

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار- عنابة -

Badji Mokhtar -Annaba university

Université Badji Mokhtar - Annaba

Faculté des langues, des lettres et des sciences

humaines et sociales

Département de sociologie

كلية الآداب واللغات والعلوم

الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الإجتماع

مدرسة الدكتوراه في علم إجتماع المؤسسات المجتمعية والتنمية البشرية

المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية مؤسسة سوميفوس - مركب جبل العنق - بئر العاتر- تبسة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الإجتماع

تخصص: مؤسسات مجتمعية

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

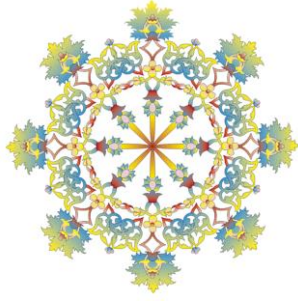
العيفة جمال

العيفاوي فريدة

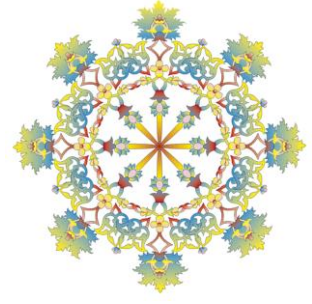
أمام اللجنة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ شوية سيف الاسلام
مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار - عنابة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ العيفة جمال
عضوا	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بن نوار صالح
عضوا	جامعة باتنة -1-	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ العوفي مصطفى
عضوا	جامعة العربي التبسي - تبسة -	أستاذ محاضر آ	د/ صوالحية منير

السنة الجامعية 2017/2016



# شكر وعرفان



بداية أشكر الله وحده الذي أعانني راجية منه عز وجل شأنه تحسين عاقبتنا في الأمور كلها، وما كان توفيقنا إلا به في انمام هذا العمل المتواضع أن يكون مرجعا يستفاد منه .

وإنه من دواعي الإخلاص والإمثار أن أقدم بشكراتي الحارة المصحوبة بأعمق عبارات الشكر والتقدير إلى الأساذ المشرف الذي تابع خطوات عملي وأحيا فيا حب البحث العلمي .

إلى من أمدني بالقوة لتحقيق طموحاتي وزودني بكل ما عنده من زاد علمي وتوجيهات قيمة الأساذ

## الدكتور المحترم العيفة جمال

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة سوميفوس بخبل العنق - بن العاتق - تبسة -

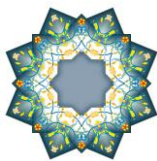
ويطيب لي أن أقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الأطروحة والحكم عليها فجزاهم الله عني خير الجزاء .

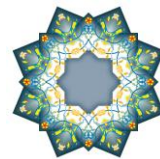
كما لا أنسى شكر كل من ساهم في هذا العمل العلمي المتواضع من قريب أو بعيد وأخص بالذكر

الأساذ بريك عصام فشكرا لهم جميعا سائلة المولى عز وجل أن يبارك جهودهم جميعا ويجعلها في ميزان

حسناتهم.



الباحثة: العيفاوي فريدة





فهرس  
المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أب- ج-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة	
21	أولا: الإشكالية
26	ثانيا: أهمية الدراسة
27	ثالثا: أهداف الدراسة
28	رابعا: أسباب اختيار الموضوع
29	خامسا: الدراسات السابقة
38	سادسا: تحديد المفاهيم
الفصل الثاني: مناخ العمل داخل المؤسسة	
58	أولا: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي
60	ثانيا: علاقة المناخ التنظيمي ببعض المصطلحات
62	ثالثا: أهميته ودواعي الإهتمام به
65	رابعا: خصائص المناخ التنظيمي
66	خامسا: عناصره
70	سادسا: معايير قياس المناخ التنظيمي
71	سابعا: أنواع المناخ التنظيمي
74	ثامنا: مداخل قياسه
75	تاسعا: نماذج المناخ التنظيمي

81	عاشر: الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم
82	أحدا عشر: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل
<b>الفصل الثالث: أهم مشكلات العمل داخل البيئة التنظيمية</b>	
86	أولا: الإطار السوسبيولوجي لمشكلات العمل في المؤسسة
90	ثانيا: أهم منظورات للمشكلة الإجتماعية
91	ثالثا: طبيعة مشكلات العمل
92	رابعا: أنواع المشكلات الإدارية
94	خامسا: مراحل تحليل المشكلة
99	سادسا: مؤشرات الإستقرار الوظيفي
<b>الفصل الرابع: ضغوط العمل</b>	
101	أولا: لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغط
103	ثانيا: التحليل السوسبيولوجي لمفهوم الضغط
106	ثالثا: بعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغط
108	رابعا: مصادر الضغوط وأهم النظريات المفسرة له
126	خامسا: مستويات الضغط وطرق قياس معدلاته
130	سادسا: دورة حياة الضغط وأهميته
134	سابعا: أنواع الضغوط ومراحله
137	ثامنا: التكاليف والآثار المترتبة على ضغوط العمل
145	تاسعا: إدارة ضغوط العمل وأهم الإستراتيجيات
<b>الفصل الخامس: الحوادث المهنية</b>	
158	أولا: مسببات حوادث العمل
170	ثانيا: النظريات المفسرة للحوادث المهنية
175	ثالثا: فحص وتسجيل الحوادث
177	رابعا: قياس معدلات الإصابة وشدة تكرارها

179	خامسا: تكلفة الحوادث
180	سادسا: الآثار الناجمة عن الحوادث المهنية
183	سابعا: إستراتيجيات الوقاية من الحوادث المهنية
185	ثامنا: المتغيرات اللازم أخذها في الإعتبار لتقليص حوادث العمل
186	تاسعا: أهم الهيآت المختصة لحفظ الصحة المهنية والأمن الصناعي بالجزائر
<b>الفصل السادس: التغيب عن العمل</b>	
190	أولا: أسباب التغيب عن العمل
192	ثانيا: أهمية قياس معدلات التغيب
193	ثالثا: طرق قياس معدلات التغيب
194	رابعا: العوامل المؤثرة في التغيب
198	خامسا: الإدارة وطريقة مواجهتها لمشكلة التغيب
201	سادسا: أثر ضغط العمل على معدل التغيب
<b>الفصل السابع: المداخل النظرية للدراسة</b>	
204	أولا: النظريات المبكرة
206	ثانيا: النظريات الكلاسيكية
210	ثالثا: النظريات البيروقراطية
213	رابعا: النظريات الوظيفية
214	خامسا: نظرية العلاقات الإنسانية
216	سادسا: النظريات الحديثة
<b>الفصل الثامن: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة. دراسة مركب -جبل العنق-بئر العاتر-تبسة</b>	
<b>SOMIPHOS</b>	
231	أولا: الخلفية الإقتصادية للعينة
235	ثانيا:مجالات الدراسة
243	ثالثا: المنهج المستخدم

246	رابعاً: العينة وكيفية إختيارها
260	خامساً: أدوات جمع البيانات
264	سادساً: أساليب تحليل البيانات
<b>الفصل التاسع: تحليل واقع المناخ التنظيمي ومشكلات العمل عند عمال مؤسسة سوميفوس</b>	
270	أولاً: إتجاهات عمال المؤسسة نحو المناخ التنظيمي
270	1.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر التزعة الإنسانية
284	2.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر نمط الاتصال
294	3.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر الحوافز
308	ثانياً: إتجاهات العمال نحو مشكلات العمل
308	1.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر ضغوط العمل
318	2.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر حوادث العمل
327	3.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر التغيب عن العمل
<b>الفصل العاشر: نتائج الدراسة</b>	
341	أولاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل
342	ثانياً: إستنتاج محور المناخ التنظيمي
343	ثالثاً: إستنتاج محور مشكلات العمل
344	النتائج العامة
350	الخاتمة
355	قائمة المراجع
398-369	الملاحق
400	الملخص باللغة العربية
404	الملخص باللغة الإنجليزية
407	الملخص باللغة الفرنسية



فهرس الأشكال  
والجداول

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
66	يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	01
97	يوضح كيفية تكون الولاء التنظيمي	02
104	يوضح علاقة ضغط العمل بالبيئة التنظيمية	03
120	يوضح تخطيط عام لنظرية "سيلبي"	04
121	يوضح نظرية التقدير المعرفي	05
122	يوضح نموذج مارشال للضغوط	06
123	يوضح نموذج كوبر بيئة الفرد كمصدر للضغوط	07
124	يوضح نموذج "هب" للضغوط	08
127	يوضح مستويات الضغط	09
131	يوضح دورة حياة الضغط	10
137	يوضح مراحل ضغوط العمل عند سيلبي	11
145	يوضح تأثيرات الضغط على الأداء	12
169	يوضح مسببات الحوادث المهنية	13
174	يوضح نظرية الدومينو	14
176	يوضح تخطيط الحوادث الداخلة ضمن القوانين	15
179	يوضح أنواع الإصابات	16
180	يوضح مخاطر حوادث العمل	17
221	يوضح سلم الحاجات لماسلو	18
226	يوضح المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z	19

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العبارات أو مفاهيم تحديد المؤسسة المتداولة في سوسولوجيا التنظيم	41
02	يوضح النسب التقديرية لإحتمالات وقوع حادث العمل	165
03	معدات الوقاية الشخصية	166
04	يوضح متوسط خسائر بريطانيا والو.م.ا في الحرب والصناعة	181
05	يوضح حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة	244
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	245
07	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب الجنس	246
08	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	246
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	247
10	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين الفئة العمرية	247
11	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	248
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	249
13	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	250
14	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	250
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	251
16	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	252
17	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	252
18	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	254
19	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية	254
20	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	254
21	يوضح توزيع المبحوثين حسب نظام العمل	256

256	يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب نظام العمل	22
256	يوضح قيمة (كا <sup>2</sup> )	23
265	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"	24
271	يوضح مدى إهتمام الرئيس بمشاعر المرؤوسين فيقدم كلمات التشجيع	25
275	يوضح تقديم المساعدة الممكنة والإصغاء لهم بإهتمام	26
277	يوضح التعامل مع المرؤوس بالعدل والإنصاف	27
278	يوضح حرصه على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين	28
280	يوضح إهتمامه بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين ويجرص على إقامة لقاءات عامة معهم	29
282	يوضح تشجيعهم على الجو الودي أثناء الاجتماعات	30
283	يوضح تعامل الرئيس بتواضع وتفهم ويقدم النقد البناء للاداء الضعيف	31
285	يوضح إنصاف نظم الاتصالات المستخدمة بالمركب بالوضوح	32
286	يوضح إستعمال وسائل مناسبة وفعالة للاتصال	33
288	يوضح بذل الإدارة كامل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال	34
289	يوضح إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرونة	35
291	يوضح الاتصالات داخل المركب تسير بشكل جيد في كل الإتجاهات (صاعدة ونازلة).	36
292	يوضح مساهمة الاتصال بشكل كبير في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف	37
293	يوضح اتصال إدارة المركب بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال.	38
295	يوضح تناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله	39
297	يوضح تغطية الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام	40

299	يوضح عمل إدارة المركب على منح العمال لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الاضافية	41
301	يوضح الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لإستمرار العمل ونجاحه	42
303	يوضح المكافآت المادية التي تستخدم لتحفيز العاملين ولبذل المزيد من الجهد في العمل	43
305	يوضح الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقات شخصية	44
307	يوضح التزام إدارة المركب بتقديم علاوات وحوافز (مادية أو معنوية) يساعد في التقليل من مشكلات العمل	45
309	يوضح عدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة) تشعر العامل بالتعب والإرهاق أثناء تأدية مهامه	46
311	يوضح اتصال إدارة المركب بالعمال والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	47
313	يوضح كشف جوانب القصور في بيئة العمل من الممكن أن تخفف من ضغط العمل	48
314	يوضح قدرة العامل على التحكم في سلوكياته أثناء حدوث مواقف صعبة في العمل	49
315	يوضح مدى شعوره بالإرهاق أثناء أداء العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة	50
316	يوضح شعوره بالملل لأن عمله لا يسمح له بالقيام بواجباته إتجاه عائلته	51
318	يوضح ثورانه لأتفه الأسباب عندما يستفزه زملاؤه في العمل بحيث يتناول أدوية للتخفيف من قلقه	52
319	يوضح حصول العامل على فترات راحة أثناء الدوام	53
320	يوضح بيئة العمل التي يمارس فيها عمله غير آمنة	54
321	يوضح الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، حرارة، غبار، ضجيج) غير مناسبة لأداء العمل داخل المركب	55
323	يوضح الآلات التي يعمل عليها قديمة وتحتاج إلى صيانة	56
325	يوضح مساهمة إدارة المركب بالتوعية والإرشادات حول خطورة حوادث العمل	57

326	يوضح تعرض العامل للتوبيخ والعقوبة في حالة عدم إستخدامه لمعدات الوقاية	58
327	يوضح رضا العمال عن المجهودات التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر المهنية	59
328	يوضح تفهم إدارة المركب العامل أثناء التغيب	60
330	يوضح عدم إهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغييبهم	61
331	يوضح سوء معاملة المسؤولين للعمال وإنخفاض روحهم المعنوية تزيد من نسبة تغييبهم	62
332	يوضح العامل المحبط دائما يبحث عن أعذار للإسحاب من العمل والتمارض	63
334	يوضح مدى مساهمة وقمان المشرف في تأخر العمال عن الحضور في مواعيد العمل	64
335	يوضح العمال الغير راضون عن عملهم لو تتاح لهم فرصة العمل في مكان آخر سيتركون عملهم	65
337	يوضح أن العامل يبحث دائما عن أعذار للإسحاب من العمل	66
338	يوضح تغيب العامل المستمر عن عمله يقلل من ولائه لمؤسسته	67
341	يوضح العلاقة بين التزعة الإنسانية وضغوط العمل	68
341	يوضح العلاقة بين نمط الإتصال وحوادث العمل	69
342	يوضح العلاقة بين الحوافر المقدمة والتغيب عن العمل	70

# مقدمة



## مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما إنجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدل الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الإقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات إستباق التغير و قيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستفوق وتمتيز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء بإعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات؛ فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، مناخ العمل، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى الترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

ويعتبر تحقيق هذا الهدف من طرف المؤسسة يتطلب التحكم الجيد والفعال في عوامل الإنتاج؛ لذلك بات من الضروري الأخذ بعين الإعتبار طبيعة مناخ العمل في المؤسسة؛ ومع بروز حدة الصناعة وبروز الدافع التكنولوجي في الدول الصناعية زاد هذا من تفاقم الوضع الاجتماعي وأصبح العمال يتخبطون في مشكلات عمل عديدة، مما إستدعى من أصحاب المؤسسات والباحثين البحث عن حلول لهذه الوضعية المزرية، بحيث أن عناصر الإنتاج يجب أن تعتمد على العنصر الألي والتقني المتطور؛ وكذلك العنصر الإنساني.

وإن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على عدة مستويات مما يخلص بنا إلى أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات والتطور

الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها، وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

كما ظهرت قيمة عدم إتقان العمل، كثرة العيوب والأخطاء في المنتجات، وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، النظرة التقليدية لعمل المرأة، مسألة الإختلاط بين الجنسين في العمل وظاهرة عدم إحترام الوقت والماضية على العمل خاصة الأفراد النازحين من الريف؛ وكذا اعتماد أوقات ففضاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر) وكثرة التغيب دون سابق إنذار لظروف أسرية أو مناسبات عائلية وذلك عن طريق الإستفادة بعطلة قانونية أو رخصة مرضية، وأن الغيابات تكثر أيام السوق الأسبوعية أو لوجود مباراة دولية مما جعل هذه الأسباب كفيلة كأعذار للتغيب عن العمل.

كما أن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة أنساق معقدة أساسها العلاقات الشخصية وهي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري والرسمي ومنه فإن التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة، وما يسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشتكى منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد، فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة والأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات إتجاه غربي وهي المسيطرة على جهاز الدولة، والثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا، وإن تسيير المؤسسات يُخضع لسلطة العائلات حيث مصالحتها الخاصة.<sup>(1)</sup>

إذ تعد التحولات النوعية التي يعرفها الإقتصاد الجزائري، وهذا على غرار التحولات الكبرى، التي يعرفها العالم أمرا ضروريا؛ يستوجب الإهتمام أكثر بالمؤسسات الصناعية المنتجة، بإعتبارها الوحدة القاعدة للاقتصاد؛ وأن الإصلاحات الإقتصادية يرجى من خلالها تحقيق الهدف الحقيقي الذي وجدت من أجله المؤسسة، ألا وهو تحقيق الزيادة في الإنتاج كما وكيفا، وبالتالي تلعب دور هام في الإقتصاد الوطني، ويمثل بذلك بديلا هاما وإستراتيجيا يحل محل الموارد البترولية وركيزة أساسية لتحرير البلاد من التبعية الخارجية.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن منظمة الأعمال في الجزائر أصبحت أكثر إنفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في الممارسات السائدة، نمط الاتصال، نظم الإستحقاق، منظومة الحوافز، والترقية، ممارسات الإدارة العليا، والتي أصبحت تتحكم فيها قيم ومعتقدات واتجاهات

<sup>1</sup> <http://drsaid.maktoobblog.com> dr.benamina said –u.m'sila 2016. P 25.

أبعد ما تكون عن قيم المجتمع الأصيلة والتي فقدت محتواها؛ ولما كان للثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال - اليابانية والأمريكية خاصة -، كانت كذلك سببا في فشل العديد من المنظمات، وتحفل دراسات علم الاجتماع التنظيم بتراث نظري غني وواسع يقدم الباحثون الإجماعيون فيه تصورات نظرية متعددة؛ لأسس تحليل النظم الاجتماعية وكيفية معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المجتمعية بصورة عامة ومؤسسة سوميفوس بصورة خاصة.

وإنطلاقا من هذه الفكرة قسمت الدراسة إلى عشرة فصول نسعى من خلالها الوقوف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل؛ حيث تضمن الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وتمحور حول تحديد وصياغة إشكالية الدراسة وأهميتها أسباب إختيارها وأهدافها، ثم تعرضنا إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

وعالج الفصل الثاني واقع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة؛ تعرضنا فيه للتطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي، علاقة المناخ التنظيمي ببعض المصطلحات، أهميته ودواعي الإهتمام به، خصائص المناخ التنظيمي، أبعاده، أما العنصر الموالي فتضمن عناصره وأنواعه، نماذج المناخ التنظيمي، معايير ومدخل قياسه، العوامل التي تؤثر فيه، كذلك الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم وأخيرا إلى علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل.

أما الفصل الثالث فإهتم بمشكلات العمل داخل البيئة التنظيمية؛ حاولنا الوقوف على تحليل الإطار السوسولوجي للمشكلات العمل داخل المؤسسة، أهم المنظورات للمشكلة الاجتماعية، طبيعة مشكلات العمل، مراحل تحليل المشكلة أما العنصر الموالي فتضمن أنواع المشكلات الإدارية، مؤشرات الإستقرار المهني.

وتم في الفصل الرابع التطرق إلى ضغوط العمل؛ وفيه كانت لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغط، النظريات المفسرة له، علاقة ضغط العمل ببعض المفاهيم، التحليل السوسولوجي لمفهوم الضغط، وكذلك إلى مصادر الضغوط ومراحلها، أنواع الضغوط المهنية، مستويات الضغط وأهم الطرق لقياس معدلاته، دورة حياة الضغط وأهميته، أما العناصر الأخرى فتناولت الآثار المترتبة على ضغوط العمل وتكاليفه أثر ضغط العمل على معدل التغيب.

وقد عالج الفصل الخامس الحوادث المهنية؛ وفيه تناولنا أسباب حدوثها، مصادرها، النظريات المفسرة للحوادث.

أما الفصل السادس فإهتم بالتغيب عن العمل؛ أسباب التغيب، طرق قياس ظاهرة التغيب، أهمية قياس معدلات التغيب العوامل المؤثرة في التغيب، دور الإدارة في مواجهة ظاهرة التغيب. وتم في الفصل السابع البحث في أهم المداخل النظرية؛ التي تناولت متغيرات الدراسة منها النظريات المبكرة، النظريات الكلاسيكية النظريات البيروقراطية، النظريات النظرية الوظيفية، نظريات العلاقات الإنسانية، النظريات الحديثة. وتطرقنا في الفصل الثامن إلى الجانب المنهجي

للدراسة؛ كذلك إلى الخلفية الإقتصادية للعينة، حيث كان لابد من إبراز أهم المجالات التي شملتها هذه الدراسة على غرار المجال المكان؛ ألا وهو ميدان الدراسة والذي كان في "المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات - سوميفوس - مركب جبل العنق - بئر العاتر - تبسة -"، بالإضافة إلى المجالين الزمني والبشري، كما تم التركيز على طريقة إختيار العينة وأهم خصائصها، ضف إلى ذلك أهم عنصر وهو "منهج الدراسة" والذي تم الإعتماد فيه على منهج "دراسة حالة" كونه الأنسب لمثل هكذا تخصصات هذا وقد تم إبراز أهم أداتين تم الإعتماد عليهما في هذه الدراسة وهما "الملاحظة، المقابلة والإستمارة" وفي الأخير من هذا الفصل تم تبيان أهم الأساليب التي تم الإعتماد عليها في تحليل هذه البيانات وتركز الأمر حول الأسلوبين الكمي والكيفي وتم تحديد ذلك بالإعتماد على عدة أساليب إحصائية لعل أهمها ما يتعلق بالمتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية كاي تربيع. أما الفصل التاسع سعينا من خلاله؛ إلى تحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة لتأكيد العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل وهي الفرضية الرئيسية (من خلال دراسة العلاقة الإرتباطية بين مؤشرات كلا المتغيرين بإستعمال الأسلوب الإحصائي معامل الإرتباط بيرسون "Pearson"، أما الفصل العاشر فقد تم التوصل فيه إلى نتائج الدراسة؛ وهذا التأكيد الذي يبقى رهين الواقع الأميريقي بالتعمق والتحليل والمناقشات الكيفية والكمية لكل عامل تنظيمي، للإجابة عن الإشكال المطروح بالكشف عن حيثيات واقع المشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة. أخيرا وفي سياق الطرح النظري والمعالجة الميدانية توصلنا إلى خلاصة عامة للدراسة جمعت أهم النتائج المتوصل إليها بمؤسسة سوميفوس.

الفصل

الأول



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: تحديد المفاهيم

## أولاً: الإشكالية

شهدت تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب؛ ذلك إستجابة لتلك التغيرات التي شهدها النظام الإقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية؛ بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الإجتماعية بشكل عام، والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي؛ وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وذلك عن طريق إستبدال وتغيير أساليب التسيير القديمة بأساليب جديدة مغايرة مع الظروف المستجدة.

وإذا كان هذا الوضع ينطبق على معظم تنظيمات العمل الرأسمالية التي تطبق قوانين إقتصاد السوق؛ فإن بلدان العالم الثالث ومن ضمنها الجزائر قد أدركت مؤخرًا بأن عدم قدرة مؤسساتها على تحقيق المردودية الإنتاجية المتوقعة، إنما يرجع إلى ظروف سيئة داخل مكان العمل.

لذا فإن الإهتمام ببيئة العمل أو تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والإجتماعية، التي تكفل تحقيق غايته، كما تهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة والكشف عن الظروف الإنسانية للعمل؛ وكذا حل مشكلات العمل بطريقة علمية حرصا على راحة العامل كالحرص على زيادة إنتاجية المؤسسة؛ إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الإستعداد الفني للعامل والإعداد المهني وما يحيط بالعامل من بيئة مريحة، وكل هذا يعكس الإهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية وجهود المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية، بما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية وشموليتها.

وفي هذا الصدد تطرق العديد من الباحثين السوسيوولوجيين بشكل مباشر أو غير مباشر لمسألة المناخ التنظيمي في المؤسسات، حتى وإن لم يظهر هذا المفهوم جليا في إسهاماتهم، إلا أن العديد منهم تطرق إليها في الكثير من المناسبات. حيث إعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية المفهوم أو المنظور الهديفي في التنظيم، أي أن الهدف الأساسي في المنظمات هو العنصر البشري، فنجد أن رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم "إلتون مايو" "Alton Maeow" وزملاؤه قد أعطوا الإهتمام التام بالعاملين داخل التنظيمات على إعتبار أن العامل هو أهم مورد في المنظمة؛ وجاءت كافة دراساتهم مركزة على ضرورة وجود بيئة تتماشى مع راحة العاملين، ولقد كانت تجارب هاو ثورن من أول التجارب في مجال العناية بالعلاقات الإنسانية في التنظيم حيث تم في هذه التجارب التركيز على العوامل المادية والطبيعية والظروف المحيطة بمكان العمل "تجربة الإضاءة - تجربة جدولة العمل" ثم إنضم الباحث إلتون مايو بتجاربه حول السلوك الجماعي داخل

بيئة العمل، فخلص إلى أن توفر بعض المحددات التنظيمية داخل التنظيم كالحوافز المعنوية ونمط الاتصال الفعال هي المحددات الرئيسية للإنتاج.<sup>(1)</sup>

ولقد طرح دور كايم "Durkheim" قضية التآلف أو ما يعرف بالتضامن الآلي والعضوي في المجتمعات فلو إعتبرنا المنظمة مجتمع بحد ذاته فباستطاعتنا إسقاط فكرة دور كايم حول التضامن، فعلى الرغم من وجود فروق وتباينات بين أعضاء التنظيم إلا أن المناخ التنظيمي الذي يحكم المنظمة، يؤمن لها الإستقرار من خلال وجود جو تضامني داخل البيئة التنظيمية، ولو حاولنا تتبع النظريات الكبرى في التنظيم لتبين لنا وقوف كل من الباحثين "كارل ماركس" و"ماكس فيبر" "Karl Marks & Max Viber" على المحددات الأساسية لقيام المنظمات، فلقد وضع فيبر مفهوما للبيروقراطية التي تعني ببساطة البناء الإجتماعي المتسلسل لإدارة التنظيمات الضخمة بطريقة سليمة وفعالة فالبيروقراطية ترتبط بالمنظمات كبيرة الحجم هذه الأخيرة تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها وهنا تبرز ضرورة توفر مناخ تنظيمي مبني على وجود لوائح ونظم وقواعد، تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضمان لعدم حدوث تضارب وإحتكاك بين الوحدات التنظيمية داخل بيئة العمل.

إذن فالبيروقراطية لدى فيبر ضرورة إيجابية للبيئة الداخلية للتنظيم؛ وإذا ما أمكن تحويل المثالية إلى واقع فإنها تصبح أفضل شكل تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التماذي في تطبيق اللوائح والتمسك الحرفي بها ومع صعوبة تعديل هذه اللوائح بما يتماشى مع تغيرات المناخ التنظيمي، فإن الجمود سيسيطر على السلوك التنظيمي وتشيع الآثار السلبية داخل العمل، وهنا يعتبر موقف ماركس من البيروقراطية في المنظمات وثيق الصلة بمعالجته لفكرة إغتراب العمال داخل المنظمات؛ هذا المفهوم الذي يشير إلى كافة الظروف والأوضاع التي تفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية، وفكرة الإغتراب لدى ماركس تنطبق على البيروقراطية لدى فيبر وهكذا يؤكد ماركس أن البيروقراطية كتتنظيم تخلق مناخ سلبى وتحطم الأفراد وتعوق قدراتهم على الإبداع.

إن فكرة ماركس حول الإغتراب قد ظهرت أيضا لدى "أميتاي ايدزيوني" "Amitay Edzeony" حيث يؤكد على أن ظاهرة الإغتراب عملية مرغوب فيها في بعض الظروف؛ فينطلق من فكرة أساسية هي أن التنظيم وحدة إجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات إجتماعية متباينة وكثيرة، هذه الأخيرة تشكل بيئة داخلية للعمل تشترك

<sup>1</sup> مرشد ورسلان: مفهوم الكفاية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 02، 1989، ص 272.

في بعض الإهتمامات والمصالح، ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح وإهتمامات متعارضة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح والفوائد في التنظيمات، وهنا يبرز الإغتراب الذي يتطلب حسب رأي إيدلزيوي مناخ متزن قائم على توازن الأطراف فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة.

وإن نظرية "تالكوت بارسونز" **Talcotte Parsonz** " تتعامل مع التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها ويصرف فيها منتجاته؛ ولكي يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه يقول بارسونز أنه بحاجة لتوفر جملة متطلبات، فالمنظمة بإعتبارها كل وظيفي تتكامل في أجزاء لتحقيق الأهداف وضمان الإستقرار الإجتماعي، ولقد قام بارسونز بالتركيز في المقام الأول على الظروف التي تؤدي إلى علاقات داخل التنظيم، تكون متلاصقة وإلى الإدماج السهل للعديد من الأجزاء وترتيبها في وحدة مترابطة الأمر الذي قاده إلى التساؤل القائم على طبيعة البيئة التنظيمية المناسبة التي تتضامن فيها الفئات الإدارية المتباينة، بطريقة متناسقة نسبيا دون ظهور معوقات تكون نتيجتها الصراع الخطير.<sup>(1)</sup>

أما "فيلب سلزنيك" **Philip Celsnic** " فلقد جاءت نظريته مشابهة إلى حد كبير لنظرة بارسونز للتنظيم فبالإضافة إلى فكرة تفويض السلطة يلفت سلزنيك نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد داخل النسق التنظيمي، يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، ومما يتضمنه البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم يتولد عنها سيادة مناخ تنظيمي تعاوني من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك، وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات الغير رسمية التي تعبر في نظر سلزنيك عن المناخ كنسق ضبط غير رسمي يساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

وغير بعيد عن "سلزنيك" **Celsnic** " نجد "برنارد" **Bernard** " أيضا قد كان من بين أول من إعتبر أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس أشخاص يتصلون ويتفاعلون داخل بيئة مناسبة؛ تسهل عليهم تحقيق الأهداف المرجوة، ويعتبر برنارد من مفكري المدرسة السلوكية في علم الإدارة، كذلك الأمر بالنسبة "هروبرت سايمون" **Lherbert Saemon** " حيث درس وركز على الجوانب النفسية والإيجابية داخل المنظمة؛ وجعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية من خلال وجود مناخ تسوده العلاقات الجيدة والروح المعنوية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مرسى، محمد عبد المعبود: علم الإجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الإجتماعي دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة، السعودية، (د.س.ن)، ص 239.

<sup>2</sup> النمر حمزاوي: "المناخ التنظيمي لفعالية إدارة المؤسسات العامة"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986، ص 81.

ومع ما تقدم في هذا المجال أكدت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي وعلى أنه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها لما له من تأثير في إستقرار التنظيم وإستمراره؛ ويتمثل هذا الدور المميز في تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم فإن مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا؛ فالأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية، وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح يعدون من أهم مدخلات المنظمة والأفراد بتعارفهم وإنتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم يعتبرون الأساس في العمليات التي تحدث داخل المنظمة؛ وكثيرا ما يتعرض الأفراد لظروف ومواقف تجعلهم في قلق وإحباط حيث أن ضغوط العمل أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية بدأ بالمدير المباشر في العمل مروراً بزملاء العمل، وتختلف مسببات الضغوط من منظمة إلى أخرى، وكل الأفراد من مختلف المهن والأعمار يتعرضون للضغط من وقت لآخر في عملهم؛ ولكن كل الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة، فالضغوط في المؤسسة الصناعية تحمل رأين متناقضين إحداهما سلبي والأخر إيجابي، فالرأي الإيجابي يتمثل في دفع الإنسان إلى تحقيق أهدافه والإستمرار في العمل، والنجاح بشرط أن يتمكن من تجاوز هذه الضغوط وإكتساب خبرات، أما إذا فشل في مواجهتها فسيعجز عن الإستمرار وينجر عنه إنعكاسات على الصعيد النفسي والسلوكي الإجتماعي، للفرد فيجد نفسه عاجزا عن أدائها إضافة إلى قلة مرونة التنظيم (القوانين واللوائح) وغموض الدور، وإن سوء بيئة العمل المادية (تهوية، ضوضاء، إضاءة، حرارة....) كل هذه الظروف تسبب ضغوط داخل بيئة العمل.

وبلا شك أن الآثار الناتجة عن هذه المواقف الضاغطة؛ عاملا فعالا ومهم في بروز عدة مشكلات تؤثر بالسلب أم بالإيجاب في أغلب المؤسسات وتشمل هذه الآثار التنظيمية المباشرة كظاهرة حوادث العمل.

فمحيط العمل المباشر والغير صحي هو أحد الأسباب الرئيسية في إستفحال هذه الظاهرة أثناء أداء الوظيفة؛ وإن الوصول إلى أداء جيد للعمال في ظروف صحية مؤمنة هي المعادلة التي ينبغي على الإدارة أن تسعى جاهدا لتحقيقها، وفق كل الإمكانيات المتاحة، لأن الجزائر وعلى غرار الدول الأخرى عانت ومازالت تعاني من المشكلات الصناعية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث المهنية؛ ومن أجل النهوض بالإقتصاد الوطني جاءت عدة قرارات حكومية لتكرس هذه الفكرة وإعتبرت التصنيع كحل جوهرى لجميع المشكلات الإجتماعية الأكيد أن عدد كبير من العمال في شتى القطاعات هم ضحايا لعدم صحة المحيط المباشر للعمل، وإشتغالهم في ظروف سيئة وهذا ما ينجر عنه آثار إجتماعية وإقتصادية لحوادث العمل جسيمة مما يؤدي بالعمال إلى التغيب عن العمل وهذه كذلك ظاهرة سلبية تجعل من العامل عاملا غير مستقر وغير راض عن عمله وبالتالي مردود سيئ في الإنتاج والإنتاجية.

ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي وما قد يسببه من مشكلات إجتماعية (ضغوط عمل، الحوادث المهنية والتغيب عن العمل) والتي يمكن إعتبارها ظواهر قد لا يستطيع تجنبها داخل المؤسسات؛ بحيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين لكن بدرجات متفاوتة فتحاصر العامل في محيط عمله سلسلة من الأمراض النفسية والجسدية؛ فتبدأ بالإرهاق والإجهاد وتنتهي بأمراض كالضغط الدموي أو عادات سيئة أخرى.... إلخ ويكون مصدر كل هذه الأمراض هي مشكلات العمل بأنواعها.

مما يضطر المنظمة لإنفاق الوقت والمال في عملية الإستقطاب من أجل إحلال موظفين جدد مكان العمال الذين أصيبوا بضغوط، جراء العمل وحوادثه، مما يؤدي إلى ترك العمل أو التغيب عنه، وهذا ما أدى إلى تهديد المكانة والسمعة فالمنظمات التي لديها عمال غير راضين مطالبة بأن تنفق الكثير لإحداث تغيرات من أجل إستعادة الثقة في منتجاتها وخدماتها؛ داخل مؤسساتنا الجزائرية عامة ومؤسسة سوميفوس خاصة، من أجل إعداد قوة عمل مندفعة نحو أداء عال وإستقرار وظيفي متميز.

وتأسيسا على ما سبق وقصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع فقد سعينا إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل لدى العمال بالمركب وفي ضوء ذلك أمكن صياغة الفرضية العامة الآتية:

هناك علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وبين مشكلات العمل داخل مؤسسة سوميفوس؟  
والذي تفرعت منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو التزعة الإنسانية المتبادلة داخل المؤسسة الصناعية.
- 2- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الصناعية.
- 3- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نظام الحوافز المتبعة من قبل إدارة المؤسسة الصناعية.
- 4- يعاني العمال داخل المؤسسة الصناعية من ضغوطات عمل مختلفة المصادر.
- 5- يتعرض العمال داخل المؤسسة الصناعية للعديد من الحوادث المهنية .
- 6- هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من طرف عمال المؤسسة الصناعية.
- 7- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل بها والمتمثلة في المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل والتي تساهم في إفادة المنظمة بصورة عامة ومؤسسة سوميفوس بصورة خاصة، وذلك لما تمثله من دور حاسم في نجاح المنظمة وبقائها بالإضافة إلى تقديم نموذج للقيادات الإدارية المبحوثة وإبراز أهمية العلاقة بين المناخ السائد وما ينجر عنه من مشكلات، والتي تصادف العمال بحيث تعمل على تخفيف روحهم المعنوية وتغييرهم وعدم رضاهم عن العمل. كذلك محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة مؤسسة سوميفوس إلى أهمية الدور الذي يلعبه مناخ العمل المناسب والمهني في تحقيق الفعالية والكفاءة الإيجابية، بالنسبة للعاملين والمؤسسة ككل والتقليل من الظواهر السلبية داخل المؤسسة (حوادث، ضغوط، التغيب دوران العمل).

✓ تعد هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع وإهتمت بتحديد دور مناخ العمل في بروز بعض الظواهر السلبية.

✓ إثراء المكتبات بموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بمتغيرات الدراسة في مجال الإدارة وعلم الاجتماع المؤسسي.

✓ القائمون على المؤسسة محل الدراسة معنيون؛ كذلك حيث أن إطلاعهم على النتائج المتوصل إليها قد يفيدهم في تحسين وتطوير إستراتيجيات للتغلب على ضغوط العمل، حوادث، تغيب ومحاولة التقليل منها والإرتقاء بالصحة النفسية للعمال لأعلى حد من الاستقرار والراحة.

وأخيراً على المستوى العلمي والأكاديمي تأمل الباحثة في أن يساهم هذا البحث في تطوير المعرفة العلمية من خلال دراسة متغيراته والآثار المترتبة عليها وكيفية مواجهتها بطرق إيجابية، خاصة وأنها تترك آثارها النفسية والاجتماعية والجسمية بالإضافة إلى آثارها الإدارية والتنظيمية.

- كذلك تنطلق دواعي إهتمام الإدارة بهذا الموضوع من مناظير عديدة وهي:

✓ **المنظور الإنساني:** تتحمل المنظمات الحديثة مسؤولية إجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية ورعايتهم كشرة بشرية، لا يمكن أن يتم العمل إلا بها، فما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الإجتماعية التي تتحلى بها، وتوجب عليها الإهتمام برفاية العاملين، وصحتهم النفسية والجسدية.

✓ **المنظور الإنتاجي:** يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة الإهتمام بالعامل، وصحته ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية.

✓ **المنظور الإبتكاري:** يرتبط الإبداع والإبتكار والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم وإبتعاد المشاكل التي تصادف العامل داخل المؤسسة.

✓ **المنظور المالي:** يرتبط معدل العائد على الإستثمار كمحصلة نهائية للإنتاجية بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب، أوضحها أن التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاب (نقص الضغط، الحوادث المهنية) لا تتكلف ولا تتحمل مصاريف علاج كبيرة ولا تخسر نتيجة تغيب العمال، بسبب المرض والتسرب؛ أما السبب الأخر فهو أن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق، في بيئة عمل ملائمة وظروف صحية جيدة. (1)

✓ **تقديم حلول ومقترحات** يمكن الإستفادة منها في طريقة تهيئة جو تنظيمي يساعد على إطلاق طاقات عمل مندفعة وقوية تسير المؤسسة بطريقة جيدة تحقق من خلالها التميز النجاح في عصر البقاء فيه للأقوى ماديا ومعنويا.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها فيمايلي:

✓ **محاولة رصد وتشخيص واقع المناخ التنظيمي وأثره في بروز بعض مشكلات العمل داخل مؤسسة سوميفوس والتوجه بأداء العاملين نحو الأفضل من خلال إكتشافها.**

✓ **الإطلاع والتحقق من علاقة العامل بصاحب العمل من خلال مؤشر (القيادة، طبيعة وظروف العمل، نظم وإجراءات العمل، أسلوب إتخاذ القرار، حوادث العمل، التغيب، الاتصال.....الخ).**

✓ **الإطلاع على أبرز العوامل التي تخلق وتبني جوا تنظيميا ملائما ومناسبا للعمل داخل مؤسسة - somiphos - وتقييمه (سلي أو إيجابي).**

✓ **العمل على معرفة أو محاولة إكتشاف الأسباب التي تعمل على بروز عدة ظواهر سلبية ودورها في إنخفاض نسبة الإنتاج؛ لأن تأثير العامل الإنساني على سير العملية الإنتاجية في المؤسسة لم يعد بالأمر المتجاهل من قبل الباحثين في مختلف التخصصات.**

✓ **التعرف على المتغيرات والعوامل التي تحول دون الأداء الجيد للعامل.**

✓ **التعرف على مصادر ضغط العمل ونتائجه وأثاره على الفرد والمؤسسة محل الدراسة.**

<sup>1</sup> محمد قريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط3، عمان، 2000، د.ص.

## رابعاً: أسباب إختيار الموضوع

إن التطور الذي شهده ميدان الصناعة أدى إلى حدوث كثير من المشكلات لدى العامل وعمله فأصبح من الضروري البحث عن حل؛ أي دراسة السلوك الإنساني وبيئة العمل التي يعيش فيها، علاقة العامل بالآلة وبالآخرين، فضلاً عن معرفة مستوى أداء الفرد تحت ظروف العمل الفيزيائية المختلفة وكيفية تنظيم العمل والتوفيق بينهما، لدى العامل وصاحب العمل بغية تحقيق الإنتاج الجيد بأقل الخسائر.

وإن إختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة؛ وإنما كان نتيجة تأمل طويل وفحص دقيق ويمكن أن نوجز أسباب إختياره في النقاط الآتية:

- ✓ إهمال جل إن لم نقل كل المنظمات جانب مشكلات العمل وعدم الإهتمام بها.
- ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع والتي تناولت المتغيرين معا المناخ التنظيمي ومشكلات العمل.
- ✓ الرغبة الشخصية في إثراء موضوع المناخ التنظيمي ومشكلات العمل والسعي إلى تقديم إقتراحات أو إيجاد حلول للتقليل من هذه الظواهر السلبية.
- ✓ الرغبة في إعطاء أهمية للعنصر البشري لأنه هو المفكر والصانع والمبدع في عصر أصبحت البشرية كعنق الزجاجة في جميع الخطط والبرامج؛ لأن المقياس الحقيقي لحضارة أي دولة هي نوعية المواطن وليس المصانع والمؤسسات.
- ✓ جاء هذا البحث لمحاولة الإحاطة بأهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية والمتمثلة في حوادث العمل وضغوط العمل، وضرورة الإهتمام بالقوى البشرية وإعتبارها محور العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير كافة إجراءات الأمن (المادي والمعنوي).

وإن من بين الأسباب التي تدفعنا للبحث في موضوع كهذا هو إيمان كثير من كتاب السلوك التنظيمي بأن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير؛ وهم يرون أن المنظمات التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة، كالتخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة.<sup>(1)</sup>

لذا سنسعى في هذه الدراسة أو البحث التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه المناخ السائد في رفع الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم وإشباع حاجاتهم؛ وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم وتنمية الشعور بالإنتماء للمؤسسة وزيادة درجة رضاهم وإستقرارهم عن عملهم ومنظمتهم، وعن حل المشكلات الإنسانية التي تواجه هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup> سلمان مؤيد سعيد: "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 01، عمان، 1987، ص 37.

## خامسا: الدراسات السابقة

من خصائص المعرفة العلمية الإستمرارية والتراكمية هذا التراكم يجعل المعرفة كسيرورة متسلسلة متشكلة من عدة حلقات تكمل إحداها الأخرى؛ وعليه فالبحث السوسولوجي بصفة خاصة لا يأتي بالمعرفة من العدم وإنما تكون إنطلاقاته من منتهى الآخريين لذلك وجب الإطلاع على ما أنتجه سابقتنا حول ميدان ذلك البحث.

لما كان البحث في علم الاجتماع هو من أعقد المجالات البحثية نتيجة لتعدد الواقع وتشابكه، إستدعى ذلك الرجوع دائما إلى الدراسات السابقة التي حاولت تشريح هذا الواقع ومعرفته وبالتالي تجنب الإنطلاق في مسار غامض.

ومن المعروف أن الدراسات السابقة يتم عرضها، وإن الإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع المطروح أو جانباً منه من قبل يعد أمراً هاماً في توسيع معارف الباحث في المجال المدروس أو إستكمال بعض الجوانب التي لم يتم التطرق إليها.

لذا فإنه من المهم أن يقوم الباحث بالتعرف على هذه الدراسات ويحاول تقديم إضافة ذات فائدة علمية لمجال البحث. ويحاول أن "يقارن بين النتائج التي توصل إليها، من خلال دراسته ونتائج الدراسات السابقة أي يبين هل هناك إتفاق أو إختلاف مع تلك النتائج ويعلل لماذا وجد ذلك الإتفاق والاختلاف؟" (1)

## 1.5 دراسات سابقة للمناخ التنظيمي

### 1.1.5 الدراسات العربية:

✓ القطامنة (2000): قامت بدراسة تحت عنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية

للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (مركزية القرارات - الانتماء - التدريب - الحوافز - المخاطرة - الخصائص الشخصية - الوظيفة - والسلوك الإبداعي) كما وهدفت إلى تحديد درجة الارتباط بين السلوك الإبداعي والخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وإستخدم الباحث إستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 252 مشرفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كانت إيجابية بإستثناء عد الحوافز كان سلبياً كذلك مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين كان عالياً.

<sup>1</sup> جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 46.

● وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي (مركزية القرارات - الإنتماء - المخاطرة-التدريب - الحوافز).

● وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر حيث تبين أن الفئة العمرية أكثر من 45 سنة وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية من حيث كونها أكثر إبداعاً من الفئات العمرية الأخرى، وأنه لا يوجد علاقة بين السلوك والإبداع وكل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للموظفين.

✓ ذنبيات، (1999) قام بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي- والسياسات الإدارية - والبيئة الخارجية- والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم إختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 360 موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر لها أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس - والمؤهل العلمي - والمستوى الوظيفي- وسنوات الخبرة) بإستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

### 2.1.5 الدراسات في البيئة الأجنبية:

1- قام باحثون " Hanges & others " (2005) بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في الأربع سنوات منذ عام 2000، وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر) وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم إستكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك.

## وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال، كذلك وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.
- أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

## 2.5 الدراسات المتعلقة بضغط العمل

### 1.2.5 الدراسات العربية:

✓ دراسة "سعود محمد النمر" (1994) المملكة العربية السعودية: بعنوان "دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين

نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد؛ وأهم المصادر المسببة لها وأهم الآثار الناجمة عنها سواء في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى التباين بين أفراد الدراسة حول مصادر الضغط المختلفة بناء على إختلافات القطاعات التي يعملون بها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين أفراد العينة في كلا القطاعين في مستويات الضغوط، كما توصلت إلى أن الفئات الأقل عمرا أكثر شعور بالضغوط وخاصة فيما يتعلق بنوع وكمية وظروف العمل.

✓ دراسة "العتيبي" (2000) الكويت: بعنوان الفروق بين الجنسين في ضغوط العمل لدى العمالة الكويتية

في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في ضغوط العمل لدى عينة مكونة من 500 موظف وموظفة نصنفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث؛ من حملة الجنسية الكويتية ويعملون في ديون سبعة جهات حكومية تعمل تحت مسؤولية ديوان الخدمة المدنية، وتوصلت إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين الذكور والإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين الإناث والذكور المتزوجات اللاتي لديهن أطفال وغير المتزوجات (حسب المؤهلات العلمية - الفئات العمرية - سنوات الخدمة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين الذكور والإناث على أساس العمر لصالح الذين تتراوح أعمارهم بين (25 - 35 سنة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين الذكور والإناث على أساس مدة الخدمة لصالح الذين قضوا (5 - 10 سنوات) في الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين الذكور والإناث على أساس درجات ضغوط العمل ترجع إلى التفاعل بين المتغيرات التالية:
  - العمر والمؤهل العلمي والعمر ومدة الخدمة.
  - المؤهل العلمي ومدة الخدمة.
  - الحالة الاجتماعية (الزواج) والمؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية (الزواج) ومدة الخدمة.

## 2.2.5 الدراسات الأجنبية

### ✓ دراسة "برودنسكي سكرر وجوير" "Broadzinki Scherer and goyar" (1987):

هدفت الدراسة إلى تحديد مسببات ضغط العمل للعاملين في عدة شركات مالية وصناعية، ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على عينة مكونة من 93 عاملاً وتوصلت إلى أن مسببات ضغط العمل هي (المهام الجديدة - العلاقات مع الرؤساء - معايير الأداء غير الواضحة - السلوك الإشرافي المتقلب - التداخلات المستمرة من قبل الإدارة - العبء الوظيفي المجهد - عدم كفاية عدد الموظفين - التدريب الضعيف للموظفين الجدد - العلاقات مع العملاء - العلاقات مع الزملاء).

### ✓ دراسة ستورا وكوبر "Stora and Cooper" (1988):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون في الشركات الفرنسية؛ وتكونت عينة الدراسة من 400 مدير شركة وتوصلت الدراسة إلى أن مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها مديرو الشركات في العينة المدروسة وهي:

- الضغوط الناجمة عن تطبيق الإستراتيجية الإدارية: حيث أوضح مديرو الشركات أنهم يتلقون الانتقادات واللوم على الأخطاء التي يقومون بها ولا يكافؤون على النتائج الجيدة والإنجازات التي يحققونها.
- الضغوط الناجمة عن تنظيم علاقات العمل: حيث يشعرون أنهم مسؤولون عن حل الخلافات والصراعات الداخلية بين الموظفين، وكذلك الدخول في مفاوضات مع العملاء ومحاولة إرضائهم، الضغوط الناجمة عن إتخاذ القرارات والأحداث اليومية مثل تنفيذ قرارات الإدارة العليا ومتابعة التغيرات التكنولوجية.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى:

- إن مديري الشركات يعانون نتيجة هذه الضغوط من اضطرابات نفسية مثل القلق والإكتئاب.
- إن المديرين غير المتزوجين أو المتزوجين الذين ليس لديهم أطفال يعانون من ضغط عمل مرتفع.
- يرغب عددا قليلا من مدراء الشركات في تغيير عملهم، ويعزى ذلك إلى أنهم يجدون المتعة في ممارستهم للسلطة والقيادة.

### 3.2.5 الدراسات المحلية

✓ دراسة "سميرة لغويل" (2005): ضغوط العمل في التنظيم. بمستشفى التهامي بن فليس بياتنة وتلخصت إشكالية الدراسة في ماهي مصادر الضغوط في التنظيم وما درجة أثارها التنظيمية وماهي الآليات التنظيمية للتعامل معها؟ تكونت عينة الدراسة من 71 فردا وتمثل 20 % من مجتمع الدراسة وتم إختيارها بالأسلوب العشوائي. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- إرتباط بين ضغط العمل والعمليات التنظيمية (الاتصال والإشراف، ضغط العمل) يحدث في التنظيم نتيجة الإحباط الوظيفي ويرتبط ضغط العمل بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية للعامل.

✓ دراسة "عطوي سعد الدين" (2010): الجزائر الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي تتكون من 32 فردا عاملا بمركز التكوين المهني ببوقاعة ولاية سطيف منها 36 عاملا و16 عاملة، إعتد الباحث على الملاحظة من المراحل الأولى للبحث لتحديد العينة وكذلك ملاحظة مؤشر الصراع بين الأفراد، والمقابلة لمعرفة مدى التطابق بينها وبين الملاحظة فيما يخص المعلومات المتحصل عليها، والإستبيان الذي يضم محوري الضغط المهني الصراع التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية بين الضغط والصراع التنظيمي بجميع أبعاده.

### 3.5 دراسات متعلقة بحوادث العمل

#### 1.3.5 الدراسات العربية:

✓ دراسة "سامية الجندي" (1976) بمصر: العلاقة بين إصابات العمل في الصناعة وسمات شخصية العامل.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على السمات المميزة للمستهدفين بالحوادث، طبقت الباحثة إختبار "كاتل" لسمات الشخصية على عينة تعرضت لعدد من الحوادث وعينة لم تتعرض لأي حادث.

### نتائج الدراسة:

– المستهدفين لحوادث العمل أكثر عصبية من غير المستهدفين وأكثر ميلاً للتقلبات الوجدانية.

✓ دراسة "رجاء محمود مريم" (1999) سورية: الإستهداف للحوادث وإنعكاساته على إنتاج العامل.

وهدفت إلى التعرف على المستهدفين والسمات التي تميزهم عن غير المستهدفين ومدى إنعكاس هذا الإستهداف على إنتاج العامل.

أجرت الباحثة دراسة مسحية على سجلات العاملين المستهدفين للحوادث، وتوصلت إلى وجود فروق جوهرية بين المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث حسب (متغير الثقة بالنفس – العصبية – ضعف الإنتباه).

### 2.3.5 الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة "ستيف" "Steve" (1991) بإنجلترا:

الإصابات وإعتلال الصحة في الصناعة الكيميائية دراسة الحالة بالنسبة للأفراد الذين تعرضوا للإصابات في المعمل. وتوصلت إلى أن غالبية الحوادث الصناعية ناتجة عن سلوك الأفراد العاملين من خلال إرتكابهم للأخطاء في التشغيل أو مراحل العمل نتيجة لإهمالهم تعليمات السلامة المهنية.

وهذا الأمر يجعل من أي تدابير متعلقة بمكان العمل ليست لها أي قيمة لأن الحوادث ترتبط بالعوامل الشخصية.

✓ دراسة "روسانغلا" "Rhosangla" (1999) بالبرازيل:

العلاقة بين الخصائص الاجتماعية والإقتصادية وحوادث العمل؛ وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين خصائص الفرد مثل العمر والجنس ومكان الإقامة والحوادث المهنية في البرازيل.

تكونت العينة من 764 عامل والذين سجلت لهم حوادث عمل، وإستعمل الباحث المقابلة، والإستبيان ووزعت على جميع أفراد العينة وإعتمدت الحوادث التي تغيب فيها الفرد عن العمل لأكثر من أسبوع.

وتوصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين (العمر – التدخين – الكحول – الأزمات) التي تمر بالفرد خلال حياته وبين إمكانية التعرض لحوادث العمل؛ كذلك لا توجد علاقة دالة بين مستوى التعليم وحوادث العمل.

### 4.5 دراسات حول التغيب

✓ دراسة "المسعود" (1994): حول أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي فقد تكونت عينة الدراسة جميع

المعلمين والمعلمات ممن أثبت في ملفاتهم الشخصية وقائع التغيب وقد أشارت النتائج إلى أن متوسط غياب

المعلمات أعلى من متوسط المعلمين في جميع الجوانب وأعلى متوسط للأنواع الغياب كان لفئتي (4 – 14)

يوماً بسبب الأمومة، ثم بسبب المرض (4.08) يوماً للذكور والإناث وأن متوسط غياب المعلمين والمعلمات

حديثي الخبرة أعلى من ذوي الخبرة الطويلة، ومتوسط غياب المتزوجين أعلى من غير المتزوجين، وأما غياب المعلمين الذين يقيمون في الأماكن البعيدة أعلى من الذين يقطنون في الأماكن القريبة.

✓ دراسة "باورز" " bowers" (2001): أسباب مرض المعلمين وعلاقته بالغياب؛ وقد تم جمع المعلومات ذات العلاقة بهذه المشكلة من دول أوروبا وأمريكا وتحليلها وتوضيح مفاهيم غياب المعلمين والإجراءات التي تطبقها هذه الدول، بهذا الشأن وتأثير ذلك في إنضباط حضور الطلاب وأداء المدرسة وتم مقارنة نسب الغياب وتكراره في المدارس ومؤسسات القطاع العام عامة وتم كذلك تحليل الأنظمة والقوانين وكيفية تطبيقها، وتم التطرق إلى احتمالية التقاعد المبكر للمعلمين وكيفية من توظيف المعلمين والعاملين في الميدان ذوي الكفاءة العالية، وخلصت الدراسة إلى أن نسبة غياب المعلمين أعلى نسبة غياب العاملين في القطاعات الحكومية المختلفة.

#### • تعقيب على الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة قامت الباحثة بإستعراض 15 دراسة سابقة أجريت خلال الفترة من (1976) إلى (2010) وخلصت الباحثة من عرض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية لكن بشكل منفصل كل على حده. فبعض الدراسات السابقة تناولت محور المناخ التنظيمي، وضغوط العمل، وحوادث العمل كأحد متغيرات الدراسة التي تناولتها الباحثة. مثل دراسة سامية الجندي (1976)، دراسة القطامنة، (2000) ودراسة ذنبيات، (1999). ودراسة " hanges & others" (2000) ، دراسة روسانغلا (1999) بالبرازيل، دراسة ستيف (1991) بإنجلترا، دراسة رجاء محمود مريم (1999) سورية، سعود محمد النمر (1994) بالمملكة العربية السعودية، العتيبي (2000) بالكويت، باورز (2001) دراسة سميرة لغويل (2005)، دراسة عطوي سعد الدين (2010). برودنسكي سكرر وجوير (1987) " Broadzinki Scherer and goyar" ، ستورا وكوبر (1988) Stora and Cooper.

ولاحظت الباحثة وجود الدراسات الإرتباطية التي ربطت بين متغيرات الدراسة بصفة دقيقة، منها دراسة البدر (2006) " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل" سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ السائد في مديرية الدفاع الوطني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم (طبيعة العلاقة - الاختلافات في إتجاهات الأفراد بإختلاف المتغيرات - العمر - الرتبة - المؤهل العلمي - الحالة الإجتماعية) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: - الموافقة على تواجد مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية الدفاع الوطني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة.

- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع الوطني.

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى 0.05.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين رتبة ملازم أول ورتبة نقيب وكل من رتبة مقدم وعقيد لصالح رتبة ملازم أول ونقيب.

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة والإهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين ومراجعة عبء العمل.

كذلك دراسة " أ.مونيكة هومنقوي" و "كارلة س. سميث" "Carlo S.smith" and "Monica Hemingway" تحت عنوان "المناخ التنظيمي وضغوط العمل" كمؤشرات على سلوكيات الإنسحاب وحوادث العمل لدى ممرضين تطلعت إلى أن الاستعداد للدوران يرتفع كلما زاد صراع الدور وهذا ما يتفق مع نتائج "Gray Toft et Anderson" (1981) الذي أثبت بأن نسبة الدوران في العمل من أهم نواتج الغط لدى الممرضين وله علاقة قوية مع صراع الدور مقارنة مع غموض الدور، الوفيات، عبء العمل.

- علاقة الغيابات بمصادر الضغط المتناولة في الدراسة كانت ضعيفة 0.05.
- غموض الدور له علاقة قوية بإصابات العمل وبضغط العمل.
- عدم التعاون بين الزملاء يؤدي إلى ضغط الوفيات.
- عبء العمل له علاقة بنقص دعم المشرف وضغط العمل.

وهذه الدراسة الوحيدة التي قد شملت على المؤشرات الثلاثة للمتغير الثاني مشكلات العمل.

كذلك دراسة "حسن عداد" (2001) تحت عنوان "الجو التنظيمي السائد بالمؤسسات الصحية العمومية وعلاقته بضغط العمل عند إطارات تسيير هذه المؤسسات" توصلت إلى أن تدارك الإطارات الإدارية بالمؤسسة الصحية جوا تنظيمياً سلبياً؛ وتعاني من ضغط مهني.

- توجد علاقة دالة بين إدراك الجو التنظيمي السائد بالمؤسسة الصحية والضغط الذي تعاني منه الإطارات الإدارية.

- لا توجد فروق دالة في إدراك الجو التنظيمي بين أنواع المؤسسات الصحية.

- لا توجد فروق دالة بين المديرين ورؤساء المكاتب في إدراكهم للحجج التنظيمي.
  - توجد فروق دالة بين الإطارات من حيث (السن في معاناتهم، التكوين في معاناتهم من الضغط، مستوى المسؤولية في الشعور بالضغط المهني).
- ولقد اختلفت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي فيما بينها في طريق قياس هذا المناخ، فبعضها حددت نموذجاً معيناً لقياس أبعاد المناخ وبعضها لم تحدد مقياساً بذاته، إنما اعتمدت على أبعاد مختلفة تشكل في مجملها المناخ التنظيمي التي تتوافق مع دراسة كل الباحثة.
- كذلك تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي: (الميكال التنظيمي - نمط القيادة - مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة - العمل الجماعي - الحوافز - نظم إجراءات العمل - العلاقات الداخلية).
- حيث ترى الباحثة أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- إختيار شركة سوميفوس - بجبل العنق - بئر العائر - تبسة كمجتمع للدراسة وهي شركة تعمل على إستخراج الفوسفات حيث لم تتطرق أي دراسة من الدراسة المتناولة في المجال المكاني.
  - تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة والتي أجريت في الفترة (1976 - 2010) بينما أجريت هذه الدراسة في الفترة من (2013 - 2016).
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وذلك من خلال إهتمامها بالتعرف على الأسباب والعوامل التي تقود العامل إلى الوقوع في حادث العمل والإنعكاسات النفسية التي ينتج منها ضغط العمل، الذي يشكل المحور الأساسي لدراستنا الحالية.
- وبالتالي تعتبر هذه الدراسة إستمرار لتلك الدراسات التي إهتمت وركزت على البيئة العمالية وأسباب الإصابة فيها بحوادث العمل والتي تتفق فيها مع بعض المتغيرات.
- كما لاحظت الباحثة أن جميع الدراسات السابقة تتطابق في أجزاء مختلفة منها مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة عربية، وأجنبية ومحلية، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية إما بسبب إختلاف الموضوعات أو بسبب إختلاف مجتمع الدراسة مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.
- وإستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية مختلفة رغم أن غالبيتها إستخدم المنهج الوصفي إلا أن بعضها إستخدم مدخل المسح الشامل ومعظم الدراسات إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وبناء على ذلك فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي إما بسبب إختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور إهتمام الدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والإستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، كذلك في التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

### سادسا: تحديد المفاهيم

نظرا لتغير المفاهيم ومعانيها من فترة زمنية إلى أخرى خاصة في العلوم الإنسانية والإجتماعية؛ حيث نجد هذا الأختيار تحمل أكثر من معنى، فإن تحديدها في كل بحث علمي يعتبر خطوة في غاية الأهمية، وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطئ أمام القارئ الذي يطلع على البحث، وبناء على هذا فإننا سنتطرق لمعالجة المفاهيم الأساسية لهذا البحث على المستوى التجريبي في إطاره النظري وحسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين الذين تناولوا هذه المفاهيم، ثم بعد ذلك نحاول كخطوة مولية أن نقدم التعريف الإجرائي للبحث إما بتقديم تعريف خاصا للباحثة، وإما بتبني تعريفا من التعريفات السابقة بحيث يكون أقرب إلى الدراسة الحالية.

والغرض الحقيقي من تقديم التعريفات الإجرائية هو محاولة التقرب إلى الواقع بمتغيرات عملية قابلة للبحث والتقصي الميداني.

إذن فعملية تحديد المفاهيم هي عملية أساسية وضرورة في أي بحث، وذلك لتتمكن من حصر الموضوع وضبط معاملته لذا تم التطرق إلى تحديد مفاهيم الدراسة كمايلي:

### 1.6 تعريف المؤسسة:

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم الغنية للتحليل وهذا لتوفر عدد كبير من الدراسات التي تتناولها في مختلف التخصصات والفروع العلمية، ولذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم بإختلاف مناهجهم الفكرية ومنطلقاتهم العلمية، فإن كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الإقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي ترتبط بالمؤسسة في إطار إقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، وينظر علماء الإجتماع من خلال الأبنية الإجتماعية، الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية الإجتماعية المحيطة بها. (1)

<sup>1</sup> محمد الجوهري وآخرون: التغير الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص 22.

- كما اختلفت نظرة المفكرين للمؤسسة في جوانب أخرى؛ فهناك من ينظر إليها نظرة تشاؤمية لسيطرتها على الإنسان وسلبها لحرية وجعله على الدوام يعيش في حالة من الإغتراب عندما أصبح مجرد تابع لآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها يعتبر كنتيجة لتطور المجتمع، وهي المكان الذي نجد فيه مثلاً عليا كالتعاون، وزرع الأخوة والصدقة، وتحقيق الأهداف.

وقد ورد تعريف للمؤسسة **بمعجم العلوم الإنسانية** على أنها "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالإستقرار في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الإستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط" (1).

من خلال هذا التعريف قد تم التركيز فيه على الجانب الإقتصادي حيث أن قيام المؤسسة ككيان من أجل إنتاج السلع والخدمات كذلك فالتعريف يمنح إستقلالية تامة للمؤسسة في إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها ما دامت ستحاسب على نتائجها المتمثلة في الربح والخسارة.

إذن فعلمية التفاعل تتم داخل المؤسسة وبين عناصر الإنتاج، ولم يوضح هذه العناصر بدقة.

- كذلك من بين أولئك الذين ينظرون إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح عالم الإجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" (Talcotte Parsones) الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الإجتماع فيعرفها "وحدة إجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة" (2).

من خلال التعريف تبدو النظرة الوظيفية بارزة فالمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية تتفاعل فيما بينها في شكل بنوي، من أجل تحقيق أهداف محددة بدقة، كما أن هذه الوحدة الكلية تكون ضمن تنظيم أكثر شمولاً إلا وهو المجتمع الأكبر، فالمؤسسة في نظره نظام مفتوح يتفاعل من خلال عدة وحدات فرعية وفق إجراءات واضحة تسمح للأفراد بتحقيق رغباتهم.

أما عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" فينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية" (3) وهنا يميز فيبر بين المؤسسة وباقي أنماط التجمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط

<sup>1</sup> إبراهيم مذكور وآخرون: **معجم العلوم الإجتماعية أخذ كلمة "مؤسسة"**، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995، ص 545.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: **مدخل إلى علم الإجتماع**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 09.

<sup>3</sup> محمد الجوهرى: المرجع نفسه، ص 24.

والتنسيق بين الوظائف المختلفة وفق هيرارشية واضحة مما يجعل من أعمالها تتصف بالعقلانية والرشد من أجل تحقيق أهداف البناء التنظيمي، كذلك إعتبر "فيبر" المؤسسة كنظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي ويعتمد على الأنشطة الداخلية في تحقيق الكفاءة، إلا أنه أغفل الجوانب الغير الرسمية التي بدورها تحقق وتسهل الإجراءات الرسمية إذا إستغلت في مجالها.

يمكن القول أن مفهوم المؤسسة هو من بين أكثر المواضيع غموضا في البحث الإجتماعي، وهذا يعود إلى التداخل بينهما وبين المنشأة من جهة والتنظيم من جهة أخرى:

فالمؤسسة بالعربية تعود إلى كلمة أسس البيت فتأسس جعل له أساسا.

لكن مصطلح "مؤسسة" هو ترجمة لكلمة (INSTITUTION) بالإنجليزية والفرنسية.

✓ بالفرنسية تعني قانون أي مجموعة الهياكل والقواعد الموضوعة لإرضاء المصالح المشتركة.

✓ بالإنجليزية تعني مؤسسة: جمعية أو هيئة ذات صفة عامة أو ممارسة لقانون أو تقليد حاز على الإستقرار.

في الجزائر يسود إستعمال مصطلح مؤسسة بشكل عام ويستعمل مفهوم "société" بشكل شبه كامل للإشارة

إلى الشركة أو المنشأة ويلحق بها كلمة (NATIONALE) وطني فضلا عن ذلك فإن مصطلح شركة قد يقابلها

بالفرنسية "COMPANIES" وأحيانا يشار إليها بمصطلح منشأة "ENTREPRISE".<sup>(1)</sup>

أما مراد زعيمي: فيعرفها بأنها " قد يطلق على المؤسسة تنظيمات أو تنظيمات إجتماعية أو منظمات أو منشآت،

والمؤسسة الإجتماعية هي جماعة من الناس إجتمعت لتحقيق مصلحة أو عدة مصالح مشتركة.<sup>(2)</sup>

✓ أما كل من "بلقاسم سلاطنية" و "إسماعيل قيرة" فقد ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة والظواهر

التنظيمية:

✓ المستوى الأول: دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق إجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

✓ المستوى الثاني: علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى الأسرة، الطبقة، المجتمع المحلي،

... الخ) الموجودة في المجتمع.

✓ المستوى الثالث: دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

✓ المستوى الرابع: علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها أما العبارات أو مفاهيم.

<sup>1</sup> سيف الإسلام شوية: المبادئ الإجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم منشورات باجي مختار، عنابة، 2007، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الإجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، 2002، ص 43.

تحديد المؤسسة المتداولة في سوسيولوجيا التنظيم أخذت بعين الإعتبار عدم وجود مفهوم شامل لمعنى المؤسسة أو التنظيم والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): يوضح العبارات أو مفاهيم تحديد المؤسسة المتداولة في سوسيولوجيا التنظيم:

نسق	نظام	جماعة	مفاهيم أخرى
نسق إجتماعي	نظام إجتماعي	جماعة إجتماعية	وحدة إجتماعية
نسق تعاوي	نظام إجتماعي مصغر	جماعة تضامنية	أداء
نسق غرضي	نظام مستمر	جماعة مغلقة	بناء رسمي
نسق تفاعلي	نظام تعاوي	جماعة مقيدة	هيكل رسمي
نسق واعي	نظام معقد	مجتمع مصغر	شكل
نسق مفتوح	تنظيم بيروقراطي	تجمعات إنسانية مقصودة	كيان قانوني
نسق مغلق	تنظيم إجتماعي	جماعة منظمة	شخصية معنوية
نسق مجتمعي	نظام بيروقراطي		أشخاص معنوية

المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008،

ص ص 6-7.

مع أخذ أحد محكات تعريف المؤسسة:

- 1- الأهداف المعلنة، الواضحة والصریحة.
- 2- العلاقات الشكلية الرسمية والصوریة.
- 3- التكامل والعلاقات المتبادلة الإرتباطية.

4- خصائص وسمات المؤسسة (تقسيم العمل، التخصيص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة، الاتصال الرقابة

...الخ).

مثال: هي نسق إجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي " هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة" (1)

<sup>1</sup> عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

بمعنى أن المؤسسة:

✓ تهدف إلى تحقيق الربح.

✓ النمو وإنتهاج سياسة التوسع في النشاط الإقتصادي.

✓ تخضع في إنتاجها لعملية إنتاجية واحدة. (1)

كذلك يمكن إعطاء مفهوم للمؤسسة "المكان الذي ينتظم فيه عمل الكائنات البشرية وتتفاعل فيه الأنشطة الإنسانية للتأثير على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية." (2)

أي أنها على إتصال بمحيطها الصناعي والثقافي وما يمليه ذلك من مداخل ومخارج، ديناميكية تنمو بإستمرار أي أنها تعمل من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف بواسطة إتخاذ القرارات.

- يعرفها "سعيد أوكيل" من الناحية الإقتصادية بأنها: "هي التي تقوم بنشاط ذا طابع صناعي أو تجاري أو مالي ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج والتمويل والبيع والتوزيع والتمويل." (3)

كذلك بأنها "الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها." (4)

أي أن المؤسسة هنا تعتبر ذات أهمية في المجال الإقتصادي حيث أنها تقوم على مختلف عوامل إنتاج السلع أو خدمات موجهة للسوق.

- المؤسسة هي "جميع أشكال المنظمات المستقلة ماليا هدفها توفير إنتاج لغرض التسويق أو تقديم خدمة معينة وهي منظمة مجهزة توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها "وحدة تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة." (5)

لذا فالمؤسسة هي الهيكل الذي يضم الموارد البشرية والمادية تتجمع وفق نظام محدد يهدف إلى تطبيق مجموعة من المهام والنشاطات الهادفة لتحقيق ما أنشأت لأجله المؤسسة.

تتشرك هذه التعاريف في أن المؤسسة تقوم على الموارد البشرية والمالية التي تساهم بشكل أساسي في عملية الإنتاج بغض النظر عن نوعيتها وكيفية توزيعه والتحكم في كل تغيير أو تطور في بيئته الإنتاجية.

1 سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية إقتراح نموذج للتطوير، قسنطينة، 2006، ص 5.

2 محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 30.

3 سيف الإسلام شوية: المبادئ الإجتماعية والنفسية للعمل، المرجع السابق، ص 11.

4 زكي حنوش، مروان مسلم: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والطبعات، 1981، ص 09.

5 إسماعيل عرباجي: إقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهيكل، ط2، (د. س. ن)، ص ص 13-14.

أما المؤسسة الصناعية فيعرفها " صمويل عبود" بأنها شكل إقتصادي وقانوني وتقني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب معد لتقسيم العمل الجماعي، بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الإستهلاك.<sup>(1)</sup> يعني أن المؤسسة تقوم على ترخيص قانوني لمزاولة التعامل مع أدوات الإنتاج فيها وفق مبدأ تقسيم العمل من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو الإنتاج مهما كان نوعه.

والمؤسسة من وجهة نظر الأفراد ما هي إلا " مجموعة مؤثرات توجه وتشكل وتكيف سلوكهم وتصرفاتهم، وهم بذلك يشعرون أنها تحد من حريتهم فهي تمارس قدرا من التأثير عليهم من خلال عملية الإلتقاء وبما توفره من بيئة وظروف تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل والنشاط ومهام الأداء ومكوناتها بما في ذلك طرق تقسيم العمل وأدوات وإمكانات متاحة وأنظمة معايير وجزاءات."<sup>(2)</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن إستخلاص تعريف إجرائي للمؤسسة هي:

"عبارة عن تجمع بشري يتفاعل فيما بينه لأجل تحقيق أهداف معينة بحيث تختلف مسؤولية ووظيفة وحقوق وواجبات كل فرد أما هدفها هو إنتاج السلع والخدمات وتلبية رغبات المستهلك وتختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم نشاطها".

## 2.6 المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي يلاحظ بأن العديد من المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم المناخ التنظيمي سوف نورد البعض منها:

✓ **فورد هاند وجلمر (foreh and gilmer):** بأن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن منظمات أخرى وتكون هذه الخصائص ثابتة نسبيا، كما تؤثر على سلوكيات الأشخاص في المنظمة."

✓ **كمبل (Campbell) (1970):** بأنه "مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، والتي يمكن أن تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها والجو للفرد يأخذ شكل قوانين ومواقف وتوقعات تصف المنظمة في مصطلحات كدرجة الإستقلالية وإحراجات السلوك وحصيلة النتائج المحتملة."

<sup>1</sup> صمويل عبود: إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 58.

<sup>22</sup> مراد زعيمي: المرجع السابق، ص 45.

✓ برتشارد وكارازيك (Prichard and karasick) (1973) فيعرفان المناخ بأنه "خاصية نسبية للبيئة الداخلية للمنظمة وهذه الخاصية تنتج عن سياسات وسلوكات أعضاء المنظمة خاصة الرؤساء والتي يدركها الأعضاء، وتكون بمثابة قاعدة لتفسير وضعية المنظمة، كما تعد مصدرا للضغط في توجيه النشاط." (1)

كذلك يعرف المناخ التنظيمي بأنه "جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات وإتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري." (2)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن:

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة خصائص تتميز بها منظمة معينة بحيث تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي وتكون عبارة عن مواقف وتوقعات تصف المنظمة والتي يدركها أعضائها كقاعدة لتفسير وضعية المنظمة. كذلك يمكن إضافة تعريفات أخرى منها تعريف:

✓ لتوين وآخرون (litwin et al) (1978): فيرون بأن المناخ التنظيمي للعمل هو عبارة عن وصف لمجموعة من الشروط التي تحت أو تصد الحالات الكثيرة للتشجيع على العمل فتغيير جو العمل معناه أن المسؤول يكون قادرا على إحداث تغييرات تتعلق بالحوافز والتي بدورها تؤثر على الأداء." (3)

✓ هلريجل (hellrigiegel) يعرف بأن "المناخ التنظيمي يحتوي على إستجابات وصفية بالإضافة إلى تقويم وتحليل يعتمد على إسنادات المنظمة (الجو التنظيمي الموضوعي)، إضافة إلى إسنادات الأفراد (الجو التنظيمي الإدراكي)". (4)

يلاحظ مما سبق أن الباحثين يشيرون إلى الجانب الإيجابي والسلي للمناخ التنظيمي والذي بطبيعة الحال قد يشجع على العمل داخل المؤسسة أو العكس.

كذلك يعرف على أنه "مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة". (5)

<sup>1</sup> Lawrence R.J.and Allan p.j : **organizational climate a Review of theory and research-** psychological bulletin texas unieversity vol 81-1974, p 1097.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 37.

<sup>3</sup> Litwin Gand All-**organizational climate a proven tool for improving performance-**burke the cutting Edge San Diego 1978, p 188.

<sup>4</sup> Hellriegel D and Slocum j –**organizational climate-Measures Research and contingencies-** academy of management journal vol 17 June, 1974, p 256.

<sup>5</sup> Coska l.s **relationship between organization – climate and situational favoableness-** demension of field contingency model journal of applied psychology-vol 60 n 02, 1975, p 123.

من خلال التعريف نلاحظ أنه يقتصر على بيئة العمل الداخلية ولم يتطرق إلى علاقة المناخ بأي متغيرات أخرى داخل المنظمة. (1)

كذلك عرف بأنه "خصائص مميزة لبيئة العمل على اثاره سلوك الافراد ويعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك". بمعنى أن هذا الأخير لم يقتصر على أن المناخ يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعتهم وسلوكهم.

● **التعريف الإجرائي:** المناخ التنظيمي هو جو العمل الذي يحمل عدة خصائص قابلة للقياس داخل تلك البيئة والتي تؤثر على سلوكياتهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة نفسها كما يحدد مستوى رضاهم وأدائهم لأن العنصر البشري هو محور التحول والإهتمام في وقتنا الحالي.

### 3.6 مشكلات العمل:

إن الحديث عن مفهوم مشكلات العمل يقودنا إلى عدة آراء ومصطلحات فهناك من العلماء من لا يفرق بين المشكلة والانحراف والتفكك على اعتبار أنهما درجات متفاوتة الشيء واحد وهو إنعدام التوازن في ناحية من نواحي التنظيم الصناعي.

وكان تزايد وتنوع مشكلات التنظيم واضحا سواء على مستوى المشاركين في التنظيم وضعف مهاراتهم أو انخفاض روحهم المعنوية أو على مستوى إدارة التنظيم وانخفاض الإنتاجية وزيادة الخسائر، أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم وزيادة تكاليفها، أو على مستوى بيئة التنظيم، وصعوبة التكيف والتوفيق بين أهداف التنظيم ومتطلبات البيئة ومن أهم العوامل التي استدعت ضرورة توجيه العناية بمصطلح مشكلات العمل هو إنتشاره الواسع في كافة مجالات حياة المنظمة ما استدعى العديد من علماء الاجتماع إلى البحث في هذه المسألة من أجل الوصول إلى حل والإسهام بأفكارهم وجهودهم في صياغة عدة مفاهيم ونظريات من أجل التوصل إلى حلول لهذه المشكلات التنظيمية.

حيث أنه لا تخلو أي منظمة من ظهور عدد من المشكلات ومن المعروف أن المشكلات الإدارية وضع غير مرغوب فيه يؤدي إلى حالة عدم التوازن بسبب عدم وضوح الهدف أو وجود بعض العوامل والمؤثرات السلبية التي ساهمت في وجود فجوة بين مستوى الإنتاج المتوقع والإنجاز الفعلي.

<sup>1</sup> Kozlowskis .w.j.doherty.m. **Integration of climate and leadership examination of neglected issue journal of applied psychology**-vol 74-n-1981.

وتعرف بأنها "إنحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا والمشكلات الإدارية تقسم إلى مشكلات فنية تتعلق بأداء العمل وهذا النوع من المشكلات تعد سهلة وتتمكن معظم المنظمات من التغلب عليها عن طريق تدريب العاملين وتوجيههم ومتابعة أدائهم، وأخرى تتعلق بالقوى العاملة وهذه النوعية من المشكلات هي الصعبة وتحتاج إلى الحلول المطروحة إلى النظر إلى إتجاهات ومحاور.

### مفهوم المشكلة:

عرفها "وبستر" "Webster" على أنها قضية مطروحة للحل، كان تكون حالة أو شخصا أما "قود" "Good" فيقول أنه أي موقف مهم أو مربك أو موقف متحد حقيقي أو إصطناعي يحتاج حله إلى تفكير تأملي. (1)

أما القاموس الإنجليزي English dictionary فقد أورد بأن المشكلة هي قضية مطروحة للمناقشة الأكاديمية والجدل العلمي. (2)

وعرفها "نجار وجماعته" في قاموس التربية وعلم النفس بأنها أي وضعية محيرة سواء أكانت حقيقية أم إصطناعية يتطلب حلها أعمال الفكر. (3)

أما عند "فولر" "Fuller" و"مايرس" "Myers" بأنها تلك الظروف أو المواقف التي يعتبرها أعضاء المجتمع تهديدا بطريقة ما لقيمهم. (4)

فالمشكلة الاجتماعية هي "موقف يؤثر في عدد من الأفراد يعتقدون أو يعتقد الأعضاء الآخريين في المجتمع بأن هذا هو مصدر الصعوبات والمساوي". (5)

كذلك يقصد بها "تلك المواقف التي تقتضي تغييرا إلى الأفضل". (6)

أي تلك المواقف التي تترتب عنها سلوكيات سلبية والتي تشكل إنحرافا وعائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى "ف. ليمرت" "F. Limert" أن المشكلة هي "إنحراف يتم داخل إطار المجتمع، أو دائرة من دوائره تبدأ

<sup>1</sup> Good. Cv: **dictionary of education.grd**.new York: mC grew.hill, 1993, p 438.

<sup>2</sup> مسمودي زين الدين: "مشكلات تكوين أساتذة التعليم الثانوي كما يراها طلبة المدرسة العليا للأساتذة في الجزائر" المجلد 18، العدد (2)، مجلة دمشق، 2002، ص ص 01 - 29.

<sup>3</sup> نجار، فريد جبريل: قاموس التربية علم النفس "أخذ كلمة مشكلة" دار الكتب، بيروت، 1990، ص 190.

<sup>4</sup> رادف لقمان: "مشكلات تلوث البيئة الحضرية بالنفايات المتولية بمدينة قسنطينة" رسالة ماجستير، قسم علم الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007، ص 8.

<sup>5</sup> فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 244.

<sup>6</sup> إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص 547.

من الفرد وتنتهي إلى الجماعة."

ويؤكد في هذا الإتجاه "جورج لندبرغ" George Linderberg "فهو يرى أن "السلوك الإنحرافي هو أي سلوك يفشل في الإمتثال لمستويات محددة. "ويستطرد لندبرغ" "Linderberg" في تعريفه للمشكلة الإجتماعية بأنها " أي سلوك إنحرافي في إتجاه غير موافق عليه له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع". من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن السلوكات السلبية الممارسة داخل المؤسسة هي التي تسبب أو تعد إنحرافا عن تحقيق المؤسسة لأهدافها ولا تخدم أغراضها بأي شكل من الأشكال.

فمشكلات العمل إذن هي تلك السلوكات الممارسة التي تحدث جراء الإنحراف ولا تكون وفق قواعد ومعايير التي وضعها قانون المؤسسة وتعتبر تهديدا حقيقيا لسيرورة المؤسسة ومستقبلها.

ويضيف "فير تشايلد" "Fer Child" بأنها "هي موقف يتطلب معالجة إصلاحية تنجم عن ظروف المجتمع والبيئة الإجتماعية".

أما "أوجبرن" "Ogbern" يعرفها "بأنها تنبع من ظروف التغير الإجتماعي وخاصة التغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى خلخلة العادات والقيم والمصالح المستقرة، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث فجوة في التوازن الإجتماعي".<sup>(1)</sup> إذن نستطيع القول أن لكل مجتمع نظام فكري معين وقيم معينة تؤثر في تعريف المشكلة الإجتماعية وفي المجتمع غير المتجانس ثقافيا؛ أي المجتمع الذي توجد فيه قيم مختلفة، وقد تكون متصارعة حيث نجد إختلافا في تعريف المشكلة الإجتماعية، لكن السلطة الإجتماعية للمسؤولية تعمل على إصدار التشريعات وتحديد ماهي المشكلات، وتتخذ عادة موقفا وتحدد المشكلات والحاجات الإجتماعية.

واعتقد أن المجتمعات النامية ينبغي أن تأخذ في الإعتبار علاقة التنمية الإقتصادية والإجتماعية بل والتنمية الشاملة بالمشكلات الإجتماعية فالأوضاع التي تعوق التنمية قد تعتبر مشكلات إجتماعية.

وبميل الكثير من الباحثين في هذا الموضوع إلى الإهتمام بالبناء الإجتماعي ويرون أن المشاكل الإجتماعية الأساسية هي التي تصيب البناء الإجتماعي فالخلل والإضطراب والصراع المدمر بين المكونات الأساسية للبناء الإجتماعي أولا هو أهم المشكلات الإجتماعية، وأن التغير ينبغي أن يتجه إلى إصلاح البناء الإجتماعي أولا لأن التغير في البناء يترتب عليه تغيير أكبر في المستويات الخاضعة لهذا البناء.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> محمود عاطف غيث: المشاكل الإجتماعية والسلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، (د.س.ن) ص ص 18-23.

<sup>2</sup> عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الإجتماعي، دار الكتب الوطنية، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، 2002، ص ص

وبالرغم من أهمية التغيير البنائي فإن التغيير ينبغي أن يأخذ في الاعتبار أهداف التنمية بحيث تترتب المشاكل حسب أهميتها وتعالج في إطار الأهداف الإنمائية.

#### التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن القول أن المشكلة الاجتماعية هي حالة عدم التوازن داخل النظام أو البناء الاجتماعي فيحدث خلل أو إنحراف عن القيم والعادات والمعايير المنتظمة أو المستقرة فيصبح سلوك الفرد غير سوي سواء كانت هذه الظروف فيزيقية أو إجتماعية، مما يدعو بأفراد المؤسسة للقيام بالمعالجة بطريقة محكمة ورشيدة، وتختلف مشكلات العمل باختلاف المجتمع والمؤسسة وأفرادها.

وسوف نعالج من خلال هذه الدراسة ثلاثة مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية والأساليب التسييرية ومن أبرز هذه المشكلات ظاهرة ضغوط العمل، الحوادث المهنية، ظاهرة التغيب، وإن إختيارنا لهذه الظواهر يعد بمثابة إنتقاء نماذج معبرة عن المشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية وهذا لا يعني أنها المشكلات الوحيدة لكن باعتبارها أكثر الظواهر التي تحدث خلل وحالة عدم التوازن داخل المؤسسة الصناعية.

#### 4.6 ضغوط العمل:

إن ظاهرة الضغوط أصبحت من الظواهر البارزة في المجتمعات المعاصرة وأغلب الدول تعاني منها نتيجة ما أفرزته تطورات الحياة من توسع في المحيط التكنولوجي، وتنوع التخصصات المهنية وتعدد التنظيمات التي تحكم سير المؤسسات وتعدّد المفاهيم والقيم التي تضبط سلوك الأفراد والعلاقات الاجتماعية وتكثر هذه الظاهرة خاصة في عالم الشغل والتصنيع.

ورغم أن تعريفات الضغط تتسم بالتعدد إلا أنه يمكن عرضها من خلال جانبيين فيما يلي:

✓ الضغوط من الناحية اللغوية.

✓ الضغوط من الناحية الاصطلاحية.

#### 1.4.6 الضغط لغة:

✓ الضغط والضغطية: عصر الشيء إلى شيء.

✓ ضغط يضغط ضغطا: زحمة إلى حائط ونحوه.

✓ الضغطة: يعني الضيق والإكراه.

✓ الضغطة: يعني الشدة والمشقة.

✓ الضاغط: كالرقب والأمين يلزم به العامل لئلا يخون فيما يجب، ورجل ضغيط: يعني ضعيف الرأي.

✓ ضغطه: قهره أو أكرهه. (1)

بمعنى أن الضغط من ضغط ضغطا أي زحمة وضيق عليه أو تشدد عليه.

✓ العمل: عمل يعمل عملا أي صنع عمل.م.ج. أعمال أي الفعل بالعقد. (2)

الضغطة أو المشقة أو الإنعصاب يشير إلى إجهاد أو ضغط أو قوة تمارس ضغطها على الأجسام (هذا المفهوم مستعار من الفيزياء).

- تستخدم كلمة ضغوط كترجمة لـ "Stress" وبدليل لكل من انعصاب وشدة و كرب وضائقة وإجهاد. (3)  
كما تستخدم كلمة ضغط أيضا في مفهوم الطب كإشارة إلى ضغط الدم وهو الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية الدموية.

- وفي الهندسة والميكانيك: القوة الواقعة على وحدة المساحات في الإتجاه العمودي عليها.  
- والضغط الجوي في الطبيعة: الضغط الذي يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة.

والضغطة بالفتح هي الإضطراب والضيق والقهر، والضغطة بالضم تعني الزحمة والضيق والإكراه على الشيء والشدة والمشقة.

- أما في تعريف معجم المحيط: تضاعطوا تعني تراحوا.

- أما في معجم الوجيز: ضغط ضغطا يعني زحمة. (4)

## 2.4.6 الضغط إصطلاحا:

- عرفه "سيسلاقي وولاس" "Sislagui Wollas" (1991) على أنه: " تجربة ذاتية تحدث إحتلالا في التوازن

الفيزيولوجي والسيكولوجي للفرد، وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه". (5)

- وعرفت الوكالة الأوروبية للأمن والصحة النفسية الضغوط المهنية على النحو الآتي:

<sup>1</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، دار المعارف، ط2، 1972، ص 540.

<sup>2</sup> علي موسى أمال: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم علم إجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 9.

<sup>3</sup> المعجم الوسيط: الإدارة العامة للمعجميات وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، مجمع اللغة العربية، ط4، القاهرة، 2005، ص 541.

<sup>4</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتبات، 2008، ص ص 26-27.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 120.

" ينتج الضغط عندما يحدث خلل أو عدم توازن بين إدراك الشخص للمخاوف التي تفرض عليه من قبل المحيط وموارده الشخصية من أجل مواجهة أو مقاومة هذه المخاوف" (1)

-عرفها "سمير عسكر" بأنها "مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له". (2)

كما أن هناك من يرى أن الضغط "عبارة عن ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لحوادث وأشياء معينة في بيئة العمل". (3)

ويمكن تعريفه كذلك بأنه "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد؛ والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر على سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعلهم مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط". (4)

أما "ألان راندولف" " w.alanrandolph " هو "قيام الفرد بإدراك الظروف البيئية التي يتعرض لها على أنها تهديدات تواجهه ينشأ عنها مجموعة من ردود الأفعال السيكولوجية والفسيولوجية". (5)

إذن فالضغط هو ظاهرة إدراكية تحدث نتيجة لإدراك العامل بعدم وجود توازن بين مهامه أو متطلباته وما تقتضي المواقف المختلفة.

ويعرفه "جرينبرج وبارون" " stress " بصفة عامة على أنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية ورددود فعل فسيولوجية إستجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية؛ وأرجعا أسباب هذه الضغوط إلى مجموعتين الأولى تتعلق بالتنظيم أو العمل والثانية تتعلق بأمور أخرى في حياة الفرد". (6)

ومن خلال التعريفات السابقة للضغوط نلاحظ صعوبة في إيجاد تعريف موحد للضغوط المهنية نظرا لإختلاف الإتجاه النظري الذي يتبناه أصحابها، ويعود هذا التباين إلى إرتباط الدراسات المتعلقة بالضغوط المهنية بعلوم ومجالات كالطب

<sup>1</sup> Faycel bencheman, **Geraldine galindo, gestion des ressources humaines**, paris: gralino, lextenso edition, 2ed, 2009, p 101.

<sup>2</sup> سميرة لغويل : "ضغوط العمل في التنظيم"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005-2006، ص 13.

<sup>3</sup> رونالدو ريجو: **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 290.

<sup>4</sup> محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 329.

<sup>5</sup> W.A Ian Randolph "**understanding and Manging organizational Behavior**:"Richard D.irwon illinois, 1985, p 143.

<sup>6</sup> ميسون سليم السنغا: "أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2008-2009، ص 09.

والفيزياء، وعلم النفس، والإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، إضافة إلى تباين هذه الضغوط كما وكيفا من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لأخرى تبعا لإختلاف الظروف الاجتماعية والثقافية والإقتصادية.

● **التعريف الإجرائي:** الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعلهم مع بيئة عملهم، التي تحوي الضغوط بمعنى هي كل الأعباء التي تقع على عاتق العامل وترتبط بمهنته، وتنعكس أثارها على صحته، النفسية والجسمية وتغير من سلوكه.

## 5.6 حوادث العمل:

تختلف الحوادث من حيث طبيعتها وأسبابها وآثارها من مهنة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر تبعا لظروف حدوثها والعوامل المختلفة والمتشابكة التي ساهمت فيها وأدت إليها وفيما يلي سوف نوجز أهم التعاريف التي جاءت في هذا الصدد بقراءة ابستمولوجية لمفهوم الحادثة ونقصد هنا ما يقابله في الواقع والإختلافات الموجودة في العديد من الكتب. من خلال ما تم البحث فيه أن هناك فرقا بين حادثة العمل وإصابة العمل فالحادثة هي "الفعل الاجتماعي المرتبط بالآلة وقد يرتبط بالإنسان بين الإصابة والتي في جوهرها هي إصابة وضرر يلحق بالإنسان العامل، وإن كان التمييز عادة ليس دقيقا لهذا الشكل لكن بعض البحوث تؤكد على هذه النقطة." (1)

**1.5.6 إصابة العمل:** هي حادث غير متوقع بسبب عناصر مادية أو خلل إنساني في القيام بوظيفة من الوظائف المنوطة بالعامل. (2)

أما **حادث العمل:** هو أي حادثة تحصل أثناء سير العمل والتي تؤدي إلى ضرر جسدي أو عقلي ويشتمل على حالات إصابتها شديدة أو حالات أذى متعمد من قبل أشخاص آخرين؛ والحوادث بهذه الطريقة هي التي يمكن الإعراف بها طبيا وبأنها حالة صحية ناتجة عن العمل المهني أو ظروفه المحيطة التي يمارس الفرد عمله ضمنها. (3)

كذلك يمكن القول أن الحوادث المهنية " تتميز بكونها مفاجئة، أي ليست لها أي مؤشرات سابقة وليست مرتقبة كأن يقع العامل فتكسر رجله، أو كأن يسقط عليه شيء ما فيصاب بأذى. " (4)

<sup>1</sup> مرابط اليامنة: "التكنولوجيا وإصابات العمل"، رسالة ماجستير، قسم علم إجتماع، جامعة قسنطينة، 1988-1989، ص ص 31-41.

<sup>2</sup> Voir Encyclopédie de Médecine **Hygiene securite du travail** volume AK Bureau international du travail Genève, 1976, p 02.

<sup>3</sup> سهيلة محمد: **حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010، ص ص 721-760.

<sup>4</sup> Ministère du travail des relations sociales de famille et de la solidarité Circulaire 461-3-janvier-2006.

وفي هذا الصدد العديد من الباحثين والمختصين في مجال علم النفس ومجال سيكولوجيا الحوادث يرون أن عدم القصد وعدم التوقع شرطان أساسيان لوقوع الحادث، والحادثة لا تتحدد بنتائجها وإنما كل حدث في السلوك أحل بالأمان وأدى إلى الوقوف عن العمل.

بناء على ما تقدم يمكن إعتبار مايلي:

حوادث العمل ظاهرة إنسانية واقتصادية وإجتماعية مرضية، تحدث دون قصد وأي شخص تكون بالنسبة له الحادثة غير مرغوب فيها لأنها تسبب الضرر سواء ماديا أو معنويا، لذلك لابد من التمييز بين الحادث المقصود والذي يريد من خلاله العامل إلحاق الضرر بالمؤسسة فهنا يتحمل العامل جزء من المسؤولية أو كلها لأنه يمكن أن يتخذ من حدوث الحادث أما إذا كان فجأة فالمؤسسة هي التي تتحمل كل أعباء الحادث من خلال تأمين العامل.

أما القانون الفرنسي فيعرف الحادث المهني في المادة L 441/1 من قانون الحماية الإجتماعية بكونها "كل حادثة تلحق بالعامل أو الأجير أو مجموعة منهم مهما كان منصبه أثناء أو بسبب العمل، مهما كانت الأسباب وبغض النظر عن المكان التي وقعت فيه" غير متوقع".<sup>(1)</sup>

كذلك تعرض الكثير من الباحثين الإجتماعيين والمختصين في الأمن الصناعي وعلماء النفس إلى عدة تعاريف:

✓ محمد الشكرجي: حادث ينشأ مباشرة داخل العمل ووضعيته، والأجهزة والمعدات والآلات، ومن العامل نفسه لسوء أدائه، أو سوء إستعداده، أو نتيجة لإضطراب نفسي، أو سوء توافق يعاينه العامل في إحدى جوانب شخصيته سواء كان هذا الإحساس ناتج عن مؤشر داخلي يفقد العامل توازنه، أو مؤشر خارجي يعيق تكيّفه".<sup>(2)</sup>

أي أن الحادث قد يحدث مباشرة ، من سوء إستعداده أو إضطراب نفسي ناتج عن عدم توازنه فيؤدي إلى الحادث.

✓ حلمي مراد فهي " كل واقعة تسبب مساس بجسم الإنسان وتكون ذات أصل خارجي وتتميز بقدر

✓ من المفاجأة".<sup>(3)</sup>

وهنا يركز في تعريفه على الأصل الخارجي وإحداث الضرر بجسم الإنسان دون الإشارة إلى الضرر في الموجودات أو المعدات مما يجعل تعريفه ناقص.

<sup>1</sup> Roger Vincentini: **les risques professionnels**, édition d'organisation, paris, p 571.

<sup>2</sup> محمد شركجي: إدارة المشاريع الصناعية، دار الكتاب، ج 2، القاهرة، 1968، ص 381.

<sup>3</sup> محمد حلمي مراد: التأمينات الإجتماعية في البلاد العربية، معهد البحوث والمؤسسات العربية، القاهرة، 1972، ص 52.

ياختصار فالتعريفان يؤكدان على العوامل (الأسباب، الحادث، النتائج والأفراد) أي أن الحادث هو حلقة وسطى بين ما يؤدي إلى حدوثه من جهة، وما ينجم عنه من جهة أخرى.

بعد أن إستعرضنا أهم التعاريف المتعلقة بحادث العمل يمكننا أن نحدد تعريفا إجرائيا كمايلي:

● **التعريف الإجرائي:** هو "كل فعل حدث أثناء العمل دون توقع أو سابق معرفة نتيجة أخطاء قد يرتكبها العامل سهواً أو لا مبالاة أو من جراء الآلة فتلحق الضرر بالعامل أو بالآخرين وبالمعدات؛ ويترتب على ذلك تحديد المسؤولية من جهة أخرى، وتكون هذه المسؤولية وفق قواعد وقوانين تخص المؤسسة ومن ذلك التأمين وتكاليف العلاج.

## 6.6 التغيب:

تعتبر مشكلة التغيب ظاهرة مرضية في المجتمع ومن المواضيع التي شغلت بال المفكرين والمختصين وتبرز نتيجة لمتغيرات مادية وإجتماعية.

وفي البداية لابد من التفريق بين التغيب والغياب "فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الإنقطاع عن العمل أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد." (1)

## 1.6.6 التغيب لغة:

✓ سهيل إدريس وجبور عبد النور يعرفان التغيب "يعني شرود الذهن، ويطلق لفظ غائب على شخص ساه أو غافل من دأبه التغيب عن العمل.

## 2.6.6 التغيب من الناحية الإجتماعية:

يعرف على أنه "غياب العامل عن العمل غير أيام العطل الرسمية والأعياد، وهو راجع لأسباب ناتجة عن عوامل نفسية ومهنية وإجتماعية تخص المحيط الاجتماعي للعمل والعامل".

✓ فريد مان نافيل وبود (Fred Man Navel and Bode) "أن التغيب هو سبب عدم التكيف

الفردية وهما التغيب عن العمل وعدم الإستمرار في المؤسسة". (2)

من خلال التعاريف نرى أن التغيب هو نتيجة لظروف إجتماعية محيطة بالعامل تؤثر فيه وتظهر في سلوكه.

1 عبد المنعم عبد الحي: علم الإجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 135.

2 سهيل إدريس، جبور عبد النور: المنهل الوسيط (قاموس فرنسي عربي)، ص 05.

### 3.6.6 التغيب من الناحية الاقتصادية:

✓ **بيار دو بواه:** أن التغيب هو من بين التقنيات العمالية يستعملها العمال لرفض ظروف العمل والبحث عن أجر متزايد وتنظيم الوقت في العمل.<sup>(1)</sup>

✓ **فلورانس سارجنت (Florens Sargent):** يعرف التغيب أنه "الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العاملين الذي يمكن إيجتنابه، أما الإضرابات أو إغلاق المصانع، أو التأخير على العمل بساعة أو ساعتين لا يمكن إدخالها ضمن التغيب."<sup>(2)</sup>

بمعنى أن التغيب هو رد فعل لظروف سيئة أو أجور منخفضة أو أوقات عمل طويلة، وبذلك يغيب العامل رغم جدولة العمل على أساس وجوده وبالتالي هذا الوقت ضائع على المؤسسة.

### 4.6.6 التغيب في نظرة قانون العمل الجزائري:

تطرق القانون الجزائري إلى التغيب في عدة نصوص قانونية أهمها القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل حيث نص على مايلي:

- **المادة 53:** لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لا يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي ينص عليها القانون صراحة وذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي.
- **المادة 54:** زيادة حالات التغيب للأسباب المنصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الإجتماعي يمكن للعامل أن يتغيب إذا أعلم المستخدم مسبقا دون فقدان الأجر وهناك حالات (الزواج، الولادة، وفاة، تأدية فريضة الحج مرة واحدة في الحياة المهنية).<sup>(3)</sup>
- وبصفة عامة فإن التغيب "يعني عدم حضور العامل لممارسة عمله في الوقت المحدد، والجدير بالذكر هو أن تزايد عدد حالات الغياب التي تبدو مشروعة في الظاهر بسبب المرض أو الإصابة أثناء العمل هي في حقيقة الأمر تبرير للتغيب ويمكن إعتبره بوجه عام كحالة شخص لم يتمكن من التكيف مع نظام عمله".

وتشمل ظاهرة التغيب مايلي:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.

- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب الذي يعبر عن وجود حالات من الصراع وعدم التكيف.

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي: المرجع نفسه، ص 135.

<sup>2</sup> عبد المنعم عبد الحي: المرجع نفسه، ص 101.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجزائر، ص 162.

- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية.<sup>(1)</sup>
- وعلى الرغم من معرفة الدارسين في المؤسسات لحالة التغيب وتعريفه بطريقتهم الضيقة إلا أنه يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة:
- إن الغياب ينتج تغيبات متكررة.
- التغيب ظاهرة سلبية.
- إن التغيب ظاهرة تدل على عدم التواجد في مكان العمل مهما كانت المبررات والأسباب سواء لظروف إجتماعية أو إعطاء قيمة للوقت خارج العمل أكثر من المؤسسة، وهذا ما سيؤثر بالطبع على كفاءة الإنتاج وبالتالي عدم الولاء للمؤسسة، حدوث إختلال وإضطراب في سير العملية الإنتاجية فتتضاعف خطورة هذه المشكلة.

---

<sup>1</sup> خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 34.

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني: مناخ العمل داخل المؤسسة

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

ثانياً: علاقة المناخ التنظيمي ببعض المصطلحات

ثالثاً: أهميته ودواعي الإهتمام به

رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي

خامساً: عناصره

سادساً: معايير قياس المناخ التنظيمي

سابعاً: أنواع المناخ التنظيمي

ثامناً: مداخل قياسه

تاسعاً: نماذج المناخ التنظيمي

عاشراً: الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم

أحد عشر: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل

## أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

واكب ظهور التنظيم في الحياة البشرية قيام البشرية نفسها، إذ التنظيم قديم النشأة قدم البشرية بل هو حاجة إنسانية فوق كل شيء وهذا ما أصله ابن خلدون في مقدمته.

ثم ظهرت مجموعة من المدارس في العصر الحديث والمدارس تتناول التنظيم من وجهات نظر مختلفة إنطبعت بالتيارات الفكرية السائدة في المجتمعات الغربية.

من خلال تتبع التنظيم يتضح أن قيامه مرتبط بالمجتمعات البشرية وظهورها بطريقة مقصودة لتحقيق هدفاً أو أهدافاً بعينها؛ ومن هنا يكتسب التنظيم شرعيته وقدرته على التعبير عن الجماعة وغايتها، وأن تحديد الأهداف يسمح للباحث والمراقب من قياس فاعلية التنظيم، كما يسمح تحديدها بالتصرف على مصادر التوجيه، كما تمكننا الأهداف من دراسة القوى التنظيمية المختلفة من حيث كونها مبرراً لإستقطاب القوى العاملة في المنظمة؛ أو مساهمتها في ظهور أهداف تنظيمية فرعية أو شخصية أو ذاتية بالإضافة إلى وضع وتحديد الأهداف يسعى التنظيم إلى رسم السياسات التي يستعين بها وتخطيط العمليات وتحليل الوظائف اللازمة بمقتضيات التقسيم الوظيفي للهيكلة التنظيمي، وإستخدام وسائل فعالة للرقابة تتضمن كفاءة أداء الأعمال.<sup>(1)</sup>

### 1.1 تطور المفهوم خلال سنوات الخمسينات

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث "لويين" (Lewin) الذي أحدث أو سبب مناخات إجتماعية مصطنعة وأهمها: (الأوتوقراطية، الديمقراطية)، ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة هذه التجربة أكدت صحة الصيغة:

$C = F(P \times E)$  علماً أن C يمثل سلوك الإنسان، P يمثل شخص معين، أما E فهو البيئة أو المحيط التي

من خلالها C هو دالة P بالتفاعل مع المحيط أو البيئة E الموجود فيها حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان

هو دالة للشخص المعين ومحيطه بتعديل E يمكن نظرياً الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت

تأثير E أكيد شدة التغيير في التصرفات الفردية تتغير من فرد إلى آخر لأن العامل P سوف يعدل تأثير E هذه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي: "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2010-2011، ص ص 22-24.

<sup>2</sup> Savoie André brunet: **climat organisationnel et culture organisationnelle, apports distinctes ou redondance** : revue quebécoise de psychologie ; vol 21, n 3 2000, p p 180-183.

المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس على المحيط.<sup>(1)</sup>

هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له؛ وأن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

**2.1 المفهوم خلال الستينات:** في سنة 1960 حسب "جيليرمان" (gellerman) هذا المفهوم يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، وإجتماعياً إلى الجو الذي يسود وسط معين.

**3.1 في سنة 1967:** نظر للأعمال التي قام بها "رنسيس ليكرت" (rensis Likert) بالتتابع خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملائه "the Hunan organisation" الذي يشكل علمياً وجود مفهوم، قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل.

**4.1 وفي سنة 1968:** حسب أعمال "تاجيري وليتوين" (tagiuri et litwin) مناخ العمل أعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

**5.1 المفهوم خلال سنوات السبعينات:** عرفت الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وإنتشارها، حيث توصل "بروفي" (Brouvi) إلى إستبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل وتتراوح بين 4 و15 درجة الإستقلالية الذاتية درجة الرقابة، على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائية المباشر، الإعتبار واحترام العمل جودة العلاقات بين الجماعات، وطرق الحركية.

وإن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج). ويبرز للموظف كيف يعامل لما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، وهذا كله ينتج عند مناخ العمل أو على مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد إعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات بشكل واسع.

<sup>1</sup> Savoie André brunet: Ibid, p 183.

## 6.1 المفهوم خلال سنوات الثمانينات: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية. (1)

**7.1 المفهوم خلال سنوات التسعينات:** إستعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية وفي هذه الفترة بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما إشتدت المنازعات والخصام بين إدارات المدارس وطلابها والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فخشي أولياء الأمور أن يحيط بالنظام التعليمي الوباء البيئي فأخذوا بالبحث عن كيفية تنقية المناخ التعليمي في المدارس ونشر كل من "هاين" و "كروفت" (Habine and Croft) كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" عام (1963)؛ وهذا الكتاب الذي يعد باكورة العمل الأكاديمي، إذ أنه أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي ثم إقتضى أثر الكاتبين عدد كبير من الكتب في هذا المجال.

## ثانيا: علاقة المناخ التنظيمي ببعض المصطلحات

أشار محارمة (1997) إلى أن هناك فروقا بين مجموعة من المفاهيم والمناخ التنظيمي حيث لا بد من التمييز بين:

**1.2 مفهوم البيئة:** تتعلق بكل ما يدور داخل التنظيم والخارج على مستوى واسع أما المناخ التنظيمي فيتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.

**2.2 المناخ الإداري:** يعبر على أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات الأساسية للسلوك أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر ما يتعلق بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم.

نستطيع القول أن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءا أو بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين.

وذكر الغامدي أن المفهوم الأكثر تداخلا وقربا من المناخ التنظيمي هو المناخ النفسي أي المناخ الذي يتهياً للفرد والذي بموجبه يستطيع الفرد ممارسة المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فعالية وبقدر ملائمة المناخ لرغبات وحاجات الفرد حيث ذكر "محارمة" إلى أن "هوس" و "جيمس" (Hus and James) ميزا بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي: (2)

<sup>1</sup> محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، القاهرة، 2009، ص 258.

<sup>2</sup> فهد نجيم راجح السلمي: "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة" رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية

والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012-2013، ص 73.

## المناخ التنظيمي

- يتعلق بخصائص المنظمة

- يتم قياسه عن طريق المتوسطات الإدارية

- وحدة التحليل هي المنظمة.

## المناخ النفسي

- يتعلق بخصائص ودوافع الأفراد

- يقاس عن طريق التقييم الشخصي للأحداث

- وحدة التحليل هي الفرد (1)

### 3.2 الثقافة التنظيمية: هناك من يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يقترب إلى حد كبير من المناخ التنظيمي، فقد عرف

بعض الباحثين الثقافة التنظيمية على أنها "المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تعرف الأفراد ومعاملاتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتعرف بها هؤلاء الأفراد." (2)

وعرف آخرون الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام." (3)

ونتيجة لهذا يكون للمنظمة لغة تتكون من المفاهيم والمصطلحات التقنية التي ينكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك العبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط والإختصارات والإستعارات والأسماء المستعارة. (4)

ويعبر مفهوم كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركها مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (5) إلا أن هناك من يرى أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة وهي ليست بديلاً عنها. (6)

<sup>1</sup> فهد نجيم راجح السلمي: المرجع نفسه، ص 73.

<sup>2</sup> عبوي زيد: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2007، ص 157.

<sup>3</sup> عيد رمضان: "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية"، مجلة المستقبل التربوية العربية، المجلد 10، العدد 32، 2003، ص 110.

<sup>4</sup> عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2008، ص 70.

<sup>5</sup> حمادات، محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 12.

<sup>6</sup> محارمة ثامر محمد: "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري" مجلة الإداري، العدد 65، عمان، 1997، 123.

### ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي

لقد شهدت مراحل وبداية ظهور الإهتمام بدراسة المناخ التنظيمي، وأجمعت الدراسات على أهمية مناخ العمل حيث إعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثير في إستقرار التنظيم، وذلك من خلال أثاره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد.

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وإن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا؛ ويؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والتصورات السلوكية الإيجابية، لدى الأعضاء، مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛ وإما يكون محبطا لهم بما يقلل دافعيتهم لتعزيد المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها.

لذلك لابد من دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي لتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة، ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف وإجراء تغييرات لازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة. وتشير الكتابات إلى أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالإستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي إتجه ليكون ذا طابع تقيدي نسييا وتتصف بالجوانب التنظيمية، بالجمود والإنغلاق وبتزايد الإتجاه إلى الإلتزام بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية.<sup>(1)</sup> وتكمن الأهمية كذلك في:

- ✓ يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة؛ حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير للأفراد على تدعيمهم ومساندتهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين المنظمة وبين العوامل الخارجية.<sup>(2)</sup>
- ✓ تبرز أهمية المناخ من خلال التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة؛ وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، في عملية التطوير الإداري<sup>(3)</sup> وعلى الأداء الإداري ويتجسد

1 النمر حمزاوي: المرجع السابق، ص 92.

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 17-18.

3 البدر إبراهيم بن حمد: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل"، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006-2007، ص 19.

في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى؛ كذلك العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع حاجاتهم فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاتها الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى.

✓ التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، فهو يؤثر على كفاءة العاملين داخل المؤسسة لأن قدرتها على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها.

✓ التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين؛ وهذا التأثير يكمن في تحفيزهم من أجل بلورة أهدافهم وإستكشاف طاقاتهم ولكونه داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالحوار الجوهرية الهادفة لإستقطاب وتأمين إستمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم. (1)

✓ إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم؛ حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة؛ وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر كذلك تظهر أهمية المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (2)

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وله نتائج الواضحة على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على إتجاهاتهم ودوافعهم، قيمهم، رضاهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ

1 البدر إبراهيم بن حمد: المرجع نفسه، ص ص 19-20.

2 المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006، د.ص.

من قرارات وما يتم من سلوك وإتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وإتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية، ومهما اختلفت المؤسسات والعاملين فيها فإن كلاهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين؛ فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ومتميز ومتجدد. وقد أجمعت كثير من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي حيث إعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيره في إستقرار وإستمرار التنظيم، وذلك من خلال أثره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد من جهة أخرى.

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل المؤسسة، وإن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي ترمي إليها أي منظمة يعد تأثيرا مباشرا ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمات لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه. (1)

لذلك فإن من المهم دراسة توصيف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة والوصول إلى توصيف دقيق لإدراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف فيها، وإجراء الإصلاحات اللازمة وفقا لنتائج دراسة المناخ التنظيمي؛ كما يشير أنه في حالة المناخ غير الملائم كما تؤكد العديد من الكتابات فإنه عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الإكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية فضلا عن كون المناخ الوظيفي سيصبح بيئة حقيقية للشائعات والسلوك الفضولي الذي يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها. (2)

1 حريم حسن: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 66.

2 الصغير فهد بن عثمان: "المناخ التنظيمي وأثره في على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، (د.س.ن)

## رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي

- في ظل تعبير المناخ عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة أثناء العمل وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد وإتجاهاته نحو عمله توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة تتمثل فيما يلي:
- ✓ إن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها. (1)
  - ✓ إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الإستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
  - ✓ إن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها ووفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً. (2)
  - ✓ المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في إتجاهات وقيم العاملين وبالتالي في سلوكهم.
  - ✓ يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
  - ✓ إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من إتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (3)
  - ✓ المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص. (4)
  - ✓ للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها. (5)
- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في إتجاهاته ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لإختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الآتي:

1 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المرجع نفسه، ص 17.

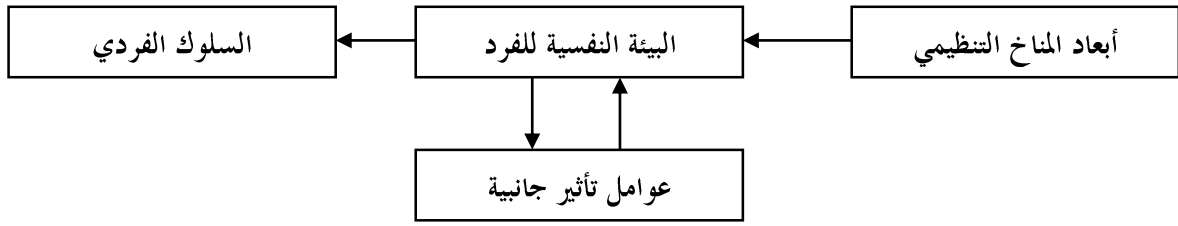
2 حمادات محمد حسن محمد: المرجع السابق، ص 17.

3 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المرجع نفسه، ص 17.

4 فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص 295.

5 الصريفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المرجع نفسه، ص 260.

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المصدر: الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المرجع السابق، ص 260.

## خامسا: عناصر المناخ التنظيمي

### 1.5 الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها وشكلها، وإختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وإرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.<sup>(1)</sup>

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، ونمط السلطة ومراكز إتخاذ القرارات فضلا عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي؛ من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابه لمختلف إحتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلامة في إنسياب القرارات والأوامر وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف وتظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.

### 2.5 نمط القيادة:

هي عملية التأثير في التابعين وهي أنواع منها: الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية الإتصال، الهابط والإتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية.<sup>(2)</sup> أو المشاركة

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص 296.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل، عمان، 2000، ص 308.

القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب، مما يشجع فتقدم الأفكار الخلاقة والإبداع.  
(1)

ورغم ذلك فإن هذا المفهوم لا يزال من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الإتفاق في التعريف حول مفهوم محدد ويرجع ذلك إلى الزاوية التي يتم التركيز عنها. (2)

وتعتبر القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأتماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء؛ وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من الأنماط بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال كسب الولاء والإلتزام للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها.

ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين؛ حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن يحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء. (3)  
فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو عبر شبكة المعلومات. (4)

### 3.5 التكنولوجيا

وتعني مدى إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين إلى آخر. (5)  
وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا بالعمل اليدوي؛ بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم إقتراحات يمكن أن تساهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي. (6)

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان: المرجع نفسه، ص 308.

<sup>2</sup> بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط3، الإسكندرية، 2005، ص 225.

<sup>3</sup> حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 170.

<sup>4</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص 297.

<sup>5</sup> قبوق عيسى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 171.

<sup>6</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص 302.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل في توفير المناخ التنظيمي الذي يتلاءم مع الأفراد على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والإستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

#### 4.5 التزعة الإنسانية والعمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين من خلال تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

#### 5.5 مشاركة العاملين في صنع القرار:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والإقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات؛ فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة؛ وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في إتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذها.<sup>(1)</sup>

#### 6.5 الحوافز:

هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>(2)</sup> أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

#### 7.5 طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً

1 حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 171.

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص 365.

للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وإنعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

### 8.5 نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاتها تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وإنتهائه والإجازات الأسبوعية شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين،<sup>(1)</sup> كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من خلال الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.<sup>(2)</sup>

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والإبتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة؛ أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتين فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

### 9.5 العلاقات الداخلية:

تتكون من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة؛ وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.<sup>(3)</sup> إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين وتؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإن كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين والعكس إذا إمتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون إنعكس ذلك إيجابياً على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 298.

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المرجع نفسه، ص 298.

<sup>3</sup> فقيه فاروق عبده، السيد محمد عبد الحميد: المرجع السابق، ص 300.

## سادسا: معايير قياس المناخ التنظيمي

إن معايير قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها، فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس التي يحسها العاملون التي تنعكس على ولائهم وإتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل: (معدل دوران العمل، الحوادث المهنية، ضغوط العمل، التغيب عن العمل، النزاعات والشكاوى، التعاون، التشجيع، المشاركة في إتخاذ القرار).

وحسب: (Jacques legres and damiel pamartin) يقاس المناخ التنظيمي إنطلاقا من المعايير الآتية :

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب، معدل الدوران الشخصي، تطور الإنتاجية، عدد حوادث العمل الأمراض من النوع الجسمي والنفسي، معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات، العلاقات (السلطة - الخاضع لها).

- تطور الاتصالات غير الشكلية، صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.

- كمية وطبيعة الإنتقادات.<sup>(1)</sup>

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، لأن التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية؛ حيث عدم المراقبة يمكن أن تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها منهجيا، أو من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج، العينة وكيفية إختيارها وفي هذا المجال التدريب المهني أمر ضروري ولا بد منه.

- إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تنتجه إلى إستخدام نوعين من المقاييس هما:

### 1.6 المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> pemartin daniel.jacques legres :pratique des relations humaines des lentrprise les éditions dorganisation, paris, 1981, p 179.

<sup>2</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص 304.

## 2.6 المقاييس الوصفية:

التي تعتمد على إستمارات الإستسقاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم؛ وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي أنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة وإستقرار وثبات المقاييس الموضوعية فإن مجال الشك يبقى دائما في مدى دقة وإستقرار وثبات المقاييس الوصفية، وذلك لأن المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا هاما. (1)

## سابعاً: أنواع المناخ التنظيمي

لم تحدث أية تغيرات أساسية في الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي فعندما قام كل من (هالبن وكروفت) بإعداد أداة لوصف المناخ المؤسسي عرفت بإسم إستبيان المناخ المؤسسي، وأن هذا الإستبيان قد ساعد على زيادة البحوث في هذا المجال خاصة فيما تعلق بالمناخ التنظيمي وقد ذكر "هالبن" أن المناخ التنظيمي في كل مؤسسة له بعدين:

✓ الأول: بعد الإدارة وتعاملها مع الأساتذة.

✓ الثاني: بعد الأساتذة مع بعضهم البعض، ولكنه لم يركز على الطلاب أو البيئة الداخلية وقد إعتبر "هالبن" وكروفت" المناخ المؤسسي أو التنظيمي بأنه تدرج متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق الطرف المقابل وبينهما جملة أنماط من المناخات وهي كالأتي:

## 1.7 المناخ المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهابهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات إجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية. (2)

من خلال ما تقدم نخلص أن المناخ التنظيمي يتمثل في النقاط الآتية:

(علاقات حميمة بين العاملين - مدير المؤسسة يسهل المهام والاتصالات - الرضا العام في العمل - روح معنوية عالية - أداء جيد).

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص 304.

<sup>2</sup> Hall john: **a comparison of halpin and croft organisational climates and likert organisation systems** papers present at hortheast educational a research association annual cowertion November 14.17,1970,p 09.

## 2.7 المناخ المغلق:

وهو نقيض المناخ المفتوح يسود هذا النوع من المناخ النفور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا وإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويسوده الروتين في العمل وإنخفاض الروح المعنوية وإهتمام المدير بالإنتاج فقط.

✓ لا مكانة لروح المبادرة بين العمال - العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين.

✓ الروح المعنوية منخفضة - المدير عدم الفعالية - صلابة إدارية.

نخلص من هذا العنصر أن المناخ المغلق يعمل إلى طمس الروح المعنوية للعاملين من جراء البيئة السيئة التي يعمل بداخلها العمال، مما يؤدي إلى ظهور عدة مشكلات داخل المؤسسة وبالتالي يصبح العامل محبط معنويا بحيث تجده يبحث عن نقطة الإستقرار بفارغ الصبر وهذا ما يولد لديه عدة تصرفات كالتخريب واللامبالاة.

## 3.7 المناخ المستقل (الذاتي):

ويسود هذا المناخ شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر، للتعاون الموجود بين الأعضاء، لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية.

لكن في هذا المناخ يظهر بداخله عدة فئات تبحث على الإخلال بالسير الحسن للمؤسسة، من خلال كثرة الشكاوى والتغيب وعدم الإلتزام بالقوانين التنظيمية التي تعمل بها المؤسسة وهنا تظهر حالات التسبب وعدم المراقبة لبعض العاملين ومهما يرتقي هذا النوع لا يصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

## 4.7 المناخ المراقب أو الموجه (المنضبط):

يهتم هذا النوع من المناخ في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فإن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات إجتماعية بين العاملين، والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المفتوح منه إلى المغلق؛ ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيرا لمشاعر العاملين معه لأن الإهتمام الأول منصب على إنجاز العمل بالوظيفة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات: المرجع السابق، ص 30.

ومن هنا نخلص إلى أهم نقاط المناخ المراقب:

- المدير الموجه صارم، العلاقات الحميمية قليلة جدا، الإلحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الحاجات وهذا ما يؤدي إلى التفكك الجماعي وعدم إلتحامهم داخل جماعات العمل مما يؤثر على إلتصافهم ببعضهم البعض، وبالتالي عدم تلبية رغباتهم النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى ضغوط عمل داخل الوحدة التي يعملون بها.

### 5.7 المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم دون الإهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وبإنجاز العمل والمدير لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالحبّة بينهم.

نلاحظ أن هذا النوع من المناخ يوجد به ترابط لكن لا يخدم أهداف المؤسسة؛ لأن المدير لا يمارس دوارته لكي يوجه ويقوم العملية الإنتاجية وتسير المؤسسة إنما من أجل الحث على وجود جو عائلي، كما هو حالة العامل الياباني لكن داخل هذا النوع ينقصه الجدة والدقة في العمل ومع مرور الوقت سوف يحس العامل بعدم رضاه عن إنجاز العمل لأن الإهتمام منصب على العلاقات والصدقة وليس العمل بالنسبة لهذا النوع فالأهم هو تكوين جو عائلي مريح من أجل تلبية الحاجات الاجتماعية ويبقى القيام بالمهام ثانوي.

### 6.7 المناخ الأبوي:

تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركيين للمدير المبادرة بها، ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدر كبير من الإنجاز.<sup>(1)</sup>

نستنتج أن المناخ الأبوي يتضمن مدير المؤسسة مهم جدا، العاملون يقتدون إلى العمل الجماعي والعلاقات الحميمية فيما بينهم ضئيلة الترابط، مما يؤدي إلى عدم إستقرارهم وعدم تشجيعهم على علاقات إنسانية خلال العمل، وبالتالي علاقات إجتماعية محبطة يسودها الإحباط والقلق.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات: المرجع نفسه، ص 31.

## 7.7 المناخ المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتنق نظرية .y. لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى إستخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين، إلى جانب الدافع المادي، ويساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.

## 8.7 المناخ الإئتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية. (1)

## 9.7 المناخ التسلطي:

وهو الذي يعتمد بشكل على إستخدام السلطة الرسمية والتي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد مصادره وقراراته مقيدة.

## 10.7 المناخ الإنجازي:

وهو المناخ الذي تضع فيه أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا كما تسمح للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني وتمدهم بمعلومات عن أدائهم بصورة خلال التقارير. (2)

## ثامنا: مداخل قياس المناخ التنظيمي

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين المهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف المناخ. حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> عدنان إبراهيم الأوسي: "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 09، 2012، ص 107-119.

أولاً: مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ثانياً: مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ثالثاً: مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحرص المدخل الأول المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة مستويات السلطة والهيكلة التنظيمي.

أما المدخل الثاني فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني من أكثر المدخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.<sup>(1)</sup>

## تاسعاً: نماذج المناخ التنظيمي

### 1.9 نموذج هالبن وكروفتس (Halpin and Grofts):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي؛ ولقياس المناخ التنظيمي يعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة، كما حدد أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي في مجموعتين تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو عناصر فرعية كمايلي:

✓ المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الإنتماء، الألفة.

✓ المجموعة الثانية: الإنعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> فلييه فاروف عبده، السيد محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص 302 – 303.

<sup>2</sup> frindlander, Frank and green reg. **effect of job attitudes, training and organisational climate on performance of the hardcore unemployed**, journal of applied psychology, 1969, p 173.

ويعتبر نموذج هالين وكروفتس قد تناول أهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بشمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمة وباختصار هي:

✓ الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تقدمه الإدارة لإنجاز العمل، المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه، الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت، السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المؤسسة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

إلا أنه يركز في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه والنمط القيادي السائد في المنظمة.

### 2.9 نموذج ليتوين وستريجر (Litwin and Stringer):

يهدف نموذج الباحثان ليتوين وسترينجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على إنعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى ليتوين وزميله أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد وتتمثل في:

(الميكال، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفع، الدعم، المعايير، التعارض، الإنتماء).<sup>(1)</sup>

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنجاز والرضا عند العاملين.

### 3.9 نموذج كامبل وزملائه (Gambel):

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية وتمثلت في:

✓ الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة ودرجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية إتخاذ القرارات.

✓ المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

✓ مركزية القرارات: ودرجة تفويض السلطة.

✓ التدريب والتطوير: إهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Litwin, George H. and Stringer, Robert A. (1968) **motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University, 1969, p p 66-87.

<sup>2</sup> Campbell, J.P., Bownas, E.A., Petersin, N.G. and Dunnette, M.D. 1974 **the measurement of organisational effectiveness: review of relevant research and opinion**. San Diego, California: Naval Personnel Research and Development Center, 1974, p p 29-31.

- ✓ المخاطرة والأمان: الشعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار في العمل بالمنظمة.
- ✓ الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: درجة تقارب العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- ✓ التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي رئيسه فيه ومساندته له.
- ✓ المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: ودرجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- ✓ تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة. (1)

وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وسيادة روح عمل الفريق؛ غير أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي والعلاقة بين المناخ والقيادة في التنظيم علاقة سلبية ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت.

#### 4.9 نموذج لولر وزملائه (Lawler & Others):

- يرى أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:
- ✓ المجموعة الأولى: وتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد الفرعية الأتية: (درجة المركزية في إتخاذ القرار، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة).
  - ✓ المجموعة الثانية: وتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات أو الأبعاد الأتية: (نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات). (2)

يتفق نموذج لولر وزملائه جزئيا مع نموذج كامبل وزملائه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد، أنظمة المكافآت، درجة التأييد، الدفع في العلاقة بين أعضاء التنظيم.

#### 5.9 نموذج دوبي وزملائه: (Downey & Others):

- وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في: إتخاذ القرارات، الدفع، المخاطرة، المكافأة، الهيكل التنظيمي، الإنفتاح. (3)

<sup>1</sup> Campbell, j.p bownas : Ibid, p p 29-31.

<sup>2</sup> Lawer, e.et.al. **Designing performance appraisal system, sam framaisco, ci: jossey.bass publisher Inc** , 1974, p p 142-152.

<sup>3</sup> Downey, kirk.helriegel, din.and slocom, **john congruence between individual needs, organisational climate job satisfaction jornal**, 1974, p150.

ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية وإتجاهات العاملين، وجماعات العمل، بجانب إهتمامه بوجوب تحديد السياسات ووضوحها.

## 6.9 نموذج فور هاند جيلمر (Forehand and Gilmer):

حددا أربعة أبعاد أساسية تمثلت في:

- ✓ الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية، التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات.
- ✓ درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
- ✓ إتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- ✓ نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>(1)</sup>

## 7.9 نموذج ستيرز (Steers):

ويتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية:

- ✓ السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الإختيار والتدريب.
- ✓ الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في المنظمة.
- ✓ تكنولوجيا العمل: ويشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> العيسى غزيل: " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، 1416، ص 20.

<sup>2</sup> Sters, Richard m. **organizational effectiveness: abehavioral view** .santa Monica, Californie: good year, 1977, p p 100-122.

✓ **البيئة الخارجية:** وتتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والملاحظ أن هذه الأبعاد متبادلة، وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص، نوعية المناخ التنظيمي بدوره على رضا العاملين، ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة إلتئائهم التنظيمي.<sup>(1)</sup>

## 8.9 نموذج تيم وبيترسون (Timm and Peterson):

- ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كالآتي:
- ✓ **الثقة:** ويعني الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم، الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
  - ✓ **المشاركة:** ويهتم بمدى مشاركة أفراد التنظيم بالإدارة في إتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
  - ✓ **الصدق والصرحة:** ويتناول مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
  - ✓ **المساندة والتشجيع:** ويتناول مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.
  - ✓ **الاتصالات الصاعدة:** ويصف مدى إضفاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى إهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، وإستفادتها منها لتطوير المنظمة.
  - ✓ **الأداء الوظيفي:** يتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها، وما يتناول مستوى التعاون السائد بين الأفراد التنظيم عند أدائهم لمهام الوظيفة، كذلك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض.<sup>(2)</sup>

## 9.9 نموذج كوز لوسكي ودوهيرتي (Kozlowski and Doherty):

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة والمرؤوسين في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح أبعاد النموذج كمايلي:

<sup>1</sup> Sters, Richard m: Ibid, p 122.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم المكران: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003-2004، ص 08.

✓ (هيكل العمل، فهم الوظيفة، المحاسبة أو المساءلة الشخصية، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، المشاركة الإشراف المساند أو الدعم، العمل الجماعي، التعاون بين الجماعات، وعي الإدارة وإحساسهم بموظفيها، إنسياب الاتصالات).<sup>(1)</sup>

### 10.9 نموذج جوردون (Gordon):

في الو.م.إ توصلت إلى وجود ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي: وضوح المنظمة، توجيه الأداء، صنع القرارات، حيوية الجهاز تكامل وحدات وأقسام الجهاز، التعويضات، أسلوب الإدارة وتنمية العنصر البشري.

### 11.9 نموذج ليكرت (Likert):

فقد حددها ب: عملية القيادة، طريقة التحفيز، الاتصالات وعملية التعامل والتأثير، إتخاذ القرارات، وضوح وتحديد الأهداف والرقابة.

### 12.9 نموذج المغربي:

حددها ب: عوامل متعلقة بالمؤسسة الداخلية وهي جودة التنظيم وقدرته على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والظروف الداخلية والخارجية وطبيعة العمل، التركيز والإنتاج، أهمية التدريب، أنماط السلوك داخل المؤسسات وأسلوب التعامل مع العاملين والإدارة، إضافة إلى أنماط الثواب والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي.<sup>(2)</sup>

على ضوء ما سبق نخلص إلى أنه قد تعددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص كما تعرضت في الجانب الأخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الإعتماد عليه في تفسير درجة الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال أنظمة الإدارة بالأهداف وبرامج التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وإهتمامت أغلب النماذج بالمناخ التنظيمي بأنماط القيادة أو بنوعية الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> Kozlowski, steve and Doherty, Mary, **integration of climate and leadership: Examination of neglected** Issue Journal of Applied psychology, Vol 4 1989, p p 519-551.

<sup>2</sup> أحمد محمد عوض بن أحمد: الإحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 45.

## عاشرا: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم

يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما إستجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ولكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوئها. (1)

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها؛ ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. (2)

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا وهي:

- ✓ الإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- ✓ تقرير السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- ✓ إهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- ✓ تبني القيادة فلسفة إنسانية والإهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- ✓ الإبتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- ✓ المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها. (3)
- ✓ تفويض الصلاحيات للعاملين والإتجاه نحو اللامركزية.
- ✓ معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- ✓ إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> حمود خضير كاضم: المرجع السابق، ص 183.

<sup>2</sup> القظامنة منار إبراهيم: "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002-2003، ص 36.

<sup>3</sup> المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995، ص 48.

✓ التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافئتهم على ذلك.

✓ المراجعة المستمرة لكلا من السياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين. (1)

### أحدا عشر: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل

لقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل، إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة. (2)

وتعد الجوانب التنظيمية من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، وفي الوقت نفسه قد تكون عوامل هدم وهذا يعود لنوعية النظام وكيفية توجيه إدارته، ويؤكد الباحثين أن العوامل المرتبطة بالعمل والتنظيم الذي يشتغل فيه الفرد من أهم العوامل المسببة للضغوط وأن العاملين في المنظمات الإدارية يواجهون كثيرا من المعوقات التنظيمية والتي تؤثر سلبا على أدائهم. (3)

وإذا كان العمل الذي يمارسه العامل يسبب ضغوطا كبيرة فهناك إذن عوامل ومؤثرات تنظيمية التي تكون مصدر ضغط للعاملين عديدة ومتنوعة منها:

✓ **السياسات الإدارية والتنظيمية:** تشكل هذه الأخيرة مصدرا لضغوط العمل عندما تكون الرقابة صارمة أو

عدم العدالة في الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب ووجود تقويمات الأداء غير الملائمة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن حجم المنظمة وإتساعها يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد داخل هذه وبالتالي على درجة الضغوط التي يتعرضون لها، ذلك أنه كلما زاد حجم المنظمة زاد عدد الوحدات الفرعية التي تتجمع حول حقول إختصاص وظيفية تتشابه في داخلها، هذا الإختلاف قد يؤدي إلى إتباع القواعد (4) والإجراءات الرسمية التي تضفي الصبغة الرسمية على المنظمة ووضع القيود على حرية التصرف في المستويات الدنيا، كما أن حجم المنظمة وإتساعها يؤدي إلى إنعدام العاملين وبعضهم من ناحية أخرى.

1 المغربي كامل محمد: المرجع نفسه، ص 48.

2 الصريفي محمد: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 343.

3 العتيبي منصور نايف ماشع: الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العالي وتأثيرها على أدائهم، جامعة أم القرى، 2003، ص 50.

4 هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة ضغوط العمل (السيطرة والتحكم في الضغوط)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005، ص 53.

✓ الخبرات المستخدمة في بناء التنظيم: عندما تكون الخبرات في التنظيم قديمة ومستهلكة وغير مستحدثة في حين هناك متغيرات عديدة قد طرأت في المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج، فإن ضغوط هائلة من التنظيم نفسه على العاملين وبصفة خاصة الذين يسعون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم، فتحدث الخبرات التنظيمية يعني القدرة على التعرف على حقيقة القوى المحركة لها، وتتطلب ذلك السعي إلى عدم إستخدام الأساليب القديمة والتقليدية في المواقف طويلا أمام الأحداث والقوى المؤثرة فيها.

ولكن يجب التركيز على أنماط هذه الأحداث والعلاقات بينهما والتي تكون من الهدف نفسه.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني: المرجع نفسه، ص 53.

# الفصل الثالث



## الفصل الثالث: مشكلات العمل داخل المؤسسة

أولاً: الإطار السوسيولوجي لمشكلات العمل داخل المؤسسة

ثانياً: أهم منظورات المشكلة الاجتماعية

ثالثاً: طبيعة مشكلات العمل

رابعاً: أنواع المشكلات الإدارية

خامساً: مراحل تحليل المشكلة

سادساً: مؤشرات الإستقرار الوظيفي

## أولاً: الإطار السوسيولوجي لمشكلات العمل داخل المؤسسة

يستخدم هذا المفهوم بكثرة في علم الاجتماع ولدراسة هذه المشكلات سوف نتطرق إليها من خلال مدخل المشاكل الاجتماعية التي تعتبر من أهم المواضيع التي يدرسها علم الاجتماع.

وظهرت العديد من النظريات التي تناولت في البنائية الوظيفية؛ والتي بدورها تقوم على عدد من المقولات أو الأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية، وذلك لدراسة العلاقة المتبادلة بين البناءات والوظائف الاجتماعية التي تقوم بها وهذا ما يطلق عليه بمفهوم التحليل البنائي الوظيفي؛ كما تعكس هذه المقولات عددا كبيرا من المفاهيم والتصورات التي تعالج الكثير من مشكلات وقضايا الواقع الاجتماعي، وهذا ما يقودنا إلى وجود نوع من مظاهر الخلل الوظيفي الذي يصيب النظام الاجتماعي، وهذا الخلل قد يكون ناتجا من عوامل بنائية داخلية أو بسبب التغيرات الاجتماعية المستمرة ويتضح ذلك من خلال عدم توافق المعايير والقيم الاجتماعية المتفق عليها، وتداخل الأدوار وتدرج المكانة وعدم فعالية نظام العقاب والثواب في حفظ النظام والتوازن الاجتماعي العام .

في حين نجد أن الماركسية تركز على التناقضات التي ينطوي عليها البناء الاجتماعي ومختلف التغيرات الموجودة في النظام الاجتماعي وهذا ما يعكس عملية الصراع المستمر في المجتمع.

وفي هذا الإطار تعرف المشكلة بأنها "طريقة السلوك التي ينظر إليها النظام الاجتماعي على أنها تمثل تعديا على أحد أو بعض المعايير والقيم الاجتماعية المتعارف عليها.<sup>(1)</sup>

إذن في ضوء هذا التعريف فإن المشكلة ترتبط بالقيم والمعايير وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي قد تتميز بالفردية والعلمانية، والتعاقدية، أو العكس وقد تتميز بالجماعية والقدسية واللاتعاقدية، ومن ثمة فإن السلوك الاجتماعي لا يمكن فهمه إلا في ضوء المعايير والقيم التي تمنحه معناه ومدلولاته، والنظم التي تحدد وسائل تحقيقه.

وهذا يعني أن هناك ظرف موضوعي للمشكلة وتقاس بالحجم والمقدار الذي يلاحظ وبمعنى آخر لا وجود لأي مشكلة معينة في أي مجتمع دون أن يدرك وجودها، أو ينتظر إليها عدد كبير من أفراد المجتمع في النظام الاجتماعي بوصفها إنحرافا عن المعايير والقيم المتعارف عليها، ومن هنا يتدخل العنصر الذاتي في تحديد المشكلة؛ وذلك بأن طريقة السلوك ذاتها قد يوجد عند كثير من المجتمعات ولكن إذا لم تحدد هذه الطريقة على أنها تمثل تعديا على بعض المعايير والقيم فإنه لا يمكن تسميته بمشكلة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> صبحي محمد قنوص: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 272.

<sup>2</sup> محمد السيد عامر: المشاركة الشعبية لحماية البيئة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 59.

أما "ميرتون" "Merton" فيعتقد أن المشكلة تظهر إلى الوجود عندما يكون هناك تناقض ما بين الواقع الفعلي وبين ما يعتقدده الناس ويؤمنون به، الأمر الذي يستدعي لإيجاد حل لهذا التناقض لإضفاء الانسجام على ما هو موجود وما يعتقد الأفراد بوجوده، حتى لا يتعرض البناء الاجتماعي للانحلال والتفكك.<sup>(1)</sup>

ولهذا يرى ميرتون أن الفعل وما يرتبط به من قيم ومعايير هي التي تحدد المشكلة فقد تكون ظاهرة الزنا، الإلتحار أو الكذب أو التحايل مثلا في مجتمع معين ظاهرة إنحرافيه أو مشكلة، بينما قد ينظر إليها في مجتمعات أخرى كظاهرة عادية وسوية، وبالتالي لا تمثل مشكلة ونفس الشيء بالنسبة لظاهرة السرقة؛ ولهذا يرى علماء الاجتماع أنه لا توجد هناك قواعد وثوابت تقاس على أساسها الظاهرة للحكم بأن المشكلة أو غير المشكلة كما يرى المفكرون أن المشكلة الاجتماعية تحمل جانبين:

✓ الجانب الموضوعي الوجودي المادي للظاهرة.

✓ الجانب المعنوي الشعوري أو الإحساس بالمشكلة.

والجانب المعنوي والشعوري للظاهرة هو الذي يضفي عليها صفة المشكلة أو غير المشكلة.<sup>(2)</sup>

ومن ناحية أخرى تعرف المشكلة على أنها " ظاهرة تتكون من عدة وقائع متشابهة مع بعضها البعض ويكتنفها الغموض واللبس تواجه أفراد المجتمع ويصعب حلها قبل معرفة أسبابها والآثار المحيطة بها وتحليلها للوصول إلى إتخاذ قرار بشأنها.<sup>(3)</sup> من خلال التعريفين السابقين أن كل منها يركز على سبب بداية المشكلة والآثار التي تتركها وجوهر هذه المشكلة هو البحث عن أسبابها ومن ثمة تحليلها من أجل الوصول إلى حل لها من خلال إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد منها؛ فمنها يرجع إلى تصادم رغبات الأفراد وتوجهاتهم بالقوانين المسطرة، ومنها ما هو ناجم عن سرعة التغيرات وسواء الاجتماعية أو السياسية، أما عن أثارها فينجر عنها إحباط لدى الفرد أو الجماعة إذ تسبب لهؤلاء الأعضاء إخفاق وإخفاض في روحهم المعنوية.

كذلك هناك التناقضات إلى إدراك الحياة الاجتماعية في صورتها الديناميكية؛ وذلك بإدراك البناء الاجتماعي من خلال تأديته لوظائفه ولهذا فالمشكلة مرتبطة بنمط البناء الاجتماعي ووظائفه، ولذلك فإن الخلل الذي يصيب البناء الاجتماعي

<sup>1</sup> أحمد رشوان: مشكلات المدينة، دراسة في علم إجتماع الحضري، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2002، ص 35.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، (د.س.ن)، ص 44.

<sup>3</sup> محمد عزوز: "مشكلات الإسكان الحضري"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 18.

يؤدي إلى سلسلة من القضايا والأحداث تترابط فيما بينها إرتباطا مباشرا بوجود الأفراد، أو الجهات التي تحكم بوجود المشكلة ودرجة تأثيرها في المجتمع.<sup>(1)</sup>

كذلك تعرف بأنها " موقف أو وضع أو سلوك غير مرغوب فيه ومتكرر الحدث مما يقتضي تغييره للأفضل."<sup>(2)</sup> من خلال هذين التعريفين نجد أن المشكلة تمثلت في موقف أو وضع متكرر وغير مرغوب فيه فيؤثر على عدد من الأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحكم التقديري لهذا السلوك أو الموقف يحدد باعتباره أمرا غير مرغوب فيه، حيث تقابل بالفرض لأنه ضد المعايير والقيم الإجتماعية مما يقود أفراد المجتمع إلى تحمل المسؤولية الجماعية المشتركة والقيام بإجراءات جماعية للتخفيف أو الحد من تأثير هذا السلوك.<sup>(3)</sup>

**وتعرف المشكلة :**

✓ جورج لندبرج "j.lindberge" بأنها " أي سلوك إنحرافي في إتجاه غير موافق عليه له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع؛ ومثل هذا السلوك الذي يجاوز حدود التسامح يؤدي إلى فعل عام ويهدف إلى حماية المجتمع وإصلاح المخالف أو الجاني وتحذير كل فرد من أن الإنحراف الذي يتعدى نقطة معينة لن يتسامح فيها.<sup>(4)</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحث ركز على السلوك الإنحرافي فهو السلوك الذي يفشل في الإمتثال لمستويات محددة ونظرا لخطورة هذا الفعل فإنه يفسر في ضوء مفاهيم ودرجة إنتشاره وخطورته؛ كما أن الإنحراف عند خروجه عن المعيار والمقرر في المجتمع فإنه يفسر من طرف كمية الإنحراف التي يتسامح فيها والتي تختلف إختلافا كبيرا بإختلاف المجتمعات وقيمهم ومعاييرهم ومعتقداتهم؛ ومنه فالسلوك الإنحرافي يتضمن الموقف الذي حدث فيه التجاوز والحدود التسامحية في المجتمع.

✓ روبرت ميرتون "Robert Merton" بأنها " ذلك التناقض والتباين بين ما هو موجود في المجتمع وبين ما ترغب مجموعة معينة من هذا المجتمع أن يكون عليه.<sup>(5)</sup>

من خلال هذا التعريف فالباحث يركز على التناقض والتباين الموجود داخل البناء التنظيمي وما يصيبه من خلل

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن: موسوعة علم الإجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 595.

<sup>2</sup> جبارة عطية جبارة، السيد عوض علي: المشكلات الإجتماعية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص 14.

<sup>3</sup> محمد أحمد بيومي: مدخل إلى دراسة المشكلات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 16.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث: المشاكل الإجتماعية والسلوك الإنحرافي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>5</sup> محمد عاطف غيث: المرجع نفسه، ص 21.

في وظائفه، وما ينتج عنه من صراع فيحدث هذا التغيير في البناء الوظيفي جراء عدم تحديد الأدوار بالنسبة للأفراد ومراكزهم؛ وهذا ما يؤدي إلى التفكك والاضطراب الذي قد يؤثر على النسق الاجتماعي مما يحدث خلل في البناء الوظيفي، ويعتبر بمثابة معوقات وظيفية تواجه المجتمع ككل.

من خلال التعاريف السابقة وإختلاف أطرها النظرية فإنها تشترك في عدة نقاط هامة في تحديد المشكلة وهي:

✓ تنشأ المشكلة من خلال الخلل الوظيفي الذي يصيب المنظمة فينجر عنه بروز تناقضات.

✓ المشكلة تتمثل في الموقف أو شكل متكرر من السلوك الاجتماعي، بحيث يكون هذا السلوك مقابل بالرفض لأنه ضد معتقدات ومعايير المجتمع.

✓ تخلف المشكلة القائمة آثار ورواسب يفترض تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى قرار صائب للحد من إنتشارها بكثرة. (1)

وفي ضوء هذه الخصائص لمشكلة العمل فهي تلك التناقضات والإختلافات التي تصيب البناء التنظيمي فتهدد قيمها ومعاييرها وقوانينها النظامية فيلاحظها عدد كبير من الأفراد أنها تهديدا لهيكلها التنظيمي؛ فتقابل بالرفض وتظهر من خلال عدم الولاء للمؤسسة والقيام بأعمال تخريب أو إضرابات متكررة فتخلف آثار مثل عدم إستقرار الموظف في عمله، وإنعدام رضاه الوظيفي لذا وجب النظر إليها من منظور صحيح حتى تصحح وتنخفض درجة إنتشارها. ويميل الكثير من الدارسين المحافظين **conservative**، إلى تعريفها كظواهر وأفعال ومواقف تمز قيما مجتمعية **social values** راسخة، ولا نعرفها بالضبط؛ كيف يمكن تعريف وتحديد تلك القيم التي تكسرهما المشكلات الاجتماعية إذا إستمر الباحثون الاجتماعيون - العرب خاصة - على تجنب التفاعل اليومي المباشر مع أفراد المجتمع العاديين للوقوف على همومهم وإهتمامهم، وستظل المشكلات أحكاما قيمة **value Judgment** يطلقها معرفوها وخبرائها ودارسوها على ما يعترى النظام الاجتماعي، الثقافي، والسياسي والإقتصادي، التربوي القائم الإشكالية إذن هي إشكالية تعريف، هل هو تعريف أكاديمي **academic** يطلقه أساتذة وباحثو المشكلات أم هو تعريف رسمي من الذي ينبغي أن يقوم بتعريف المشكلات ؟

تقرره أجهزة الدولة ومؤسساتها **Formal**، أم هل هو تعريف اجتماعي **social** تقوم به الغالبية العظمى من الناس طبقا لمعايشتهم ومعانتهم؟ (2)

1 محمد عاطف غيث: المرجع نفسه، ص ص 20-21.

2 راضية بوزيان: "المؤسسة التعليمية في الجزائر ومشكلات التربية إلى المواطنة" أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار،

عنا، 2009-2010، ص ص 37-42.

فالمشكلات ليست بحد ذاتها هي الإشكالية وإنما الإشكالية هي رؤية الناس لها، وتقديرهم لضررها، وردود أفعالهم نحوها.

✓ **إشكالية التحديد:** رغم ما يبدو من نقاط الالتقاء والتشابه بين أفراد المجتمع الواحد، لا يمكن تجاهل مستويات الاختلافات في القيم والتعارض في المصالح بينهم، وما تعرفه الأقليات الثقافية، المثقفون، الحكام، الشباب، كبار السن،.... إلخ كمشكلات ليست بالضرورة مشكلات مجتمعية عامة.

## ثانيا: أهم منظورات للمشكلة الاجتماعية

وبنظرة تحليلية ناقدة للمشكلات الاجتماعية في التراث السوسيولوجي، نجد أن هناك عدة منظورات تهدف لدراسة المشكلات الاجتماعية لمجتمعها حاولت تعريفها وتصنيفها وتحديد أسبابها ومصادرها، كما حاولت التعامل مع نتائجها وأثارها ويمكن تحديدها على النحو الآتي:

### 1.2 منظور الباتولوجيا الاجتماعية **socilpathology** النقاىص الفردية:

المشكلات الاجتماعية من هذا المنظور هي حالات مجمل النقاىص الفردية وسوء التكيف في المجتمع من إضرابات في نظم الصناعة والسياسة والعدالة التي تمارس جميعا تأثيرها فيها، ويعتبر هذا المنظور أن المشكلات الاجتماعية هي نتاج لتنشئة إجتماعية مغلوطة وليست بدورها إلا نتاجا إجتماعيا لباتولوجيا بعض الأفراد وتبرز على صورة خلافات عضوية تكوينية وإختلافات خلفية متأصلة جميعا في الفرد نفسه ومنتشرة في محيطه الإجتماعي.

### 2.2 منظور التفكك الإجتماعي **social disorgamization** إختلالات تنظيمية:

يرجع أصحاب هذا المنظور جل المشكلات الاجتماعية إلى التفكك واللاتجانس في المجتمع ثقافيا وإقتصاديا وإجتماعيا؛ فيفقد المجتمع شيئا من تنظيمه بفعل الهجرة وإختلاف الأجناس والألوان وتعابير المعتقدات الدينية، وتباين الأصول الإجتماعية وتعدد الإنتماءات الثقافية.... إلخ فتظهر المشكلات الاجتماعية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> راضية بوزيان: الأطروحة نفسها، ص ص 37-42.

## 3.2 منظور البناء الثقافي: cultural structure anomie اللامعاري:

تتبع المشكلات الإجتماعية حسب هذا المنظور؛ من ثقافة مجتمعية غير سوية تفقد قوتها لدى أفرادها وتفقد المعايير الضابطة لسلوك الأفراد، ويترتب عن وضع ثقافي مأزقي كأن يلجأ الأفراد إلى وسائل غير مشروعة وأن يسلكوا طرقاً بديلة ما داموا مضطرين للتكيف مع معايير ثقافية لا معيارية، وذلك بالإنخراط في شتى المشكلات الإجتماعية.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: طبيعة مشكلات العمل

تعاني المجتمعات الصناعية من عدة مشكلات تتباين حسب طبيعة وظروف كل صناعة، ويمكن تصنيفها من حيث مسيبتها:

- ✓ مشكلات تتعلق بالأفراد وعدم مقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للعمل.
- ✓ مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية للمصنع أو لوجود خلل في أنساقه الفرعية.
- ✓ مشكلات تتصل بالتكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على البيئة الصناعية.

وستتناول في هذا العنصر جانب من المشكلات، وذلك من خلال طرح التساؤل هل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات ناجمة عن خلل في البناء، أو إنحراف في الوظيفة؟

ولعل من أهم الأنساق التي يتشكل منها التنظيم الصناعي نسق القيادة والإشراف والاتصال بمختلف مستوياته وهذا النسق يؤدي وظيفة حاسمة في التنظيم، إذ يعد الإشراف والقيادة حسب رأي بعض العلماء روح التنظيم. وقد تغيرت نظرة الأفراد في الصناعة وتغيرت إتجاهاتهم وطموحاتهم عما كانت عليه في الماضي؛ لذا نجد أن "هومانز" قد وضع مجموعة من التصورات لدى العامل الحديث ومن بينها ما يلي:

- ✓ إن الصانع يحضر إلى عمله كإنسان وليس هدفه مادياً فقط فهو ينساق بفعل العديد من الدوافع، وفي نفس الوقت معرض للعديد من الإنفعالات، بجانب ذلك توجد لديه رغبة في أجور مناسبة.
- ✓ العامل الحديث يرغب في أسلوب أكثر أدمية كما أنه يحتاج إلى الأمن؛ كما أن العامل يريد أن يشعر بأن الجهود التي يؤديها لها مغزى وقيمة، لذا فإن التنظيم الذي يشعر فيه أكبر عدد ممكن من الأفراد بأن جهودهم لا مغزى لها فهو مجتمع مريض.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> راضية بوزيان: الأطروحة نفسها، ص 37-42.

<sup>2</sup> عبد المنعم عبد الحي: المرجع السابق، ص 30.

✓ العامل يأتي للعمل كشخص إجتماعي فهو يحتاج ويتحين الفرص لكي يصبح ودودا وألوفاً مع الآخرين، لذا فالعمال يتجهون إلى تكوين جماعات متماسكة غير رسمية قد تتخذ مواقف مضادة من الإنتاج، لكن إذا أعطيت الفرصة لهذه الجماعات بالمشاركة في القرار وإعطاء المشورة والتعبير عن آرائها في كل التغييرات أمكن استثمار جهود هذه الجماعات. (1)

ولعل كل هذه التصورات التي يتوقع العامل أن يجدها في مكان عمله يقوم بتحقيقها وتلبيتها على عاتق المشرفين في العمل وخاصة الذين هم في إحتكاك دائم مع العمال.

والحديث عن المشكلات التي تعاني منها التنظيمات الصناعية لا يكاد ينتهي وخاصة في مصانع بلدان العالم الثالث فأغلبية المصانع تعاني من سوء الأحوال الفيزيائية المحيطة بالعمل منها إرتفاع درجة الحرارة والرطوبة، الغبار، ضعف الإضاءة والتهوية، ولا شك أن مثل هذه الظروف تمثل عائقاً هاماً أمام العامل حتى لا يؤدي دوره مما يتسبب له في إنخفاض روحه المعنوية، وهذا بدوره يؤدي إلى بروز عدة مشكلات كثيرة تجر إلى تحجيم أداء العمال وإعاقة مستوى إنتاجيتهم.

هذا بالإضافة إلى الظروف الإجتماعية والنفسية التي توجد داخل التنظيمات الصناعية والتي تنجم عادة عن عدم معرفة المشرفين لأبسط القواعد العلمية للقيادة؛ وهذا من شأنه أن يؤدي إلى بروز ظواهر سلبية داخل المؤسسة مثل ضغوط العمل، الحوادث المهنية، التغيب عن العمل.

وأن وجود مثل هذه المشكلات في أي تنظيم صناعي، إنما يدل بالطبع على ما يؤكد "إتزيوني" إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية مما يضعف درجة الإنتماء فتظهر السلبية وعدم الإلتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم ومنها عدم الإهتمام بأهداف التنظيم وهو إلتزام أخلاقي ينبغي أن يتوفر بين مختلف فئات العمل من أجل زيادة الإنتاج.

#### رابعاً: أنواع المشكلات الإدارية

المشكلات الإدارية أنواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات نوردتها فيما يلي:

#### 1.4 حسب مدى شمولية المشكلة:

✓ جزئية: وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عمله.

✓ كلية: وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام. (2)

1 عبد المنعم عبد الحي: المرجع السابق، ص 30.

2 شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل وإتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005، ص 1.

بينما قد ينظر إليها في مجتمعات:

#### 2.4 حسب درجة تعقيد المشكلة:

- ✓ بسيطة: (سهلة) وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها.
- ✓ معقدة: (صعبة) وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها.

#### 3.4 حسب تواتر المشكلة:

- ✓ مكررة: وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة.
- ✓ الطارئة: وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

#### 4.4 من حيث إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة:

- ✓ متوقعة: وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة.
- ✓ غير متوقعة: وهي تلك المشكلة غير المتوقع حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها.

#### 5.4 من حيث تأثير المشكلة على النظام:

- ✓ حيوية: وهي تلك المشكلة التي تنصرف أثارها إلى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي إلى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو إنهاره.
- ✓ غير الحيوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو إنهاره وإنما إلى إنخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام.

#### 6.4 حسب أهمية المشكلة:

- ✓ رئيسية: وهي تلك المشكلة الأم، التي يؤدي حلها إلى حل مختلف الثانوية الناجمة عنها.
  - ✓ ثانوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها إلى حل المشكلة الأم.<sup>(1)</sup>
- وأخيرا يمكننا التمييز بين المشكلة كحالة ونوع آخر من المشكلات المشكلة الأزمة وهي مشكلة في حالة تفاقم وإستعصاء تتطلب حلا سريعا ومهارات إستثنائية لحلها.

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين: المرجع نفسه، ص 1.

## خامسا: مراحل تحليل المشكلة

- ✓ المشكلة: **problème** حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفها وتحقيق أهدافه بحيث أن هذه المشكلة تحتاج إلى تشخيص وتتطلب حلا ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.
- ✓ الحالة: **state** هي مجموعة الشروط والظروف الداخلية والبيئية التي يكون عليها النظام وفي حالة وقوع مشكلة فإن الحالة والمشكلة تشكلان مع بعضهما البعض ما يسمى بالحالة المشكلة.
- ✓ الحالة المشكلة: **state problème** مجموعة الشروط والظروف التي يكون عليها النظام ولا تتيح له إمكانية القيام بوظائفه على المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه.
- ✓ عرض المشكلة: **symptom** ظاهرة تنم عن خلل ما في عمل النظام، وهو نتيجة لسبب ما.
- ✓ سبب المشكلة: **cause** فعل سلوكي لعنصر أو أكثر من عناصر النظام يؤدي إلى حدوث خلل ما في عمل النظام (وقوع المشكلة).
- ✓ تشخيص المشكلة: **diagnosis** عملية واقعية وهادفة، تتلخص في تحديد الحالة المشكلة بالتمييز بين المشكلة وأعراضها وأسبابها وبينها وبين المشكلات الثانوية المرافقة لها.
- ✓ تحليل المشكلة: **analysis** عملية واعية وهادفة تتلخص في صياغة الهدف أو مجموعة الأهداف المتوخاة من حل المشكلة ودراسة أسبابها وتحديد عواملها ومتغيراتها، ومن ثم صياغتها كمسألة تتطلب حلا.
- ✓ حل المشكلة: **solution** مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفها وتحقيق أهدافه إلى حالة تمكنه من تحقيق ذلك؛ وانتقال النظام من حالة راهنة إلى أخرى تتطلب فعلا مناسباً وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة، وتتعدد بدائل الحل الممكنة، كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة وإختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية.<sup>(1)</sup>

1 شمس الدين عبد الله بن شمس الدين: المرجع نفسه، ص 2.

## سادسا: مؤشرات الإستقرار الوظيفي

إن إستقرار العامل في عمله من الأمور المهمة التي تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها؛ إذ لا يمكن لأية مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية دون الإهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة وسوف نتناول عدة مؤشرات نعتقد أنها تدل على إستقرار العامل وهي:

### 1.6 الراحة النفسية والإنسجام مع الزملاء:

إن الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة مصادفة الموظف لأي عقاب داخل المؤسسة، من شأنه أن يؤثر عليه نفسيا ويقف مانعا أمام الموظف في عمله، ومنه يحاول الإنتقام بشتى الطرق سواء العمل ببطئ أو بتخريب وسائل العمل أو التغيب؛ وإن شعور العامل بالإحباط والإستياء داخل مكان العمل قد يدفعه إلى النفور من العمل وهذا بدوره ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف فإن شعور الموظفين بأن حقوقهم محمية سواء من الإدارة أو النقابة يدفعهم إلى الإنسجام أكثر فيما بينهم؛ وبذلك يدرك دوره الحقيقي في مكان عمله مما يجعله مستقرا وراضيا ويحقق الإندماج المهني.<sup>(1)</sup>

### 2.6 الفهم المتبادل والشعور بالحرية:

إن نوع مناخ العمل السائد بالمؤسسة يضيء على العامل صفة خاصة ويكون له الأثر الكبير في الفهم المتبادل بين العمال وبين رؤساء العمل، كما أن المناخ السائد أيضا يؤثر في درجة الحرية الممنوحة للعامل في محيط العمل. وإذا ما علمنا أن الفهم المتبادل والحرية في محيط العمل من ضروريات تحقيق الإستقرار مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية معناه أن الجو الإستبدادي يولد مجموعة من الضغوط ويحس العامل بالإحباط فيظهر عدم الإستقرار.<sup>(2)</sup>

### 3.6 قلة الشكوى وإنخفاض نسبة منازعات العمل:

عادة ما تقل الشكوى بين صفوف العاملين في ظل علاقات إنسانية جيدة وقلة الشكوى تعتبر مظهرا للعلاقات الإنسانية الفعالة والإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؛ فالشكوى قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب الأوضاع الغير ملائمة ويريدون إصلاحها أو بسبب الإشراف المستبد والإتصالات المشوشة. ولاشك أنه في ظل علاقات جيدة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية وحاجاتهم النفسية والمادية، مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والإستقرار فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين أو بين القادة وكثرة المنازعات داخل المصنع، دليل واضح على وجود<sup>(3)</sup> علاقات إنسانية غير فعالة؛ وهذه المنازعات تعني أن العاملين يواجهون صورا من الإحباط كثيرة سواء في العمل أو

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن: التنظيم الإجتماعي في المجتمع، مكتب غريب، القاهرة، 1978، ص 259.

<sup>2</sup> كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1997، ص ص 159-160.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص ص 120-121.

في حياتهم الخاصة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل علاقات عمل عقلانية ورشيده وفي ظل قيادة ديمقراطية واعية وإتصالات ناشطة تسمح بالتعرف على مشكلات العاملين ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

ومنذ خمسة آلاف عام قال الحكيم المصري القديم "إذا كنت في منصب رجل يقدم الناس إليه إلتماسات، فكن لطيف وإستمع إلى قصة من يقدم الإلتماس، ولا تقاطعه حتى يفرغ كل ما في قلبه، وحتى يقول كل ما جاء ليقوله، فصاحب الشكوى يحب القائد الذي يتقبل ما يقوله والذي يدعه يفضي بالكلمة الطيبة تنير القلب".

والواقع أن سياسة عدم الإستماع إلى الشكاوى أو المراوغة فيها من عوامل هدم الروح المعنوية في المؤسسة.<sup>(1)</sup> وتدعي أغلب المؤسسات أن أبواب الرؤساء والمديرين بها مفتوحة على الدوام لسماع شكاوى عمالهم ومظالم موظفيها؛ غير أن هناك عوائق كثيرة تحول دون ذلك في الواقع ذلك أن مكتب الرئيس الكبير لا يشجع العامل على الإدلاء بمشاكله: ذلك المكتب ذو المقاعد ومناضد ماثوثة، وسكرتير عن اليمين وشكليات أخرى كثيرة كل أولئك يجعل العامل يتردد في عرض شكائته.

ويضاف إلى ذلك فعابا ما يكون الرئيس المشرف رجلا مؤدبا يحسن اللقاء والإصغاء؛ فإذا عرف هذا عن رئيسه فإنه لن يجرؤ فيجازف بعمله وأمنه إذا تقدم إليه لمناقشة مشاكله، وتكون العاقبة زيادة في التوتر النفسي وعدم الإستقرار داخل وخارج المؤسسة.<sup>(2)</sup>

إذن فظروف العمل غير المواتية السابقة الذكر كالعلاقات السيئة بين الموظفين أنفسهم وبين المشرفين يؤدي بالضرورة إلى كثرة الشكاوى والتزاعلات وتعبيرا عن سخط العمال، وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل، ولتفادي هذا فمن الأحسن أن تكون هناك لجنة تقوم بدراسة المظالم المقدمة من طرف المستخدمين فإن هذا من شأنه أن يظهر المسائل الإنسانية للإدارة فتحاط علما بها وبذلك تقوم بتصحيح الوضع ومعالجة المشاكل قبل تحولها إلى أزمات وتأثيرها على معنوية العامل وإستقراره.

#### 4.6 الولاء والإلتزام:

يمكن النظر إليه على أنه: " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار؛ وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد وإستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظماته في العمل " ويشير علماء الإجتماع

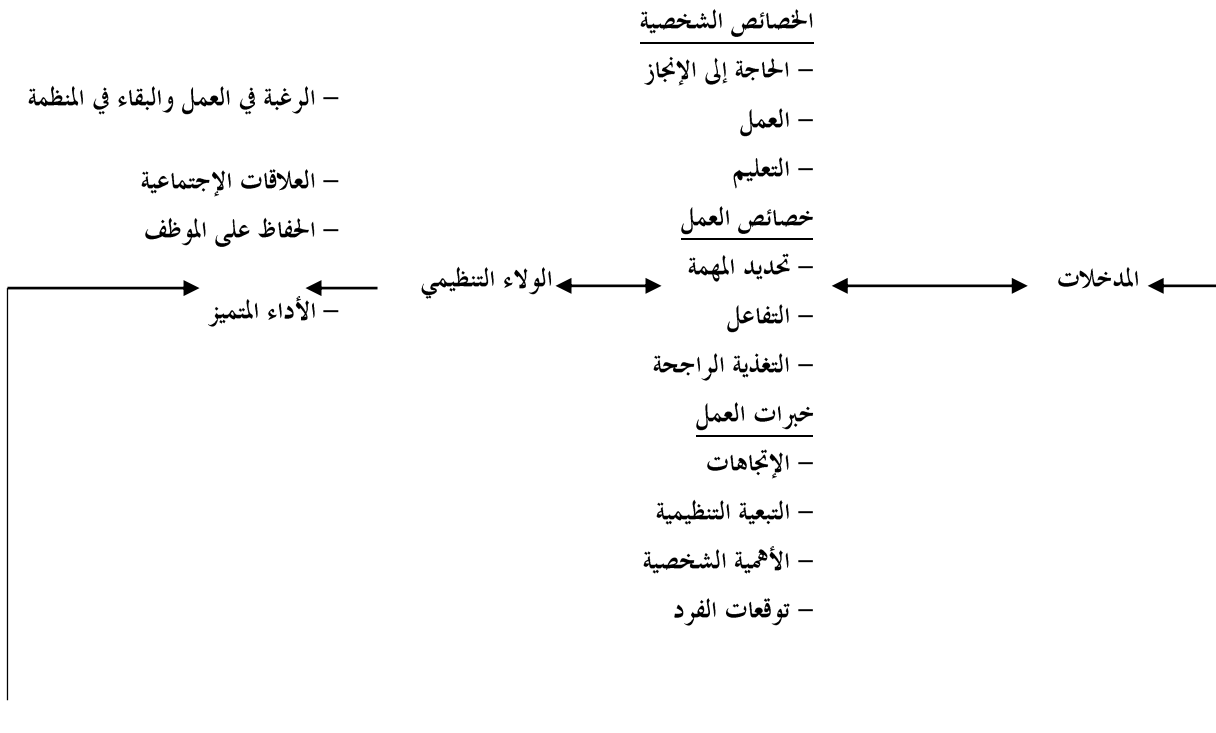
<sup>1</sup> فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط 2، 1965، ص ص 445-446.

هنا أن التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية؛ ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل والبقاء فيه. ونتيجة للإهتمام المتزايد بالبحث في موضع الولاء ومحاولة توضيحه للإدارة للإستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي.

ومن هذه النماذج ما قدمه "سترز" "Sterrzer" (1977) وهو على النحو الموضح في الشكل الأتي:

### شكل رقم (02): يوضح كيفية تكون الولاء التنظيمي



يلاحظ من الشكل الذي قدمه "ستيرزر" أن مفهوم الولاء التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص الأشخاص وخصائص العمل وخبرات العمل؛ وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء تكون له نتائج ويعتمد على فعالية المخرجات وكفاءتها وعلى نوعية المدخلات وطبيعة التفاعل بين عناصرها. (1)

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان العمري: التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، كلية الإقتصاد والإدارة، 2007، (د.ت.ص).

وتتلخص مكونات الولاء التنظيمي في:

#### 1.4.6 الولاء العاطفي أو المؤثر:

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله (الأهمية، المهارات المطلوبة، قرب المشرفين وتوجيههم مجريات إتخاذ القرارات ومدى المشاركة الفعالة فيها سواء فيما يتعلق بالعمل أو بما يخصه).

#### 2.4.6 الولاء الأخلاقي المعياري:

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمساهمة في وضع الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة.

#### 3.4.6 الولاء المستمر:

وهو درجة ولاء الفرد وفي هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر مع التنظيم مقابل ما يستفيدة لو قرر الإلتحاق بمؤسسة أخرى.

#### 4.4.6 الولاء المرتبط بالموقف:

ففيه يمثل الولاء إتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها؛ حيث أن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون حتمية وتعبر عن النظرة التبادلية وهي قريبة إلى الإتجاه الملزم؛ حيث أن الفرد يعلل إلتزامه مقابل الحصول على عوائد من المؤسسة.<sup>(1)</sup>

والإنتماء له مميزاته ومن الطبيعي أن نتمنى أو نرحب بالإنتماء فكلنا يحتاج إليه كما نحتاج إلى منحه أو إعطائه وإحساسنا بالانتماء؛ هو جزء من صورتنا وحيوي بالنسبة لحاجتنا، وإذا أحسنا بعدم الإلتزام فإننا في هذه الحالة نبرر سلوكنا بصفة عامة تبريرات معقدة لتوازن الإحساسات السيئة التي لا نرغب فيها؛ ويلاحظ أن عدم المبالاة بإحتياجات الأفراد والتقليل من قيمة حصولهم على حقوقهم يولد عدم الولاء ويصبح الفرد له إحساس بالعجز وعدم وجود أمل أو مساندة له.

ومن هذا لا نستطيع بناء مجتمع أو منظمة قوية فعالة من خلال أفراد محبطين ومهزومين يسيطر عليهم اليأس وهذا بالطبع يولد عدم تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 156-

ومع ذلك فإن العديد من الناس الذين يبدون لنا غير منتمين هم في الواقع ليسوا خونة؛ فإن عدم الانتماء يمكن أن يكون نتيجة لإهمال حقوقهم وعدم الإكتراث لمشاكلهم وعدم الوفاء لهم بالوعود والإلتزامات من جانب المؤسسة، أو نتيجة لبعض الإجراءات الإستبدادية.

وإن الانتماء يمكن أن يحفز أو يدمر قوة العمل المستقرة، وكذا مستقبل العامل وعلى إنتاجياته وهناك مقولة شهيرة هي: " أن الانتماء ينحصر أو يقل في منظمات عددية نتيجة لنمو الوعي لدى العاملين بالحقائق وتحريرهم من الوهم ". (1) إذن فإن الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها وإتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها وإستعداده لبذل مجهود نيابة عنها والإخلاص للمؤسسة يشبه الإستقرار والرضا؛ لأنهما يتضمنان مشاعر وإتجاهات نحو بيئة العمل، ويكون مرتبط أكثر من غيره بسلوك التغيب والإستقالة. (2) إذن في خضم هذه التغييرات للولاء والانتماء فإنه يمكن القول أن اللامبالاة بحقوق العاملين، وعدم التمسك بالمنظمة والتفريط يعد من مؤشرات عدم الولاء لها.

فالعاملين المنتمين يتمسكون بالمؤسسة ويعملون ما هو مطلوب منهم وينظرون بجدية لمؤسستهم فالمؤسسة التي لديها قوة إنتماء العاملين معنى هذا؛ أنها لم تفرط فيهم وتتمسك بخدمتهم وتعطيهم الحاجات الأساسية وتساعدهم على حل مشاكلهم.

بعكس المؤسسة التي لديها ضعف في الإلتزام فإننا نجد أن نسبة كبيرة من العمال يتركون العمل، بالإضافة إلى الصورة السيئة التي ستظهر بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ومنها فكرة المشاكل وعدم إستقرارهم سيؤدي إلى إنخفاض الإنتاج وجودته وكل هذا ينعكس على سمعة المنظمة حيث سنجد صعوبة في إستقطاب الأفراد.

<sup>1</sup> محمد محمد هيكال: إنتماء المنظمة "أجن ثماره وحافظ عليه" مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد 02، أكتوبر، 1989، ص ص 94-96.

<sup>2</sup> رونالدي ريجيو: المرجع السابق، ص 276.

الفصل

الرابع



## الفصل الرابع: ضغوط العمل

أولاً: لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغط

ثانياً: بعض المفاهيم التي لها علاقة بالضغط

ثالثاً: التحليل السوسولوجي لمفهوم الضغط

رابعاً: مصادر الضغوط وأهم النظريات المفسرة له

خامساً: مستويات الضغط وطرق قياس معدلاته

سادساً: دورة حياة الضغط وأهميته

سابعاً: أنواع الضغوط ومراحله

ثامناً: التكاليف والآثار المترتبة على ضغوط العمل

## أولاً: لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغوط

يعتبر الضغط ظاهرة إنسانية معقدة ومن المفاهيم القديمة التي تناولها الفلاسفة والعلماء لكن الإهتمام العلمي بهذا المفهوم يعد حديثاً نسبياً وهذا نظراً لتغير نمط الحياة وتعقدتها وظهور مشاكل جديدة وأحداث ضاغطة تتطلب الدراسة والبحث.

- ولقد إهتم " أفلاطون " Platon " (1977) من خلال أعماله بتقديم شرح للطرق أو الإستراتيجيات التي يتبعها الأفراد للتعامل مع المواقف الضاغطة التي تمر في حياتهم؛ كما قدم "وليام شكسبير" William Shekes " Peare" وصفا لإستراتيجيات الفرد في المواقف الضاغطة كالصراع، فقدان شخص عزيز، الأزمات وبعد ذلك توالت الدراسات العلمية لمفهوم الضغط بإستخدام تصورات ونظريات متعددة.<sup>(1)</sup>

- وفي القرن السابع عشر إستعملت الكلمة اللاتينية "الضغط" للتعبير عن العذاب والحزن والضجر وهي نتاج لقصور الحياة اليومية تعبر عنها بكلمة واحدة؛ وبعد ذلك وخلال الإكتشافات الفيزيائية في القرن الثامن عشر بحث الباحث "هوك" hook" يشير إلى ضغط الجسم الثانوي تحت تأثير قوة خارجية، وهي قوة تمكن من تشويه هذا الجسم ليس بإرجاعه إلى أصله فحسب بل بتحويله لسبب ضعفه، إذا عرفت كلمة ضغط في الفيزياء للدلالة على القوة الممارسة على مادة ما.<sup>(2)</sup>

- بعد ذلك ظهرت دراسات "ولتر" Welter" (1941) و"كانون" Kannon" (1939) اللذان حددا مفهوم التوازن الداخلي للجسم؛ حيث ركز على الإستجابة الداخلية للخوف والفرع؛ وذلك بإفراز هرمون الأدرينالين، كما درسا الباحثان الوسائل الخاصة في التحكم في إفراز كمية السكر في الدم والبروتين، والمواد الدسمة، كما ورد في كتاب "كانون" بعنوان "la sagesse du corps" (1939) عبر فيه على أن الضغط عبارة عن إستجابة فيزيولوجية للتكيف والهروب أثناء التعرض للشدائد، وبذلك توصل إلى دراسة الدور الفيزيولوجي للإنتعالي، وكان يدرس هذه الظاهرة تحت مؤشرات معينة، كالبرودة، الحرارة، نقص الأكسجين.<sup>(3)</sup>

وفي نهاية القرن التاسع عشر وصفت لأول مرة الإضطرابات النفسية الناتجة عن الصدمة من طرف "أوبنهايم" Oppenheim بعد ملاحظته للأشخاص الذين أصيبوا بحوادث في السكك الحديدية.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> هناء أحمد شويخ: أساليب تخفيض الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أترانك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 53.

<sup>2</sup> Marc, Salamon : **Vivre avec Son Stress**, éd pasteur, paris, 2006, p 15.

<sup>3</sup> Bayard : **Stress, Fatigue, dépression**, paris, 1974, p p 33-34.

<sup>4</sup> Mahmoud Bou arène : **le stress entre bien être et Souffrance**, éd Berti, Alger, 2005, p p 101-102.

- وفي بداية القرن العشرين أقيمت دراسات في مجال الطب العقلي لدى الجيش لاحظوا وجود اضطرابات من نفس النوع لدى الجنود عند عودتهم من المعارك، وهذه الاضطرابات لها علاقة بالصدمات الإنفعالية وبذلك أطلق عليها بذهان الصدمة.

وقد استعمل "سيجموند فرويد" "Freud" (1921) كلمة الذهان الصدمي مكان ذهان الحرب، حيث أشار أن الإنسان تنشأ لديه حالة من الاضطرابات بعد معاشته للحدث الصدمي مثل الكوارث الطبيعية الإنسانية حوادث الحرب، تهديدات الموت، التعذيب الإغتصاب، هذا ما يؤدي إلى توليد الضغط. (1)

ويعتبر "هانس سيلبي" "H. Seleye" أول من وضع الضغط حيز التطبيق عام (1946) عن طريق وضع الحيوان في موقف صدمي وبعد ذلك يلاحظ إستجاباته المختلفة قصد التكيف؛ وبذلك قدم إنجازاته المشهورة حول التكيف الفيزيولوجي، حيث إنتهى بدراسته العملية إلى مفهوم "زملة التكيف العام" "GSA (syndrome the generale adaptation)

ومن هنا إتضح لـ "سيلبي" المراحل الثلاث للإستجابة للضغط وهي:

- ✓ مرحلة الإنذار (phase d'alerte)
- ✓ مرحلة المقاومة (phase de résistance)
- ✓ مرحلة الإنهاك (phase d'apaisement). (2)

### ثانياً: التحليل السوسولوجي لمفهوم الضغط

بالرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الضغط وإنتشاره في سائر أيامنا العادية داخل المؤسسات وخارجها، فإنه يتعرض لسوء الفهم وتباين مفهوم من عالم لأخر.

ولما كان هذا المفهوم أحد الإهتمامات المشتركة بين الأطباء والمهندسين وعلماء النفس والإجتماع فإنها تختلف وجهات النظر في تحليل هذا المصطلح؛ ومن أجل تحليله ووضع تعريف له بواسطة مجموعة من الباحثين، ومن خلال هذا يمكن القول أن هناك تقسيمات توضح ثلاث إتجاهات لمفهوم الضغط وهي:

- ✓ **الإتجاه الأول:** إعتبار الضغط أحد المثيرات أو المنبهات التي يتواجد في البيئة ويحدث تأثيره على الفرد.
- ✓ **الإتجاه الثاني:** يرى الضغط هو إستجابة الفرد للمثيرات. (3)

<sup>1</sup> Mahmoud Bou arène : Ibid, p p 101-102.

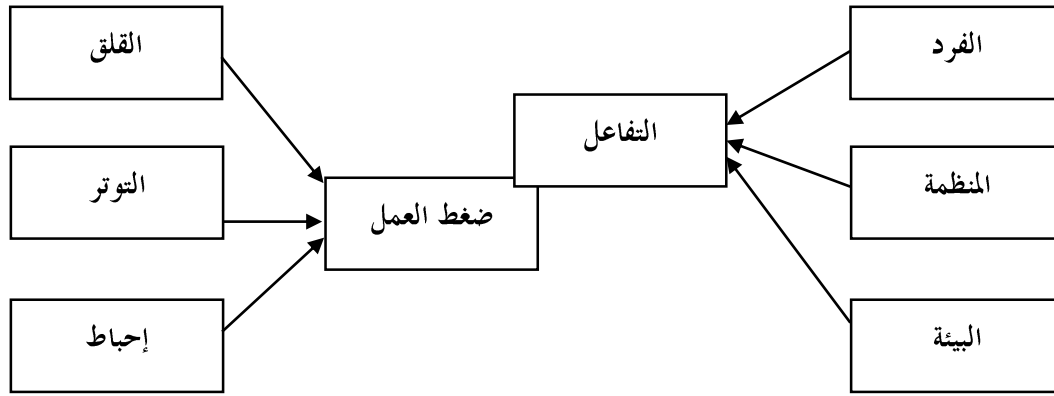
<sup>2</sup> M.ferreri : **le Stress de la psychologie, l'approche, thérapeutique**, paris, 1999, p 21.

<sup>3</sup> محمد سلطان: السلوك في المنظمات - فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل-، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 82.

✓ **الإتجاه الثالث:** يتناول الضغط بإعتباره التفاعل الذي يحدث بين هذين العنصرين، مسببات الضغط والإستجابات نحوها. (1)

نستطيع القول أن الجمع بين هذه الإتجاهات تشكل مكونات رئيسية لضغط العمل هي المثير والإستجابة والتفاعل ويتمثل المثير في القوى المسببة والتي تقضي إلى الشعور بالضغط النفسي، والممكن أن تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة أو المنظمة أو الفرد، ويتضمن عامل الإستجابة ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الضغط، وقد تكون الإستجابة في صورة الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له أو القلق وهو يحدث الضغط النفسي خارج مكان العمل، فالضغط المرتبط بالنشاطات التنظيمية يسمى بضغط العمل بينما ترتبط ضغوط الحياة بالنشاطات العادية. (2)

### الشكل رقم (03): يوضح علاقة ضغط العمل بالبيئة التنظيمية



**المصدر:** ماجد عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 38.

فالعديد من الباحثين يفسرون ضغط العمل على أنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بما تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمة. (3)

ويشير "جمال" بأن الضغوط هي "ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة العمل، التي تمثل تهديدا له وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة العمل، وتعرضه لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه. (4)

<sup>1</sup> محمد سلطان: المرجع نفسه ص 82.

<sup>2</sup> مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 133-134.

<sup>3</sup> ماجد عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 38.

<sup>4</sup> Mohammed Jamal the stress and burnout among Canadian managers and nurses an empirical escmination Canadian journal of public Health (electronic version) Nov. 2000.  
[http:// www.findarticles.com /p/articles/mi-qa-3844/is 2000/11/Mai n 8914798.](http://www.findarticles.com/p/articles/mi-qa-3844/is-2000/11/Mai n 8914798)

- ويتفق كل من "الحناوي"<sup>(1)</sup> و"جمال" على أن الضغوط هي ردود فعل للفرد تجاه ظروف معينة.<sup>(2)</sup>
- أما "سيرلاقي ووالاس" الضغوط هي تجارب ذاتية تؤدي إلى عدم توازن سيكولوجي وفيزيولوجي للفرد، وهي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يتعرض لها الفرد في البيئة الخارجية والمنظمة والفرد ذاته.
- ومن خلال هذا التعريف يتضح أن عناصر أو مراحل ضغوط العمل تتمثل في:
- ✓ **عنصر مثير:** وهي عبارة عن المؤثرات الأولية التي يتعرض لها الفرد والناجمة عن البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.
  - ✓ **عنصر الإستجابة:** وهو عبارة عن ردود الفعل النفسية أو الجسمية للضغوط مثل الإحباط والقلق.
  - ✓ **عنصر التفاعل:** بين المثير والإستجابة وهو التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات الإستجابات.
- من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن ضغوط العمل هي الحالة التي يكون فيها الفرد في حالة إضراب أو نقص أو إحتياج من جانب تنظيمي؛ أو بيئي وتبرز جراء هذا أثار نفسية وجسمانية وسلوكية تؤثر على الفرد بالسلب أو الإيجاب.
- وإن شيوع إستخدام المفهوم قد لوحظ بأنه أدى إلى بروز عدة أفكار لا تعبر عن فهم مصطلح الضغوط فهما صحيحا وهذا ما دفع البعض إلى التنويه إلى هذه الأفكار ومحاولة تصويبها إلى المنهاج الصحيح والتي سدرجها كمايلي:
- ✓ الضغط ليس حادثة أو ظرفا، ولكنها إستجابة الظروف أو حادثة، إذا أن الحادثة أو الظروف تمثل مثير وأن الضغوط تعتبر إستجابة.
  - ✓ ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه حيث أنه مادام الفرد يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل أن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
  - ✓ إن ضغط العمل ليس مرادفا للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.
  - ✓ إن الضغوط لا تحدث دائما نتيجة الإستشارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها، وإن الضغوط ليست بالضرورة ضارة أو سيئة بل يمكن أن تكون نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> محمد الحناوي وآخرون: أساسيات السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 78.

<sup>2</sup> John m. ivancevich and Michael t. mattesin: **organisationnel be avion and mangement**, 2 nd ad, homenood, 1995, p 219.

<sup>3</sup> تغريد زياد عمار: "أثر بعض المتغيرات على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004-2005، ص 20.

ومقبولة؛ ومن الأخطاء الشائعة التي تسبب سوء الفهم لظاهرة الضغط، هو الاعتقاد بأنه ينجم عن المواقف أو أحداث مؤلمة ك وفاة عزيز، التعرض لخسائر فادحة إلا أن الضغط قد ينشأ أيضا من مواقف سارة كما هو الحال عند علاوة أو ترقية مفاجئة، أو نيل الفرد جائزة غير متوقعة من طرف المؤسسة التي يعمل به. (1)

يمكن القول أن الرئيس يستطيع من خلال هذه النقاط أن يحدد مستوى الضغط بالنسبة لعمال المؤسسة بحيث إذا نقصت هذه المؤشرات وساء إستعمالها فإن هذا يدل على وجود ضغوط سلبية في بيئة العمل وجب التفطن إليها عن طريق المراقبة والتحليل.

### ثالثا: بعض المفاهيم لها علاقة بمفهوم ضغط العمل

سوف نتناول في هذا العنصر بعض المفاهيم التي تتقارب وتتداخل مع مصطلح الضغط، ونشير إليها بهدف إبراز الاختلاف بين مفهوم الضغط وغيره من المفاهيم القريبة منه:

**1.3 القلق (anxiété):** هو حالة من الخوف الشديد الغامض الذي يمتلك الفرد ويسبب له الكثير من مشاعر الضيق والأمن والإنزعاج فالشخص القلق يتوقع الشر دائما ويبدو متشائما، ومتوتر الأعصاب ومضطربا، كما يتميز بفقدان الثقة بالنفس، كما تبدو عليه كل من مظاهر العجز في البحث في القضايا المختلفة وفقدان القدرة على التركيز. (2)

ويعتبر القلق نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع حاجاته، ويعتبر من أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغوط العمل. (3)

**2.3 الإحترق النفسي (Burn out):** إن الجذور الأولى إرتبطت ب "فروودن بورجر" "Freuden Berger" (1974) حيث عرفه بأنه حالة من الإهناك الشديد للمواد الجسمية والذهنية، ويعتبر أحد الآثار الأكثر سلبية للضغط الحاد ويؤثر سلبا سواء بالنسبة للعامل أو العمل في حد ذاته، حيث يبدأ الضغط بالتعب والقلق ويصل إلى الإهميار، وكلمة الإحترق النفسي ظهرت في أواخر السبعينات وهو مصطلح جديد لأنه يربط بين مختلف مؤشرات النفس الإجتماعية، ويستخدم في اللغة الإنجليزية للإشارة إلى التآكل من الداخل حتى الوصول إلى غاية الرماد. (4)

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار: الرسالة نفسها، ص 20.

<sup>2</sup> لعريط بشير: "الإنعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالناوية"، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 115.

<sup>3</sup> محمد الصبراني: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة خورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 47.

<sup>4</sup> Christian Guillevic : psychologie du travail, éd na thon, paris, 1999, p p 178 - 179.

**3.3 الإجهاد:** يشير إلى ذلك الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة، أو ما يطلب من الفرد القيام به على درجة أكبر من الإمكانيات الذاتية، بحيث لا يستطيع أداء المهام المطلوب منه إنجازها على الوجه الأكمل بسبب الإجهاد الذي يعيشه الناتج أساساً عن الخلل الموجود بين مطالب الحياة المهنية والاجتماعية، وخصائصه النفسية، العقلية، الجسدية والاجتماعية مما يتيح فرصة ظهور التوتر والألم بصورة طاغية على حياته النفسية والتي بدورها تؤدي إلى إفرازات فيزيولوجية أهم معالمها كل من التعب والإرهاك. (1)

**4.3 الإحباط:** يعتبر الإحباط من العوامل الهامة التي تشكل جانباً من الضغوط النفسية؛ ويمكن تعريف الإحباط بأنه الحالة التي يشعر فيها الفرد بعجزه عن القيام بالنشاط المطلوب، أو الحيلولة بينه وبين تحقيق الهدف الذي يسعى إليه ويعبر عن إعاقة الفرد للوصول لأحد الأهداف الهامة، التي يرغب في تحقيقها ويزداد الشعور بالإحباط كلما ازداد مستوى الضغط الذي يواجهه، وبذلك تظهر الضغوط سبباً رئيسياً ومباشراً لحدوث الإحباط وللضغوط جانبان أحدهما سلبي والأخر إيجابي، فالإحباط إذن يعبر عن الجانب السلبي لضغط، وهنا يشير الدكتور "محمد الصبرواني" عن الجانب الإيجابي لذلك نعتقد أن شدة الضغط هو القاسم المشترك باعتبار أن الضغط ضروري حيث يؤدي إلى الدافعية والحماس، في حين إستمراره وإرتفاع مستواه يؤدي بلا شك إلى الجانب السلبي وهو الإحباط ونتيجة لتعرض الفرد للضغوط الشديدة والمستمرة. (2)

**5.3 التعب (La fatigue):** يعرف التعب بأنه فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني وينشأ التعب كنتيجة للمجهود المستمر والمكثف، وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم، ويعضد ذلك ما جاء بالموسوعة الأمريكية حيث أوضحت أنه يحدث نتيجة للمجهود العقلي والذهني الزائد والمكثف، كذلك عرفته الموسوعة العالمية بأنه "إستجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف، وينتهي الإحساس به عن طريق الراحة". (3)

**6.3 الصراع (Conflit):** يشير المفهوم إلى حالة التوتر الداخلي والتي تحول بين الفرد ومن إستمراره في السلوك المؤدي إلى تحقيق هدفه؛ وينشأ الصراع النفسي بسبب وجود هدفين متعارضين يتميزان بدرجة متساوية من الشعور بالجادبية نحوهما أو النقد بينهما، مما يجعل من الصعب على الفرد الإنحياز لأحدهما دون الآخر أو البعد عن أي منهما (4)

<sup>1</sup> لعريط بشير: الأطروحة السابقة، ص 115.

<sup>2</sup> محمد الصبراني: المرجع نفسه، ص 47.

<sup>3</sup> محمد الصبراني: المرجع السابق، ص 316-317.

<sup>4</sup> محمد الصبراني: المرجع نفسه، ص 48.

وفي معظم الأحيان تكون العلاقة بين الصراع والضغوط علاقة تبادلية، بمعنى أنه إذا كان الصراع يؤكد الضغوط لدى الفرد فإن الضغوط تجعل الفرد يعيش الحالة من الصراع.<sup>(1)</sup>

## رابعاً: مصادر ضغوط العمل وأهم النظريات المفسرة له

### 1.4 مصادر الضغوط:

هناك مصادر عديدة ومتنوعة تساهم في حدوث ضغوط العمل والتي تؤثر على سلوك الفرد وتنعكس من ثم على أدائه وإنتاجيته، وسنتناول أهم هذه المصادر ذات العلاقة بمجال العمل من خلال ما يلي:

- مصادر الضغوط المهنية ذات العلاقة ببيئة العمل.

- المصادر الشخصية لضغوط العمل.

### 1.1.4 مصادر الضغوط ذات العلاقة ببيئة العمل: وهي مجموعة المتغيرات المرتبطة بمحيط العمل والتي تكون إحدى

مصادر ضغوط العمل ومنها:

✓ **علاقة العامل بمهنته:** بزيادة التقدم والتوسع يزداد تنوع المهن ويتسع التخصص المهني وتصبح المهنة متضمنة

لعدد يزداد مع الوقت من المهن التخصصية الجزئية؛ وهنا نجد ضرورة قصوى لوضع الرجل المناسب في المكان

المناسب، ويساعد على تحقيق ذلك كل من عمليتي الإختيار والتوجيه المهني، فالعامل الذي ينتقل من مهنة

إلى مهنة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية؛ هذا ما يجعله يشعر باليأس

والخيبة وبضياع الوقت والجهد ويفقد الثقة بالنفس وكلها تعتبر ضغوط ملقاة على الفرد غالباً ما تفرز عدوان

وتؤثر على علاقته بزملائه في العمل.

✓ **علاقة العامل بنظام العمل:** يعد نظام العمل أحد مسببات الضغط المهني، فبعض المهن تتطلب نوعاً من الضبط

وهو مدى استخدام الإدارة للقواعد والضغوط للمحافظة على قيم وأهداف المنظمة، والبعض قد يعتمد

على نظام الحوافز الإيجابية في صورة مكافآت للسلوك أو حوافز سلبية في صورة عقوبات؛ كما أن نظام العمل

بالدوريات الموجود في بعض المنظمات قد ينعكس سلباً على الفرد من الجانب الإجتماعي والجانب الفيزيولوجي

ما ينعكس بدوره على الرضا الوظيفي والخدمات والمسؤوليات، وقد أثبتت بعض الدراسات أن العمل بمناوبي

الليل والنهار يكون لدى الفرد الشعور بالضغط الشديد خاصة في نوبة الليل أكثر منه في النهار.<sup>(2)</sup>

1 محمد الصبراني: المرجع نفسه، ص 48.

2 شعبان علي حسين السيسى: علم النفس (أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 362.

إضافة إلى أن التغيير في نظام العمل يعد مصدرا رئيسيا في تشكيل الضغوط وإحداث اضطرابات نفسية لدى العمال حتى ولو كان هذا التغيير نحو الأفضل لما قد يكتنفه من غموض.

✓ **علاقة العامل بالرؤساء:** كثيرا ما تكون الشكاوى ناتجة في أساسها على علاقة الرئيس بمرؤوسيه؛ فالرئيس الإستبدادي يشيع بين مرؤوسيه السلوك العدواني، بينما الرئيس الديمقراطي فيشيع التفاهم والصدقة بينه وبين مرؤوسيه؛ لذلك ينبغي على أي منظمة أن تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني وإزالة الضغوط لديه وأن تسود العلاقات الإجتماعية الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين، وتدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل في البيئة السيكولوجية للعمال فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه إضافة إلى أن شخصيته وسلوكه يؤثران في سلوك من يشرف عليهم.

✓ **علاقة العامل بزملائه:** لا تكشف الضغوط المهنية على نفسها في أداء العمل فحسب بل في نظام العلاقات الشخصية التي تخص حياة العامل أيضا؛ فنجد أن طبيعة العمل تقتضي دائما تكوين علاقة نفسية بين كل من العامل وزملائه ومرؤوسيه، الأمر الذي دعا "إلتون مايو" "Elton Maeow" إلى أن يصف هذه العلاقة بقوله: " إن الأفراد الذين يكونون إدارة من إدارات العمل ليسوا مجرد أفراد بل هم يكونون جماعة يرتبط أفرادها بعلاقات نمطية ثابتة بين العامل وزملائه والعامل ورؤسائه، والعامل وسياسة المنظمة".<sup>(1)</sup>

وعلاقة العامل بزميله تتحدد بتفاعل السمات الشخصية وتصبح لها أهداف موحدة، والظاهرتان اللتان تحددان العلاقات بين العامل وزميله داخل المنظمة هما: التعاون والتنافس؛ حيث أنه إذا لم تستخدم تلك الأخيرة إستخداما صحيحا ستؤدي إلى المنافسة الفردية التي من شأنها أن تخلق إحباطا وضغوط على الفرد، ما ينعكس على الأداء العام؛ وقد أشارت بعض البحوث أن التفاعل مع زملاء العمل الذين أصبحت العلاقة معهم حميمة هو العامل الأكثر أهمية في الوقاية من الإضطرابات النفسية.

ومما سبق يمكننا القول أن علاقة الفرد بزملائه تلعب دور فعال في إزالة الضغوط وأن القيادة السليمة هي الوسيلة الأولى والناجعة في إحداث الإنسجام بين زملاء العمل.

✓ **علاقة العامل بظروف العمل المادية:** ويقصد بها الظروف الفيزيائية للعمل من ضوء، حرارة، رطوبة، وتهوية ونظافة..... إلخ.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> شعبان علي حسين السيسى: المرجع نفسه، ص 362.

<sup>2</sup> علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط3، 2003، ص ص 116-117.

✓ إضافة إلى ظروف العمل الأخرى مثل: تصميم المكتب وما له من دور في توضيح شخصية العامل، وكذلك توفير الأدوات المناسبة التي تساعد العامل على أداء عمله، وتختلف كل منظمة عن باقي المنظمات من حيث ظروف بيئة العمل، وقد إهتم المختصون في المجال الصناعي بدراسة تأثير الظروف الفيزيائية على كفاءة العامل وقدرته على العمل خاصة في الأعمال التي تتطلب التفكير والقليل من الحركة حيث تؤدي بهم إلى فقدان التركيز وعدم القدرة على أداء واجباتهم، ففي دراسة **Corey ، Kelly (1981)** والتي حاول فيها الربط بين الصحة النفسية والاجتماعية وظروف العمل الفيزيائية مثل الإزعاج والحرارة المرتفعة وجد أن ظروف العمل السيئة لها تأثير على الصحة النفسية وتؤدي إلى العزلة والتوتر بين العاملين. (1)

✓ وفي دراسة أخرى لـ **"Edwards" (1991)** تبين أن العلاقة بين ظروف العمل والصحة النفسية علاقة تبادلية، فكلاهما يؤثر في الآخر.

✓ **خصائص الدور:** تعتبر خصائص الدور من بين مصادر الضغوط التي حددها كل من **"Quick" and "Quick"** ولها علاقة بسلوك الآخرين المتوقعة منا عندما نحقق الأدوار التنظيمية، لذلك فإن الأدوار تعني كما يقول الباحثان: "التوقعات السلوكية التي يتصل بها مختلف الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض في العمل".

ويرى **"Kahn" "كاهن"** وزملائه نقلا عن **"كويك"** و **"كويك"** بأن هناك جانبين سلبين للأدوار تؤثر على نشاط المنظمات وهي: (غموض الدور، وصراع الدور) ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **غموض الدور:** ويعني عدم فهم الفرد لمضمون عمله، وما الذي يتوجب عليه القيام به وما الذي سوف يتحمل مسؤوليته وما الذي يتوجب عليه أداءه؛ وذلك بسبب إفتقاره للمعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها نتيجة لعدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه، ويترتب على ذلك تداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين ما يؤدي إلى صراعات معهم، وبالتالي يصبح يعمل في ظروف غامضة تحيط به وبوظيفته لعدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات. (2)

1 كامل محمد محمد عويضة: المرجع السابق، ص ص 144-145.

2 عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 597.

ويحدث هذا عادة في بداية إستلام العمل الجديد أو الترقية، والنقل، وتعيين رئيس جديد، وإعادة التنظيم في المنظمة، إذن أن الدور غير الواضح أو الغامض يتسبب في عدم القدرة على تحديد أولويات العمل والوقت الكافي لإنجازه العمل.<sup>(1)</sup> وقد أوضحت دراسة إلى أن غموض الدور وعدم كفاءة المعلومات المتعلقة بوظائف المرؤوسين يعد مصدرا لضغط العمل بالنسبة لثلث أفراد العينة، وأن إستمرار الغموض يؤدي إلى نتائج سلبية مثل: إنخفاض الرضا الوظيفي، والرغبة في ترك العمل وقلة الثقة بالنفس وإرتفاع ضغط يستجيبون بنفس الطريقة لمواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثير بضغوط وقد بين "السباعي" أن أسباب غموض الدور ترجع إلى:

✓ عدم إيصال المعلومات الكافية للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المشرفين، وهذا الخلل في المعلومات كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد.

✓ تقديم المعلومات المشوشة وغير الواضحة من القائد للمرؤوسين خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحا فنيا غير معروفة للموظف.

✓ إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ.

✓ عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، ويحدث أيضا عندما يتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها.

• **صراع الدور:** ويحدث عندما يكون هناك أكثر من مطلب وعلى الفرد الإستجابة لإحداها ويصعب عليه الإستجابة للأخر أي عندما تتعارض واجبات الفرد العامل في عمله مع الواجبات الأخرى؛ مثل تعارض الدور بين توقعات الرئيس للمرؤوسين في الإلتزام بمعايير الجماعة، وعادة ما ينظر إلى صراع.

وتوجد عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر الآتية:

الدور في هذه الأيام على أنه شيء عادي لأن معظم الأشخاص في عصرنا الحالي يؤدون عدة أدوار في حياتهم اليومية ولكن على العكس من ذلك؛ فالأفراد يواجهون في حياتهم اليومية أدوارا مهنية تتعارض مع أدوارهم الأسرية والاجتماعية وغيرها، وهذا هو أحد أسباب الضغوط المهنية، كما أشارت إحدى الدراسات التي أجراها "جاكسون" "Jackson" (1983) إلى أنه إذا قمنا بالتقليل من صراع الدور ومن غموض الدور فإن ذلك سوف يؤدي حتما للتقليل من القلق والإكتئاب والإضطرابات النفسية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو العلاء: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 16-17.

• تعارض أولويات مطالب العمل.

• تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

• تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

• تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها. (1)

✓ **زيادة عبء الدور وقتته:** ويحدث ذلك عندما تفوق إجمالي المهام المسندة إلى الفرد ما يستطيع القيام به

في الظروف العادية أو عندما تتجاوز قدراته أو إمكانياته الذهنية أو الجسدية. (2)

وهذه المهام تتطلب مهارات عالية قد لا يملكها الفرد، ونشبهها بإنقطاع التيار الكهربائي عندما يزداد الحمل

الإستهلاكي عن طاقة الجهاز المولد للكهرباء، ويأخذ العبء المتزايد أحد الشكلين أو الإثنين معاً وهما:

• **عبء كمي:** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كافي.

• **عبء نوعي:** وهو ناتج عن نقص في المهارات اللازمة لدى الفرد لأداء العمل. (3)

وتعتبر زيادة عبء العمل سبباً رئيسياً لحدوث الضغط المهني ويترتب عليه كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد؛

أما بالنسبة لانخفاض العبء فإن قلة الحمل يعد مصدر إزعاج للفرد حيث يشعر أن العمل الذي يقوم به لا يرضي قدراته

وطاقاته وإهتماماته وحماسة، وهذا ما يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل ويجعله عرضة للملل وإفتقار الشعور بالأهمية

أو الإثارة في عمله، ويشعر بالقلق والتمارض وهو ما يؤدي إلى إنخفاض شعوره بتقدير الذات.

وفي دراسة أجراها "أرنولد" وآخرون "Arnold and Others" (1995) وجد أن العمل الروتيني والممل

غير المثير يرتبط بالإضطرابات النفسية.

✓ **المساندة الإجتماعية:** عرفها "دولبير" "Dolpier" (2000) على أنها: "عمليات المساعدة على إختلاف

أشكالها وصورها التي يتلقاها الفرد من الآخرين أو يقدمها لهم وتسهم في تيسير طريقة أو أكثر لتحقيق التوافق

النفسي والإجتماعي". (4)

1 محمد صلاح الدين أبو العلاء: الرسالة نفسها، ص 17.

2 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 525.

3 زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 143.

4 شيماء أحمد محمد الديداموني: "المساندة الإجتماعية وعلاقتها بالموهبة الإبتكارية للمراهقين"، رسالة ماجستير، قسم الصحة النفسية، جامعة الزقازيق،

2009، ص 13.

فمن خلال التعريف إذن ترتبط المساندة الإجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين بالجوانب المختلفة للصحة والإستقرار النفسي والإجتماعي، حيث يشير التراث السيكولوجي إلى أن للمساندة الإجتماعية وظيفتين في علاقتها بالضغوط فالوظيفة الأولى فهي وقائية ضد التأثيرات السلبية للضغوط أما الثانية المساندة الإجتماعية، حيث أن المدير الذي يركز على العمل بكثرة قد يغفل الجوانب الإنسانية، وذلك على عكس المدير الذي يركز على الأشخاص؛ كما أن نقص الدعم الإجتماعي من قبل الزملاء وعدم التفاعل معهم يعد سببا في حدوث الضغوط وخاصة في حالة وجود صراعات شخصية ومنافسات خفية علاجية حينما يقع الفرد تحت الضغط، وقد إفترض "ساراسون" "Sarason" (1986) أن مجرد إدراك الفرد أنه يستطيع الركون إلى شخص ما للمساندة فإن هذا من شأنه أن يخفف من الضغوط الواقعة عليه، وقد أظهرت دراسات "ثيلر" و"إيليسون" "Ellison" and "Tyler" (1999) أن الضغوط المهنية تزداد عند فقدان أو قلة المساندة الإجتماعية، كما بينت دراسات "كاري كوبر" "Carey Cooper" (1998) أن حدة الضغوط المهنية تقل لدى المرؤوسين الذين يشعرون بالدعم والمساندة والثقة من جانب الرؤساء وتزداد عند فقدان أو إنعدام.

✓ **التطور والتقدم المهني:** تعد عوائق التقدم والنمو المهني والتطور الوظيفي أحد مصادر الضغط المهني كالإفتقار إلى فرص الترقية.

حيث إعتبرها "أرجايل مايكل" "Arjail Mickel" (1993): من أهم أنواع الإعتراف والذي يحمل معه فائدتين هما زيادة الأجر وتحسين المكانة الإجتماعية"، كما أن عوائق الطموح والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد وعدم التأكد من المستقبل المهني؛ وعدم ضمان الفرد للعمل مستقبلا في منظمته الحالية يخلق لديه إنفعالات عديدة كالخوف والمعاناة بسبب عدم الأمان الوظيفي؛ كما أن بعض المهن تجعل أفرادها يشعرون بحاجتهم لبعض المهارات اللازمة لأداء المهنة، وغياب فرص التطوير الحماس في الإنجاز، وضعف الولاء الذي بدوره يؤدي إلى حدوث التسرب الوظيفي والبحث عن عمل في منظمات أخرى تقدر جهودهم وتشعرهم بالأمن الوظيفي.

✓ **الهيكل والمناخ التنظيمي:** يعد الهيكل والمناخ التنظيمي أحد مصادر ضغوط العمل حيث أن تركز السلطة وعدم تفويضها بشكل ملائم؛ ووجود درجة عالية من الرسمية وإجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة مبالغ فيها والإلتزام بحرفيتها قد يرافقه تهديد لحرية وإستقلالية الفرد، ومن ثم قد تؤثر على نفسيته فالضغط المهني الناجم عن عدم حصول الفرد على التقدير المستمر لما يقوم به من أعمال إلى ضغوط نفسية.<sup>(1)</sup>

فالإستقلالية في أداء المهام تعطي للعامل الحرية في تقدير توقيت الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها، وهي ما يتلقاه العاملون من تشجيع من قبل الإدارة لتحقيق نوع من الإكتفاء الذاتي وإتخاذ الموظفين لقراراتهم بأنفسهم، ومقدار النمو

<sup>1</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع نفسه، ص ص 32-45.

والتقدم الشخصي من خلال العمل، لذا فإن إنخفاض الإستقلالية في أداء المهام وإنخفاض المسؤولية يرتبطان بالقلق والإكتئاب.

✓ **ثقافة المنظمة:** وهي مجموعة الخصائص التي تصف منظمة ما، وتشمل القيم والمعتقدات السائدة والأخلاقيات

والنواحي المادية والتكنولوجية وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد الوفيق بين ثقافة وثقافة المنظمة. (1)

✓ **نظم الأجر والحوافز:** يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة، فضعف الأجر

والحوافز يؤدي إلى رغبة في بذل الجهد فيقل مستوى أداء الفرد في عمله. (2)

✓ **نظم تقييم الأداء:** إن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة. (3)

✓ **المسار المهني:** أي الفرص المتاحة أمامه للترقية، والتطوير والتنمية والتغيرات المحتملة، التي يمكن أن تدخل على

مهنته هذا بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية وإستعداداته للتطوير ومواجهة هذه التغيرات. (4)

✓ **الإستقرار الوظيفي:** من خلال النقل المتكرر للأفراد؛ حيث يؤدي ذلك إلى فقدان العامل الأمن والطمأنينة،

كما يؤدي إلى الإرتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع وعدم الإستقرار الوظيفي قد يكون ناتجاً لأكثر

من سبب من بينها إجراء تغيرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضحة. (5)

#### 2.1.4 المصادر الشخصية للضغوط المهنية: وتتمثل في خصائص الفرد وشخصيته وأهميتها في تحديد معاناة وردود

فعله نحو الضغط المهني، حيث نجد أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمؤثرات ومواقف الضغط، وسنعرض فيما يلي

أهم هذه المصادر الأكثر شيوعاً لدى الباحثين وهي:

✓ **إدراك الفرد للضغوط:** وجد "لازاروس" و "فلوكمان" "Lazarus and Flokman" (1984) أن

إدراك الفرد الإيجابي أو السلبي لأحداث الضغوط من المحددات الهامة للصحة النفسية؛ فالأحداث التي يتعرض

لها الفرد قد تزيد من ثقته ومهارته في التعامل مع الأحداث المستقبلية بالنسبة لشخص ما، وقد تكون ضاغطة

و ذات تحد بالنسبة لشخص آخر، بينما تحدث تبرماً بصورة روتينية بالنسبة لشخص ثالث؛ كما أثبتت الدراسات

1 عبد الرحمان هيحان: ضغوط العمل مصادرها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، 1998، ص ص 8-72.

2 نانيس عبد الوهاب: "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة" دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى"، رسالة

ماجستير، جامعة عين الشمس، 2003-2004، ص 59.

3 سيد جاد الرب: "إدارة الضغوط الأكاديمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة،

جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 1991، ص ص 1022-1024.

4 سعيد عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري، 1994، ص 377.

5 محمد لطفي: "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، العدد 85، يوليو، 1994، ص 84.

أن هناك أفراداً بطبيعة شخصياتهم لديهم ميل للإصابة بالأمراض ومن أبرز سمات هذه الشخصية: الإحباط سرعة الغضب، القلق، العداوة، ولقد أشار كل من "لودنسلاجر" و"ريث" "laudenslager and reite" (1984) إلى أن الإدراك النسبي لأحداث الضغط ومشاعر إنعدام القوة وعدم التحكم، قد يوقع الفرد ضحية المرض، فالفرد عندما يعلم أنه مقدم على فترة عصيبة أو أنه سوف يتعرض لمواقف ضغط فإنه يتخذ خطوة لتخفيف منه؛ وأما في حالة الجهل بهذه المواقف، فإن وسائل الفرد الدفاعية تكون عرضة للخطر والهلاك، ولعل عبارة "إبيكينوس" الشهيرة أكبر دليل على أهمية إدراك الفرد للضغوط والتي مؤداها: "إن الأفراد لا يعانون من الأشياء ذاتها وإنما يعانون من إدراكهم لتلك الأشياء".

✓ **مفهوم إدراك الذات:** إن الصورة الكلية التي يحملها الفرد عن نفسه تساعده على التغلب على المواقف التي يتعرض لها؛ وهذا المفهوم يبدأ في التكوين من السنوات الأولى في حياة الفرد ويستمر معه مدى الحياة، ومع وجود فروق بين الأفراد في كل المواقف وردود الفعل والتفاعل الاجتماعي تبرز مستويات مختلفة من إدراك الذات، تتفاوت من الدرجة العالية السلبية إلى الدرجة العالية الإيجابية.

فمفهوم الذات لدى الفرد هو الذي يحدد سلوكه، لهذا قد يكون سبب الضغط هو شعور الفرد بالعجز من إحداث التوافق مع متغيرات البيئة من حوله؛ ويرى "بروكز" "Brokis" أن الأفراد ذوي مفهوم الذات المنخفض هم أكثر تجاوبا مع الأحداث الخارجية وأكثر تأثراً بالعائد الراجع السلبي لسلوكهم، كما تمثل المقارنة التي يعقدها الفرد بينه وبين الآخرين والتي يحكم من خلالها على ذاته فيما إذا كان أفضل منهم من حيث الأداء، ومواجهة المشكلات أو أقل منهم أي بمعنى آثار سلبية أو إيجابية في بناء الذات والثقة.<sup>(1)</sup>

✓ **نمط الشخصية:** في خمسينيات القرن المنصرم بدأت فكرة الإهتمام بدراسة أنماط الشخصية لسلوك الفرد من حيث العواطف والأحاسيس، ويرجع أساس استخدام هذا المفهوم إلى الباحثين "فريدمان" و"روزمان" "Friedman and Rosenman" وهما طبيبان مختصان في أمراض القلب، ويعد نمط الشخصية المضاد في دراسة الضغوط من أشهر نظريات الضغط والصحة وتوجد أدلة كثيرة تؤكد أن الطريقة التي يختارها الفرد في تعامله مع محيط حياته يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تعرضه للضغوط والأمراض، وفي عام (1974) لاحظ الباحثان أن هناك نمطين للشخصية كثيري الاختلاف هما النمطين (أ) و(ب) وأكد الطبيبان أن الأفراد أصحاب

<sup>1</sup> علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2008، ص 173.

النمط (أ) هم أكثر عرضة للأمراض القلبية وخاصة الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم. (1)  
 أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط (ب) فإن احتمالات إصابتهم قليلة، وعادة ما يتصف أصحاب النمط (أ) بالنجاح الباهر ولكن على حساب صحتهم، والنمطان (أ) و(ب) في مستوى ذكاء واحد غير أن درجة الإنفعال والحساسية مختلفة ومتفاوتة. وفيما يلي تفسير أوضح لكل ما يميز هذين النمطين كالاتي:

● **نمط الشخصية (أ) type:** أصحاب هذا النمط يكونون أشخاص أكثر نشاطا من غيرهم، يعملون بدون إنقطاع، فهم على استعداد لإنجاز 100 نشاط في اليوم بدون تعب، لديهم مسؤوليات كثيرة، كل شيء مراقب وموجه في عملهم على أكمل وجه، يعثون كمية كبيرة من الطاقة، صلبون جدا (ظاهريا)، يطمحون دائما لفعل المزيد والأفضل إلى حد كبير من الإلتقان، طاقاتهم في العمل معتبرة بحيث يمكن إستهلاكهم في مسؤوليات أخرى.

زيادة على ذلك فأصحاب نمط الشخصية (أ) يضيفون إلى حياتهم ضغطا كبيرا بحكم أنه لا تعرف العطل وقتا لديهم يدخلون في صراعات لأنهم لا يهتمون التناقض، هؤلاء الأشخاص ينتجون كميات كبيرة من الأدرينالين والتي تستهلك خلال نشاطاتهم، يكونون معرضون بين الحين والآخر إلى الإحترق النفسي، حياتهم في خطر لأنهم معرضون للإصابة بالأزمة القلبية، ومع مرور الزمن يدخلون في الإكتئاب الحاد.

● **نمط الشخصية (ب) type:** الفرد ذو نمط الشخصية (ب) جد فيلسوف، يترفع عن الأحداث ويعتبرها نسبة من وجهة نظره، لا يأخذ الحياة محمل الجد، ويعتبر كل يوم بأنه ثراء، فالآخرين بالنسبة إليه فرصة جديدة. من أجل تكوين صداقات جديدة، الصراع لا يهمه، يبحث باستمرار على محيط يحافظ فيه على رفاهية، يمارس الرياضة بإعتدال (للمحافظة على رشاقتة) يتعامل مع الضغط بكل هدوء (2).  
 وأشار بعض العلماء إلى وجود نمط ثالث إضافة إلى هذين النمطين هو:

● **نمط الشخصية (ج) type:** وهو الشخص المنطوي، يعيش منعزل، منغلق على نفسه، خجول دائما مضغوط، يختبئ عند مواجهته لمشكلة ما، ليس لديه ثقة بنفسه ويشك في كل من حوله، ينتج أكثر هرمون الكورتيزول، يكون معرض للإكتئاب. (3)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لكل نمط سماته وخصائصه وكذلك منهجه في الحياة وفي العمل أيضا.

<sup>1</sup> علي حمدي: المرجع نفسه، ص 173.

<sup>2</sup> سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 187.

<sup>3</sup> Didier pénissard, **comment contrôler et gérer le stress**, disponible sur - [http : //www.developpement-personnel-club.com](http://www.developpement-personnel-club.com), consulté le : 11/04/2015.

✓ **مركز التحكم في الأحداث:** الفرد الذي يعتقد أنه يستطيع التحكم بالأحداث والسيطرة عليها بدرجة كبيرة هو الأكثر تحملاً للتهديدات والضغوط التي يتعرض لها في حياته من ذلك الشخص الذي لا يعتقد بأنه يستطيع التحكم بمراكز الأحداث؛ أي أنه يعاني من الضغط أكثر من الفرد الذي لا يستطيع التحكم بالأحداث لإعتقاده بأن هذه الأخيرة لا يمكن السيطرة عليها لأنها خارجة عن إرادته وسيطرته، ويعد "روترو" "Rotter" (1966) هو صاحب مفهوم مركز التحكم في نظريته "التعلم الاجتماعي"، ويعد نوع الضبط من أكثر الصفات الشخصية تأثيراً في زيادة حدة الضغوط أو قتلها لدى الفرد؛ وتؤكد بعض الدراسات منها دراسة "كميل" و"هيسلر" "Gemmiel and Heisler" (1972) على أن الأفراد الذين يمتازون بالسيطرة الداخلية أكثر تحملاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأقل معاناة لضغوط العمل، والأفراد الذين يمتازون بالسيطرة الخارجية يوجد لديهم ضغط عال لأنهم يدركون أن ما يحدث يرجع لسيطرة خارجية ولا يمكن لهم السيطرة عليها ومن ثم فهم أكثر عرضة للضغوط. (1)

✓ **القدرة والكفاءة الذاتية:** لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل أثراً في تحديد درجة معاناته من الضغط المهني، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، أشبعت حاجاته المهنية وقلت معاناته من ضغط العمل؛ فالعامل الذي يملك مهارات عالية لا يعاني من الضغوط في مواجهة متطلبات الإنتاج. (2) المرتفعة لأن لديه القدرة على القيام بالسلوك المطلوب، على عكس العامل الذي لا يملك تلك المهارات؛ وبهذا فإن ذوي الدرجة العالية من الكفاءة الذاتية يواجهون المواقف الضاغطة بدرجة منخفضة من الإشتارة الفيزيولوجية، وهو ما يؤكد إرتباط حالة الفرد النفسية بالحالة الفيزيولوجية.

✓ **الحالة النفسية والبدنية:** للحالة النفسية والبدنية تأثيراً بالغاً في درجة معاناته من الضغط المهني لأنهما يحددان طبيعة الإستجابة لهذا الأخير، فالتعب الشديد مثلاً يزيد من مسببات الضغط ويكون مستوى تأثيره كبيراً، ويؤثر على إدراك الفرد للمواقف المسببة له، كما أن الإحباط يقلل من مستوى مقاومة الفرد للضغط، ولبعض سمات الفرد الشخصية تأثيراً مهماً في الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة في حياته العملية؛ فمثلاً الشخصية المنطوية أقل إجتماعية وأكثر إستقلالية من الشخصية المتفتحة، وهي تعاني من مستوى عالٍ من الضغط بسبب الدور، كما أن الأفراد الذين تتسم شخصياتهم بالصلابة النفسية يمتازون بقدرة عالية

<sup>1</sup> عقلة مبيضين، ريجي الحسن: "ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة العامة الأردنية"، مجلة الأبحاث البرموك، المجلد 16، العدد

03، أيلول، 2000، ص ص 145-181.

<sup>2</sup> عمر مصطفى محمد العباس: المرجع السابق، ص ص 46-52.

على مقاومة النتائج المؤلمة والناجمة عن الضغط، بينما في حالة فقدان هذه السمة فإنهم يكونون معرضون لمستويات عالية من الإحساس بالضغط ومن ثم فهم أكثر عرضة للإكتئاب والأمراض ذات الصلة بالضغط.

✓ **ظروف العامل الشخصية:** إن العامل الذي لا يعاني من مشكلات في حياته الخاصة يساعده ذلك على تحمل مشاق وتبعات العمل وإعطائه كل جهده وإهتمامه، في حين العامل غير المستقر في حياته الخاصة فتكثر مشكلاته السلوكية في عمله، ويسوء تكيفه معه؛ لذا نجد أن بعض المنظمات تهتم بتعيين الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين لحل المشاكل الشخصية للعاملين بها.<sup>(1)</sup>

✓ **المواصلات:** تعد رحلاتنا اليومية إلى العمل وإليه من أكثر الأحداث المنتظمة المسببة للضغوط في حياتنا فالإزعاج والتوتر المصاحب لعدم إنتظام المواعيد، وإزدحام الطرق والضوضاء والباصات الممتلئة بالركاب وحدث ذلك على نحو متكرر يكاد يومياً قد يؤدي في النهاية إلى تفاقم الضغوط.<sup>(2)</sup>

## 2.4 النظريات المفسرة لضغوط العمل:

هناك العديد من النماذج المفسرة للضغوط، وكانت معظمها تركز على المنبهات الطبيعية والعواقب أو الأعراض الفيزيولوجية، حيث كان الباحثون في موضوع الضغط أطباء، إلا أنه في الثلاثين السنة الماضية زاد الإهتمام بالضغوط في مجال العلوم السلوكية وإتجهت البحوث إلى دراسة مصادر الضغوط من الناحية النفسية؛ كالقلق ومن الناحية المهنية مثل: صراع الدور وغموض الدور، وفيمايلي نستعرض أهم هذه النظريات والنماذج بإختصار:

### 1.2.4 نظرية "هانز سيللي" Hanz Sellie (1976): يعد "سيللي" من أشهر الباحثين الذين إرتبطت أسماؤهم

بموضوع الضغوط ويرجع الفضل له في تعريف الباحثين بتأثير الضغوط على الإنسان؛ وتنطلق نظرية "هانز سيللي" من مسلمة ترى أن الضغوط إستجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على الفرد، وأن هذه المتطلبات هي المسببة للضغط والتي يمكن أن تنتج عن المواقف السارة وغير السارة، حيث تعد هذه الأخيرة من العوامل الأساسية في إحتلال التوازن النفسي للإنسان، وقد ميز "سيللي" بين نمطين من الضغوط هما (الضغوط السارة Eu stress الضغوط المكدرة Distress).<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> عمر مصطفى محمد العاس: المرجع السابق، ص 46-52.

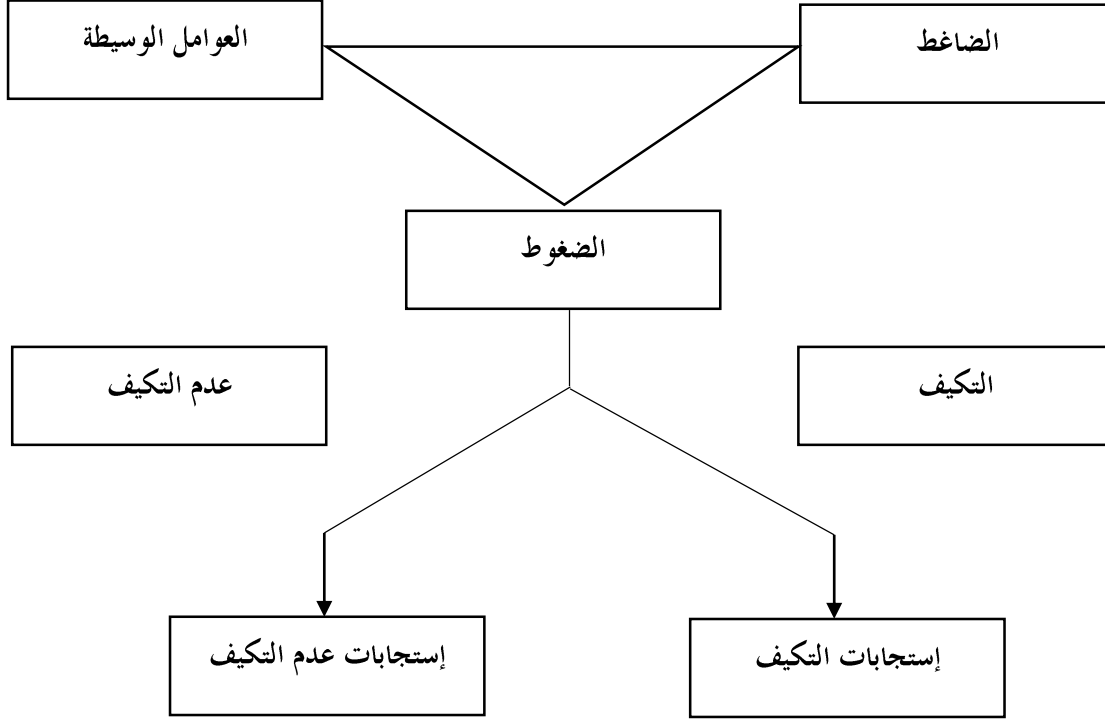
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، وموسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009، ص 299.

<sup>3</sup> عمر مصطفى محمد العاس: المرجع نفسه، ص 50.

كما إعتبر "سيلبي" أن أعراض الإستجابة الفيزيولوجية للضغط عادية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة ويمكن

رصد هذه النظرية في الشكل رقم (04) الآتي: (1)

الشكل رقم (04): تخطيط عام لنظرية "سيلبي"



المصدر: فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص ص 98-99.

وقد حدد "سيلبي" ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط وأطلق عليها:

أعراض التكيف العامة وهي:

✓ **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات وإستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط، ونتيجة لهذه التغيرات

تقل مقاومة الجسم.

✓ **المقاومة:** وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يملك من طاقة نفسية وجسمية ليعود إلى حالة

الإتزان.

✓ **الإجهاد:** وفيها تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض. (2)

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص ص 98-99.

<sup>2</sup> وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم-النظريات-البرامج-، دار الوفاء لنديا

الطباعة، الإسكندرية، 2008، ص ص 151-152.

**2.2.4 نظرية التقدير المعرفي لـ "لازاروس" "Lazarus" (1970)** يعتبر العالم الأمريكي "لازاروس" مؤسس نظريات الضغط الحديثة، فهو ينظر إلى الضغط على أنه نوع من التقييم الذهني ورد فعل من جانب الفرد للمواقف الضاغطة ولا ينظر إليه على أنه حالة ناتجة عن مثير.

نشأت هذه النظرية نتيجة الإهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقدير التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف ولكنه يربط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، وبهذا يستطيع الفرد تفسير الموقف.

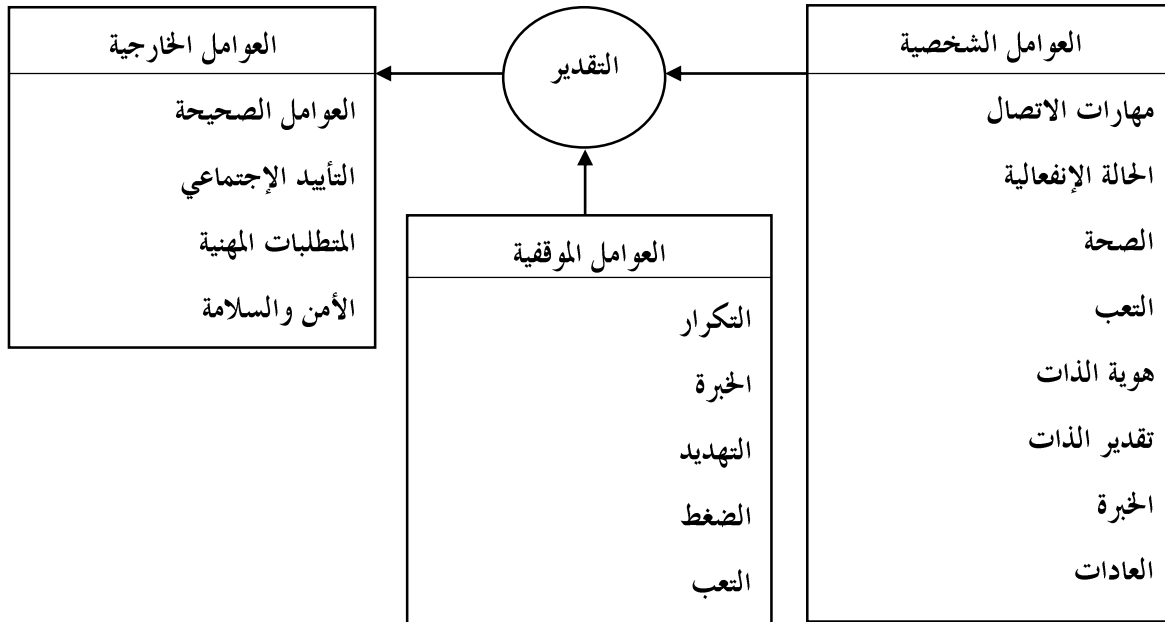
ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الإجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه؛ وتعرف نظرية التقدير المعرفي للضغوط بأنها: "تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد" ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

✓ المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها بشيء يسبب الضغوط.

✓ المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في المواقف.<sup>(1)</sup>

ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): يوضح نظرية التقدير المعرفي



المصدر: علي موسى أمال: "أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي لمرضي القطاع الصحي"، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة

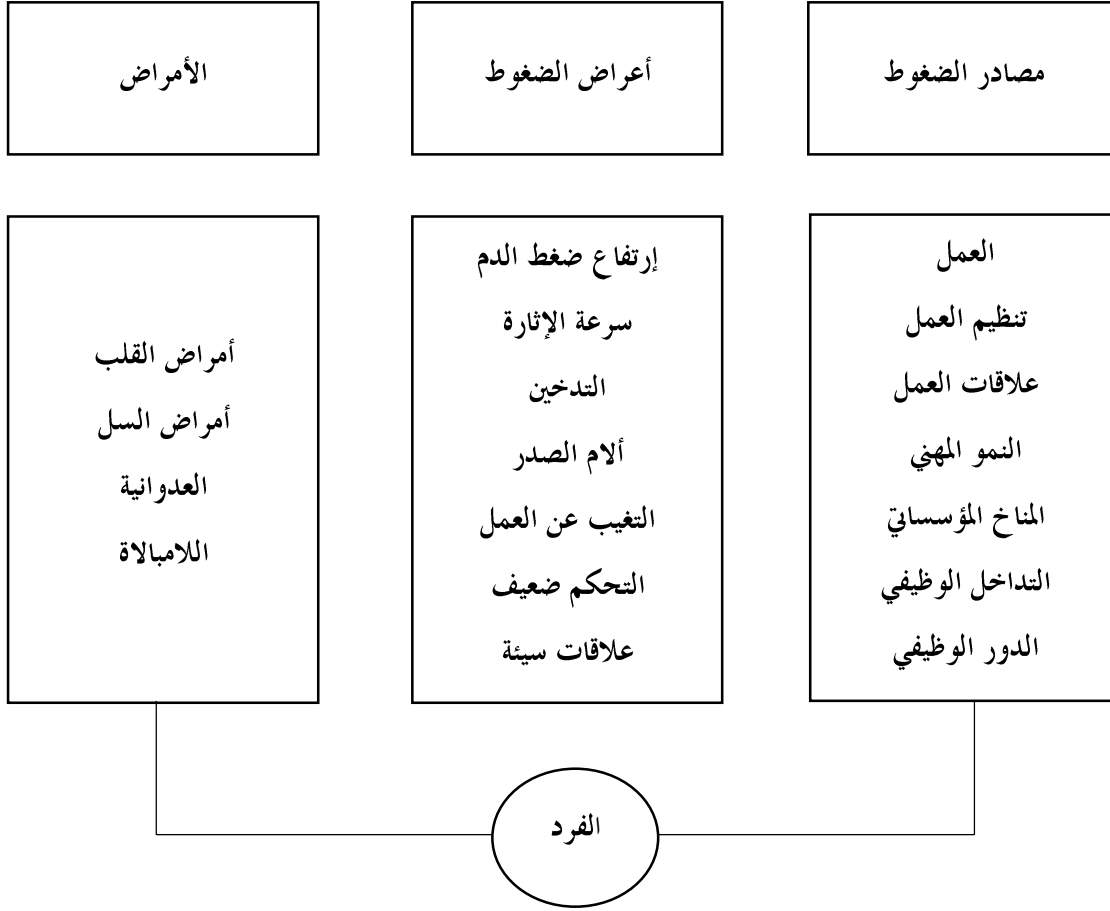
قسنطينة، 2008-2009، ص ص 48-49.

<sup>1</sup> علي موسى أمال: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لمرضي القطاع الصحي"، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-

2009، ص ص 48-49.

**3.2.4 نموذج "مارشال" "Marshall":** وفي هذا النموذج يحدد "مارشال" العوامل المسببة للضغوط في العمل والأعراض الناتجة عن ذلك؛ وهذه الأخيرة يكون تأثيرها على الفرد وتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأعراض القلب، كما يكون تأثيرها على المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث. كما يمكن رصد نموذج "مارشال" في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): نموذج مارشال للضغوط



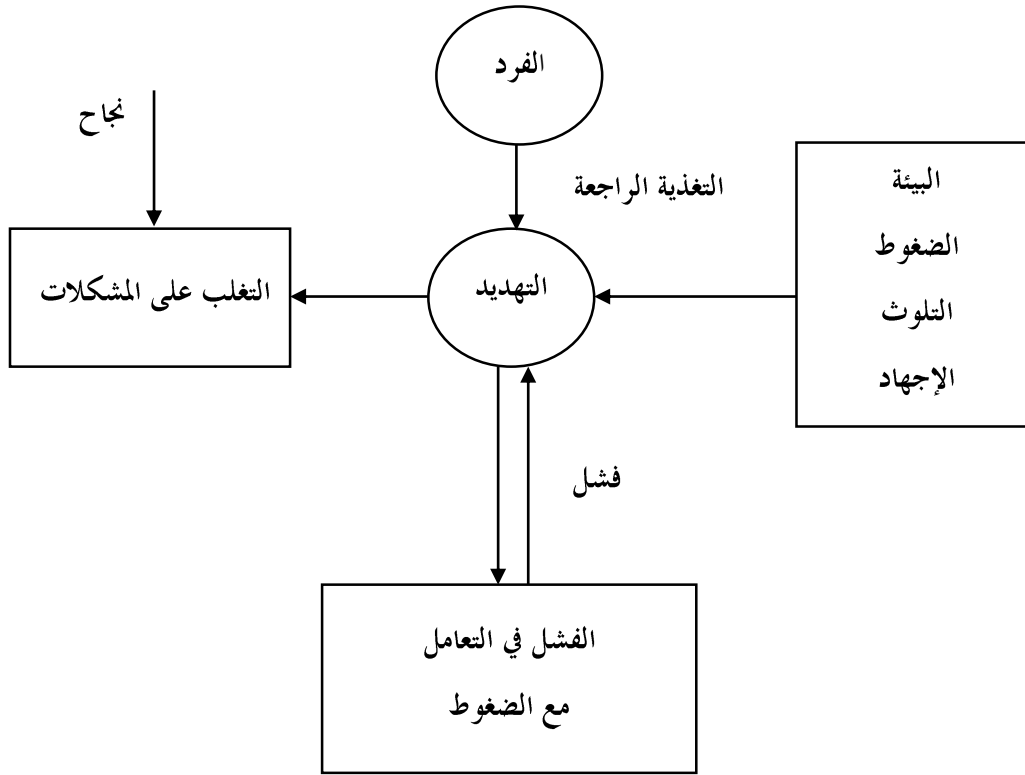
المصدر: فاروق السيد عثمان: المرجع السابق، ص 103.

**4.2.4 نموذج "كوبر" "Cooper":** يوضح "كوبر" أسباب وتأثير الضغوط على الفرد، ويعتبر عنصر البيئة مصدرا للضغوط يشكل خطر ويهدد حاجة من حاجات الفرد وأهدافه في الحياة؛ فيشعر بحالة ضغط فيحاول إستخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف وإذا فشل في التغلب على المشكلات وإستمرت الضغوط لفترة طويلة، تؤدي بذلك إلى الوقوع في بعض الأمراض مثل أمراض القلب والأمراض العقلية إضافة إلى زيادة القلق والإكتئاب وإنخفاض تقدير الذات. (1)

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان: المرجع السابق، ص ص 102-103.

ويمكن رصد نموذج "كوبر" في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): نموذج كوبر يوضح بيئة الفرد كمصدر للضغط



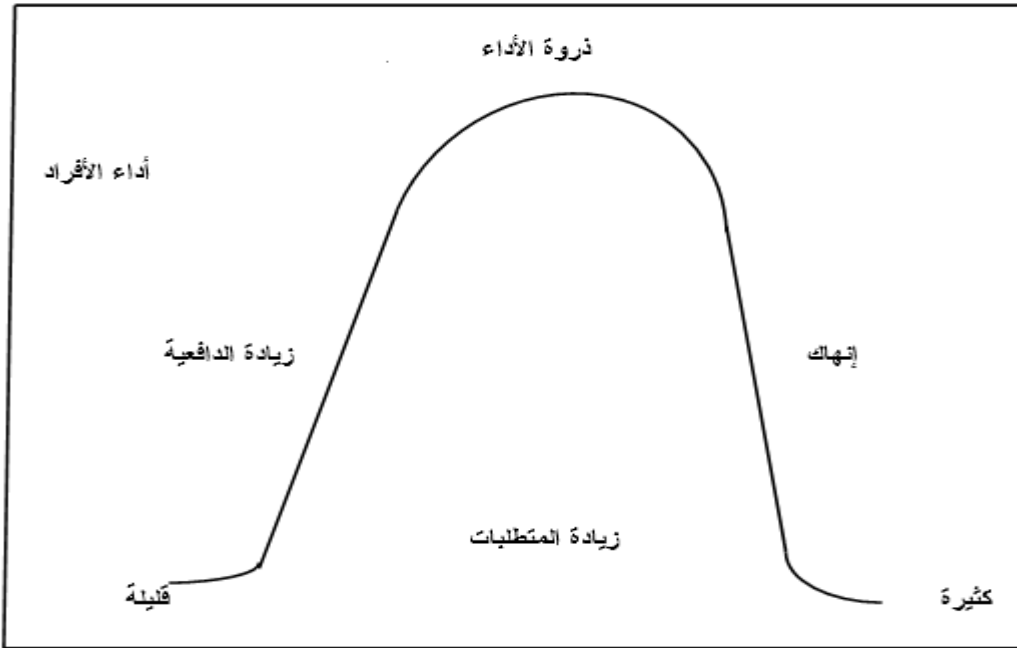
المصدر: فاروق السيد عثمان، المرجع السابق، ص 103.

**5.2.4 نموذج "هب" "Hebb":** لقد إهتم "هب" بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوط العمل، وأكد أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل وأن الزيادة في المتطلبات تعد نوعاً من الحوافز والمنشطات ولكن إذا لم يتمكن الفرد من الإستجابة لهذه المتطلبات والتوافق معها؛ فإنها تؤدي إلى مستوى عالٍ من القلق وتقل قدرته على التركيز والأداء بوجه عام، إضافة إلى شعوره بالتعب مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالإنطواء والإثارة لأتفه الأسباب.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان: المرجع نفسه، ص 104.

ويمكن رصد نموذج "هب" في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): نموذج "هب" للضغوط



المصدر: فاروق السيد عثمان: المرجع السابق، 104.

#### 6.2.4 نظرية النسق النظري لسيلبرجر "speil berger" (1972):

يرجع القلق أنه شيء ضروري لفهم الضغوط أقام نظريته على أساس التميز بين القلق كسمة والقلق كحالة، حيث يقول أن القلق كسمة هو إستعداد طبيعي أو إتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية؛ أما القلق هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة، وبهذا ربط بين الضغط وقلق الحالة وأعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين بسبب حالة القلق؛ كما إهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة وميز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما وضح ميكانيزمات الدفاع التي ساعد على تجنبها، وكانت لنظريته قيمة خاصة في فهم طبيعة القلق الذي بدوره يؤدي إلى الضغط. (1)

#### 7.2.4 نظرية هنري موراي "H.Murry" (1978):

يرى أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان، على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل محددات مؤثرة وجوهرية للسلوك في البيئة، حيث أنه يميز بين نوعين من الضغوط هما: (2)

<sup>1</sup> مصطفى بوزازوة: "النشاط البدني كإستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 15، جوان،

2001، ص ص 75-87.

<sup>2</sup> وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: المرجع السابق، ص 152.

- ✓ **ضغط ألفا:** يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول وأن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجات معينة، ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين المواقف (الحافز، والضغط، والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا).<sup>(1)</sup>
- ✓ **ضغط بيتا:** يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

#### 8.2.4 النظرية الجسمية:

- تركز الدراسات الفيزيولوجية على أن الضغوط عبارة عن إستجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة؛ أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرقي حيث يرسل إشارات ومثيرات بحيث تؤثر في جسم الإنسان.
- ✓ **الجهاز الأول:** هو جهاز الغدد الصماء.
- ✓ **الجهاز الثاني:** هو الجهاز العصبي اللاإرادي.<sup>(2)</sup>

من الملاحظ أن هذه النظرية تعاني من بعض النقص بحيث أنها تتجاهل تأثير وعي وإنتباه الفرد للأخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط، كذلك يمكن القول أن بعض الأعراض الفيزيولوجية مثل سرعة ضربات القلب، قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضواغط وذلك مثل التمرينات الرياضية لذلك من الصعب تقبل هذه النظرية.

#### 9.2.4 النظريات الإجتماعية:

- تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبعه؛ وأن وجود ضواغط في البيئة الإجتماعية من حوله قد يسبب له الشعور بالضغوط والذي يؤدي إلى عدم التوافق الإجتماعي، أو الشعور بالإغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم وبالتالي إضطراب في هيكل العلاقات الإجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط، وإن مقدار الضغوط التي يتعرض لها ترتبط عكسيا مع مدى إستقراره وقوة علاقاته الإجتماعية.
- من خلال ما ورد في هذه النظرية لوحظ أنها ركزت على ثلاث عناصر لها تأثير وجيه على شعور الفرد وإحساسه بالضغط وهي أنماط التكيف والدفاع النفسي، وأحداث الحياة الشخصية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: المرجع نفسه، ص 152.

<sup>2</sup> Fleming .a. And siger.j.e. **toward an integrative approach to study of stress journal of personality and social psychology**, 1984, p p 852-989.

<sup>3</sup> محمد الصريفي: المرجع السابق، ص ص 326-327.

## 10.2.4 النظريات النفسية والسلوكية:

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغوط هي إستجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط وبين العناصر المثيرة لها، ويؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى إحتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط.

يمكن القول وحسب هذه النظرية أن الشعور بالضغط يمكن إكتسابه أو تعلمه أي أن معظم النظريات السلوكية والنفسية تعتمد في عملية الضغوط على ظاهرة التعلم.

### خامسا: مستويات الضغط وأهم الطرق لقياس معدلاته

تأخذ مصادر الضغط شكل مستويات متتالية تبدأ بالفرد ذاته وتندرج حتى تصل إلى البيئة الخارجية للمنظمة التي يعمل فيها، وهذه المستويات هي: (الفرد، جماعات العمل).

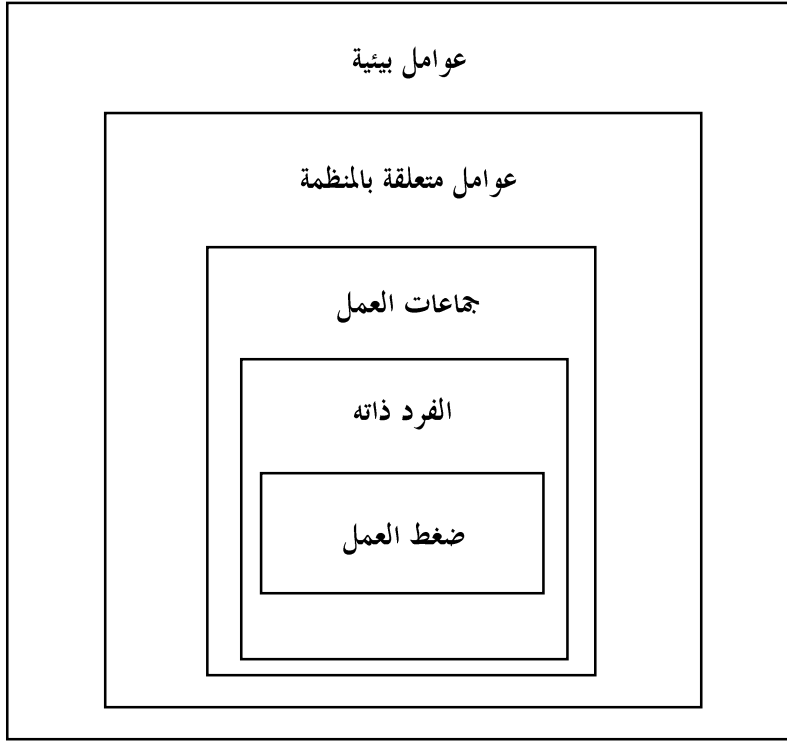
- المنظمة التي يعمل فيها وتضم العوامل التنظيمية:

✓ الوظيفة، الدور الذي يؤديه، الهيكل والمناخ التنظيمي، العلاقات مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين، البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> John M.Ivancevich and Michael T.Matteson. Organizational behavior and Management, 2nd Ed, Homenoved, 1995, P 145.

والشكل الموالي يوضح هذه المستويات:

شكل (09): يوضح مستويات الضغط



**Source: John M.Ivancevich and Michael T.Matteson. Organizational behavior and Management, 2<sup>nd</sup> Ed, Homenoved, 1995, P 145**

### 1.5 قياس وفحص مستوى ضغوط العمل:

هناك طرق عديدة ومتعددة لقياس وفحص مستوى الضغوط أهمها: (المقاييس الفيزيولوجية، المؤشرات الكيميائية الحيوية، المقاييس والإختبارات النفسية) والتي تضم:

#### 1.1.5 أساليب التقرير الذاتي Self reports ومنها:

✓ الإستبيانات أو الإستخبارات Questionnaires

✓ المقابلات Interviews

✓ المقاييس السلوك Behavioral Scales وتضم: (الملاحظة في المواقف الطبيعية والمصطنعة، والإختبارات

الأدائية) وفي نفس السياق يرى "وليام بلوكر" "W.Blocker" أن هناك طرق كثيرة لقياس الضغط يذكر من بينها: (1)

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة، الإجهاد، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 42.

قوائم التحكم المتعدد إختبارات إسقاطية تعتمد على بقع الحبر وسلم هاميلتون لتقدير القلق، بالإضافة إلى مختلف القياسات الموضوعية للضغط التي تجري في المخبر وتشمل قياس النشاط الكهربائي للمخ عن طريق مخطط الدماغ (EEG) وسرعة خفقان القلب بواسطة مخطط القلب الكهربائي (ECG) **ELECTRO CARDIOGRAMME** والطاقة العضلية بواسطة مخطط الطاقة العضلية.

**ELECTRO MYOGRAMME (EMG)** وإستجابة الجلد للكهرباء الناتجة عن التفاعل الكيميائي

وقياس ضغط الدم والهرمونات الأدرينالية والوظائف المعدية والمعوية؛ كما يشير إلى أن الإختبار الأكثر إستعمالاً في الو.م.أ هو إستبيان التقييم الذاتي لحالات القلق وهذا الإستبيان يحتاج إلى مختص لتفسير نتائجه.

### 2.1.5 فحص الإستعداد:

ويعتبر كأول خطوة لإدارة الضغوط، ففحص مدى إستعداد الفرد للتعرض للضغوط يمكنه من التعرف على مستوى الضغط الملائم ومدى تعرضه للآثار السلبية الناتجة عنه؛ فنوع التصرف أو السلوك الذي يتخذه الفرد في المواقف يتأثر بإستعداداته وهو ما يعرف بـ: "المزاج المعتاد" أو "الإطار الذهني للفرد"، فعندما يقع الفرد تحت ضغط متزايد قد يحتفظ بهدوئه أو قد يصبح متوتراً جداً وسوف يؤثر ذلك على إستعداداته في مواجهة ذلك الضغط (كل حسب نمط شخصيته).

### 3.1.5 مقياس التحقيق الشخصي للضغط:

والذي تم إكتشافه من قبل "ماتيسون" و"إيفانسفيتش" وتقيس إدراكات عمال المؤسسة للضغط بحيث قاما هاذين العالمين بربط هذه الإدراكات ببعض مصادر الضغوط كالوقت، عبء العمل، وغموض الدور، ونظام المكافأة والعقاب وتؤكد هذه الإستمارة على أن مصادر الضغوط لها علاقة بالتنظيم في مستواه العام والجزئي. (1)

### 4.1.5 تقدير إعادة التوافق الإجتماعي:

والذي قدمه كل من "هولمز" و"راهي" "Holmez and Rahe" ويقيس أحداث الحياة الضاغطة ويتمثل في إستمارة تتكون من 43 حدثاً حياتياً بعضها إيجابي والآخر سلبي؛ ويستخدم إما لقياس التغيرات الحياتية التي حدثت للفرد فعلاً خلال السنة الماضية، كما يمكن أن يستخدم أيضاً لقياس إدراك الفرد أو تقديره لشدة الأحداث وما تثيره من ضغوط وإن لم يكن قد تعرض لها من قبل. (2)

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة: المرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup> جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل، "نموذج للتدريب والممارسة، رؤية نفسية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 26.

### 5.1.5 مقياس "ماسلاش" للاحتراق النفسي:

وتم وضعه من قبل "ماسلاش جاكسون" "Maslach Jackson" ويستخدم في مجال الخدمات الإنسانية والإجتماعية، ويقاس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق النفسي تتمثل في:

✓ الضغط الإنفعالي EMOTION STRESS.

✓ تبدل المشاعر DEPERSONALISATION.

✓ نقص الشعور بالإنجاز REDUCING FEELING OF PERSONAL ACCOMPLISHMENT.

ACCOMPLISHMENT.

ويتضمن هذا المقياس 22 فقرة خاصة بشعور الفرد نحو مهنته، تتطلب كل فقرة إستجابتين من المفحوص الإستجابة الأولى تكون مدرجة من 0 إلى 64 تخص تكرار الشعور في حالة ممارسة وعدم ممارسة الفرد للخبرة الشعورية يوميا؛ أما عن الإستجابة الثانية مدرجة من 0 إلى 6 تخص شدة الشعور في حالة ما إذا كان الشعور يخلو من الشدة وكذلك عندما تكون شدة الشعور قوية جدا، ومن خلال الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على كل الأبعاد المذكورة سابقا (الضغط الإنفعالي....)، تصنف درجة الإحتراق النفسي ما بين معتدلة، عالية، أو منخفضة.

كذلك فمن بين العوامل التي يتم بها قياس معدلات الضغوط هي الإحصاءات حيث تعد هذه الأخيرة وخاصة القومية من أفضل مصادر المعلومات عن مستوى الضغوط في المجتمع؛ ومثال ذلك المعدل السنوي للإنتحار والأزمات القلبية ولا بد أن التغيير في هذه الإحصاءات خلال فترة معينة من الزمن يعد ذا دلالة معنوية، على وجود ضغوط أو حالة عدم التوازن وأهمها:

### 6.1.5 قياس الضغوط لدى الفرد:

بالرغم من أنه يمكن قياس الضغوط لدى الأفراد من خلال معدلات الضغوط، معدلات ضربات القلب أو مستوى الهرمون بالجسم وكل فرد له؛ إلا أنه لا يوجد متوسط إحصائي يمكن الإعتماد عليه في تحديد الضغوط الشخصية، فالبعض قد تظهر لديهم على شكل صداع بالرأس ومشكلة بالمعدة، أو أرق وعدم القدرة على النوم وهناك كذلك إختلاف بين الرجال والنساء في الإستجابة كل منهم للضغوط فبينما تمثل النساء إلى الإنسحاب أو الإكتئاب نجد الرجال يصبحون أكثر عدوانية، وسريعي الإنفعال وأكثر عرضة للإنغماس في الإدمان.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة: المرجع نفسه، ص ص 43-44.

**7.1.5 قياس الضغوط لدى المؤسسة:** لا شك أن للمؤسسات العديد من الأساليب لقياس مستوى الضغط ولعل أكثرها معدل الغياب والذي يعني النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم، ومع ذلك لا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة التي لديها أعلى معدل للغياب هي بالضرورة الأكثر معاناة من الضغوط فمثلا بعض المؤسسات تجبر بعض موظفيها على الغياب والبقاء بالمتزل خلال مواسم الكساد أو الخسارة، ومؤسسات أخرى تعاني من حضور بعض العاملين وهم في حالة تعب وبالتالي فهم حتى بحضورهم لا يحققون للشركة مزايا تفوق الخسارة في حالة الغياب هذا من جانب.

## 2.5 قياس معدلات الضغوط حسب نوعها وعناصر قياسها:

### 1.2.5 الضغوط الشخصية:

وهي التي تسبب للأفراد معاناة من قصور إمكانياتهم بما لا يسمح لهم بالعمل عند المستوى المقبول.  
 ✓ عناصر قياسها: الأرق المستمر، الإحساس بالضيق، الصداع، التغيرات في أنماط التدخين.

### 2.2.5 الضغوط التنظيمية:

وهي التي تؤثر في الروح المعنوية العامة للمنظمة وتظهر في صورة مشكلات مالية وأخرى شخصية.  
 ✓ التغيرات الغير متوقعة في معدلات الغياب بين الموظفين.  
 ✓ جودة الإنتاج داخل المنظمة مع التركيز على التدهور الواضح.  
 ✓ عدد الحوادث والمشكلات المرتبطة بالعمل.<sup>(1)</sup>

## سادسا: دورة حياة الضغوط وأهميتها

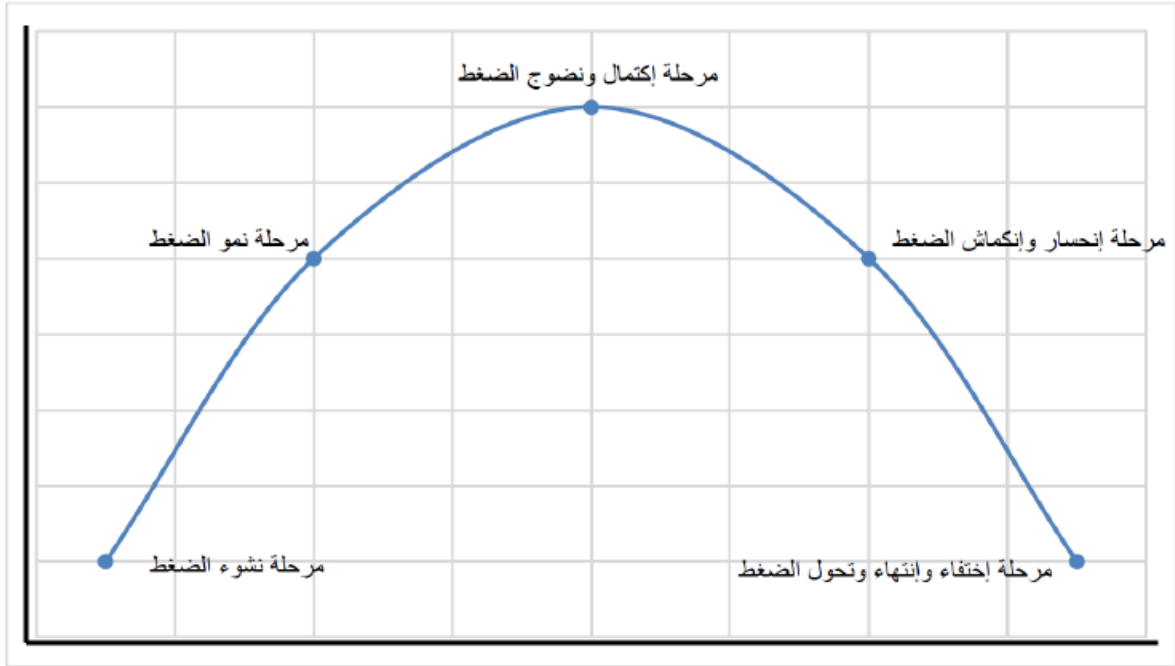
### 1.6 دورة حياة الضغط:

الضغط مثله مثل أي ظاهرة إدارية داخل المؤسسة؛ بحيث أنه يمر بمراحل متتالية وتكتمل أركانه ويفرز أثره ومن ثم فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كل منها يساعد على معرفة كيفية التعامل مع هذا الوضع وتشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل وتظهر لنا هذه الدورة، وإن الضغط يمر بخمس مراحل كما هو موضح في الشكل الآتي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> يوك برس: الحد من الضغوط، سلسلة الإدارة المثلى، مكان لبنان، 2001، ص ص 15-16.

<sup>2</sup> محسن الخضيرى: الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص 83.

الشكل رقم (10): يوضح دورة حياة الضغط



المصدر: محسن الخضيرى: الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص 83.

وإستكمالاً لتوضيح هذه المراحل وتفسيرها نوضح ما يلي:

✓ **مرحلة نشوء الضغط:** وتمثل مرحلة ميلاد الضغط وتظهر بوادره في شكل بدائي أولي، وهنا يتضح لمتخذ القرار أنه غير مهم ويمكن التغاضي عنه وعدم الإستجابة له، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد منه، ويتحول بذلك الضغط الوليد في هذه المرحلة إلى مرحلة النمو.

✓ **مرحلة نمو الضغط:** في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة أمسكت سيطرتها على متخذ القرار، وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغط عليها، وأين تكمن مواطن الإختراق التي يمكن من خلالها تنفيذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه.

ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه وفي قرارته، ويتم توجيه هذا السلوك وتلك القرارات في الإتجاه المرغوب من جانب تلك القوى الضاغطة، فعندها يصل الضغط إلى مرحلة النضج.

✓ **مرحلة إكمال ونضوج الضغط:** وفي هذه المرحلة يصل ضغط العمل إلى قيمته وبمعنى آخر يكون قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار الوجهة المطلوبة، أي أن يكون الضغط أكبر من مقاومة متخذ القرار، ولا يملك متخذ القرار أمامه إلا الإستجابة له.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 324.

✓ **مرحلة الإنحسار وإنكماش ضغط العمل:** تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من متخذ القرار ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار بل ومساعدته وتقديم دعمها له، ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة إلى التعاون والمشاركة، بلا حدود ويختفي الضغط.

✓ **مرحلة إختفاء وإنهاء أو تحول الضغط إلى مجالات جديدة:** وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى ضغط العمل بالكامل، ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها وإستمرارها فلا يكون أمامها إلا خيارين هما:

- التفكك والإنصراف عن الإستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.
- التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا ما كانت هذه المطالب تجد هوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية أو تحقيق لها بعض المكاسب والمصالح.

## 2.6 أهمية ضغوط العمل

يستقطب موضوع ضغوط العمل جهود العديد من الباحثين والمؤلفين في فروع مختلفة من فروع العلم نظرا للأهمية الكبيرة التي تكمن فيما يلي:

- ✓ حماية متخذ القرار؛ ومن ثم المنظمة من إتخاذ قرار خاطئ ناجم عن إنفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- ✓ تأكيد ربح المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط في البرامج التنفيذية.
- ✓ توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل ما يمكنه من ممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- ✓ زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- ✓ تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار؛ وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- ✓ سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة بما يسهم في رفع الروح المعنوية، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة. (1)

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص ص 324-325.

✓ تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكات الإدارية للمديرين في كافة مستويات التنظيم (عليا، وسطي

تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة على أكمل وجه. (1)

ومن أجل ذلك يركز الأخصائيون في علم النفس العمل والتنظيم على موضوع ضغوط العمل لسببين رئيسيين: (الأمراض الناتجة عن هذه الضغوط، والتكاليف المترتبة عن هذه الضغوط).

وفيما يخص الأمراض التي تحدث بسبب ضغوط العمل فقد إنتشرت بشدة في البلاد الصناعية المتقدمة؛ وهذا ما ورد

عن "شولتز" وهو من كبار المختصين في علم النفس التنظيمي أن حوالي 25٪ من أفراد الشعب الأمريكي يعاني

من الضغوط النفسية التي تؤدي إلى الأمراض السيكوسوماتية مثل (ضغط الدم وإضطرابات الهضم وأمراض القلب والصداع) وهي أمراض جسد ونفسية المنشأ، ويشير أيضا إلى إحصائيات تبين أن أكثر من 80٪ من عمال الصناعة يشكون من الضغوط في العمل. (2)

إن مؤثرات ضغوط العمل لها نتائج وآثار على الأفراد على مختلف جوانبهم النفسية والسلوكية والجسدية، حيث أن العوامل الضاغطة تلعب دورا غير متوقع على سلوك الفرد بحيث تزداد ظاهرة التدخين لديه، والإدمان على الكحول للهروب من المشكلات التي تواجهه، بل ويتعداها إلى تعاطي المخدرات والتي تؤدي به في آخر المطاف إلى العنف والعدوان، الإكتئاب، اللامبالاة، التوتر العصبي وكلها ردود أفعال تجعله يفقد التركيز في مجال عمله ويتجرد تماما من العقل ما يؤدي به إلى إرتكاب حوادث العمل، وخلق المشاكل مع زملاءه في العمل، إلى جانب المشكلات الإجتماعية والأسرية والتي ينتج عنها تدهور في الصحة الجسدية، حيث أكدت الدراسات إلى أن موت البغثة أو الوفاة بالسكتة القلبية سببه الضغوط الواقعة على الفرد والتي تجاوزت الحدود العادية والمألوفة لديه. (3)

<sup>1</sup> محمد الصبري: المرجع نفسه، ص ص 324-325.

<sup>2</sup> محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 251.

<sup>3</sup> حسن صادق حسن عبد الله: ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 19.

## سابعاً: أنواع ضغوط العمل ومراحله

### 1.7 أنواع ضغوط العمل:

تعددت واختلقت بتعدد واختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها، فبعض العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المترتبة عليها إلى:

#### 1.1.7 الضغوط الإيجابية:

وهي تلك الضغوط المفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز كما أنها تكسب الفرد إحساساً بالرضا والقدرة على تحقيق الإنتاج الجيد، ويعني هذا أن الضغوط المهنية الإيجابية تؤدي إلى إرتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العمال من الناحية الكمية والنوعية معاً، كما تساعد على التفكير الإيجابي وتحافظ على التركيز في العمل وتزود الفرد العامل الحيوية والدافعية لإتخاذ قرارات رشيدة.

وفي نفس السياق أوضح "Forbes" بعض المؤشرات تتعلق بالضغوط الإيجابية يمكننا من خلالها التعرف على الحالة التي يكون عليها الفرد العامل وأهم التغيرات التي تطرأ عليه وهي كما يلي: (إرتفاع حجم النشاط وقوته، زيادة الدافعية الهدوء وعدم الإنفعال تحت الضغوط، القدرة على إدراك وتحليل المشاكل، زيادة القدرة على التصرف الجيد، زيادة القدرة على التذكر والتركيز والإسترجاع، التفاؤل نحو المستقبل)؛ مثل: تاريخ إستحقاق الضرائب، تقديم تقارير الأداء تذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.

• تحديد خطوط المواجهة "الموت" "deadlines".

• حل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر. (1)

ويستطيع المدير من خلال إستخدام هذه المؤشرات تقدير مستويات الضغوط التي تحدث مع العمال، بحيث إذا حصل خلل في هذه المؤشرات ساءت واختلقت فإن ذلك ينبئ بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الإحتياط لها.

#### 2.1.7 الضغوط السلبية:

هي تلك الضغوط الضارة أو المؤدية التي تعود إنعكاساتها على كل من الفرد والمنظمة معاً، حيث تسبب الضغوط السلبية إنخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق، والقلق، وبالفشل والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما إنخفضت المساندة الإجتماعية التي يتلقونها من رؤسائهم في العمل وأفراد المجتمع.

كما قسم "جيتز" "Jains" الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها من حيث الشدة والتوتر الناجم عنها. (2)

<sup>1</sup> سيد جاد الرب: المرجع السابق، ص 122-124.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه: المرجع سابق، ص 306.

إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ✓ **الضغوط البسيطة:** وهي تلك التي تستمر لثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات من أشخاص أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
  - ✓ **الضغوط المتوسطة:** وهي تلك التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه، الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.
  - ✓ **الضغوط الشديدة:** وهي تلك التي تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر، بل تمتد إلى سنوات مثل: غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر، أو الموت، وأيضا النقل من العمل أو الإيقاف عنه حتى زوال السبب.
- وقد إتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم "ماكجرات" "Macgrath" و"هيجان" إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادرها وإختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهي:
- ✓ **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهامه الوظيفية وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية، أو إجتماعية، أو تقنية.
  - ✓ **الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية:** وهي ناتجة عن تفاعل الأفراد فيما بينهم في مجالات العمل (زملاء العمل).
  - ✓ **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وهي الضغوط التي ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد الموروثة والمكتسبة. (1)

## 2.7 مراحل ضغوط العمل:

في هذا المجال حدد "هانز سيلبي" الذي وضع تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط ثلاث مراحل أطلق عليها متلازمة التكيف العام (GENERAL ADAPTATION SYNDROM (GAS)، وقد إعتبر "سيلبي" هذا النظام عام لأن مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم، أما التكيف فيشير إلى تنمية الدفاعات بغرض مساعدة الجسم على تحقيق التكيف أو التعامل مع مسببات الضغط، وفي الأخير فإن مفهوم متلازمة يدل على مكونات رد الفعل الفردية وتحدث في وقت واحد؛ وفيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل الثلاثة: (2)

1 فاروق عبده فليه: المرجع سابق، ص ص 306-308.

2 أندرو دي سيزلاقي مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر/ جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 181.

**1.2.7 مرحلة الإنذار:**

ويطلق عليها كذلك مرحلة التنبيه والخطر وهي تمثل رد الفعل الأولي للجسم إتجاه ضغوط العمل، ينتج عنه إفراز هرمونات معينة كالأدرينالين والكورتيزول، يترتب عليها بعض المظاهر والتي يمكن من خلالها الإستدلال على أن الفرد في حالة ضغط، ومن أهم هذه المظاهر: (توتر الأعصاب، إرتفاع ضغط الدم، زيادة معدل التنفس، وغيرها من الأعراض).

**2.2.7 مرحلة المقاومة:**

وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل بحيث يرتفع فيها مستوى القلق والتوتر لدى الفرد إشارة منه عن مقاومته؛ ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية منها: (وقوع الحوادث، ضعف القرارات المتخذة التعرض للأمراض) وذلك نتيجة لظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى إهيار المقاومة.

**3.2.7 مرحلة الإرهاق:**

وتظهر هذه المرحلة مع إهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط مثل: (إرتفاع ضغط الدم أو الصداع قرحة المعدة وغيرها) من المخاطر التي تشكل تهديدات مباشرة وغير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة معا.<sup>(1)</sup> ويوضح الشكل رقم (11) هذه المراحل بإختصار.

<sup>1</sup> أندرو دي سيزلاقي مارك جي ولاس: المرجع نفسه، ص 181.

الشكل رقم (11): يوضح مراحل ضغوط العمل عند سيلبي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
المستوى العادي للمقاومة ↓		
رد الفعل اتجاه الخطر	المقاومة	الإتهاك
يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ المقاومة بالاضمحلال في نفس الوقت	يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتتجاوز المستوى العادي	يعقب التعرض المستمر والمتصل لنفس عوامل الضغط والتي أصبح الجسم متأقلمًا معها، وفي النهاية تستنزف طاقة التكيف

المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء تر/ جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية،

1991، ص 181.

ثامنا: تكاليف الضغوط وأثارها

### 1.8 تكاليف الضغوط:

أما عن التكاليف المترتبة عن الضغوط فلها مردود سلبي على العملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية من شأنها أن تخفف من دافعية العاملين؛ وذلك أن الأمراض السيكوسوماتية التي تحدث بسبب ضغوط العمل تكلف الو.م.أ حوالي 45 بليون دولار كل سنة، وهو رقم مهول، دون إغفال أن ضغوط العمل هي كذلك من بين الأسباب المؤدية إلى حوادث العمل وما لهذه الأخيرة من تكلفة عالية تعود خسائرها على المنظمة. وفي دراسة أجريت على حوالي مليون عامل في الو.م.أ والسويد تبين أن معدل الإصابة بأمراض القلب عند من يعانون من ضغوط العمل أربعة أمثالها عند من لا يعانون من هذه الضغوط.

ويضيف "شولتز" بأن التكلفة العامة لضغوط العمل تبلغ 150 مليار دولار كل سنة إذا أخذنا في الاعتبار التكلفة الطبية والتعويضات بسبب الأمراض المهنية أو الحوادث، إنخفاض الإنتاج بسبب التغيب، ناهيك عن الأمراض النفسية التي يعاني منها الفرد الواحد فتنقل عدواها إلى زملائه في العمل.<sup>(1)</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم تكاليف الضغوط المهنية إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:

### 1.1.8 التكاليف المباشرة:

وتتضمن التكاليف المباشرة للضغوط المهنية ثلاثة عناصر أساسية هي:

✓ **تكاليف العضوية:** ومنها: (تكلفة التأخر عن العمل، تكلفة التوقف أو الإضراب في العمل، تكلفة الغياب عن العمل، تكلفة ترك العمل).

✓ **تكاليف الأداء في العمل:** ومن أمثلتها: (تكلفة الإنخفاض في كمية الإنتاج، تكلفة إنخفاض الجودة، تكاليف عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة سوء إستخدام الموارد).

✓ **تكاليف التعويضات:** ومن أمثلتها:

تكلفة التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة والناجحة عن الأحكام القضائية أو طبقاً للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة.

### 2.1.8 التكاليف غير المباشرة:

وتتمثل في: إنخفاض الروح المعنوية.

✓ **سوء الاتصالات ومنها:** (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).

✓ **إتخاذ قرارات خاطئة.**

✓ **سوء العلاقات في العمل ومنها:** (فقد الثقة، المشاجرات، تكلفة الفرصة البديلة).<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عزوز صونية: "ضغوط العمل وإنعكاساتها على أساليب التسيير" رسالة ماجستير، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص 08.

<sup>2</sup> سامر جلدة: المرجع السابق، ص ص 189-191.

## 2.8 الآثار المترتبة على الضغوط:

يرى "رابكن" و"ستروننج" "Rabkin and Streuning" أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى؛ وهذه الإستجابات قد تكون صحية أو غير صحية، ويرى هذان الكاتبان أيضا أن إدراك الضغوط النفسية عموما والإستجابة لها يتأثر بالمستوى الإقتصادي والإجتماعي، والذكاء والمهارات اللفظية، والمعنويات والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل، وإقترحا أن الناس يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها.<sup>(1)</sup>

وتوضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي نتائج فعالة، كما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، لذا تباينت آراء العلماء والباحثين نحو آثار الضغوط المهنية؛ فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية وإنما يترك المعتدل منها آثار إيجابية يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتدفع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن، وبعضهم يركز على الآثار السلبية للضغوط المهنية ويرون أن المستمرة منها لها آثار سلبية على سلوكيات الفرد وصحته البدنية والعقلية وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عن الضغوط المهنية:

### 1.2.8 الآثار الإيجابية للضغوط المهنية:

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط المهنية فيما يلي:

- ✓ تنمية المعرفة لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية نحو أداء العمل بنجاح وتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- ✓ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، بحيث أن زيادة قنوات الاتصال وإستخدامها بشكل فعال يمكن من مواجهة الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية والثقة بالعاملين ومستوى الشعور بالرضا، والإصرار على القيام بعمل له أهمية مما ينعكس ذلك على الإستقرار في الحياة العملية بالمنظمة وتحقيق الأداء المتميز.
- ✓ تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة وخلق التعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة أو الوقاية من حدوث الضغوط التي تؤثر على كافة العاملين.
- ✓ زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الذي يقوم به؛ والتي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل وذلك بالوقوف على أهم جوانب القصور لديه ومحاولة تلافيها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 117.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح: المرجع السابق، ص 109.

- ✓ إكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين والإستفادة من جهود هؤلاء وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية من أجل مواجهة التحديات وضغوط العمل التي ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تخلق ضغوط العمل الدافع نحو معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل تحقيق الأداء المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.<sup>(1)</sup>
- ✓ النوم بشكل مريح، القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر، الشعور بالمتعة، تزويد الفرد بالحوية والنشاط، والثقة، النظر إلى المستقبل بتفاؤل، المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- ✓ التمتع بحالة جيدة من الصحة الجسمية والنفسية والإجتماعية وزيادة الإحساس بالإشباع والرضا الوظيفي والسعادة الحقيقية.<sup>(2)</sup>

## 2.2.8 الآثار السلبية للضغوط:

ويمكن تصنيفها حسب تأثيرها على الفرد وعلى المنظمة كما يلي:

### 1.2.2.8 آثار الضغوط على صحة الفرد:

إن زيادة الضغط الواقع على الفرد يترتب عليه تدهور في صحته، في حين إنخفاض مستوى الضغط لديه يصاحبه صحة جيدة، حيث أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50٪ من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته.<sup>(3)</sup> ومن أجل ذلك صنف علماء النفس آثار الضغوط المهنية على صحة الفرد إلى: (الآثار الفيزيولوجية، النفسية، السلوكية، الإنفعالية). نوضحها فيما يأتي:

✓ **الآثار الفيزيولوجية:** تشير عدد من الدراسات المنشورة في الآونة الأخيرة إلى أن إرتفاع ضغط العمل قد يضعف جهاز المناعة عند الإنسان، ويقلل من قدرته على مقاومة العديد من الأمراض الخطيرة.<sup>(4)</sup>

ومن الآثار الفيزيولوجية الشائعة التي تعود إلى ضغط العمل وتظهر واضحة في الجهاز التنفسي، فقدان الشهية، وإرتفاع ضغط الدم والصداع، والإتهاك الجسمي، والحساسية الجلدية.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه: المرجع نفسه، ص 110.

<sup>2</sup> جمال كعبار: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 61.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليه: المرجع نفسه، ص 310.

<sup>4</sup> عويد المشعان: "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالإضطرابات النفسية الجسمية"، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 28، العدد 01، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2000، ص 71.

<sup>5</sup> رونالد.ي. ريجو، المرجع السابق، ص 299.

ويمكن لضغط العمل أن يسبب أيضا مشاكل في الأمعاء وخصوصا الإسهال، نوبات ربو بصورة متكررة وشديدة مع الذين سبق لهم التعرض لمرض الربو، والعديد ممن لديهم مشاكل مزمنة من الطفح الجلدي، إلتهاب المفاصل، الصرع. (1)

وقد وجدت دراسة "ستيفن" Stephen (1997) أن هناك علاقة مباشرة بين ضغوط العمل وبعض الأمراض كأمراض القلب، الشقيقة، قرحة المعدة، اضطراب الدورة الشهرية عند النساء، زيادة نشاط الغدة الدرقية، أمراض الجلد كما أن تعرض الفرد لهذه الضغوط قد يؤدي على المدى القصير إلى زيادة إفراز هرمونات الجسم مثل: هرمون الأدرينالين والكريتيزول ما ينتج عن هذه الأخيرة تغيرات في معدل التنفس ومعدلات ضغط الدم والتي تؤدي بدورها على تدمير الجسم على المدى الطويل.

وقد أثبتت مجموعة أخرى من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم، ما ينتج عنها الغياب المتكرر للعمال أو العجز عن العمل.

✓ الآثار النفسية: بذل علماء النفس جهودا ملحوظة لمعرفة النتائج التي يفرزها ضغط العمل على النواحي النفسية وأستطاعوا التوصل من خلال دراساتهم إلى أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص من جراء إرتفاع مستوى ضغط العمل لديهم، وبالتالي فهم عرضة للتعب والإرهاق، والملل، وإنخفاض الميل للعمل، والغضب، والتوتر والإكتئاب، والأرق وإنخفاض تقدير الذات والإحترق النفسي، والقلق الذي يمثل عادة القاعدة الأساسية في أغلب الأمراض النفسية.

وقد أسفرت دراسة "بيرس" و"مولي" Pierce and Molloy (1990) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحساس الفرد العامل بالضغط المهني وبين بعض سمات الفرد الشخصية مثل: القلق والعصابية، وفقدان القدرة على التحمل وعدم الثقة بالنفس والميل إلى الإغتراب. (2)

كما أوضحت دراسة "ليتر" و"ماسلاش" Leitter and Maslash (1988) أثر الضغط على الأداء وأن العاملين الذين يشعرون بالإكتئاب والإرهاق عادة لا يتمتعون بإخلاص للمهنة التي يعملون بها. (3)

<sup>1</sup> جيلان بتلر، توني هوب: إدارة العقل، تر/ مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص 296.

<sup>2</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع السابق، ص ص 62-63.

<sup>3</sup> رونالد. ريجو: المرجع نفسه، ص 302.

✓ **الآثار السلوكية:** وتتضح في اضطرابات الأكل والشرب سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة الرغبة في الأكل أو التركيز على نوع واحد من الطعام دون الإهتمام بالأنواع الأخرى، أو التركيز على وجبة واحدة بسبب إنشغال الفرد في العمل منذ الصباح ثم الرجوع إليه في المساء، كذلك قد يعمد الفرد إلى التدخين أو تعاطي الكحول أو المخدرات، ويتخلى عن أهدافه في الحياة، ويفقد حماسه ويصبح غير قادر على مواجهة مشكلاته، وتبرز لديه أنماط سلوكية شاذة كأن يصبح عدوانياً، سريع الغضب وغير مبال بالآخرين وبالأحداث الإجتماعية، وقد يفقد إهتمامه بالمظهر الشخصي ويتوقف عن ممارسة هواياته.

وقد تبين في دراسة قام بها "روسك" Russek (1952) على مجموعة من المهن أن الأشخاص الذين يعملون في مهن تتسم بالضغوط الشديدة، يعمدون إلى التدخين بعكس الأشخاص الذين يعملون في مهن لا تتسم بالضغوط أو تكون الضغوط بها منخفضة.

وقد أشار "لازاروس" إلى أن الآثار السلوكية للضغوط تشمل تغيرات في تعبيرات الوجه والإقدام والإحجام، وكذلك اضطرابات النوم والتي تظهر في شكل أرق وفرع ليلي وكوابيس خاصة عند القيام بالعمل بشكل مستمر، وقد تظهر الآثار السلوكية أيضاً في نقص الميول والحماس والشك في الزملاء.

وقد أوردت "مارينا" Marina " مجموعة من الآثار السلوكية الناجمة عن الضغوط التي تتمثل في حالات الغضب وعدم القدرة على التركيز والنظرة السوداوية.

✓ **الآثار الإنفعالية:** إتجهت العديد من الدراسات أمثال دراسة "راه" و "ليند" Rahe and Lind (1971) والتي أجريت من أجل الكشف عن العلاقة بين ضغوط الحياة و حدوث الأزمات القلبية وأسفرت نتائجها إلى أن الأفراد الذين يعانون من نوبات قلبية قد مروا بجهزات إنفعالية ونفسية في الستة أشهر السابقة لمرضهم، وأوضحت دراسة "باركيز" Parkes (1975) أن الأمراض العضوية تنشأ نتيجة العزلة الإنفعالية التي يحدثها فقدان القرين، كما تفسر دراسة "أنجل" Angel (1977) وتعتبر من أبرز الدراسات التي تناولت الوفاة الفجائية للصدمة الإنفعالية الحادة مثل فقدان أو التهديد بفقدان شخص عزيز.<sup>(1)</sup>

ومن بين الآثار الإنفعالية للضغوط المهنية سهولة الإثارة لدى الفرد وشعوره بعدم الإستقرار وتقلب المزج ويزداد معدل الوسواس، وإختفاء الإحساس بالصحة والسعادة، و حدوث تغيرات في سماته الشخصية إضافة إلى أن الأفراد الذين

<sup>1</sup> عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص ص 305-306.

يتسمون بالدقة والحرص فيتحولون إلى أناس غير مباليين ومهملين؛ ويزداد معدل القلق لديهم ويصبحوا أكثر حساسية وعدوانية أي بمعنى تزداد المشكلات الشخصية وتضعف القيود الأخلاقية والإنفعالية.

وقد أوضحت دراسة كل من "هيدي" و"هلمستروم" و"ويرنج"<sup>1</sup> و"Heady and Helmstrom and

"Weuring" وجود علاقة بين حالة المزاج ووقوع المواقف الضاغطة، فقد أسفرت النتائج أن المواقف السارة تستدعي المزاج الإيجابي الذي يعكس شعور الفرد بالمتعة والحوية والنشاط، وأن المواقف المؤلمة وغير السارة تستدعي المزاج السلبي والذي يترجم عن طريق الشعور بالضيق والتعب الدائم، ويمكن لبعض الأعراض مثل: عدم إستقرار الحالة المزاجية والسلوك الشاذ أن ينتقل إلى الزملاء والأصدقاء والأسرة وقد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى وجود بيئة عمل شريرة تنخفض فيها الثقة مما يؤدي إلى مشكلات أكثر خطورة مثل الإكتئاب.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره يمكننا الإشارة إلى أن هناك من العلماء من أوضح أن للضغوط المهنية آثارا إجتماعية تتمثل في الإنسحاب والعزلة من العلاقات الإجتماعية، وعدم تحمل المسؤولية، وال فشل في أداء الواجبات اليومية المعتادة.<sup>(1)</sup>

ومن الآثار الإجتماعية الأخرى التي تتركها ضغوط العمل؛ ما يتعلق بعلاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي والعجز عن حل المشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض السيطرة الأمر الذي يؤثر في العلاقة الزوجية والأطفال، وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري وعدم الإلتباه والجمود والتصلب في العلاقات والشعور بالإغتراب.<sup>(2)</sup>

### 2.2.2.8 آثار الضغوط المهنية على المنظمة:

تؤثر الضغوط في المنظمات تماما مثلما تؤثر على الأفراد، وطالما كان العنصر البشري هو من أعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب الفرد العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة وتظهر هذه الآثار في إرتفاع معدل الغياب، وفساد العلاقات بين العاملين، وزيادة حوادث العمل وإنخفاض الجودة وضياع الوقت والجهد، وعدم الدقة في إتخاذ القرارات، الأمر الذي يترتب عليه نتائج غير محمودة للمنظمة والعاملين بها.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع السابق، ص 62-67.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح: المرجع سابق، ص 312.

<sup>3</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع نفسه، ص 66.

وتعتبر المنظمة سببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين فقد صنفها "لوثرز" Luthans " إلى عوامل تتعلق بسياسة المنظمة مثل التقييم الإرتجالي لإنتاج العاملين وعدم المساواة في رواتب وحوافز العاملين والإجراءات الغامضة وتكرار التنقلات بين الموظفين؛ وقد ينتج الضغط من المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكه وعدم إهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات.<sup>(1)</sup>

وكل هذه العوامل تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل ينتج عنها ضعف الولاء والانتماء للمنظمة، وظهور إتجاهات غير تعاونية، وإنخفاض مستوى الرضا لدى عملاء وزبائن المنظمة وإحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.<sup>(2)</sup>

وتتحمل المنظمات تكاليف عدة، فإرتفاع معدل ترك العمل وتنقلات الموظفين إلى منظمات أخرى، يؤدي إلى إنفاق الوقت والمال في إعادة التدريب أو الإستقطاب من أجل إحلال موظفين جدد، إلى غير ذلك من الخسائر المالية التي تسببها الضغوط في محيط العمل.<sup>(3)</sup>

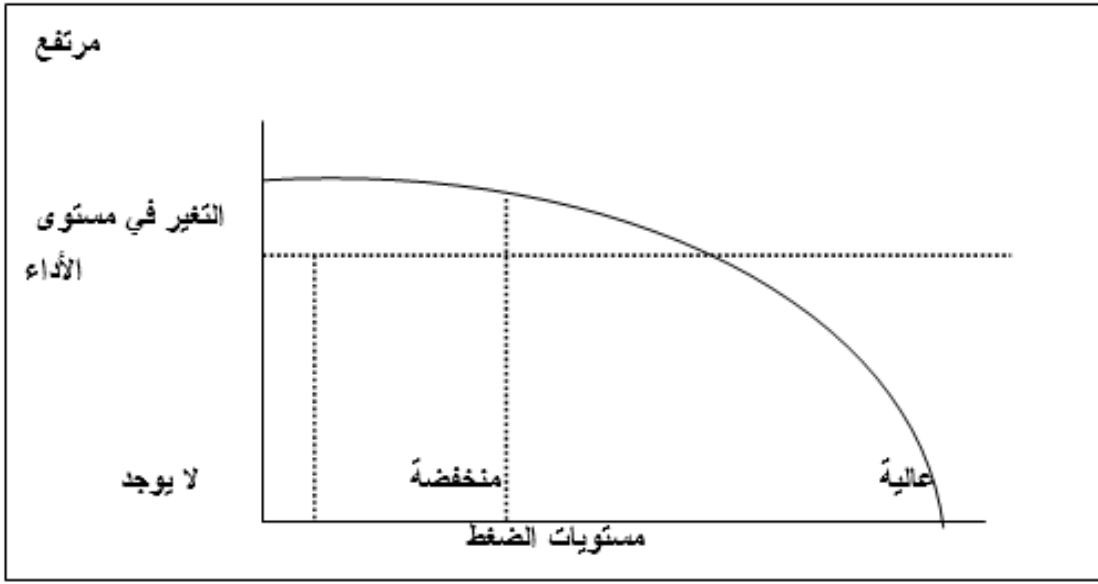
وتزيد الضغوط من شكاوى العاملين الأمر الذي يحتاج إلى وقت لدراستها، كما أنه من شأنها أن تؤدي إلى إنخفاض جودة الخدمة ومستوى الأداء، ويعتقد الباحثون أن العلاقة بين الضغوط والأداء علاقة عكسية منحنية، إذ يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية حينما يكون الضغط منخفضا ومنه تنعدم الدافعية لأداء أكثر، بينما في حالة الضغط المتوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم وذلك بعكس إذا ما إرتفع مستوى الضغط بشكل حاد حيث ينخفض الأداء بصورة ملحوظة، والشكل رقم (12) يوضح تأثير الضغط على الأداء.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 120.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 596-597.

<sup>3</sup> عمر مصطفى محمد النعاس: المرجع نفسه، ص 67.

الشكل رقم: (12) تأثيرات الضغط على الأداء



المصدر: أندرو دي سينزلاقي، ماركجي ولاس: المرجع السابق، ص 180.

تاسعا: إدارة ضغوط العمل وأهم الإستراتيجيات

1.9 إدارة ضغوط العمل:

يشير "سيمونز" وزملائه "simons, et al" (1996) إلى أن الموارد المتاحة للفرد لمواجهة المواقف الضاغطة تعد من العوامل التي قد تساعد في الحد من الإضطرابات الناجمة عنها.<sup>(1)</sup>

ومن أجل ذلك سوف نحاول في هذا العنصر عرض أهم الطرق والإستراتيجيات التي يستطيع من خلالها الفرد والمنظمة على حد سواء التخفيف من حدة ضغوط العمل، لكن قبل ذلك يجب أولاً تحديد مفهوم إدارة ضغوط العمل.

✓ عرفها "سبيلبرجر" بأنها: "عملية وظيفتها خفض المنبه الذي يدركه الفرد على أنه مهدد له".

✓ عرفها "كوهين" و "لازاروس" على أنها: "أي جهد يبذله الإنسان للسيطرة على الضغط".

ويقصد كذلك بإدارة ضغوط العمل من ناحية الفرد تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها لكي يسيطر على أو يجد من أو يدير أو يتحمل مسببات الضغوط التي تفوق طاقاته الشخصية؛ أما من ناحية المنظمة فتتمثل في مجموعة القرارات التي

تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الأفراد والمنظمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أحمد عيد مطيع الشخانية: التكيف مع الضغوط النفسية (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43.

<sup>2</sup> ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي (ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 336.

## 2.9 الإستراتيجيات:

ويمكن عرض أهم الإستراتيجيات الخاصة بإدارة ضغوط العمل من خلال جانبين مهمين هما:

✓ إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل من طرف الفرد.

✓ إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل من طرف المنظمة.

### 1.2.9 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل من طرف الفرد:

للتخفيف من شدة تأثير الضغوط على الفرد القيام بتغيير العادات والأنشطة اليومية التي كان يسلكها سابقا؛ وذلك

عن طريق عدة إستراتيجيات نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

✓ **تناول الوجبات الصحية:** حاول تجنب الوجبات التي لا تمد جسمك بالطاقة الكافية طوال اليوم وذلك بالابتعاد

عن تناول الكثير من الحلوى والمشروبات الغازية أثناء وجبة الإفطار، ولا تجعل من الوجبات السريعة وجبة

الطعام الرئيسية لأنها تعد بمثابة الوقود رخيص الثمن بالنسبة للسيارة والذي لا يمكن من تشغيلها لمدة طويلة.<sup>(1)</sup>

حاول أن تجعل نوع الطعام الذي تتناوله يتضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية من بروتين ونشويات، وفيتامينات

وألاح ومعادن وغيرها من المكونات المفيدة للجسم، ويجب أيضا الأكل ببطء ومضغ الطعام جيدا.<sup>(2)</sup>

التخفيض من إستهلاك كميات كبيرة من القهوة والشاي، مع الإلتباه إلى كمية الدهون والألياف الموجودة في طعامك،

بحيث يجب أن يكون متوازنا وغنيا من حيث العناصر الغذائية والسعرات الحرارية.<sup>(3)</sup>

✓ **تحكم فيما تسمع وتشاهد:** توقف عن الإستماع إلى الموسيقى الصاخبة، أو برامج الراديو والتلفزيون التي تعتمد

على إثارة القضايا المثيرة لغضب الناس، فقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية

أن قضاء ربع ساعة فقط للإستماع للموسيقى الصاخبة يسبب شعورا متزايدا بالعداء والإرهاق، والإكتئاب

والتوتر، كما يؤدي إلى حدوث ضعف في القدرة العقلية، وإن الإستماع لتلك البرامج أثناء ذهابك إلى العمل

صباحا ستزيد من معدل إفراز هرمون الأدرينالين وسترتفع معدلات ضغط الدم وتجعلك عرضة للإنفعال عند

مواجهة أي مشكلة بسيطة داخل العمل، وستفقد قدرتك على التعامل مع المشكلات التي نواجهها يوميا.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> آنا مارفيلاس: كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل أماكن العمل، تر/ قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009، ص 205.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد عابدين: "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010-2011، ص 45.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 106-107.

<sup>4</sup> آنا مارفيلاس: المرجع نفسه، ص 207.

كذلك إذا قمت بالإستماع إلى هذه البرامج أثناء عودتك من العمل في المساء سيزيد من الطاقة السلبية لديك ويزيد من توترك.

لذلك يجب عليك الحرص على عدم الإستماع أو مشاهدة أي شيء يثير لديك مشاعر العداة والغضب أثناء ذهابك للعمل صباحا، وأثناء عودتك منه مساء، قم بالإستماع إلى شيء يريح أعصابك كالموسيقى الهادئة مثلا، ومشاهدة البرامج الهادفة التي تتمكنك من المحافظة على صحتك، قم بالإنتظار داخل سيارتك خمس دقائق قبل دخولك للمنزل وحاول أن تصفي ذهنك من مشكلات العمل، فذلك يساعد على التقليل من توترك وتحسين حالتك المزاجية.

✓ **ممارسة الرياضة وبعض الأنشطة المفيدة:** يعتبر القيام بممارسة الأنشطة المختلفة كالقيام بإصلاح ما تلف بالمنزل مثلا ومحاوله إبتكار أشياء جديدة، أو القيام بزهة مع أفراد العائلة، أو الخروج في رحلة صيد مع الأصدقاء كل هذا يعد من أهم وأنجع الأساليب المستخدمة لتحسين الحالة المزاجية للإنسان، قم بممارسة الرياضة، ولكن تجنب أي نوع من أنواع الرياضة العنيفة حاول الإنضمام إلى أحد الفرق الرياضية، فذلك يساعد على تكوين صداقات جديدة ويشعرك بالمرح وتمضية وقت ممتع. (1)

كما أن ممارسة الرياضة تكسب جسم المورد البشري مناعة تساعد في مواجهة الضغوط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة باستمرار وانتظام تكون قدرته في تحمل الأعباء الجسدية والنفسية للعمل أكثر من الشخص الذي لا يمارس الرياضة، ضف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر وسيلة جيدة للتركيز والإسترخاء وصرف العقل عن المتاعب والتوتر. (2)

وممارسة بعض الأنواع من الرياضة كالإيروبيك مثلا تخفض سرعة ضربات القلب عقب التعرض للضغوط، وتعمل على خفض ضغط الدم وما ينتج عنه إنخفاض إنتاج الأدرينالين؛ كما أن لهذه التمارين تأثيرا إيجابيا على جهاز المناعة في الجسم فتقوى القلب والرئتين وإستنشاق المزيد من الأوكسجين، ووصوله إلى جميع أعضاء الجسم، فضلا على أنها تساعد على النوم الهادئ، وتخفف من مستوى العدوانية والإكتئاب لدى الأفراد وتحسن من قدرتهم على التركيز والتذكر، وتحسن مصادر المواجهة والقدرة على حل المشاكل والقدرات المعرفية لديهم.

كما تعد اليوجا من أقدم التمارين التي تساعد الفرد على التحكم في جسمه وعقله، فهي نسق متكامل يؤثر على النواحي الجسدية والنفسية وتساعد على خفض الآثار الفيزيولوجية والنفسية الناتجة عن الضغوط؛ كما أن لرياضة المشي فوائد عديدة نعرضها فيما يلي: (3)

1 آنا مارفيلاس: المرجع نفسه، ص 207-208.

2 محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 169.

3 ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: المرجع السابق، ص 341.

- يساعد المشي على التخلص من الأرق.
  - يمثل المشي أحد العوامل الرئيسية في الحياة المتحررة من ضغوط العمل وضغوط الحياة بشكل عام.
  - يحسن مفهوم الفرد عن ذاته، ويزيد من مستوى تقدير الذات لدى الفرد.
  - يخلص الفرد من الموموم الكثيرة والضغوط النفسية. (1)
- ✓ **تجنب توجيه النقد اللادغ لنفسك:** يؤدي قيامك بتوجيه النقد اللادغ إلى النفس وإلقاء اللوم عليه إلى الشعور بالإحباط والكآبة وفقدان الطاقة، حتى تتجنب كل هذا قم بتحديد الأهداف التي تود تحقيقها، وقم بخطوات عملية في سبيل تحقيق ذلك الهدف، حتى تشعر بالإنجاز ويختفي لديك الشعور بتأنيب النفس وعدم الرضا.
- ✓ **قم بالأعمال التطوعية:** لقد أثبتت نتائج إحدى الدراسات التي قامت بها "كارولين سشوارتز" إحدى المتخصصات في علم السلوك وزملائها بالولايات المتحدة الأمريكية أن قيام الإنسان بمد يد العون للآخرين يحسن من الصحة النفسية والعقلية له أكثر من قيامه بتلقي المساعدة من الآخرين، لقد قام دكتور "جنيفر كروكر" و"آن آربر" (Jennifer Crocker and Ain Arper) بجامعة متشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء دراسة على بعض الشباب في مرحلة المراهقة والناشئين في أسرة فقيرة ومفككة، وجد الباحثان أن نسبة ضئيلة من هؤلاء المراهقين لم ينته بهم الحال إلى الإقامة في دور الأحداث، أو إلى إرتكاب الجرائم، أو إلى إدمان المخدرات، بل وقاموا بإنهاء دراساتهم بالمرحلة الثانوية، وإكتشف الباحثين أن السبب الرئيسي في عدم إنحراف هؤلاء المراهقين مقارنة بأقرانهم الذين نشؤو في الظروف نفسها هو وجود شخص في حياتهم يلجئون إليه ويتكلمون معه عن الأشياء التي تسبب لهم الضيق؛ فمساعدة هذا الشخص لهم يمكنهم من مقاومة الظروف نفسها التي تسببت في تدمير حياة أقرانه، وإن قيامك بالأعمال التطوعية وتقديم يد العون للآخرين سيشعرك بسعادة بالغة، وتذكر دائما أن القيام بتقديم المعروف حتى وإن كان بسيط يزيد من معدلات هرمون الأندروفين في الجسم.
- ✓ **إنتق أصدقائك:** لقد لوحظ أن الأشخاص الذين يتلقون مساندة إجتماعية قوية من أصدقائهم لديهم قدرة أكبر على مقاومة الأمراض والحفاظ على صحة أفضل؛ وبهذا نجد أنه خلال تلقي الشخص للمساندة يستطيع التغلب على القلق والضغط تلقائيا لذلك عليك إنتقاء من تصاحب، قم بتكوين علاقات وطيدة وصدقات قوية مع الأشخاص المتفائلين والذين يشجعونك على التصرف بإيجابية. (2)

<sup>1</sup> ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: المرجع السابق، ص 341-342.

<sup>2</sup> آنا مارفيلاس: المرجع نفسه، ص 211.

✓ **قل كلمة شكرا:** قم بشكر الخالق - عز وجل - على ما وهبك من نعم، قم بشكر جميع الأشخاص الذين تحبهم وساندوك خلال فترة تعبك وأشعرهم بأهميتهم في حياتك، لقد أوضح "مارتن سيلجمان" Martin Silgman " أحد مؤسسي علم النفس الإيجابي أن الأشخاص الذين يعبرون عن إمتنانهم وتقديرهم لشخص ما قد قام بتغيير حياتهم يشعرون بسعادة بالغة مقارنة بأقرانهم. (1)

✓ **التأمل:** ويعني التأمل أن يجلس الفرد في مكان هادئ بعيدا عن مصادر الإنزعاج والضوضاء لمدة تتراوح من (10 - 12) ثانية، ثم يغمض عينيه ويتنفس بعمق وبانتظام مع تركيز الإهتمام على كل جزء من الجسم ويرخي جميع عضلاته وي طرح مشاكله وهمومه جانبا، ويركز على كلمة أو جملة تكون مقبولة لديه بحيث تساعده على الإسترخاء، ويكرر الجملة أو المقطع لفترة محدودة من الثواني، وذلك لتعميق الشعور بالإسترخاء ويستمر في ممارسة هذه العملية مرة أو مرتين يوميا، فالتأمل يساعد على الإسترخاء. والتعامل مع الضغوط بتهدئة العقل من خلال التأمل مع الإسترخاء وهناك طرق عديدة للتأمل منها قراءة القرآن الكريم والتدبر في معانيه.

✓ **التدريب على الإسترخاء:** يعتبر أسلوب الإسترخاء أحد الفنيات الهامة التي تستخدم في مواجهة الضغوط. (2) الإسترخاء يمنحنا أفكار جديدة لكل المواضيع التي نكتشفها في حياتنا، بحيث تعيش أجسادنا في إنتقال عبر قصتنا المميزة، هذه الخبرات المصاحبة للرضا والحيية تعتبر قوة دافعة لمواصلة العيش. (3) الإسترخاء يساعد على خفض نسبة الضغط وحدته، ووجد الباحثون أنه يؤدي فوائد كثيرة منها:

- تحسين النوم تخفيف الوزن، تحسين الذاكرة، تنظيم ذبذبات المخ، التقليل من كميات العرق، التقليل من حدة الإكتئاب، خفض نسبة التوتر وحدته، تقليل الشعور بآلام الجسم، المساعدة على خفض ضغط الدم تخفيض مستوى الصداع النصفي، خفض احتمال الإصابة بأمراض القلب، التأثير بشكل إيجابي بتقليل جميع الإضطرابات النفسية، التقليل من إضطرابات الأمعاء والقولون العصبي.

ويقترح كل من "ينسون" و"بيترز" " Yennenson and Peters " (1999) بعض التعليمات التي يجب التقيدها خلال عملية الإسترخاء وهي: (4)

<sup>1</sup> آنا مارفيلاس: المرجع نفسه، ص ص 207-211.

<sup>2</sup> ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: المرجع نفسه، ص ص 239-342.

<sup>3</sup> SYLVIE CADY : LA RELAXATION PSYCHOSOMATIQUE, ED, DUNOD, PARIS, 2ED, 2003, p 169.

<sup>4</sup> BURGER, L'HOMME ET LES AGRESSIONS DE LA VIE, ED, PUF, FRANCE, 1999, p 76.

- الجلوس في وضعية جيدة ومريحة، يغلق المعالج عينيه بحيث يعمل على إسترخاء كل عضلات جسمه ويكون التنفس عن طريق الأنف، تطبق هذه الطريقة لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 20 دقيقة، وعند فتح العينين لا يجب الوقوف مباشرة، بل يجب الإنتظار لبضعة دقائق، تطبق هذه الطريقة بعد الأكل بساعتين، وإذا لم تنفعك عملية الإسترخاء للوهلة الأولى، فعليك أن تستمر فيها دون فشل.<sup>(1)</sup>

#### ✓ الكشف الطبي: التعرض المستمر لضغوط العمل يؤثر على الصحة النفسية والجسدية للفرد؛ لذلك وجب

على الفرد القيام دوريا بالكشف الطبي ليطمئن على صحته، وأكدت الجمعية الوطنية للصحة العقلية في تصريح لها: " إن العناية بالسلامة الذهنية والجسدية في آن معاً له آثاره الإيجابية ليس فقط على الحالة النفسية للإنسان وحسب بل إنه يجعل المرء يعيش حياة أسعد وأفضل من الناحية الصحية، كما أنها تزيد من إنتاجيته".<sup>(2)</sup> فالكشف الطبي المنتظم يعتبر وسيلة جيدة للكشف المبكر عن الإضطرابات الصحية التي تحد من قدرة المرود البشري على تحمل الضغوط.

#### ✓ الرجوع إلى الدين: إن الدعم الروحي والإنفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار

من العبادات والدعاء المتصل بالله سبحانه وتعالى الذي يضفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط كيف لا وقوله الحق جل وعلا: الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾<sup>(3)</sup>، وقوله كذلك: " قَالَ إِنَّمَا أَشْكُوا بَثِّي وَحُزِّيَ إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٨٦﴾"<sup>(4)</sup>، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الخفيف.

لأن الإيمان أعظم دواء، وفي هذا الصدد يكشف ابن قيم الجوزية في كتابه "مدارك السالكين" وبعرض منطقي إستدلالي للحلول التي تحقق السعادة للإنسان في الدارين الدنيا والآخرة أن تبدأ بالتسليم لحكم الله تعالى الكوني القدري فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾ .<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> BURGER, Ibid, p 76.

<sup>2</sup> ماجدة بماء الدين السيد عبيد: المرجع نفسه، ص ص 242-343.

<sup>3</sup> القرآن الكريم:سورة الرعد، الآية (28) ص 252.

<sup>4</sup> القرآن الكريم:سورة يوسف، الآية (86) ص 245.

<sup>5</sup> القرآن الكريم:سورة النساء، الآية (65) ص 86.

ثم الصبر على ذلك القدر، الذي يعد الإمام أحمد رحمه الله من عظم منزلة الصبر أنه واجب على الفرد لذكره في نحو تسعين موضعا في القرآن قوله تعالى: **وَأَصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ** (1)، وقوله أيضا سبحانه: **وَأَنْ تَصْبِرُوا خَيْرٌ لَّكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** (2)، ويلحق بالصبر الرضا وهي مرتبة أعلى وغايته التسليم لقضاء الله وقدره وبه تتحقق الطمأنينة القلبية والسكون إلى أن إختيار الله للعبد هو الأفضل من صحة، وعافية وغنى، وأولاد...، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "الذي نفسي بيده، لا يقضي الله للمؤمن قضاء إلا كان خيرا له، إن أصابته ضراء شكر، فكان خيرا له، وإن أصابته ضراء صبر، فكان خيرا له وليس ذلك إلا للمؤمن"، وفي ذلك ملائمة لمقتضى الطبيعة، ويجد العبد من خلالها حلاوة الإيمان، وسرور النفس، وقرّة العين، وحياة القلوب والتخلص من الشر الذي ينبعث من عدم التسليم لله ولأحكامه ومفعولاته. فلا يأسى على ما فاته ولا يخاف على ما آتاه؛ والصلاة تؤديها كل يوم خمس مرات هي الأسلوب العملي الذي نقوم به بذكر الله ونفعه كعبادة للخالق سبحانه وتعالى، والذكر في الصلاة هو الدفاع الفعال ضد الضغط الذي يساعد المرء على تخطي الجزع أمام المشكلات ويريجح مؤقتا من مشاغل الحياة حين يتولد لدينا الإحساس بأن هناك من يساندنا فنحن نتصل بخالق كل شيء والذي يتحكم في كل الأمور. (3)

ولعل الدليل على أهمية الصلاة هو إدراك الكثير من المفكرين حتى من غير المسلمين لأهميتها حيث كتب "كارل يونغ" **Carl Jung** في كتابه "الإنسان الحديث في بحثه عن الروح":

" خلال الثلاثين السنة الأخيرة، جاء أشخاص من كل أقطار العالم المتقدم لإستشارتي، عاجلت المئات من المرضى وأكثرهم في منتصف العمر (فوق 35 سنة) ولم يكن بينهم من لا يمكن أن تحل مشكلته من خلال العودة إلى الدين بل بإمكانني أن أؤكد أن الذين شفوا من مرضهم هم أولئك الذين وجدوا فعلا إيمانهم الحقيقي".

ويقول "فرنسيس باكون" **Francis Bacon** "قليل من الفلسفة يبعثنا على الله والكثير منها يقربنا منه". (4)

حتى ولو لم تكن متدينا بطبيعتك أو لم تتلقى تكوين لذلك، أو حتى لو كنت على العموم متشككا فالصلاة تساعدك أكثر مما تعتقد لأنها طريقة نفسية أساسية تخدم الجميع سواء آمنوا بالله أو لم يؤمنوا.

<sup>1</sup> القرآن الكريم: سورة النحل، الآية (127) ص 271.

<sup>2</sup> القرآن الكريم: سورة النساء، الآية (25) ص 82.

<sup>3</sup> لطفي عبد العزيز الشربيني، كيف تغلب على القلق (المشكلة والحل)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، (د.س.ن)، ص 129.

<sup>4</sup> DALE CARNEGIE : **COMMENT DOMINER LE STRESS ET LES SOUCIS**, FLAMMARION, FRANCE, N.ED, 1993, p p 154-155.

- الصلاة تساعدنا على صياغة بكل وضوح كل ما يتعبنا، فالكل يعلم حقا أنه من المستحيل أن ندير بفاعلية مشكلا ما إذا بقي غامضا.
- الصلاة تمنحنا الشعور بتقاسم أعبائنا حتى لا نبقى لوحدنا، في بعض الأوقات يصيبنا الهم وبطبيعة الحال لا نستطيع أن نناقشه لا مع أصدقاءنا المقربين ولا مع آبائنا، فالصلاة إذن هي الحل الحسن.
- الصلاة تجعلنا ننفذ مبدأ العمل الفعال، وأشك أنه إذا لجأ أحد للصلاة في سبيل هدف معين أن تمر الأيام دون الإفادة من صلاته صرح "الكسيس كاريل" الفائز بجائزة نوبل في الفيزياء: "إن الصلاة هي أقوى شكل من أشكال الطاقة التي يمكن أن نولدها".<sup>(1)</sup>

✓ **الدعابة:** تعد الدعابة وسيلة فعالة للتقليل من حدة ضغوط التي نتعرض لها في حياتنا.<sup>(2)</sup>

حيث تعمل الدعابة على التخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن الأحداث الضاغطة، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد الذين يكون لديهم مستويات عالية من الدعابة والتفاؤل يظهرون مقاومة قوية للضغوط ويكونون أكثر سعيا نحو المساندة الإجتماعية وإستخداما لإستراتيجيات المواجهة التعبيرية عندما يتعرضون إلى مواقف ضاغطة شديدة مقارنة بالأفراد الذين لا يميلون إلى الدعابة.<sup>(3)</sup> وفيمايلي فوائد الدعابة على تعود على الفرد في حالة الضغط:

- تساعد الدعابة على إسترخاء الجسد، إذ وجد أن الضحك يساعد على التقليل من مستوى ضغط الدم كما يخفض من سرعة نبضات القلب، كما قد يؤدي إلى إفراز المخ لبعض الهرمونات التي تساعد الجسم على الإسترخاء.
- الدعابة تزيد من مناعة الجسم، حيث توصل الباحثون إلى أن الدعابة قد يكون لها كثير من التأثيرات والنتائج الإيجابية على صحة الإنسان؛ فالضحك عموما يساعد الجسم على التقليل من إنتاجه للهرمونات المثيرة للتوتر والضغوط العصبية، بينما يزيد من إنتاج الجسم للخلايا، كذلك الإترفرون الكيميائي وهي العناصر التي تزيد من مناعة الجسم.
- الدعابة تجعل رؤية الإنسان للأمور أكثر حكمة وأقل حدة، إذ أنها تخلق في الإنسان القدرة على التمييز بين الأمور وكذلك الموضوعية في الحكم على الأشياء؛ فعلى سبيل المثال: إذا نظر الإنسان إلى المواقف التي من<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> Dale Carnegie, op.cit, p 158-159.

<sup>2</sup> كويك نوتس: كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، تر/ عماد حداد، اللجنة العلمية للتحرير والنشر، القاهرة، 2003، ص 83.

<sup>3</sup> ماجدة بهاء الدين سيد عبيد: المرجع السابق، ص 345.

<sup>4</sup> كويك نوتس: المرجع نفسه، ص 83.

المحتمل أن تسبب له الضغط والتوتر من منظور ساخر فيكون بإمكانه أن يقلل من حدة الضغوط التي يحملها هذا الموقف في طبياته.

● تساعد الدعابة الفرد على النظر للأمور في حجمها الطبيعي، إن الكثير من الضغوط التي نعانيها تنبع من إعطاء أهمية مبالغ فيها للأسلوب الذي ننظر من خلاله لأنفسنا وللآخرين.<sup>(1)</sup>

✓ **التدريب على إدارة الوقت:** هي عملية يستطيع الفرد من خلالها إنجاز المهام والأهداف التي تمكنه من أن يصبح أكثر فاعلية في الحياة عبر أوقات محددة، ولقد حدد " ميشيل " " Michel " (1999) عدة مبادئ أو إستراتيجيات وهي الوعي بالذات وإستخدام الوقت بشكل ملائم، وتحديد الهدف، وزيادة الكفاءة الشخصية وجدولة أوقات النشاط، وجدولة أوقات الإسترخاء والأفراد يصبحون أكثر فاعلية في إستخدام أوقاتهم عندما يعرفون بشكل واضح ما يريدون القيام به من مهام وأنشطة؛ وما يحتاجون أن يفعلوه لأداء تلك المهام والمسؤوليات، وتحدد مهارات التدريب على إدارة الوقت فيما يلي:

● **تحليل الوقت:** ويعتبر أول خطوة فعالة في التدريب على إدارة الوقت، ولذا على الفرد أن يكون على وعي بأهميته وكيفية إستخدامه وإستثماره، ومن أجل ذلك يجب أن يكون للفرد مفكرة يدون فيها كافة الأنشطة التي يقوم بها خلال فترة زمنية معينة مع تحديد وقت كل نشاط أو مهمة يمكن القيام بها، لأن ذلك يساعد في التصرف مع المشكلات المرتبطة بإستخدام الوقت ويشجع الأفراد على مواجهة الواقع.<sup>(2)</sup>

● **تحديد الأهداف:** عليك تحديد أهدافك أولاً قبل القيام بأي تصرف، فالأهداف هي التي تمدك بالحياة، وتوضح لك إتجاهك والطريقة التي تنفق بها وقتك، فبسؤال أحد أثرياء رجال الأعمال الأمريكيين عن سر تحقيقه لثروته أجاب: "عليك أن تحدد من البداية ما تريد"، فإذاً عليك أن تضع لنفسك من البداية مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للقياس والواقعية والتي يمكن تحقيقها، والأهداف المثالية هي التي تدفعك نحو التوسع في بذل المزيد من الجهد، وليست التي تحبط لإرادتك في السعي نحو إنجازها.

● **تحديد الأولويات:** عليك بضرورة تحديد وتتبع قائمة أولوياتك، أي يتعين على الفرد ترتيب الأهداف وكذلك المهام والأنشطة حسب أهميتها، حيث يمكن تقسيم المهام والأنشطة طبقاً لأولوياتها إلى ثلاث مجموعات:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> كويك نوتس: المرجع نفسه، ص 84.

<sup>2</sup> ماجدة بهاء الدين سيد عبيد: المرجع نفسه، ص ص 346-348.

<sup>3</sup> عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 23-24.

– المهام ذات الأولوية العالية: وتشمل على ما هو عاجل أو مهم جدا، أو ما يستوجب تنفيذه في الحال أو بأقصى سرعة.

– المهام ذات الأولوية المتوسطة: وهي الأقل عجلة، أو متوسطة الأهمية.

– المهام ذات الأولوية المنخفضة: وهي متدنية الأهمية، يقام بها إذا ما توفر الوقت لذلك.

ويمكن تبيين الأهمية بواسطة التلوين أو بالحروف أو بالأرقام، بحسب الأسلوب الذي يلقي ترحيبا منك كما أن وضع علامة تحدد تاريخ الإنهاء من المهام يعد أسلوبا آخر في تمسكك بالأولويات.

✓ **جدول الأنشطة والمهام:** لكي تتمكن من تحقيق أهدافك، من الضروري رسم خطط متباينة الآجال لتحقيقها

وعادة ما يمكنك تحويل الخطة إلى جداول عمل بحيث يغطي الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبيا، ولتكن أسبوعا

أو يوما مثلا، ويجب أن يقسم اليوم إلى ثلاثة أجزاء وهي وقت الصباح، ووقت بعد الظهر، ووقت. (1)

المساء، ويحاول توزيع المهام في الثلاثة أجزاء، ومن الناس من يلتزم بقائمة أو جدول ما والذي يكون قد أعدده بنهاية يوم العمل السابق أو قبل البدء في يوم العمل الحالي، مثل هذه القوائم في هذه الحالة تمثل جدولا أو قائمة عمل مستقلة بكل يوم عمل، والبعض يفضل إعداد قائمة عمل متصلة يقوم بتحديثها يوميا، وقد يفضل الآخرون الجمع بين الأسلوبين وأيا كانت الطريقة المستخدمة، فلا تتردد في تبني ما هو مريح لك، ولما لا فقد تبتكر أسلوبا أكثر ملائمة لطبيعتك أو أفضل مما تسير عليه حاليا.

**2.2.9 إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل من طرف المؤسسة:** كما أشرنا سابقا فإن ضغوط العمل لها مصادر

عديدة جانب منها يتعلق بالفرد والآخر بالمنظمة، لذلك فإن إدارة ضغوط العمل لا تقتصر على الفرد فحسب وإنما تشمل كذلك المنظمة، ومن أجل التخفيف من شدة الضغوط على مستوى هذه الأخيرة يجب عليها القيام بعدة إستراتيجيات نذكر منها:

✓ **بناء هيكل تنظيمي واضح:** فالهيكل التنظيمي الواضح يسمح للمرؤوسين بإستقبال معلومات واضحة حول

الهيكلية والتطبيقات والأهداف الخاصة بالتنظيم ككل. (2)

أي سهولة الاتصال بين القادة والمرؤوسين وبالتالي تدفق المعلومات وتوفيرها على كافة المستويات الإدارية مما يؤدي

إلى التخفيف من ضغط الوقت. (3)

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد حمودة: المرجع نفسه، ص 24.

<sup>2</sup> LEKA STAVROLA : **ORGANISATION DE STRESS ET TRAVAIL, TRA** : SANDRIN KURTH, FRANCE : BIBLIOTHEQUE L'OMS, N.ED, 2004,P 21.

<sup>3</sup> محمد الصبري: المرجع السابق، ص 354.

✓ **تطوير نظم الإختيار والتعيين:** يجب أن تكون الكفاءات والقدرات والمعارف الخاصة بكل عامل متناسب قدر الإمكان مع متطلبات كل منصب، وكذلك يجب أن يخضع المرشحين للتقييم لكي نضمن بأنهم قادرين على التكيف مع متطلبات المنصب، إذن ضروري إجراء تدريب حول طرق تطوير نظم الإختيار والتعيين؛ وتعتبر الرقابة والنصائح الفعالة هامة وبإمكانها أن تساعد في حماية الشخص ضد الضغوط.

✓ **وصف الوظيفة:** للقيام بوصف المنصب يجب في البداية فهم سياسة، وأهداف، وإستراتيجية المنظمة بهذا تكون طريقة العمل منظمة والهدف والنمط الخاص بالنتائج القياسية سوف يتحسن، يجب أن يكون وصف المنصب واضح، ضروري على رئيس العمال وباقي أعضاء الموارد البشرية أن يكون على علم بكافة تفاصيل العمل وذلك ليضمنوا بأن المطالب المصاغة متلائمة مع أداء العمل.

✓ **الاتصال:** الفهم الدقيق للعمل المطلوب من العمال أدائه يجعلهم قادرين على بذل أقصى جهد ممكن لأدائه بشكل جيد، يجب على الرئيس أن يتحدث مع موارد البشرية عن كيفية أداء العمل وعليهم أن يفهموا بوضوح ما سمعوه، فالإصغاء الجيد للمعلومات يؤدي إلى الإستيعاب الجيد وبالتالي تنفيذ التعليمات بطريقة مرنة. الاتصالات تخص كل ما ينتظر من العمال أدائه، لذلك يجب أن تكون المعلومات المقدمة واضحة، كاملة وتعلق بوصف المنصب.

✓ **البيئة الإجتماعية:** يجب أن تكون الواجبات المسندة للعمال واضحة وعليهم إحترامها، مستوى الثقة والتواصل الإجتماعي والعمل في فريق دائما منتج، لأنه يخلق الدافعية لدى العامل في كل أوقات عمله ويجذب العمل مع الجماعة.<sup>(1)</sup>

كل هذه العوامل التي عرضناها سابقا إن لم تكن موجودة في محيط العمل فلا يمكننا إدارتها، لذلك على كافة المنظمات أن تقوم بدراسة المطالب والضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل من جهة والمعارف والقدرات المتعلقة به من جهة أخرى وذلك لتثبيت الأولويات الخاصة بالتغيير وتسييره بطريقة فعالة تخفف من خطر الضغط.

<sup>1</sup> LEKA STAVROLA , OP.CIT : P P 21- 22.

# الفصل الخامس



## الفصل الخامس: الحوادث المهنية

أولاً: مسببات حوادث العمل

ثانياً: النظريات المفسرة للحوادث المهنية

ثالثاً: فحص وتسجيل الحوادث

رابعاً: قياس معدلات الإصابة وشدة تكرارها

خامساً: تكلفة الحوادث

سادساً: الآثار الناجمة عن الحوادث المهنية

سابعاً: إستراتيجيات الوقاية من الحوادث المهنية

ثامناً: المتغيرات اللازم أخذها في الإعتبار لتقليل حوادث العمل

تاسعاً: أهم الهيآت المختصة لحفظ الصحة المهنية والأمن الصناعي بالجزائر

## أولاً: مسببات حوادث العمل

تتعدد أسباب حوادث العمل في المنظمات المعاصرة فقد تحصل نتيجة إنفجار أو حريق أو تعامل مع المواد الكيميائية أو البيولوجية وهذه تختلف بنوع النشاط؛ فالحوادث التي تحصل في المنشآت تتعامل مع مواد كيميائية وتختلف عن تلك التي تستخدم في أماكن خطيرة، لذلك لا يمكن أن نحصر كل هذه الأسباب والمصادر، ولكن الغرض منها كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية معها ويمكن حصرها بالمصادر الآتية:

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى الإصابة بالحوادث المهنية، ويمكن تناولها بعد إخضاعها إلى التصنيف العالمي، ومن بين التصنيفات الشائعة لأسباب الإصابة بحوادث العمل مايلي:

## 1.1 الأسباب الشخصية:

✓ **الذكاء:** هناك إختلافات بين الباحثين في مجال علم النفس الصناعي حول صلة الذكاء بالحوادث، فنجد البعض الآخر يؤكد على وجود حلقة عكسية بين الذكاء ووقوع الحوادث. بمعنى أنه كلما كان العامل ذكياً كلما قلت الحوادث.

بينما نجد البعض الآخر يؤكد على وجود علاقة عكسية بين الذكاء والحوادث ومرد ذلك إلى إختلاف العلماء في تحديد تعريف موحد، وشامل للذكاء وبالرغم من ذلك فإن الصلة بين الذكاء والحوادث ظهرت جلية في إحدى الدراسات عندما إتضح للباحثين أن العمال تعرضوا لإختبارات ذكاء في بداية عملهم، وحصلوا على درجات عالية هم أقل العمال تعرضاً للإصابة بالحوادث المهنية.<sup>(1)</sup>

✓ **الخبرة:** لقد أوضحت البحوث التي إستهدفت دراسة العلاقة بين زمن الخبرة في العمل والحوادث التي تحدث في أثنائه إتجاهاً عاماً نحو نقصان معدل الحوادث كلما ظلت مدة الخبرة في العمل، فلقد أشار في هذا المجال "يتفين" و "ماكورميك" "and Mcormic" Yetvin " إلى أن البيانات الخاصة بالإصابات بين 9000 عامل في الصلب تؤيد الإرتباط السلبي بين إصابات العمل ومدة الخدمة في المصنع أو في نفس العمل الحالي.<sup>(2)</sup>

✓ **الدافعية:** بإعتبار الدافعية بمثابة الطاقة المحركة لسلوك الفرد فإن إنتاجه يختلف بإختلاف الدافعية عنده، وإن نقصت الدافعية عند العامل أثناء قيامه بالعمل من أن تورطه في الحوادث؛ وفي هذا الصدد تشير دراسة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص155.

<sup>2</sup> حمدي ياسين: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2001، ص195.

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص404.

"كبير" "Kieer" عن زيادة الحوادث في الأقسام ذات المرتبات وفرص الترقية وأن إنخفاض دافعية الفرد في العمل وفشل الإدارة في إستئثارها يمكن أن يزيد من الفرد ويوقعه في الحوادث.

### 1.1.1 العوامل اللاشعورية:

تشير بحوث مدرسة التحليل النفسي بأن جملة دوافع لاشعورية تدفع العامل للوقوع في الحادثة، ويتمثل ذلك في كراهية العمل والتهرب من المسؤوليات، الإنتقام من أصحاب السلطة، لوم الذات وعقاب النفس. (1) كما يرى أصحاب مدرسة التحليل النفسي أن مضطربي الشخصية من العمال يميلون إلى البحث على المشكلات وإختلاف المتاعب الصحية والمهنية والمالية لأنفسهم وللمحيطين بهم، فهم يجدون اللذة في إيذاء الآخرين وإيذاء أنفسهم. إضافة إلى ذلك فقد ألح أنصار التحليل النفسي على أن المستهدفين للحوادث من مضطربي الشخصية يعانون من أزمات نفسية لاشعورية تجعلهم في حاجة موصولة لإيذاء أنفسهم وإيذاء الآخرين.

✓ **التعب:** في دراسة أثناء الحرب العالمية الثانية لوحظ إنخفاض معدل الحوادث عند العاملات في مصنع بريطاني عندما إنخفضت ساعات العمل من 12 إلى 10 ساعات يوميا؛ كما أن الحوادث مرتبطة بالإنتاج، فإذا كان العامل ينتج ألف عبة يوميا وإرتكب خمس حوادث هي 0.5 أما إذا أنتج 1500 عبة وإرتكب 15 حادثا فإن نسبة الحوادث تصبح 1.5. (2)

✓ **الصحة:** هناك علاقة بين الحوادث والصحة ففي دراسة قام بها "فارمر وتشامبر" Farmer and Chamber "لحوالي 15 ألف حربي وتلاميذ الترسانة البحرية قد وجد أن هناك إرتباطا يبلغ 30% بين الحوادث والأمراض.

ولقد وجد "نيوبلد" Neobled " هذه النسبة تقريبا لعمال صناعيين يعملون في صناعات مختلفة ويقارن بين عمال لديهم عيوب جسمية وآخرين ليس لديهم عيوب جسمية وقد تبين أن الحوادث عند الأولين ثلاثة أمثال حوادث الآخرين.

وفي دراسة قام بها "بنجام سلوكومب" Bingham Slocombe " وجد أن السائقين الذين يعانون من ضغط الدم المرتفع تبلغ حوادثهم ضعف حوادث الذين لا يعانون من ضغط الدم. (3)

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 404.

<sup>2</sup> حمدي ياسين، المرجع نفسه، ص 195.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الرتب الجامعية، بيروت، 1978، ص 271.

✓ **التأزم النفسي** : لقد وجد في بحث عن سلاح الطيران الإنجليزي أن التأزم النفسي قد رفع عدد حوادث التصادم بين الطائرات ولما زال هذا التأزم إنخفض معدل الحوادث ويقول "هيرسي" **Hersy** " أن أكثر من نصف أربعمائة حادثة درست دراسة إكلينيكية وقعت حين كان العامل في حالة هبوط وتستغرق حوالي 20 من وقته إلا أننا نسأل ما هو التأزم النفسي أو الإحباط؟ إنها حالة من التوتر تنشأ من إعاقة جهود الفرد عن إرضاء دوافعه وبلوغ أهدافه ويمكن القول أن هذه الحالة هي حالة العامل المحبط. (1)

## 2.1 الأسباب المادية:

وهي الظروف أو العوامل الفيزيائية التي لها كيان ملموس، وتؤثر في أداء العاملين وهي كما يلي:

✓ **درجة الحرارة**: ثبت من البحوث أن درجة الحرارة التي يعمل فيها الفرد تؤثر على عدد الحوادث والإصابات الناجمة عنه، فقد وجد أن إصابات العمل تكون عند حدها الأدنى عندما يعمل الأفراد في درجة حرارة معتدلة وكلما قلت درجة الحرارة أو زادت درجة الحرارة المثلثي زاد معدل الحوادث المهنية؛ كما ثبت أنه كلما إزدادت درجة الحرارة أو قلت بدرجة كبيرة فإن الأمر لا يقف عند حد زيادة عدد الحوادث وإنما تزيد خطورة الحوادث وشدتها؛ أي أنه في درجات الحرارة العالية جدا أو المنخفضة جدا تكون الحوادث أكثر خطورة ويتسبب عنها توقف العامل عن العمل لفترة أطول. (2)

✓ **الضوضاء** : وتظهر آثارها في سرعة تعب الأفراد وفي أعصابهم المتوترة، وفي عدم الرغبة في العمل، فإهتزاز الآلات المستمر مثلا يؤدي إلى تقلص الشرايين وضمور في عضلات اليدين وقد ينشأ عليها في بعض الأحيان شلل مهني. (3)

كما دلت أبحاث كثيرة أن الضوضاء تنشط الجهاز العصبي وتثيره، وتزيد من سرعة النبض وإفراز مادة الأدرينالين التي ترفع من نسبة السكر في الدم مع إرتفاع الضغط؛ وقد تؤدي الضوضاء إلى إيجاد حالة من الكآبة لمدة طويلة، كما تؤدي إلى إصابة بالقرحة وإختلال في الغدة الدرقية، كما تتسبب أيضا في إختلال عمل القلب نفسه، لذا فمن الضروري أخذ هذا العنصر بعين الإعتبار لتدخله الكبير في وقوع حوادث العمل. (4)

1 عبد الرحمان عيسوي: المرجع نفسه، ص 271.

2 رمضان عمومن، حمة معميرين: حوادث العمل، أسبابها وأساليب خفضها، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، (د.س.ن) ص ص 94-95.

3 عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1996، ص 350 .

4 باري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 250.

كما لا ننسى الكهرباء كونها المصدر الأساسي للطاقة في معظم المصانع والمنشآت فقد دلت الإحصائيات أن الحوادث المترتبة عنها تبلغ حوالي 5% من مجموع حوادث العمل عامة. (1)

✓ **التهوية** : ويقصد بها تغيير وتحديد الهواء أثناء العمل؛ وهذا من شأنه إزالة الروائح الكريهة والمضرة، وبالتالي تعرض الفرد للتهوية يصاحبه الخمول والتعب والذي قد يؤدي إلى الإستجابات الناقصة وإصدار السلوك الغير آمن، ومن ثمة الوقوع في شبح الحوادث؛ كما أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة هو من 7 إلى 22 دقيقة في السلطة و الساعة الواحدة إذا كانت التهوية سيئة؛ أي عندما يكون الجو حارا ورطبا لا يتحرك فيه الهواء، وهذا ما يؤثر في كمية الإنتاج بمقدار 41% والتعرض للأمراض يقدر ب2.65% هذا ولا بد من وجود آلات التكييف ومرآح كهربائية في أماكن وورشات العمل خاصة تلك التي يعاني العمال فيها من سوء التهوية وإرتفاع درجات الحرارة، إلا أن مثل هذا العمل يساعد على التركيز والإنتباه وبالتالي تقليل الأخطار لتفادي الحوادث الممكنة.

### 3.1 المتغيرات الديموغرافية:

✓ **السن** : إن العلاقة بين زيادة السن وقلة التورط في الحوادث فالسن والخبرة عاملان متلازمان تقريبا بالنسبة للتطور في الحوادث. (2) وفي هذا الصدد يضيف "جاري ديسلر" "Garey Desler" قائلا: " جميعنا يدرك أن الحوادث تقع عامة ما بين سن 17 و 28 سنة وتضمحل بعد ذلك لتصل لمعدل أقل في أواخر سن الخمسين والستين بينما توجد أنماط عديدة في وظائف مختلفة فإن عامل السن هذا يبدو عاملا عاما ومشتريا".

✓ **الجنس**: ذكر "ماير" "Mayer" في معرض حديثه عن علاقة التعب بإرتكاب الحوادث لدى الجنسين؛ أن نسبة الحوادث بين الإناث أكثر مما هي عليه بين الرجال ويمكن تفسير ذلك في ضوء الفروق بين الجنسين يحدد الإتزان النفسي الفسيولوجي فمن المعروف أن النساء أقل إتزاناً من الناحية النفسية والفسيولوجية، هذا ما أكد عليه "أنستازي" "Instasi" كنتيجة لتطبيقها إختبار "برنرويتز" "Burnrwater" تضيف قائلة أن الذكور أقل تعرضاً من الإناث للتقلبات التي تعترى توازن البيئة العضوية الداخلية أي أنهم أكثر ثباتاً ويضيف "طه" لما سبق أن كثرة المسؤوليات المتزلية والمهنية الملقاة على عاتق المرأة العاملة يمكن أن تزيد من الإرهاق النفسي والجسمي ومن ثمة سهولة التورط في الحوادث والإصابات. (3)

<sup>1</sup> Lagra، **la prevention techniques، des risquéProfessional économique**, Paris, 1990, p 52.

<sup>2</sup> محمد شحاتة ربيع: **أصول علم النفس الصناعي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2007، ص 277.

<sup>3</sup> حمدي ياسين: المرجع السابق، ص 277.

✓ **تغيير نوبات العمل** : مما لاشك فيه فسيولوجيا أن حرارة الجسم تكون في أعلى درجاتها مساء أقل درجاتها في الصباح ويلاحظ أن أداء الفرد يرتبط بارتفاع درجة حرارة الجسم؛ وتكون في أعلى درجاتها مساء أقل درجاتها تكون في الصباح كما أنه ثمة علاقة قوية بين أداء الفرد الذي يتطلب اليقظة والانتباه؛ وبين درجة حرارة الجسم ويلاحظ أنه عندما تتغير نوبة العمل من الليل إلى النهار أو بالعكس؛ فإن حرارة الجسم تصبح مطلبا حيويا لأداء العامل فهي تحفز الفرد بشكل خاص وبشكل عام فإن أفضل ساعات العمل وأكثرها ارتباطا بإنعدام الحوادث يكون في نوبة النهار، فوظائف الجسم تخضع لهذه الإيقاعات اليومية.

#### 4.1 العلاقات الاجتماعية:

✓ **التجانس** : إن زيادة التجانس بين أفراد جماعة العمل من جهة وبين الجماعة الإشرافية الإدارية من جهة أخرى تعتبر من الأمور الضرورية لزيادة الفعالية الإنتاجية؛ وأن أي تضائل وضعف لهذا التجانس يمكن أن يؤدي لتصدع الإنتاج وضعفه ويؤدي أيضا إلى زيادة معدل الحوادث حيث أن الفرد المنبوذ اجتماعيا أكثر عرضة للوقوع في الحوادث.

✓ **التواصل الاجتماعي**: تؤكد نتائج دراسات علم النفس الصناعي أن كثيرا من الحوادث يعزى لنقص المعلومات وسط عملية الاتصال، إضافة إلى ذلك فإن شعور العامل بنقص التواصل وضعف المشاركة في أمور وقرارات تخص العمل قد يضعف دافعيته للعمل، ويسبب له الملل ومن ثمة ضعف التركيز وتشتت الانتباه والوقوع في الحوادث.

#### 5.1 ظروف العمل السيئة (العلاقة بين الإنسان والآلة) :

نسق الإنسان آلة شكلت المنطلق لفهم الحادث المهني فالحدث يظهر في العلاقة المتبادلة بين الإنسان والآلة (نقص حاد، وهلة دراماتيكية) مقارنة بالمركب الجسدي والآلي فالحدث كما حدده "فريدمان" ناتج لسببين:

• سوء المنشآت التقنية وأدوات العمل.

• سوء اليد العاملة من العمال البسطاء إلى مسؤوليتهم في العملية الإنتاجية والإدارية.

إضافة إلى هذا يضرب "جورج فريدمان" مثال لتوضيح الفكرة حين يقول بأن: "الحوادث في الورشة ثلث منها مرجعها الآلة وهذا العشر من العدد مرجعه نقص الوسائل الوقائية والباقية مرجعه تصرف العمال داخل الورشة".<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> George, Friedman: **machine ET humaine, problème humain Du machinisme**, edition Gollmard, France, 1946, p 14.

إن العلاقة بين الإنسان والآلة يعني البحث في الحوادث ينصب على ما يطلق عليه العمل الصناعي، لكن العمل الصناعي نفسه ليس من مستوى واحد ذلك أن مستوى التكنولوجيات متفاوت من مصنع إلى آخر، ومن محيط إلى محيط آخر لذلك نجد توجهها آخر في التعريف يتضمن عدم التركيز على عامل واحد، بل إعتبار الكل دفعة واحدة كل عامل يؤثر ويتأثر بغيره، وهكذا يرى المركز الوطني للبحث في الأمن الفرنسي الذي يبين من خلال منهجية تحليل الحوادث المهنية مبني على فكرة أساسية مؤداها بأن الحادث ليس له سبب واحد ولكن مجموعة من الأسباب تنجر عنها الحوادث، ويتفق في هذا المنظور "Chileppd justim" فهو يرى تدخل عوامل عديدة يصعب التفريق بينها حيث أن العلاقات أحيانا تكون طبيعية وهذا النوع في التحليل يركز أولا على طبيعة العوامل المتفاعلة إجتماعيا إقتصاديا، نفسيا، فيزيولوجيا. (1)

### 6.1 طبيعة عمل المؤسسة والظروف المحيطة بها:

مما لا شك فيه بأن عمل المؤسسة تشكل مصدرا أساسا وفارقا لمسببات الحوادث حيث أن العاملين في المؤسسات التي يتميز مجال نشاطها بمستوى مرتفع من الخطورة هم أشد عرضة للحوادث مقارنة مع نظرائهم في الأعمال متدنية المخاطر كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المناخ الصحي في بيئة العمل ودوره في الرفع من أداء وإنتاجية الفرد والحفاظ على سلامته وصحته النفسية والجسدية، ويشمل ذلك الإضاءة، التهوية، الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما كان إستعداد الفرد للعمل أفضل وقلت أعداد الحوادث ومن أهم العوامل المسببة في وقوعها. (2)

#### 1.6.1 البناء الغير صحي: يقصد به البناء الذي يفتقر إلى التصميم المناسب لأداء العمل من حيث قلة فتحات التهوية ومصادر الضوء الطبيعي، ما يوفر بيئة ملائمة لإنتشار مختلف أنواع الأمراض والزيادة من مخاطر الإختناق.

- عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء: تتسبب التصميم الغير مدروسة بدقة في نشوء مخاطر متنوعة ومن بين خصائص التصميم السيئ.
- ضيق المساحات والممرات مما يسبب إزدحاما وتلوث داخل مكان العمل.
- عدم توفر منافذ للنجاة عند حالات الضرورة.
- سوء الترتيب الداخلي للبناء من حيث توزيع تجهيزات العمل بما لا يساعد على أداء الأعمال بشكل أمن. (3)

<sup>1</sup> Jacque, **le plat machinismain et outre tome xxx h 344**, 1980, p p 474-475.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، (د.س.ن)، ص 338.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1988، ص 208.

**2.6.1 الإضاءة:** أثبتت الدراسة أهمية الإضاءة في تحسين أداء الفرد لذا ينبغي أن تحظى الإضاءة في مكان العمل بالأهمية اللازمة، كما أن سوء تصميم نظام الإضاءة يشكل مصدرا مهما للحوادث.

**3.6.1 الحرارة:** تؤثر درجات الحرارة الغير طبيعية بشكل مباشر على صحة وسلامة العاملين وتساهم في الرفع من درجة المخاطر التي يواجهها العمال.

ليست الإضاءة الجيدة هي تركيز أكبر كمية من الضوء على مساحة معينة، وإنما هي تزويد مساحة معينة بكمية الضوء المناسب، وبالتوزيع المطلوب، ونعني بالتوزيع المطلوب، مراعاة إنتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات قائمة أو في ظلال وأخرى شديدة الضوء، لأن ذلك يترتب عليه إجهاد العين نتيجة ضرورة تكييفها تبعاً للدرجات المختلفة من الضوء.

**4.6.1 عدم كفاية فترات الراحة:** إن غياب أو قلة فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها مصدر أساسي للحوادث المهنية خصوصا في الأعمال الصعبة سواء الذهنية أو العضلية، والتي تتسبب في الإجهاد وتشتت ذهن العامل وإفتراده التركيز.

**5.6.1 عدم كفاية أعمال الصيانة:** يستحوذ هذا الجانب على حصة الأسد من حيث مساهمته في الحوادث العملية فقلة أعمال الصيانة أو عدم كفاءتها كثيرا ما وقعت إصابات خطيرة في صفوف العمال وتسببت في خسائر فادحة للمؤسسات.

**6.6.1 النظافة:** إن عدم نظافة بيئة العمل خصوصا من مخلفات العملية الإنتاجية كالمواد الصناعية الخطرة تزيد من مخاطر وقوع حوادث العمل.

وتزداد أهمية هذه العوامل بوجود المخاطر المرتبطة بعمل المنظمة في حد ذاتها والتي تتنوع من مخاطر كيميائية والتي تسببها بعض المواد والتفاعلات، ومخاطر بيولوجية وأخرى ميكانيكية.

- **مجموعة الأسباب المرتبطة بالفرد:** وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدراته أو في تدريبه أو في تأهيله، أو في قلة خبرته وضعف ذكائه أو عدم ملاءمة العمل الموكل له لإمكاناته الفيزيولوجية أو الذهنية.
- **مجموعة الأسباب الخاصة بالعمل (الوظيفة ذاتها):** وهي الأسباب ذات العلاقة بالعمل نفسه كعطل الماكينة أو الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما أن السقوط المفاجيء للأشياء وإنفجار بعض المواد الخطرة تقع ضمن هذه العوامل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: المرجع نفسه، ص 208.

والجدول الأتي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): يوضح النسب التقديرية لإحتمالات وقوع حادث العمل

إجمالي	الإعتبرات في نفس الوقت	ظروف غير آمنة	تصرفات غير آمنة	الجهة التي قامت بإعداد الدراسة
%100	%65	%03	%32	- دراسات مكتب عمل بسلفينا
%100	%53	%18	%29	- دراسة المركز الأمريكي للسلامة
%100	%00	%12	%88	- دراسة هينريش
%100	%84	%14	%16	- دراسة فرسني
%100	%30	%16	%64	-دراسة هيجلان

المصدر: بوخمم عبد الفتاح، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل Henkel الجزائر،  
الملتقى العلمي الدولي حول أداء أو فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2009/11/10،

ص 4.

أثبتت أغلب الدراسات بأن أسباب وقوع الحوادث هو نتيجة الإعتبرات في نفس الوقت (أسباب إنسانية وأسباب مادية) وإن إصابة العمل تزداد سنة بعد أخرى في معظم الدول، وقد يعزى السبب إما لتحسين أسس تسجيل الإصابة أو سبب التوسع الصناعي أو زيادة القوى العاملة، أو سوء بيئة العمل ويشكل القطاع الخاص في معظم الدول النامية العبء الرئيسية في تطبيق خدمات الصحة والسلامة المهنية للعاملين فيها، علما بأن هذا القطاع يشكل نسبة عالية جدا مقارنة بقطاع الدولة.

✓ **معدات الوقاية الشخصية:** هي مجموعة الوسائل التي يستعملها الإنسان لتغطية وحماية جزء من جسمه

أو الجسم بالكامل لتقليل الخطر الناجم من تأثير المخاطر المهنية في بيئة أو مكان العمل، والجدول الأتي يوضح

معدات الوقاية الشخصية:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> بوخمم عبد الفتاح، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل Henkel الجزائر،  
الملتقى العلمي الدولي حول أداء أو فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2009/11/10، ص 4.

جدول رقم (03) : معدات الوقاية الشخصية

المعدات	مادة التصنيع	الهدف من الاستعمال	الفئة المستعملة
القفازات	- القماش	- الوقاية من الأوساخ	- الإستعمال العام
	- الجلود	- الوقاية من الأطراف الحادة	- لنقل المواد ذات الأطراف الحادة
	- البلاستيك	- الوقاية من الأطراف الحادة	- صناعة الكيماويات
	- الصوف والقطن	- الوقاية من الجروح و الخدش	- الإنشاءات
	- المطاط	- الوقاية من الكهرباء والبيولوجية	- عمل الكهرباء
	- الأسبست أو الأميبت	- الوقاية من الحرارة	- عمال الصهر واللحام
	- الجلود ذات النسيج الفولاذي	- التأثيرات الميكانيكية	- عمال تشكيل المعادن بالضغط
	- القماش القطني	- الإهتزازات	- العاملون على الآلات الزجاجية
النظارات	- البلاستيك الشفاف	- حماية العينين من تطاير الغبار والأجسام الدقيقة الساخنة	- صناعة الأخشاب
	- البلاستيك المقاوم للحرارة و الخدش	- حماية العين من تطاير الشرر والأجسام الدقيقة الساخنة	- عمليات اللحام
الواقيات	- البلاستيك الشفاف	- الوقاية من الراشي المتطاير بسرعة بطيئة وأجسام صغيرة	- كليليات الخراطة و لخلج
	- النيك المعدني و الفولاذي	- الوقاية من تطاير الأجسام المعدنية ذات الأحجام الكبيرة وسرعة عالية	- الصناعات المعدنية
	- جلاس أو مواد معدنية عاكسة للحرارة	- الحماية من الحرارة العالية والإشعاعات وقذف المواد المنصهرة	- اللحام و القطع المعدنية باستخدام الأكسي استلين وعمليات السكب

المصدر: ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم وأبوصالح وآخرون: الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط2، عمان، 2009، ص ص 99-100.

## 2.1 الفرد: تعتبر العوامل الإنسانية من الأسباب الأساسية للحوادث المهنية حيث دلت إحدى الدراسات التي أجريت

في إستراليا في بداية الثمانينات على أن 90 من حوادث العمل المميتة كان السبب ورائها أخطاء بشرية. (1)

ويعتبر ممارس العمل المصدر الرئيسي للعديد من الحوادث الناتجة ل:

✓ **نقص المهارات:** تدفع المهارات المتواضعة بصاحبها إلى إتباع سلوكيات وتصرفات تعرضه للمخاطر، كما أن

عدم إلمامه بمختلف هذه المخاطر ومصادرها سواء الظاهرة منها أو الكامنة مع خبرته القليلة يجعل منه هدفا

سهلا للحوادث. (2)

✓ **الإهمال:** إن عدم تقيد العامل بتعليمات وإرشادات السلامة أثناء ممارسته لعمله يعرضه ومن معه لخطر الإصابة

وعادة ما يكون السبب وراء ذلك الإهمال وغياب الوعي.

✓ **الحالة النفسية:** تؤثر الحالة النفسية والمعنوية على العامل وتجعله أكثر عرضة للحوادث نتيجة لتصرفاته، وهذا

بالإضافة لمجموعة أخرى من العوامل منها: (عدم مراعاة نسق العمل، إساءة استخدام الأدوات والمعدات

ومستويات الذكاء المنخفضة، النقص في اللياقة البدنية المطلوبة، قوة الإبصار).

## 3.1 الظروف المتعلقة بظروف العمل: ويقصد بها التي تمارس وفقها الوظيفة والتي تلقي بأعبائها على ممارستها سواء

كانت أعباء جسدية متعلقة بالواجبات والإلتزامات المتفق عليها في عقد العمل (الأعباء الثابتة) وتلك المتعلقة بالمهام

والأعمال المنجزة (الأعباء الديناميكية) من ناحية والأعباء الذهنية والنفسية التي يتعرض لها العامل من جهة أخرى والتي

يقترح الباحثون دراستها في إطار عناصر أساسية:

✓ **قيد الزمن:** ويقصد به المدة الزمنية اللازمة للعامل كي يصل إلى عتبة المردودية ومدى قدرته على إدخار الجهد

للإستمرار في الإنتاج.

✓ **التعقيد والسرعة:** تشكل هذه الثنائية نقطة هامة في دراسة الضغوطات التي تمارسها بعض الوظائف

على شاغليها، إذ يجب الأخذ بعين الإعتبار وفي أن واحد تعقيد وصعوبة المهام والأعمال وكذا السرعة المناسبة

التي ينبغي أن تنفذ بها. (3)

<sup>1</sup> ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم وأبو صالح وآخرون: الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط2، عمان، 2009، ص ص

<sup>2</sup> kristen Jorgensen : les concepts de l'analyse des accidents la preivention des accidentre  
**chabitre 56 :** encyclopédie de sécurité et santé de travail : bureau internationale de travail op cit p

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص ص 574-577.

✓ **الحذر:** أي قدرة العامل على بذل مجهودات لتنمية المهارات التي تساعد على تشكيل نوع من الوعي خلال عمله في وظيفة ما.

✓ **الدقة:** والتي تتحقق عند إكتساب العامل القدرة على التحكم الجيد في مجهوداتها؛ وأعماله اليدوية بتنسيق التام وإنسجام كامل مع موقع العمل.

**4.1 ظروف العمل:** تمثل عناصر مثل نظام القيادة ودرجة التحكم في بيئة العمل، القرارات ومسؤولية العمل، نظام الاتصال داخل المؤسسة بعضا من العوامل التي تحدد نوعية ظروف العمل السائدة عموما تلعب أربعة عناصر أساسية الدور الأكبر في هذا المجال وهي:

✓ **القرارات المتعلقة بحقوق العامل من أجل تأدية عمله:** ويقصد بها مدى حرية العامل في إختيار طريقته المفضلة لأداء العمل والنسق المناسب له، مراقبة أعماله ومدى إستغلال قدراته الإبداعية في سبيل تطوير العمل وعدم إصطدامها بالأفكار المحافظة والرجعية التي لا تقبل التجديد.

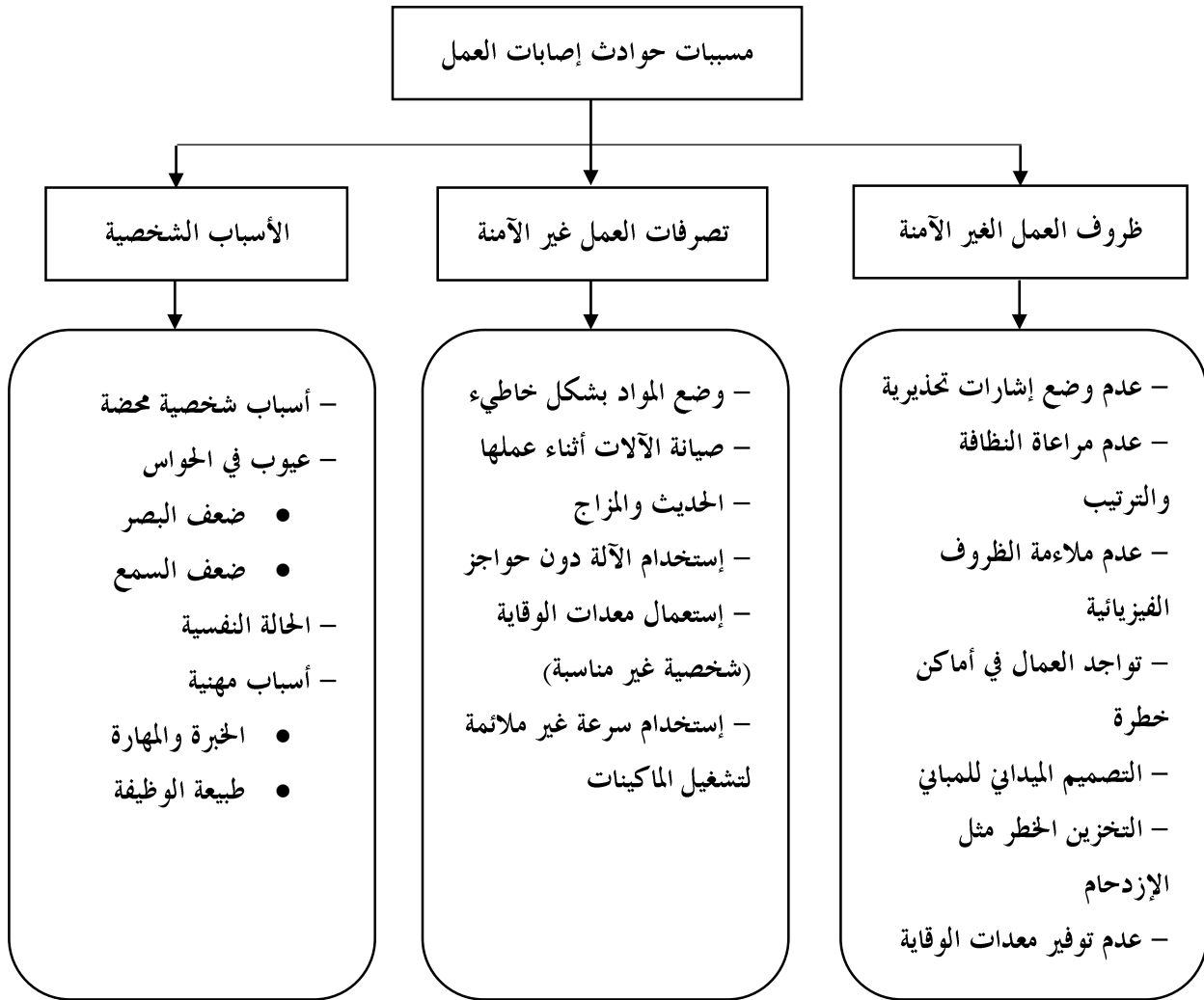
✓ **البنية الإجتماعية:** أو الإعتبارات الإجتماعية المرتبطة بالأعمال المنجزة، فهذه الأخيرة في العادة تكون مصدرا للرضا الوظيفي إلا أنها في حالة الأعمال التي تتطلب إنجازها تضحيات إجتماعية معتبرة تصبح مصدرا للضغط والتوتر وعدم الرضا؛ كذلك إمكانية وحرية التعاون من أجل إنجاز مهام مشتركة سواء ما بين الأفراد أو الأقسام، حيث تتيح هذه الإمكانية حرية الاتصال أثناء العمل وتؤثر بشكل كبير على نوعية ظروفه.

✓ **المشاركة في النتائج:** ونعني بذلك قدرة العامل على رؤية نتائج المجهودات التي يبذلها في إطار مشاركته في نشاط المؤسسة حيث يعتبر نقطة جد إيجابية في تحسين ظروف العمل من جهة ومن زاوية تعكس إمتنان المؤسسة للمجهودات التي يبذلها العامل من جهة أخرى وترتفع معنوياته وتشعره بأهميته. (1)

والشكل الأتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> سمير صلاحوي: "الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية قسم علوم التسيير، 2007-2008، ص ص

الشكل رقم (13): يوضح مسببات الحوادث المهنية:



المصدر: أميمة صقر المغني: "واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006-2007، ص 26.

### 5.1 ظروف الحياة في العمل: وتتحدد هذه الظروف ضمن:

✓ الظروف المتعلقة بتحقيق الذات والتطور داخل هيكل المؤسسة: من حيث فرص الترقية، النقل ومشاركة المعرفة، والتوقعات المستقبلية لما قد يحظى به العمال في مسيرتهم المهنية.

✓ **الإندماج في المحيط العام:** ونقصد بذلك إدماج ظروف العمل في إطار محيط أشمل وأوسع يأخذ بعين

الإعتبار مسائل كالإسكان، النقل، تدرس، البيئة الجغرافية والمناخية، الحياة الإجتماعية خارج المؤسسة؛ وإن

مفهوم حياة العمل يعبر عن النظرة الشاملة للظروف السائدة في مكان العمل.<sup>(1)</sup>

إذ أنه من غير المجدي البحث عن الأسباب الظاهرة التي قد تكون تسببت في الحادث دون التعمق فيها من أجل إكتشاف وفهم خلفياتها، وهذا لا يكون إلا برسم الصورة العامة التي يمكن أن تقدم تفسيراً حقيقياً لنوعية ظروف العمل.

وتساعد مجموعة من المؤشرات في تقييم مستوى صحية بيئة العمل في المؤسسة من بينها:

● **مؤشرات السلوك:** يتحدد هذا المؤشر من خلال:

- عدد التأخيرات، معدلات التغيب، ومعدل دوران العمل، معدلات حوادث العمل، ومعدلات الطرد.

- مؤشرات الأداء: ويتحدد من خلال:

- عدم إستقرار الإنتاجية الفردية، معدلات التلف المعيب، التعطيلات وتوقف الإنتاج.

● **مؤشرات الصراع:** وتتحدد وفق:

عدد الصراعات الغير محلولة والتي تترجم في التوقف عن العمل، الإضراب، عرائض الإحتجاجات.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الحوادث المهنية وما يترتب عليها من آثار ونتائج فإن المؤسسات وميزانيتها الإقتصادية هي التي تتحمل هذه الخسائر خصوصاً؛ إذا ما أخذ في الإعتبار الأعداد الهائلة من الحوادث التي تسجل داخل المؤسسة وبالتالي يكون هناك فقدان لأهم مورد إلا وهو العنصر البشري الذي يعد مصدر هام.

## ثانياً: النظريات المفسرة للحوادث المهنية

**1.2 النظرية القدرية:** ترى هذه النظرية أن الناس نوعان نوع يحظى بالسعادة والهناء ونوع يختص بالكآبة والبؤس

الدائم؛ وبالتالي فمنهم من لديه حصانة ضد الحوادث، ومنهم من يفقد هذه الحصانة وبالتالي فإن إمكانية التعرض

والوقوع للحوادث أثناء العمل تكون كبيرة وهناك من يتعرض للحوادث بصفة مستمرة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أميمة صقر المغني: "واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006-2007، ص 26.

<sup>2</sup> لونيس علي صحراوي عبد الله: علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية، دراسة تشخيصية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية،

عدد خاص، ص 457-458.

وترجع هذه النظرية هذا الإستمرار إلى سوء الحظ، وتنفي أن الإنسان هو عبارة عن شخصية واعية تتكون من مجموعة من القدرات العقلية والجسدية ويفكر ويتمشى مع المواقف المختلفة التي تعترض حياته، إذا فهو ليس مرتباً بالصدفة أو الحظ إضافة إلى هذا فإننا ننفي الجانب المادي للوقوع في الحوادث المهنية.

**2.2 نظرية علم النفس التجريبي:** ترى هذه النظرية أن هناك أسباب متعددة للحوادث فالعامل يكون تحت تأثيرات (ظروف العمل، العلاقات)، ويمتد هذا التأثير ليشمل الوظائف النفسية للفرد، كما ترى أيضاً أن هناك دوافع متعددة فقد يكون الدافع للحوادث هو الرغبة في الحصول على تعويضات مالية (الضمانات الإجتماعية) أو تعويضات معنوية (زيارة الأهل إذا كانوا بعيدين عن مكان العمل أو الرغبة في جلب الإهتمام من طرف الأفراد الآخرين أو لأجل التخفيف من المسؤولية)، ويعني هذا أسباب خارجية وداخلية بالنسبة للحوادث حسب هذه النظرية ولكن رغم التركيز على الجوانب الخارجية والداخلية إلا أنها لم تبين ما هو الجانب الذي له القدر الكبير في التأثير في وقوع الحادثة. (1)

### 3.2 النظرية الطبية:

تفسر هذه النظرية للحوادث في البيئة المهنية يكمن في أن الفرد ليس دائم الإصابة وإنما يعاني من مرض جسدي أو عصبي؛ وأن هذا الخلل هو المحرك الرئيسي والسبب المباشر لوقوع الحادث، وتؤكد هذه النظرية أسباب الحوادث على أن أساسها طبي (الخلل السمعي والبصري) وهناك عوامل بيئية خارجية تساعد في وقوع الحوادث.

### 4.2 نظرية الضغط والتكيف:

ترى هذه النظرية أن وقوع الفرد في الحوادث في عمله راجع للضغط، والتهديدات المختلفة والمتغيرة كعامل مباشر ورئيسي وتتركز هذه النظرية على الظروف المادية المحيطة كالإضاءة. (2) الضوضاء، الحرارة، ولا بد من توفير المناخ المهني المطلوب وتحسين النوعية الفيزيائية لأن هذا يساعد على تكيف العامل وسلامته من الوقوع أو التعرض للحوادث أثناء العمل. (3)

### 5.2 نظرية الاستهداف للحوادث:

هذه النظرية من أقدم النظريات التي وضعت لتفسير الحوادث من الجانب البيولوجي ومن أكثرها شيوعاً، ترى أن الأفراد الذين يرتكبون العديد من الحوادث وبصفة متكررة يطلق عليهم إسم (مستهدف في الحوادث)؛ وهذا يرجع

<sup>1</sup> لوئيس علي صحراوي عبد الله: المرجع نفسه، ص 457-458.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه: المرجع السابق، ص 314.

<sup>3</sup> عباس محمود عوض: سيكولوجية الحوادث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 30-32.

إلى وجود بعض السمات الوراثية الخاصة والطبيعة التكوينية، لم يقحموا أنفسهم في السلوك الخطير أي أن هناك قابلية التعرض للحوادث؛ ويكون هذا نتيجة لرغبته في إشباع بعض الدوافع أو إلى خلل دائم طبيعي تكويني للفرد نفسه غير أن هذه النتيجة لا تنطبق إلا على مجموعة من الأفراد فقط، فلا يمكن أن يكون جميع الأفراد لهم صفات وراثية متماثلة وما يسجل على هذه النظرية هو إهمالها لأهمية الجوانب الخارجية التي يمكن أن تكون عاملا مهما وأساسيا في وقوع الحوادث.

## 6.2 نظرية التحليل النفسي : ل فرويد: "Freud" (1931)

تعتبر هذه النظرية الحوادث إنما هي أفعال مقصودة لا شعورية، وهي تشبه الهفوات ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن الإصابة الجسدية إنما هي عدوان لا شعوري موجهة للذات، ويعتبر "فرويد" معظم الحوادث إنما هي تعبير عن صراعات عصبية وأن عقاب الذات هو إحدى المركبات التي تستند عليها سببية الحوادث؛ تركز هذه النظرية على الدوافع النفسية اللاشعورية وهذا ما إستخلصه فرويد من دراسته حول الأفعال التي تنفذ بشكل خاطئ والأفعال العرضية (أفعال الصدفة) من خلال هاتين الدراستين حول الأفعال على أن جميع الأفعال العرضية التي يرتكبها الأفراد؛ ليست إتفاقية بل لها تأويلات نفسية ممثلة في دوافع ونوايا مكبوتة. (1)

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظرية فرويد غير شاملة وغير ملمة بكافة أنواع الحوادث.

وترى مدرسة التحليل النفسي أن سبب معظم الحوادث إنما (الدافعية اللاشعورية) وأن التورط في الحوادث ما هو إلا تعبير عن الصراعات العصابية وأسباب لا شعورية كالهفوات. (2)

## 7.2 النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن هناك أسباب عديدة، وعوامل مرتبطة فيما بينها تؤدي إلى الوقوع في الحوادث وأكدت على العوامل الإنسانية والتنظيمية في وقوعها؛ ومن أهم الدراسات التي تعزز رأي هذه النظرية نجد الدراسة التي قام بها "هنري" حيث توصل إلى أن العوامل الإنسانية تتسبب في 88% من الحوادث أما الظروف البيئية فتتسبب في 12% تقريبا إضافة إلى ذلك فهناك دراسة قام بها "مجلس الأمن القومي" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي توصلت إلى ما يلي:

- 18% من الحوادث ترجع إلى ظروف تقنية غير مأمونة.
- 19% من الحوادث ترجع إلى عوامل إنسانية غير مأمونة. (3)

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد عيساوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 275-276.

<sup>2</sup> حمدي ياسين، المرجع السابق، ص 199.

<sup>3</sup> Borbert, Sally: dictionnaire, de psychologie, Paris, 1980, p 90.

• 63% من الحوادث ترجع إلى خليط من العوامل التقنية والإنسانية غير مأمونة.

## 8.2 النظريات الاجتماعية المتعلقة بحوادث العمل:

إن علماء النفس الاجتماعي وعلماء الأرغونوميا الذين عكفوا على تحليل المشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تطرحها الإصابة بينوا أن الإصابة ليست سوى لحظة خلل تناسب عليه عمل ما، وتظهر الإصابة كنتيجة لعدد من العوامل أي يتدخل كل من سلوك الفرد والوسيلة المستخدمة والبيئة والزملاء ونوعية الإشراف وفترات التدريب الجدد قصيرة، سوء صيانة الآلات، والأماكن الخطرة المملة والتحول من وردية لأخرى بحكم النظام العلمي (3-8) والعودة إلى النشاط بعد فترة الراحة التي نجدها من العوامل التي لا تقل شأنها في تهيئة طرف الإصابة. (1)

ولا يمكن تحليل ظاهرة الإصابة دون اللجوء إلى تحليل مسبباتها كما يجب العدول التفكير في العوامل المبيئة في الإصابة إذ بلغ من أهمية تداخلها أنه أكد بعض الباحثين المعاصرين إستحالة إرجاع ظاهرة الإصابة إلى عامل محدد فتحليل الإصابة لذاته يظهر سرعة تلاؤم هذه العوامل بحيث يصعب عزلها نظرا لتفاعلها الشديد فيما بينها. (2)

## 9.2 نظرية الدومينو:

وضع "هنريش" "w. heinrich" سنة (1931) هذه النظرية منطلق من كون 88 من الحوادث تنتج عن التصرفات الخطرة 10 من الأعمال الخطرة و 2 عن العوامل الصدفة، وتوصل إلى تحديد 5 محاور في مجملها أهم مسببات الحوادث؛ وكما في لعبة الدومينو حيث يؤدي سقوط إحدى القطع إلى سقوط البقية، فإن هذه المحاور حسب "هنريش" تؤثر على بعضها البعض ضمن ترتيب معين إذا أن حدوث إحدهما يفعل الذي يليه هذه المحاور أو العوامل هي:

✓ بنية المؤسسة " أليات التسيير" التصرفات الخطرة، الأخطاء التقنية.

✓ الأخطاء الإدارية "الأخطاء العملية" الحوادث.

✓ الخسائر المادية والبشرية.

ومثلما يحول نزاع وحدة الدومينو دون سقوط البقية في الصف فإن تحييد العامل الأكثر تأثيرا يحول دون وقوع الحوادث المهنية، وهذا العامل كما يراه الباحث هو العامل الثالث أي التصرفات الخطرة والشكل أدناه يوضح نظرية الدومينو.

<sup>1</sup> Borbert, Sally : Ibid, p 90.

<sup>2</sup> Yavier, Cuny: le plat des accidents de travail, 1974, p 18.



آليات التسيير:  
- الأهداف  
- التنظيم  
- العمليات



الأخطاء العلمية:  
- تصرفات الآخرين  
- تصرفات المشرفين



الأخطاء التقنية:  
- سلوكيات العمل  
- ظروف العمل



الحوادث:  
- أسباب بشرية  
- أسباب مادية



الخسائر:  
- بشرية  
- مادية

1) Abdul Raof, la théorie des causes des accidents de travaux, la présentation des accidents, chapitre 56, encycloédie de sécurité et santé de travail, bureau internationale de travail, p6, site sur internet : [http://www.ilo.org/public\(1\)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007](http://www.ilo.org/public(1)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007).

## 10.2 نظرية الأسباب المضاعفة:

تبنى هذه النظرية أفكار النظرية السابقة إلا أنها ترى بأن العديد من العوامل، الأسباب (الأساسية والثانوية) تتراكم لتشكيل توليفة تساعد على وقوع الحوادث المهنية وقد حددتها النظرية ضمن صنفين:

- **العوامل المرتبطة بالتصرفات:** وتشمل القدرات الذهنية، غياب المعرفة، النقص في التأهيل، البنية الجسدية الخ.....
- **العوامل المرتبطة بالبيئة:** وتشمل النقص في الحماية من العوامل الخطرة في بيئة العمل، النقص في المعدات، معايير العمل الخطرة. وتصل هذه النظرية في نهاية المطاف إلى أن حوادث العمل ناتجة أساساً عن سبب وحيد وهي الحالات النادرة والشاذة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> Abdul Raof, la théorie des causes des accidents de travaux, la présentation des accidents, chapitre 56, encycloédie de sécurité et santé de travail, bureau internationale de travail, p6, site sur internet : [http://www.ilo.org/public\(1\)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007](http://www.ilo.org/public(1)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007).

**11.2 نظرية الخط الصرف:**

تبعاً لهذه النظرية فإن احتمال التعرض للحوادث المهني متساوي لكافة عمال المنصب، لذا فإنه من شبه المستحيل تبني رؤية وحيدة في تحديد العوامل المسببة للحوادث وعلى عكس نظرية "هنريش" فإن هذه النظرية ترى بأن كل الحوادث تخضع للحظ المطلق ويستحيل لأي تدخل أن يحول دون وقوعها.

**12.2 نظرية الإحتمالات الخاطئة:**

تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن تعرض عامل ما لحادث مهني يجعل من احتمال تعرضه لنفس الحادث في المستقبل أكبر أو أقل من احتمال تعرض الآخرين له، لكنه لن يكون مساوياً له بأي حال من الأحوال.

**13.2 نظرية الحرية، والأهداف واليقظة:**

فهي تعتبر أن حادث العمل سلوكاً عملياً رديئاً ناتجاً عن البيئة الغير مشجعة التي لا يتلقى فيها العامل المكافأة على عمله فكلما تشبعت بيئة العمل بالفرص النفسية والإقتصادية كلما إبتعد سلوك العامل عن الحوادث، إذ أن المناخ الصحي الذي يوفر له المكافأة والجزاء على ما يبذله من جهد يعطيه فرصة لوضع الأهداف البعيدة الأجل، مثل هذه الفرصة تدفع به إتجاه تشكيل نوع من اليقظة والإنتباه والحيطة.<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية لم تجانب الصواب، حينما دعت إلى يقظة العامل وحثت على توفير العوامل التي تساعد وتحمم عليه بأن يكون يقظاً إذ من الطبيعي جداً أن عدم الحذر والإسترخاء والدخول في شبه غيبوبة يجعل العامل غير مدرك لما يحيط به من الأخطار التي تشكلها عليه الآلات؛ حيث رغم اليقظة التي يتوفر عليها بعض العمال فإنهم يتعرضون لحوادث قاتلة لإنعدام السلامة والأمن المهنيين، أو عدم إستعمالهما أو وجودهما في ظروف فيزيقية غير ملائمة.

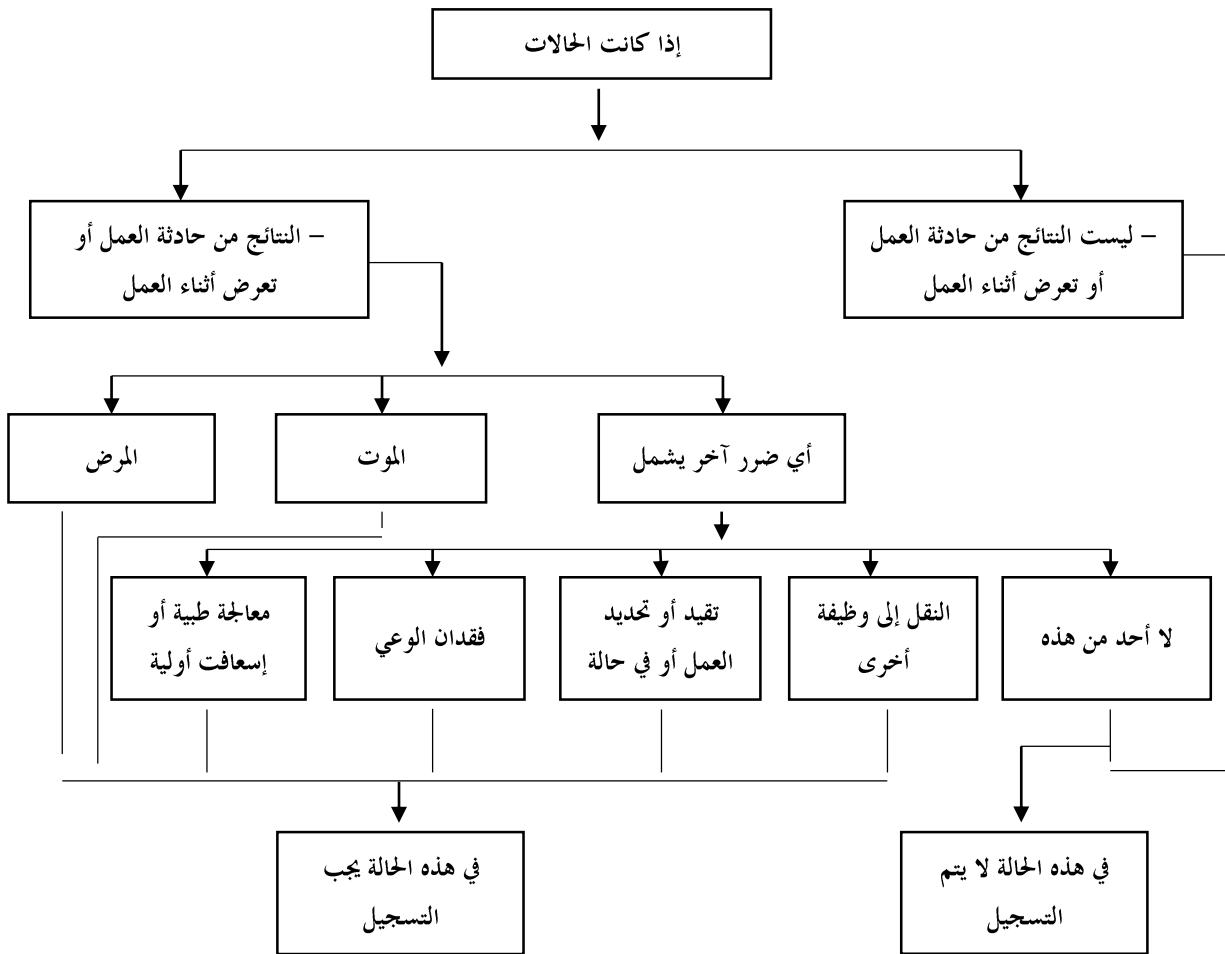
**ثالثاً: فحص وتسجيل الحوادث**

يجب فحص كل حادث مهما كان نوعه صغيراً أم كبيراً من قبل المشرف ولجان الأمان والأهمية من هذا الفحص هو عدم تكرار الحوادث وتوخي الإحتياطات اللازمة ووضع ضوابط وقيود لضمان سلامة العامل؛ ويقوم أعضاء المؤسسة خلال كل سنة بتسجيل هذه الحالات التي حدثت في المنظمة وتقومها. والشكل الآتي يوضح تخطيط الحوادث الداخلة ضمن القوانين.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: المرجع السابق، ص 336.

<sup>2</sup> Bernard martory: **gestion des ressources humaines**, 3em edition Nathan, 1988, p 171.

الشكل رقم (15) يوضح تخطيط الحوادث الداخلة ضمن القوانين



المصدر: الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 243

من الضروري الإحتفاظ بسجلات خاصة حول الحوادث الصناعية في كل منظمة؛ هذه السجلات توضح عدد ونوع الحوادث والأمراض وكذلك الخسائر الناجمة عن حصول هذه الحوادث كالأيام المفقودة من العمل والإصابات والأمراض الناجمة عن حوادث العمل.

**1.3 تحليل الحوادث:** إن الهدف الأساسي من تحليل الحوادث هو لتعريف الأفراد العاملين بالتكاليف الحقيقية المتسببة جراء الحوادث كما وأن تحليل أسباب الحوادث يؤدي إلى تشخيص الحوادث التي تنجم عن الأفراد العاملين وكذلك الحوادث التي يكون سببها ميكانيكي حيث أن الحوادث المتسببة من قبل الأفراد العاملين لا بد وأن تلقي إهتماما كبيرا من قبل الإدارة نظرا لتدخل عوامل فيها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 243.

وعن تحليل كلف الحوادث الصناعية يستوجب تحديد التكاليف الأتية والتي تنجم عن الحوادث:

- كلفة تعطيل المكائن والمعدات والمباني وتلفها.
- كلفة الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع بسبب الحادث.
- كلفة علاج الأفراد العاملين المصابين.
- كلفة إحلال وإستبدال الأفراد المصابين.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: قياس معدل الإصابات وشدة تكرارها

قبل التطرق إلى شرح معدلات الإصابة وشدة حوادث العمل وتكرارها؛ يجب الإشارة إلى أن حسابها لن يكون ما لم تكن هناك سجلات تدون فيها الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ظروف العمل الناجمة عن بيئة العمل المادية أو النفسية فالسجلات توفر البيانات والمعلومات المطلوبة والتي على أساسها تحسب هذه المعدلات، ولأن الإصابات والحوادث أصبحت لها تعابير ومؤشرات كمية وإحصائية بحيث نجد أن منظمة العمل الدولية قد ساهمت بقسط كبير في بلورتها وإلزام الدول والمنظمات العامة والخاصة بوجود تطبيقها ونشر نتائجها.

وفيما يلي طريقة حساب معدل الإصابة وكذا حساب شدة حوادث العمل وتكرارها:

#### 1.4 تحليل وقياس حوادث وإصابات العمل :

ويحسب على النحو الآتي:

**عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل و التي تنتج عنها أضرار  $x$  1000000**

عدد ساعات العمل المتاحة

ويمكن حساب عدد ساعات العمل المتاحة لمدة سنة مثلا كما يلي :

عدد العمال  $x$  عدد ساعات العمل الأسبوعية  $x$  عدد ساعات العمل في السنة

قياس شدة حوادث العمل:<sup>(2)</sup>

وتقيس حجم الأضرار وجسامتها وتحسب كما يلي:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007، ص ص 352-354.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 262.

عدد الأيام المفقودة  $1000 x$

عدد العاملين  $x$  ساعات العمل اليومي  $x$  عدد أيام العمل

• قياس تكرار حوادث العمل:

تستخدم هذا المعادلة من أجل معرفة تكرار وقوع و حدوث كل حادثة، وهذا يتطلب بالتالي ضرورة تصنيف الحوادث من أجل حساب تكرار كل منها على حدة، ويتم حساب معدل تكرار الحوادث وفقاً لما يلي: <sup>(1)</sup>

عدد مرات حدوث الإصابة التي ينجم عنها ضرر  $1000000 x$

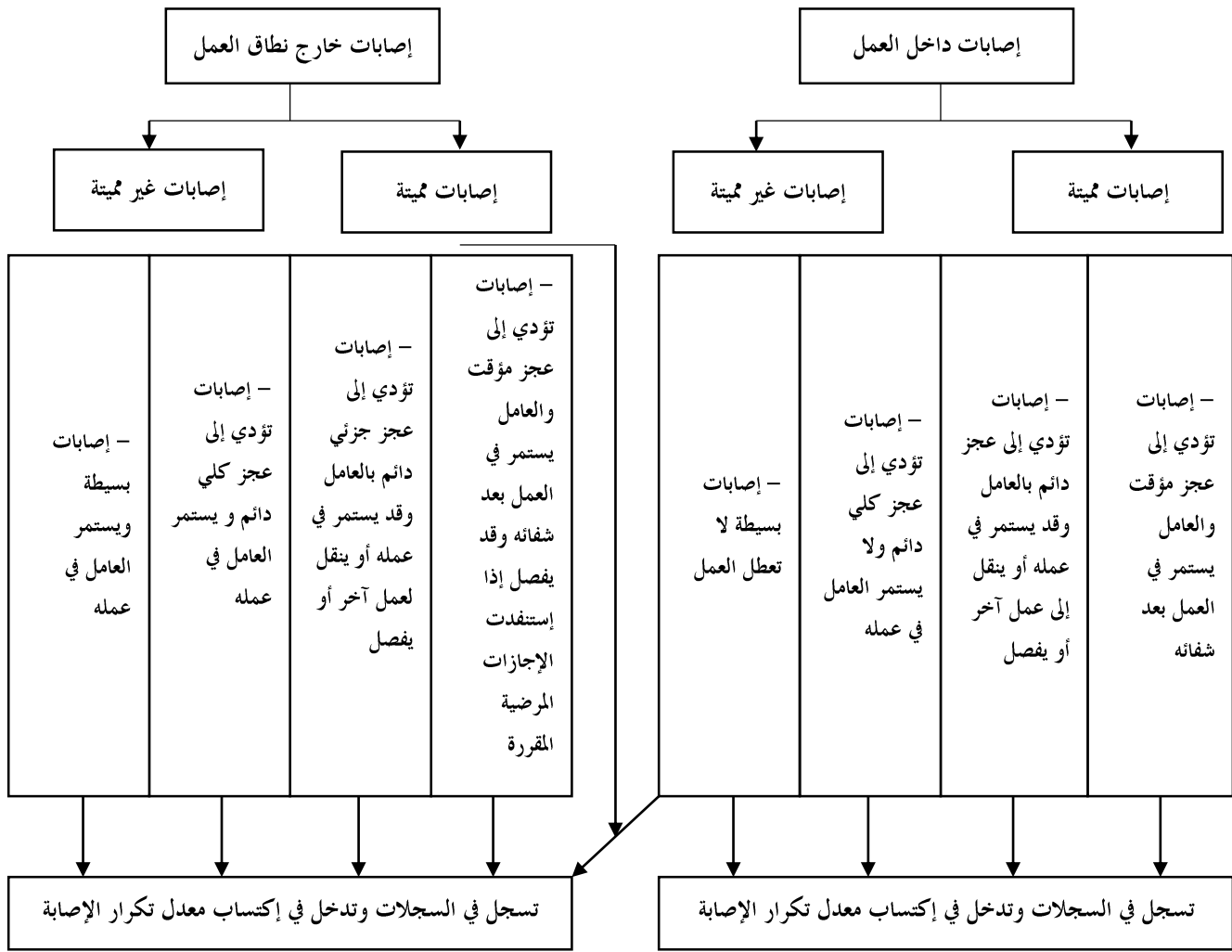
عدد ساعات العمل المتاحة

**2.4 أنواع الإصابات:** يتعرض العاملون للإصابات إما خلال العمل أو خارج نطاق العمل وللتعرف على نوعية هذه الإصابات نقدم الشكل الآتي: <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: المرجع نفسه، ص 262.

<sup>2</sup> صالح، محمد فالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 188-189.

الشكل (16): يوضح أنواع الإصابات



المصدر: صالح، محمد فالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 189.

### خامسا: تكلفة الحوادث

لا تقتصر تكاليف الحوادث على التكاليف المباشرة لعلاج المصاب وصرف تعويضاته ومستحققاته أيام علاجه وبعده فقط بل تتعدى ذلك إلى تكاليف الخسائر في المعدات والمنشآت والمواد وتعطيل الإنتاج، وفي الحقيقة أن التكاليف الغير مباشرة للحوادث تزيد مرارا عن التكاليف المباشرة.

كما أن الحوادث تؤثر تأثيرا سلبيا ومباشرا في الإنتاج؛ فكلما زادت الحوادث كلما تعرقل وإنخفض مستوى الإنتاج وخاصة إذا ما أدت الحوادث إلى خسارة في المواد والمعدات أو المنشآت التي تحتاج إلى وقت كبير، ناهيك عن الأموال<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> صالح، محمد فالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 189.

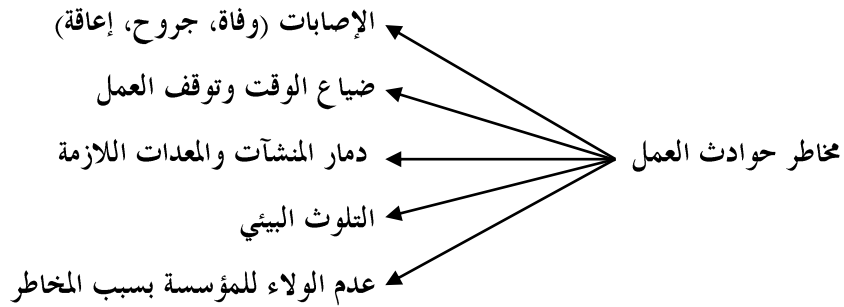
اللازمة لتبديل التالف وإعادة الأوضاع إلى ما هي عليه وذلك يؤدي إلى عدم المقدرة على المنافسة أو تؤدي إلى فقدان الزبائن والسوق.

### عدد الأيام المفقودة $1000x$

عدد أيام العمل  $x$  ساعات العمل اليومي  $x$  عدد العاملين

وتؤثر الحوادث تأثيرا بالغيا في معنويات العمال؛ وخاصة إذا ما حدثت بكثرة فيصبح العامل وكأنه ينتظر دوره، ويؤدي ذلك بالطبع إلى صرف إنتباههم وتركيزهم عن الإنتاج وقد يفكر العامل في البحث عن أماكن أخرى تتوفر فيها السلامة المهنية، وهذا تصرف طبيعي لأن الفرد لا يستطيع العمل في أماكن مهددة بالمخاطر والشكل يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (17): يوضح مخاطر حوادث العمل



المصدر: الباحثة

#### سادسا: آثار الحوادث المهنية

تساهم حوادث العمل بصورة مباشرة في بروز عدد من المشاكل التي تواجه المصاب، ويتجلى بعضها في مظاهر مادية ويظهر الأخير في الآثار النفسية والإقتصادية، والإجتماعية؛ لذلك فإن حوادث العمل ليست ظواهر عابرة تتعرض لها المؤسسة من حين إلى آخر، بل أصبحت في بعض المؤسسات تعرقل عملية الإنتاج، مما يسبب خسائر مادية، بشرية ومالية، وبالرغم من أن الخسائر المادية تنقل ميزانية الدولة إلا أنها تهون بالنظر لما تخلفه من خسائر بشرية.

حيث أنه أوضحت إحدى الدراسات أن الخسائر الناجمة عن حوادث العمل تتعدى في كثير من الأحيان تلك التي تحدثها الحروب، ففي الحرب العالمية الثانية مثلا سجلت كل من الو.م.أ و المملكة المتحدة أرقاما قد تبدو خيالية عن حجم

الخسائر المسجلة في الحرب والصناعة وأوضحت تلك الأرقام بدقة مدى الضرر الذي تحدثه حوادث العمل في القدرات البشرية.

الجدول رقم (04): يوضح متوسط خسائر بريطانيا والو.م.أ في الحرب والصناعة

الدولة	المتوسط الشهري لخسائر الحرب	المتوسط الشهري للخسائر في الصناعة
المملكة المتحدة	8126	22109
و.م.أ	22008	160747

المصدر: عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع السابق، ص 287.

وتشير المنظمة الدولية للشغل OIT في تقريرها (2003) أن حالة وفاة ناتجة عن حوادث العمل، تحدث كل 15 ثانية وأزيد من 6000 كل يوم لتبلغ الحصيلة السنوية لحوادث العمل المميته 2.2 مليون حالة من مجمل الحوادث المسجلة عبر دول العالم والمقدرة ب 270 مليون حادثة لنفس السنة. (1)

كما أن تقرير منظمة الصحة العالمية الصادر بمناسبة اليوم العالمي للأمن والصحة في العمل 28 أبريل 2005 قد أشار أن الحوادث المهنية المميته تسجل إنخفاضاً محسوساً في الدول الصناعية، خلال السنوات الأخيرة غير أنها تزداد في الدول الآسيوية ودول أمريكا الجنوبية التي تعرف نمو إقتصادي متسارع، فلقد سجلت الصين إرتفاع عدد الحوادث المميته من 73 ألف حالة سنة 1998 إلى 90 ألف و 500 حالة 2001، كما أن الحوادث الإجمالية قد إرتفع فيها من 56 مليون إلى 69 مليون لتحتل المركز الأول في عدد الحوادث الإجمالية.

كما سجلت في المكسيك والبرازيل إرتفاعاً في عدد الحوادث من 29 ألف و 500 حالة سنة 1998 لتبلغ سنة 2001 ما يقارب 39 ألف و 500 حالة. (2)

نستطيع القول أن الأخطار المهنية مع مرور الوقت تزداد بتزايد المكننة ودخول الألة كافة نواحي الحياة خاصة عالم الشغل، لذلك كان من الضروري الإعتناء بطرق ووسائل الأمان والسلامة في أماكن العمل. (3)

<sup>1</sup> Luc demaret, ahmed Khalef: Deux millions de mort au btravail par an, rapport de l'organisation International de travail, 2003, site sure internet:

[https:// unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpon018927.pdf](https://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpon018927.pdf), janvier 2008.

<sup>2</sup> M.Jukka Takala, 28 Avril : journée internationale de la santé au travail, rapport de l'organisation Mondiale de la santé OMS, Genève, 2005, site sure internet :

[https:// who.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index.html](https://who.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index.html), December 2007.

<sup>3</sup> بوحفص مبارك: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، دار آل رضوان للنشر والتوزيع، وهران، 2008، ص 134.

أما في الجزائر فإن الأمن الصناعي لم يكن في بدايته يحظى بالقسط الوافر من الإهتمام خاصة قبل الإستقلال، حيث النسيج الصناعي لم يكن متطور إن العامل الجزائري كان يعمل بأجر ضعيف تحت ظروف عمل قاسية؛ ولكن بعد الإستقلال تم تجديد قانون الأمن الصناعي وحوادث العمل الموروث من قانون الفرنسي وقد عرف هذا الأخير تطور كبير نتيجة إتساع القاعدة الصناعية وتشغيل مئات الآلاف من العمال.

وتجدر الإشارة إلى أن مجال حوادث العمل مازال يحكمه قانونا صادرا في سنة (1988) وهو قانون 07/88 المؤرخ في 1988/01/27 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

ورغم هذا فإن حوادث العمل التي تم التصريح بها بين (1993-2003) في إرتفاع مذهل إذ بلغت 500000 حادث بنسبة إرتفاع قدرت ب: 400 % وقد ذكر مسؤول بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية خلال مداخلة بمناسبة اليوم العالمي للأمن والصحة أن 1000 عاملا يموتون سنويا جراء حوادث العمل الخطيرة والتي قدرت وأشارت إلى أزيد من 46923 حادث سنة 1999، ثم 45 ألف سنة لينتقص العدد سنة 2001 إلى 42572 حالة وفي سنة 2003 ارتفع العدد مجددا ليصل إلى 49629 حالة.

كذلك حسب التقديرات لسنة 2004 ب: 7000 حادث خطير ومسبب لعجز دائم من أصل 42000 حادث ومرض مهني مقابل 49000 حادث في سنة 2003 وقد كلفت الخزينة في سنة 2004 ما يقارب 8 ملايين دينار جزائري. (1)

ثم ليتجاوز عتبة 50 ألف حادث سنة 2005. (2)

غير أن الأرقام المقدمة لا تعبر بشكل دقيق عن واقع الحوادث المهنية في بلادنا كونها لا تشمل شريحة كبيرة من العمال الغير مؤمنين العاملين في قطاعات بعيدة عن الرقابة والأعمال الحرة والتي تشكل فيها حصيلة حوادث العمل بنسبة هامة وكبيرة.

أما التكلفة المادية لحوادث العمل فمع إرتفاع التكلفة البشرية للحوادث تتضاعف الأعباء المالية المرافقة لها مشكلة بذلك تهديدا لتوازن المؤسسات وإستقرارها.

<sup>1</sup> Fatima abdallah: **les accidents de travail, circonstances et prise en charge**, Caissa National des Assurances Sociales CNAS, site sur internet :

[http:// www-aideff.imed.fr/colloques/aveira/communication-aveioIT-abdala.pdf](http://www-aideff.imed.fr/colloques/aveira/communication-aveioIT-abdala.pdf), november 2007.

<sup>2</sup> مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 174-176.

## سابعاً: إستراتيجيات الوقاية من الحوادث المهنية

### 1.7 دراسة أسباب حوادث العمل:

وذلك لإتخاذ التدابير الإحترازية الكفيلة بمنع وقوعها، وينصح الخبراء بدراسة أسباب الحوادث من حيث وقت وقوع الحادثة والخصائص الشخصية لمرتكب الحادث من حيث السن، الخبرة، الظروف النفسية المحيطة به، ساعة وقوع الحادثة، وهل الحادثة راجعة إلى إهمال من العامل أو شرود ذهنه أو بسبب خطأ في تصميم الآلة أو قصور في إجراءات الأمن الصناعي؟

### 2.7 تصميم بيئة العمل :

من خلال تهيئة بيئة عمل سليمة من حيث درجة حرارة معتدلة، إضاءة كافية وأن تكون بيئة العمل نظيفة من الأشياء التي تلحق أخطار بالعمل.

كما أن إتباع أسلوب نمطي في إختيار أماكن تشغيل وإيقاف الآلات، وكذلك إختيار الألوان التي تعطي معنى معين إذ يساهم ذلك في توفير ظروف عمل آمنة فالعاملون يستخدمون حواسهم الخمسة لإدراك الأشياء والتغيرات في محيط العمل وتنتقل الإشارات عن طريق الجهاز العصبي إلى المخ لتقييم البيانات، ويسترشد الفرد بتدريبه السابق وخبراته في عملية التقييم فإذا إتفق إدراك الفرد مع خبراته السابقة يكون التقييم صحيحاً؛ ويتم في فترة قصيرة أما إذا كان الموقف بسرعة فمثلاً وجود وسائل إيقاف الآلة في مكان عكس الآلات الأخرى يؤدي إلى خطأ العامل، ويساهم في زيادة أثر الحادث وكذلك إستخدام اللون الأحمر لبيان أماكن الخروج في حالة الطوارئ لا يتفق مع فكرة من أن اللون الأحمر يعين الخطر.

### 3.7 التدريب على وسائل الأمن الصناعي:

يعني الجهود المبذولة لإكتساب العامل ما ينقصه من معارف ومعلومات وإتجاهات وتحقيق متطلبات الأمن الصناعي فهو يهدف إلى زيادة قدرة العاملين على تحقيق الأمن الصناعي في الواقع المهني الذي يتواجدون فيه ويمر تدريب العاملين على الأمن الصناعي بعدة مراحل.

✓ مرحلة التحديد : تحديد الحاجات لمعرفة ما يحتاجه العامل من معلومات ومهارات وإتجاهات يتطلبها تحقيق

الأمن في العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد مقداد: مواجهة الحوادث المهنية بين مقارنبي الأرغونوميا والأمن الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، جامعة البحرين،

✓ **مرحلة إختيار طريقة التدريب:** وفيها يتم إختيار الطريقة التي تناسب العاملين لإكسابهم ما يحتاجونه من متطلبات لتحقيق الأمن الصناعي (تعليم، محاضرة، تكوين علمي).

✓ **مرحلة التدريب:** وفيها يتم تدريب الفرد لإكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات التي يكون بحاجة إليها لتطوير مستواه في الأمن الصناعي.

✓ **مرحلة تقويم التدريب:** وفيها يتم تقييم ما تم القيام به وما إذا كان برنامج التدريب قد حدد أهدافه وما إذا كان الفرد قد إكتسب ما هو في حاجة إليه من متطلبات الأمن الصناعي. (1)

يرى بعض الخبراء في الأمن الصناعي أن تدريب العمال على أساليب الوقاية والأمن الصناعي هو من أهم أساليب التقليل من معدلات التورط في الحوادث، وهذا النوع من التدريب على الأمن الصناعي بالغ الأهمية لأنه يعرف العمال بالأخطار المحتملة من العمل وكيفية تجنب هذه الأخطار قدر الإمكان؛ كما يعرفهم بنوعية الحوادث التي تقع وأسبابها كما تشمل البرنامج على كيفية استخدام الأدوات والإسعافات الأولية، وأسلوب إخلاء المصابين في حالة الحوادث ونقلهم بسرعة إلى الأماكن العلاجية المختصة. (2)

#### 4.7 إستراتيجية الحوافز:

يشير "شولتز" Sholtes " إلى نظام تستخدمه إحدى شركات النقل بالسيارات والتي كانت تعاني من إرتفاع معدلات الحوادث، حيث أعدت نظام حوافز يمنح بمقتضاه السائقين الذين لا يتورطون في الحوادث أو تقل عندهم نسب المخالفات المرورية وهي حوافز مالية مجزية وقد أدى إلى تقليل معدل الحوادث بنسبة 65%.

#### 5.7 مناسبة تصميم الآلات للخصائص الإنسانية :

توجد بعض النواحي الواجب مراعاتها في تصميم الآلات التي تناسب الخصائص الإنسانية وتقلل من حوادث العمل:

✓ وضع وسائل الإدارة وإيقاف الآلة من الأخطاء الشائعة، وضع أدوات الآلة في غرفة منفصلة عنها حيث يؤدي إلى وقوع حوادث نتيجة لبدأ عمل تشغيل الآلة في وجود عامل آخر في غرفة الآلة حيث يكون معرض للإصابة بمجرد عملها، ولذلك ينبغي أن تكون وسائل التشغيل بالقرب منها قدر المستطاع؛ كما أن وضع وسائل إيقاف الآلة بعيد عنها يغري العامل بتنظيفها أثناء عملها حتى لا يتحمل مشقة الوصول إلى مكان الإيقاف (3)

<sup>1</sup> رمضان عمومن: المرجع السابق، ص ص 562-563.

<sup>2</sup> محمد شحاتة ربيع: المرجع السابق، ص 280.

<sup>3</sup> رمضان عمومن: المرجع نفسه، ص ص 562-563.

ويجب أن تكون هذه الوسائل في موضع يسهل وصول العامل إليها ويكون ليس مرتفع عن مستوى اليدين أو منخفض عن وسط العامل.

### 6.7 التتابع الصحيح لخطوات التشغيل:

قد تقع بعض الحوادث إذا فشل العامل في إتباع التعاقب الصحيح لخطوات العمل؛ ومن أمثلة ذلك صب الماء على الحامض بدلا من العكس، ولذلك يجب إعادة ترتيب الأدوات والمعدات أو إتخاذ أي إجراءات أخرى لضمان التتابع الصحيح لخطوات العمل وفي الأحوال التي لا يمكن فيها حل هذه المشكلة بسهولة يمكن النظر في إستبدال الآلات أو إستبدال معدات الوقاية الشخصية للعامل لمواجهة خطر عدم إتباع التعاقب الصحيح للعامل.<sup>(1)</sup>

### ثامنا: المتغيرات اللازم أخذها في الإعتبار لتقليل حوادث العمل

توصلت دول العالم المتقدمة إلى دراسة الموضوع من أبعاد مختلفة، ولقد كان للولايات المتحدة الأمريكية السبق في هذا المجال حيث أجرت العديد من الدراسات والأبحاث المكثفة بمعرفة العديد من الباحثين المتخصصين والهيئات ذات الإهتمام؛ وقد تركزت تلك الأبحاث حول محاولة تحديد مجموعة من المتغيرات ذات الصلة والتأثير على وقوع إصابات حوادث العمل، وإخضاع كل متغير من هذه المتغيرات للدراسة الميدانية المتأنية بيان مدى تأثيرها على حوادث العمل والإصابات في مواقع العمل.

**1.8 المتغير الأول: ساعات العمل الزائدة أو الإضافية و توقيتها:** إن المشروعات التي يعمل عمالها ساعات عمل إضافية أكبر سوف تميل إلى إظهار معدلات حوادث بنسب أكبر من تلك المشروعات التي يعمل عمالها عدد ساعات إضافية أقل؛ فكلما زادت ساعات العمل الإضافية التي يعملها العامل زادت فرص تعرض العامل للتعب والإرهاق وزادت بالتالي احتمالات وقوع حوادث وإصابات العمل.

**2.8 المتغير الثاني: معدل دوران العمل:** ذلك يعني أن معدل دوران العمل هو متغير ذو تأثير بالغ على معدلات حوادث العمل بالمشروعات كلما طالت مدة خدمة العامل في موقعه أصبح العامل أكثر إلماما وتمرسا بالطرق السليمة والآمنة لأداء عمله دونما أخطاء، وبالتالي إنخفاض فرص وإحتمالات وقوع حوادث وإصابات العمل.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> رمضان عمومن، حمزة معمري: المرجع السابق، ص 562.

<sup>2</sup> عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، المرجع نفسه، ص 33-43.

### 3.8 المتغير الثالث: طبيعة نشاط العامل داخل المصنع

من النواحي الخدمائية والإدارية زادت أعداد المصابين التي تميل إلى النواحي الصناعية والإنتاجية أما المجال الإنتاجي كلما زادت نسبة الإصابات في زادت احتمالات الخطر التي يتعرض لها العاملون في هذا المجال وزادت بالتالي احتمالات إرتفاع نسب معدلات حوادث العمل والإصابات.

### 4.8 المتغير الرابع: العمر ومدة الخدمة

يصبح العامل أكثر الماما وتمرسا بطرقه السليمة والأمانة لأداء عمله دون ما أخطاء عندما تطول مدة خدمته في موقعه وتنخفض بالتالي فرص احتمالات ووقوع حوادث العمل.

قام " سيسكيند " بدراسة لقياس تأثير ثلاثة متغيرات مجتمعة معا هي العمر، الجنس مدة الخدمة، على معدلات الحوادث وقد إنتهى " سيسكيند " إلى أن تحليلات الدراسة توضح أن العاملين سواء كانوا ذكورا أو إناثا يكونون عرضة لحوادث العمل بشكل أكبر من خلال السنة الأولى لعملهم؛ وتؤيد معدلات حوادثهم على مستوى العمر والجنس هذه الحقيقة وبالتحديد فإن العاملين من كل الأعمار والأجناس ترتفع معدلات حوادثهم في الشهور الأولى لعملهم عنها في الفترات التالية لهذه الفترة الأولى وتعتبر نتائج هذه التحليلات دليلا قويا للغاية على ضرورة بذل الجهود اللازمة لأخذ المتغيرات في الحسبان عند التفكير في وضع أي سياسات في مجال تخفيض معدلات حوادث العمل.<sup>(1)</sup>

### تاسعا: أهم الهيآت المختصة لحفظ الصحة المهنية والأمن الصناعي بالجزائر

من أجل وقاية العامل من الحوادث المهنية تم إنشاء هيآت مختصة بالوقاية والصحة المهنية تابعة لوزارة العمل والتكوين المهني والبناء والأشغال العمومية وهي كمايلي:

✓ الهيئة الوطنية لطب العمل التابعة لمختلف المؤسسات: هذه الهيآت لها فروع في الجزائر، قسنطينة، وهران

هدفها القيام بنشاط وقائي يتمثل في إجراء فحوص طبية على العمال وإجبار المستخدمين وإرشادهم إلى طرق

الوقاية والإحتياطات التي يجب توفيرها لأمن العمال.

✓ الهيئة الوطنية للحماية من حوادث العمل التابعة للبناء والأشغال العمومية: وينحصر دورها في مراقبة شروط

الأمن والتحقيق في حوادث الخطيرة التي تقع في قطاع البناء والأشغال العمومية وتقوم بزيارات إحتياطية وتفقدية

لورشات البناء المنتشرة عبر التراب الوطني.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، المرجع نفسه، ص 33-43 .

<sup>2</sup> مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: المرجع السابق، ص 179.

✓ المعهد الوطني للنظافة والأمن: يأخذ على عاتقه توفير الأمن للعمال داخل المؤسسات؛ وذلك بخلق روح الأمن والإطمئنان للعمال ويقوم أعضاء هذا المعهد بالتعاون مع الهيئات الأخرى المختصة في الميدان لتوعية الإطارات وذلك بتنظيم الملتقيات والندوات حول النظافة والأمن في الصيانة.

✓ وزارة العمل والحماية الإجتماعية: تشرف هذه الأخيرة على تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة العمال وتصدر نشراتها لتوعية العمال عن طريق المراسلات التي ترسلها بانتظام إلى جميع المؤسسات، وكذلك تنظيم المؤتمرات الخاصة في هذا الميدان.

✓ المعهد الوطني للأمن الصناعي بالجزائر العاصمة: يقدم هذا المعهد تعليمات هامة للأمن الصناعي والوقاية من حوادث العمل عن طريق المحلات والدوريات التي تبعثها إلى كل المؤسسات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: المرجع نفسه، ص 179.



الفصل  
السادس

## الفصل السادس: التغيب عن العمل

أولاً: أسباب التغيب عن العمل

ثانياً: أهمية قياس معدلات التغيب

ثالثاً: طرق قياس معدلات التغيب

رابعاً: العوامل المؤثرة في التغيب

خامساً: الإدارة وطريقة مواجهتها لمشكلة التغيب

سادساً: أثر ضغط العمل على معدل التغيب

## أولاً: أسباب التغيب عن العمل

يرجع تغيب العمال عن عملهم إلى أسباب كثيرة ومتنوعة، وقد تبين من نتائج كثير من الدراسات أن التغيب عن العمل يتحكم فيه إلى حد كبير عوامل إجتماعية ونفسية داخل وخارج نطاق العمل. ونرى أنه يمكن تصنيف أسباب تغيب العمال، في خمسة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

### 1.1 العوامل التي ترجع إلى العامل نفسه:

وهي العوامل التي ترجع إلى سن العامل، ومدى تعليمه وتدريبه، والعوامل النفسية، الإستعداد للتغيب وعدم تقدير المسؤولية ومرض العامل والهجرة من المدينة إلى الريف.

### 2.1 العوامل التي تعود إلى ظروف العمل:

ومن أمثلة هذه العوامل:

( نوع العمل، وحجم الوحدة الإنتاجية، وعدم رضا العامل، سوء توصيف وتقييم الوظائف والمهن وسوء الإجراءات النظامية وحادثة عهد العامل بالخدمة، العوامل التي ترجع إلى سوء ظروف العمل في الوحدات الإنتاجية بوجه عام).

### 3.1 العوامل التي ترجع إلى جماعات العمل:

كشفت كثير من الدراسات الإجتماعية عن أن هناك إرتباطاً بين الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها، وبين هبوط معدلات تغيب العمال في المجال الصناعي وعلى سبيل المثال نجد أن "مان" F.Mann " و"بومجارتل" H.Baumgartel " قد قاما ببحث عن العلاقة بين التغيب وإتجاهات العمال في إحدى شركات الكهرباء.

وقد كشفت الدراسة عن أن 62% من أفراد الجماعات ذوي المهن الراقية التي يقل فيها التغيب عن العمل، قد قرروا في إجابتهم عن إستفتاء أن جماعاتهم أكثر تماسكاً من أفراد الجماعات الأخرى، بينما لم يقرر ذلك سوى 21% فقط من أفراد الجماعات الأخرى التي يكثر تغيب أفرادها، وهذا يدل على أثر الأفراد لتماسك جماعاتهم.

### 4.1 العوامل الزمنية والموسمية: وفي هذا الصدد، تبين زيادة معدلات تغيب العمال في اليوم الأول والأخير من كل

أسبوع، وخاصة اليوم التالي ليوم صرف الأجور، كما نجد أن التغيب بسبب المرض يرتفع في فصل الشتاء عنه في فصل الصيف.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الإجتماعية العمالية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2008، ص ص 79-81.

**5.1 العوامل الإجتماعية الخارجية:** ومن أمثلة هذه العوامل مدى قصور أو تعدد سبل المواصلات، ومدى إنتظامها ووفرتها، والزمن الذي تستغرقه العامل في الوصول من منزله إلى مقر عمله؛ فقد يتغيب العامل عن عمله لأسباب صحية كالإرهاق الذي يعانيه في المواصلات ويذكر "تايلور" P.J.Taylor " أن العوامل الأسرية تعتبر من أهم العوامل التي تلعب دورا كبيرا في مشكلة التغيب.

وفي دراسة عن التغيب تبين أن العوامل الأسرية هي المسؤولة عن تغيب 76.8% من جملة العمال المتغيبين من ثلاثة أيام فأكثر بالوحدة الإنتاجية، كما كشفت الدراسة عن أهم العوامل التي تؤدي إلى التغيب، وهي كثرة الإلتزامات الأسرية التي يتحملها العامل، وسوء الحالة الإقتصادية للأسرة، وسوء الحالة السكنية وظروف الإقامة.<sup>(1)</sup>

## 6.1 عوامل داخلية:

### 1.6.1 مستوى التأهيل والكفاءة:

تحتاج الصناعة إلى عمال مدربين أو متعلمين تعليما تقنيا حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أحسن وجه، قصد الرفع من إنتاجية المؤسسة وعليه إذا كان العامل غير مؤهل تأهيلا مهنيا جيدا تكون نسبة تغيبه عن العمل مرتفعة والعكس إذا كان العمل مؤهلا فتنخفض نسبة تغيبه.

### 2.6.1 طول ساعات العمل:

كل ما كانت ساعات العمل طويلة أدى ذلك إلى إحساس العامل بالتعب والإرهاق؛ وبالتالي تدهور حالته الصحية فيضطر إلى التغيب للعلاج أو إلى أخذ قسط من الراحة أو قضاء حاجاته خارج المؤسسة؛ كما أثبتت الدراسات أنها لا بد من إعطاء العامل فترات راحة أثناء العمل وفقا لنوع العمل، صحيح إن إنخفاض في ساعات العمل يؤدي إلى التغيب، مع وجود إختلاف بين العمل لدى النساء والرجال.<sup>(2)</sup>

### 3.6.1 ضغط العمل:

عندما يخضع الموظف لضغوط كثيرة في العمل، فإنه يميل إلى إتخاذ عطل عرضية غير مأمونة من أجل التخفيف من حدة توتره والتخلص منه نهائيا.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: المرجع نفسه، ص ص 79-81.

<sup>2</sup> بلعيد فلة: "التغيب لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" رسالة في الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 1983-1984، ص 41.

## 4.6.1 حوادث العمل:

يتعرض العمال أثناء قيامهم بالعمل إلى أخطار وإصابات ناتجة عن الظروف الفيزيائية للعمل خاصة الأخطار الميكانيكية فكثير من المنظمات تعمل جاهدة للتقليل من مثل هذه المشاكل لأنها تكلف المنظمة تكاليف مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى تعطيل العمل جراء هذه الإصابات وبالتالي نجد أن هناك علاقة بين التغيب وحوادث العمل حيث أنه إذا وقعت الحادثة أدت إلى تغيب العامل قصد المعالجة من إصابات العمل.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت بخصوص عامل الحوادث والمرض أن صحة العامل تؤثر إلى حد كبير في حدوث التغيب، فالصحة الجيدة التي توصل إليها الباحث الأمريكي "وايات" "wayat" من خلال الدراسات التي قام بها في خمسة مصانع للذخيرة ب.و.م.أ بأن نسبة 33% من الغير المنتمين في العمل كان المرض والحوادث هو سبب تغيبهم وأن نسبة 21.2% من إجمالي التغيب كان بسبب التعب العصبي والضعف العام.<sup>(1)</sup>

## ثانيا: أهمية قياس معدلات التغيب

إن الغاية المرجوة من قياس معدلات الغياب بالنسبة للمؤسسة؛ هو إجراء عملية مقارنة بين مستويات هذه المعدلات في الأقسام الرئيسية فيما بينها وهذا لغرض تشخيص تلك المعدلات المرتفعة التي تتجاوز المستويات الإعتيادية ودراسة أسبابها، إضافة إلى مقارنة تلك المؤشرات مع المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط ودراسة هذه الظاهرة عن طريق إيجاد معاملات إرتباطية مع معدلات الظواهر الأخرى ويمكن الإشارة إلى أن العديد من الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقات معنوية بين معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل حيث يعتقد أن إرتفاع معدل الغياب للفرد العامل يعد الخطوة التي تدفعه إلى الإنسحاب وترك المؤسسة.

✓ التعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على إنخفاض الرضا والروح المعنوية.

✓ التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترات القادمة وإستخدام هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة التغيب.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الإجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 120.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 132.

### ثالثاً: طرق قياس معدلات التغيب

يعتبر معدل التغيب مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن العمل؛ حيث توجد طريقة محددة ومتفق عليها لقياس معدل التغيب وفيما يلي نعرض الطرق المتبعة في قياس هذا المعدل:

ط 1: طريقة إقترحتها وزارة العمل الأمريكية بحسب التغيب كالاتي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العاملين}} \times 100$$

ويحسب مجموع أيام الأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين؛ أما متوسط عدد الأفراد فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين فيأخذ فترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها بالمؤسسة، أي إستبعاد أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي تعمل فيها المؤسسة. (1)

ط 2: يحسب التغيب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بإفترض أنهم موجودين جميعاً أي يحسب وفقاً لهذه المعادلة.

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل المنتجة} + \text{عدد أيام العمل الضائعة و عدد أيام العمل}}$$

ط 3: معدل الغياب هو نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الكلي من أيام العمل المفروض أن يحضر فيها جميع العاملين.

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

### رابعاً: العوامل المؤثرة في التغيب

تبين الأدبيات بوضوح هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر بدرجات مختلفة في قدرة الموظف على الإلتزام بالدوام ورغبته في ذلك سلباً أو إيجاباً أن نصنف تلك العوامل إلى عوامل داخلية، تعود إلى المحيط الداخلي وأخرى خارجية تعود للمحيط الخارجي للمؤسسة.

1 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة، 1983، ص 40.

2 عبد الغفور حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 131.

## 1.4 عوامل داخلية:

**1.1.4 مستوى التأهيل والكفاءة:** تحتاج الصناعة إلى عمال مدربين أو متعلمين تعليماً تقنياً حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أحسن وجه، قصد الرفع من إنتاجية المؤسسة؛ وعليه إذا كان العامل غير مؤهل تأهيلاً مهنياً جيداً تكون نسبة تغيبه عن العمل مرتفعة والعكس إذا كان العامل مؤهلاً فتنخفض نسبة تغيبه عن العمل.

## 2.4 الظروف الفيزيائية للعمل:

**1.2.4 الإضاءة:** تعتبر إضاءة بيئة العمل (المصنع أو الوحدة الإنتاجية) من أهم العوامل الطبيعية عامة فالعينين تنقل الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85% من مجموع ما تنقله الحواس الخمس؛ إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها وتعتمد الرؤية على عاملين هما: مصدر للإضاءة ينتشر فيه الضوء ويسقط على الأجسام المختلفة ثم ينعكس عنها سلامة العين وقدرتها على الإبصار وتهدف الإضاءة السليمة داخل المؤسسة إلى:

- ✓ تمكين العاملين من الرؤية السليمة للأشياء.
  - ✓ سلامة العاملين داخل مكان العمل من خلال وقاية العاملين من حوادث العمل.
  - ✓ زيادة الإنتاج وتقليل نسبة الأخطاء.
  - ✓ المحافظة على سلامة الإبصار.
  - ✓ حسن إستغلال أرضية المؤسسة والمحافظة على نظافة الأماكن: من خلال توزيع الإضاءة وإنتظامها، وتكشف عن الأماكن القذرة يؤدي إلى نقص أخطاء العامل. (1)
- والمعروف فإن مشكلة الإبصار تمثل صعوبة كبيرة بالنسبة لكثير من الناس؛ فقد أفحصت إحدى شركات النظارات الطبية الأمريكية نحو مليونين من الأمريكيين، ووجدت نحو ثلث العمال الصناعيين الأمريكيين يعانون من ضعف في الإبصار لأن العامل يحتاج أن يفتح ويغلق عينيه بصفة دائمة يؤدي إلى إجهاد العين خاصة العمل الذي يتطلب الحملقة الدائمة "eye fatigue" يضر بها.

وعلى ذلك يجب أن يكون إنسجام في الألوان للأشياء المحيطة بالعامل أثناء العمل، والمعروف أن هناك بعض الألوان التي تثير الأعصاب وبعضها يثير الإرتياح كذلك منها ما يبعث بالفرد إلى الإستقرار والإنتاج مثل الألوان الدافئة مثل البرتقالي

<sup>1</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع السابق، ص ص 368-369.

والأصفر؛ حيث يخلق بيئة تبعث على الإرتياح أما اللون الأخضر فيبعث بالإسترخاء ويؤثر على كل من المخ الجسم ، أما اللون الأزرق فإنه يبعث على الهدوء.

وفي أحد المصانع شكوا الحمالون من ثقل الصناديق التي كانوا يرفعونها فوق ظهورهم وشكوا من ألآم الظهر؛ وكانت هذه الصناديق سوداء، ولما سمع الملاحظ شكواهم قام بصبغها باللون الأخضر وعندما رفعها العمال قالوا للملاحظ، نعم هذه الأوزان الحديدية أخف من صناديق الأسبوع الماضي؛ وعلى ذلك فإذا كان جو المصنع يوحى بالبرد فإننا يجب أن ندهنه بالألوان الدافئة (برتقالي أو أصفر) أما إذا كانت ظروف العمل تسبب إرتفاع في درجة الحرارة، مثل مصانع الزجاج أو الحديد والصلب فإن الألوان الباردة تفضل أكثر مثل الأزرق والأخضر.

وتعتبر شركة "أسو" لتكرير البترول من أنجح الشركات في إستخدام الألوان؛ فقد نجحت في إستخدام ألوان مختلفة أدت إلى إنخفاض في نسبة حوادث العمل، و للإشارة على أنواع مختلفة من المواد البترولية عن طريق دهان الأنابيب التي تحملها أو تنقلها وللإنذار بالخطر... الخ.<sup>(1)</sup>

والإضاءة قد تختلف تبعاً لنوع العمل والعامل؛ فكلما كان العمل دقيقاً إحتاج إلى كمية أكبر من الضوء، وكلما إزداد سن العامل إحتاج لإضاءة أشد لتحسين إنتاجه، والوهج يشتم الإبتباه ويسبب الصداع، و الضوء الغير المباشر والموزع توزيعاً جيداً والذي يزيل الضلال هو الضوء المناسب لعملية الإنتاج.

مما سبق يتضح أن إضاءة المصنع من العوامل الفيزيائية الهامة والإضاءة لا تقتصر فقط على تمكين العامل من الرؤية؛ وإنما بالدرجة الأولى على سلامته من إصابات العمل، ويمكن القول أن الإضاءة المناسبة في مكان العمل تساهم في رفع إستقرار العامل وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

#### 2.2.4 درجة الحرارة والرطوبة:

كثيراً ما يشكو العمال من برودة الجو أو شدة الحرارة أثناء العمل، وفي الواقع عندما تتغير درجة الحرارة تتغير درجة الرطوبة وبطبيعة الحال تختلف الحرارة اللازمة بإختلاف النسبة وبإختلاف طبيعة العمل فالأعمال الشاقة تحتاج إلى درجة حرارة أقل من الأعمال السهلة وفي فصل الشتاء يحتاج العمال إلى درجة أعلى منها في فصل الصيف؛ إذ إرتفعت درجة الحرارة عن الحد المطلوب ولكنهم يتحملون حرارة عالية، إذا كانت درجة الرطوبة بسيطة فالرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق والإختناق مما يجعله غير متكيف مع الوضع وغير مستقر في مكان العمل.

وإلى جانب درجتي الحرارة والرطوبة فإن جو العمل في حاجة إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة عن طريق المراوح أو غيرها من الوسائل كأجهزة تكييف الهواء.

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية العمل والعمال، المرجع السابق، ص 48.

والمعروف أن العمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق والضيق وزيادة نسبة العرق؛ وإذا لم يكن هناك حركة للهواء وتسمح بتبخر هذا العرق وإنخفاض درجة حرارة الجسم، فإن حرارة الجسم تأخذ في الإرتفاع المستمر ومن الطبيعي كلما كان الجو مناسب كان العامل راضيا وتحسنت الإنتاجية. (1)

ولقد وجد أن الأعمال التي يؤديها العامل وهو جالس تحتاج في فصل الشتاء إلى درجة حرارة تتراوح ما بين  $73^{\circ}\text{F}$  –  $68^{\circ}\text{F}$  درجة فهرنهايتية ويحتاج في فصل الصيف درجة حرارة تتراوح ما بين  $75^{\circ}\text{F}$  للأعمال الصعبة نسبيا في كل الفصول تتراوح درجة حرارتها  $65^{\circ}\text{F}$  درجة فهرنهايتية أما الأعمال المجددة فتحتاج إلى درجة حرارة  $60^{\circ}\text{F}$  فقط. (2)

كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة، مما يؤدي إلى تلوث الجو بالأتربة والغبار، كصناعة الحديد والفسفات، مما يتطلب التصدي لمناخ العمل والقضاء على الرطوبة والغبار والأتربة، خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل، بهدف المحافظة على السلع، مثلا المواد الغذائية أو المحافظة على صحة العامل ووقايته من الأمراض.

نستطيع القول أنه لكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لا بد من توفير المناخ المناسب للعمل والظروف " الحسنة خاصة في مؤسسة " SOMIPHOS " بجبل العنق محل الدراسة بإعتبار الأعمال التي تقوم بها في إستخراج الفوسفات حتى لا يفكر العامل في تغيير عمله أو مغادرة المؤسسة وبالتالي ضمان بقاءه.

**3.2.4 الضوضاء :** عرفت الضوضاء بأنها الصوت غير المرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن إعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل. (3)

فمعظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء، ولقد لاحظ المشرفون على الأعمال الصناعية ولكن " sound proofing " الضوضاء عامل يعيق إنتاج العامل؛ ولذلك إبتكروا الحجرات المضادة للصوت الممكن أيضا أن يتكيف الفرد مع الضوضاء بمرور الوقت ويتوقف على نوع هذه الضوضاء وعلى الإتجاه النفسي نحوها بالقبول أو الرفض؛ فالضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة ربما لا تؤثر على نفسية العامل، أما المتقطعة أو مثل التي تصدرها الآلة الكاتبة ربما لا يكون " steady Noise " غير العادية تؤثر عليه أما الضوضاء المستقيمة لها أثر

<sup>1</sup> كامل محمد محمد عويضة : المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان العيسوي : موسوعة علم النفس الحديث، سيكولوجية الإنتاج والتنمية، المجلد الثالث، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2002، ص ص 209-210.

<sup>3</sup> عبد الغفور يونس : التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1966، ص 213.

في الشعور بالإضطراب مثل الضوضاء غير المنتظمة التي تصدرها آلة تنبيه السيارة أو الشخص الذي يتكلم بصوت مرتفع في وسط مجال هادئ.

وعلى كل حال في بعض الأحيان تساعد الضوضاء التي تصدر في شكل إشارات للعامل على زيادة إنتباهه ودقة حركاته وعلى العموم تسبب الضوضاء الشعور بالضيق والتوتر النفسي فإنه يمكن وضع أغطية تمتص الضوضاء على الجدران وفي السقف مثل الغطاء الرخو أو الأشياء ذات المسام، وكذلك يمكن وضع الماكينات فوق مواد رخوة مثل اللباد أو الكاوتش.<sup>(1)</sup>

إذن قد يترتب عليها آثار سلبية بالنسبة للعمال فتسبب الإجهاد العصبي، ضعف حاسة السمع مع مرور الوقت، كذلك تسبب نقص في الإنتاجية ودوران العمل، زيادة على ذلك فإن معظم العمال يجذون العمل في بيئة تكون فيها الضوضاء والضجيج منخفضين وبذلك يمكن القول أن تخفيض الضجيج والضوضاء يهدف من وراءه تحسين العلاقات العمالية عن طريق الاتصال ورفع الإستقرار لديه.

### خامسا: الإدارة وطريقة مواجهتها لمشكلة التغيب

نظرا لإنتشار ظاهرة تغيب العمال على الإقتصاد الوطني؛ لذلك كان لا بد أن تحظى هذه المشكلة بإهتمام كل من الدولة والإدارة الصناعية للحد من مدى خطورتها ومن ثم نجد نظم العمل في الدول المختلفة تتجه نحو تشديد العقوبة على العامل المتغيب، والتي قد تصل إلى حد الفصل عن عمله إذا زادت عن حد معين.

إلا أنه لا يجب الإعتماد فقط على طريقة الردع؛ إذ أن هذه الطريقة قد تكون مجدية بالنسبة لكثير من حالات التغيب ويؤكد ذلك ما ذكره "موس" "moas" حيث أنه عام (1937)، قد تم فصل 3900 عامل من عمال مناجم الفحم في إنجلترا بسبب عدم مواظبتهم في الحضور إلى العمل، كما أنه في عام (1939) تم فصل 8000 عامل لنفس السبب السالف الذكر ومع ذلك لم يؤد مثل هذا الإجراء الرادع للعمال المتغيبين إلى تحسين مواظبة العمال الآخرين.<sup>(2)</sup>

ويرى بعض المهتمين بدراسة التغيب أنه لا يجب أن يطبق الجزاء على جميع العمال المتغيبين دون مراعاة للظروف الخاصة بكل منهم والتي تدفعهم إلى التغيب عن العمل؛ إذ أنه نظرا لعدم تشابه أسباب تغيب العمال وإختلاف طبيعة العذر الذي يمنع العامل عن إخبار المشرف في الوقت المناسب، فإن مسائل التغيب يجب معالجتها على أساس فردي، ولا يمكن وضع قواعد عامة تنطبق على جميع حالات التغيب. بمعنى أن قواعد الإستخدام في المؤسسة الصناعية لا يمكن أن تشمل قواعد

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، المرجع السابق، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق، ص 83.

عامّة تحكّم جميع حالات التغيب إذ أن هذا يضر بالروح المعنوية للعمال نظراً للتطبيق الجزاء على جميع الأفراد دون إعتبار للتباين بين ظروفهم ومشاعرهم. (1)

ونلاحظ أن نقطة الضعف الرئيسية في طريقة الردع والعقوبات التي توقع عليه بسبب تغيبه عن العمل هي عدم نجاحها في تغيير ظروف أو شروط العمل السيئة التي تؤدي إلى عدم رضا العامل عن عمله؛ وبالتالي تغيبه عن العمل كما أنها قد فشلت أيضاً في تغيير الإتجاهات الرئيسية للعمال الذين يكثر تغيبه عن العمل.

ونظراً لعدم جدوى طريقة ردع العامل المتغيب في كثير من الأحوال، نجد أن الإدارة قد تلجأ إلى عدة طرق أخرى في مواجهة مشكلة التغيب، ومن أهم هذه الطرق: (2)

✓ العمل على تكوين جماعات عمل متماسكة داخل التنظيمات الصناعية وفي هذا الصدد يجدر بنا أن نشير إلى أن " مايو " قد قام بدراسة مشكلة التغيب في ثلاث شركات تعمل في صناعة المعادن في عام (1943) وقد استطاع تفسير سبب إنخفاض معدل الغياب في إحدى هذه الشركات على أنه يرجع إلى تفهم رؤساء العمال في هذه الشركة لأسلوب العلاقات الإنسانية وحسن الإشراف، وتكوين روح الفريق لدى هذه الجماعات، حيث كان العمال ورؤسائهم يشتركون في تحديد يوم الراحة الأسبوعية لكل عامل، ويترتب على ذلك أنه إذا تغيب أحد العمال عن العمل يضطرب التنظيم الكلي الذي وضعته الجماعة، ومن ثم لا يستطيع أي عامل الخروج بأية حال على التنظيم، فهو خاضع لضغط الجماعة ولا تستطيع الإدارة أن تضغط عليه بمثل هذه القوة.

✓ تدريب المشرفين والملاحظين على إتباع أسلوب العلاقات الإنسانية في الصناعة ويعبر "ماسون" " H.Mason" عن أهمية دور المشرف في مواجهة مشكلة العمل فيقول:

" ويبدو أن أكبر فرصة للرئيس لتجنب تغيب العمال تتوقف على درجة تيقظ المشرف لإنتهاز الفرص التي تمنح المرؤوس الشعور بتزايد وإتساع مجال إشباع حاجاته الإجتماعية والذاتية إلا أن كثيراً من أسباب التغيب لا يمكن تجنبها. ففي حالة كسر قدم أحد العاملين أو في حالة المرض الخطير، يحدث التغيب لا محالة وبالرغم من محاولات المشرف لتجنب ذلك أما الحالات التي يحتمل أن تنمر محاولات المشرف للتحكم فيها؛ فهي تلك الحالات التي يتردد فيها العامل في إتخاذ قرار التغيب عن العمل، فإذا كان العامل يشعر بإهتمام شخصي نحو عمله، وإذا كان من السهولة إيجاد بديل له ليحل محله في عمله ففي هذه الحالة لن يكون لديه دافع قوي للذهاب إلى عمله، أما إذا كان العامل يشعر بأنه عضو

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الرحيم هميمي: إدارة الأعمال الصناعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1936، ص 77.

<sup>2</sup> H.mason: psychology in management.mc graw –hill book co.inc n.y,1956,p 77.

في الجماعة، وبأن خبرته ومهارته ضروريتان ولازمتان لأداء العمل، ومن ثم نجد أن تقدير العامل لنفسه وصلته بوظيفته وعلاقته بالجماعة التي ينتمي إليها، كل هذه الأشياء نجدها من مسؤوليات المشرف على العمل إلى حد كبير، لذلك على المشرف أن يكون متيقظاً لإنتهاز أي فرصة من شأنها أن تحقق حاجات مرؤوسيه الإجتماعية والذاتية.

ومن بين الوسائل الخاصة التي تلجأ إليها بعض الشركات لتخفيف معدل التغيب بين العمال فيها؛ تنظيم مسابقات بين الأقسام المختلفة في الشركة ومنح جوائز لأقل هذه الأقسام من حيث معدل التغيب وإستخدام الملصقات وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية، من أجل تحقيق هذا الهدف، وقد تبين من نتائج أحد البحوث الذي أجريت على مجموعة من الشركات أن 5% من هذه الشركات تمنح العمال الموظفين بها منحة مواظبة كوسيلة للحد من مشكلة<sup>(1)</sup>

تغيب العمال داخل هذه الشركات؛ أي أن دفع منحة المواظبة تعتبر بمثابة مكافأة للعامل المواظب في الحضور إلى عمله كما أن عدم دفعها يعمل كعقوبة بالنسبة للعمال الذين يتغيبون عن العمل.<sup>(2)</sup>

✓ إجراء مقابلات مع العمال المتغيبين عند عودتهم للتعرف على أسباب تغيبيهم؛ ونلاحظ أن هذه الطريقة تعد مفيدة جدا وخاصة بالنسبة للعمال الذين يتكرر تغيبيهم عن العمل، فقد تبين من مقابلة مثل هؤلاء العمال أنهم لا يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به أو ضعف الإشراف وعدم مقدرتهم على إقناع العامل بإتباع النظام وإحترام لوائح العمل.

✓ وضع نظام محكم للإختيار والتعيين والتدريب؛ والأخذ بأسلوب توصيف وتقييم الوظائف والمهن وتحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ تحسين ظروف العمل الإجتماعية والمادية وتغيير الظروف التي تؤدي إلى عدم رضا العامل عن عمله.

✓ تعيين بعض الأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين داخل المؤسسات الصناعية بهدف حل مشكلات العمال الإجتماعية والنفسية.

✓ إجراء التجارب عن ساعات العمل اليومية والأسبوعية وفترات الراحة ومعرفة عدد الساعات المناسبة لعمل وراحة العمال.

وضع برامج للأمن الصناعي داخل المؤسسات الصناعية المختلفة وفي هذا الصدد يذكر "ديفيز" K.Davis " أنه قد تبين في إحدى الشركات الكبرى التي تنتج الطائرات؛ أن العمال الذين كانوا يشاركون لجان الأمن الصناعي لم يتعرض أحد منهم للإصابات العمل خلال فترة عشر سنوات، وبالتالي لم يتغيب أحد منهم نتيجة لإصابات العمل.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> H.mason: Ibid, p77.

<sup>2</sup> زكي بدوي: "تغيب العمال"، مجلة مصلحة الكفاية الإنتاجية، العدد 01، يناير، 1966، ص ص 69-70.

<sup>3</sup> Keith Davis: human relation at work n y: mc graw-hill: 1962, p p 426-247.

والواقع المعاش داخل مؤسساتنا أننا مازلنا في حاجة إلى رجال الإدارة الذين ينظرون إلى مشكلة التغيب عن العمل على اعتبار أنها مشكلة إجتماعية إنسانية، وليست مجرد مشكلة إقتصادية أو أخلاقية وأن المؤسسة لها وظيفة إجتماعية يؤديها بالإضافة إلى إنتاج السلع وأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الإجتماعية للمؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتخفيف من حدة مشكلة التغيب عن العمل وغيرها من مشكلات العمل المختلفة.

### سادسا: أثر ضغط العمل على معدل التغيب

يؤدي إرتفاع ضغط العمل إلى إنسحاب الفرد من الوظيفة؛ ويأخذ هذا الإنسحاب عدة أشكال وهي ترك العمل، أو التغيب وتشير الدراسات على وجود علاقة طردية بين إرتفاع ضغط العمل وهذه الأشكال هي أقل الآثار غير المرغوب فيها، إذا ما قورنت بالآثار مثل العدوانية والتخريب وإنخفاض مستوى الأداء؛ كما أن زيادة حدة ضغط العمل يؤدي إلى تزايد الرغبة في ترك العمل والتي تمثل سببا حيويا لتزايد معدلات التغيب.<sup>(1)</sup>

وفي دراسة شملت 100.000 موظف في أكثر من 300 شركة كان عدد الموظفين الذين مرضوا بسبب الضغط قد تضاعف عام (1996) حتى (2000) ويتغيب كل يوم ما يقارب مليون موظف بسبب الضغوط والوكالة الأمريكية للصحة والسلامة في العمل نشرت أنه أكثر من 550 نصف مليون يوم عمل ضائعة سنويا في الو.م.أ تكون بسبب التغيب الناتج عن الضغوط وهذا التغيب المسبب بالضغوط يكلف و.م.أ 60.200 % لكل عامل في السنة وما يقارب 3.5 % مليون لكبار الموظفين سنويا، أظهرت دراسة في عام (1997) إستمرت لثلاث سنوات في إحدى الشركات الكبرى أن 60 % من الموظفين المتغيين كان سبب غيابهم مشكلات صحية مرتبطة بضغط العمل.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> سمير عسكر: "متغيرات ضغط العمل - دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، ديسمبر، 1988. (د.ت.ص).

<sup>2</sup> International congress on stress, **job stress** (Electronique version)www.stress.org/job.htm.

# الفصل السابع



## الفصل السابع: المداخل النظرية للدراسة

أولاً: النظريات المبكرة

ثانياً: النظريات الكلاسيكية

ثالثاً: النظريات البيروقراطية

رابعاً: النظريات الوظيفية

خامساً: نظرية العلاقات الإنسانية

سادساً: النظريات الحديثة

## أولاً: النظريات المبكرة

### 1.1 نظرية آدم سميث: Adam Smith theory

يقترن هذا الإسم في أذهان الكثيرين بعلم الإقتصاد ولكن كتابه ثورة الأمم الذي نشر في عام (1886) يقدم في الواقع الكثير من الأفكار التي ساهمت في تطور وظائف الإدارة وتوضيح فكرة تقسيم العمل لاسيما في مصنع لصنع الدبابيس.<sup>(1)</sup> فهذه الفكرة تحقق:

إكتساب المهارة، توقيت الوقت، إختراع الآلات والأدوات بسبب تخفيض الجهود، لكن البعض إنتقد فكرته وكان يقصد من فكرة العمل أن يتخصص العمال على أساس السلعة لا الوظيفة؛ ومهما يكن فالمفاهيم الأساسية في المؤسسة ساعدت في حلول الكثير من مشكلات العمل داخل المؤسسة.<sup>(2)</sup>

### 2.1 نظرية روبرت أون (1771-1858) Robert Owen theory

دعى أون باسم رائد إدارة المورد البشري حيث أصبح بمثابة المؤيد المبكر لتحسين أوضاعهم فقد حاول تحسين أوضاع العاملين في مصنعه في إسكوتلندا؛ وقد إقترح الإصلاح التشريعي الذي كان يحدد ساعات العمل وطبيعته وإعتبر في ذلك متطرف، لكن وحاليا فإن نظريته تعتبر بمثابة المكون الأساسي للمدرسة السلوكية.<sup>(3)</sup> وقد طبق مصطلح الرقابة الصامتة لتحسين أوضاع الإنتاج داخل المؤسسة وأدائهم؛ وقد قال أن الإستثمارات في الموارد يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات، وإقترح تأسيس قرى التعاون تدفع على المشاركة الفاعلة لإنتاج قاطنيها لكن فشل في هذا الإقتراح فيما بعد؛ إعتبروه بمثابة رائد المدرسة السلوكية بسبب إهتمامه بالرفاهية البشرية.<sup>(4)</sup>

### 3.1 نظرية شارل باباج: Charles Babbage theory

من أقدم المفكرين الإداريين وضع في عام (1832) كتاب بعنوان "إقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" ومما تطرق إليه:

(المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، العلاقات الإنسانية، التمويل، والمبيعات، المشاركة العمالية).<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980، ص 14.

<sup>2</sup> كلودس جورج الإبن: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة /أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، (د.س.ن)، ص 101.

<sup>3</sup> Boone, louis E, and David.l.Kurtz : Management,4 th,ed, Mc Graw –HILL,Inc,New york,1992,p26.

<sup>4</sup> توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، 1990، ص 29.

<sup>5</sup> هيثم هاشم: مبادئ الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 1975، ص 105.

في حالة عدم توفر هذه القواعد ستظهر مشكلات داخل المؤسسة بحيث إقترح ما يلي:

- ✓ إستخدام طريقة مقارنة في دراسة أساليب العمل.
- ✓ تحليل عمليات الإنتاج الصناعي والتكاليف.
- ✓ حدد الطلب والإقبال على السلطة بالإحصائيات القائمة على أساس الدخل.
- ✓ إستخدام مطبوعة موحدة للبحث والإستقصاء.
- ✓ أشاد بفكرة البحث العلمي والتطوير.<sup>(1)</sup>

حسب ما تقدم فإن باباج أعطى أهمية كبيرة للعديد من الموضوعات في الإدارة وتعرض لها بشكل عام ودون قواعد علمية؛ وبالرغم من ذلك فإن دراسته شكلت مرجع مهما في الإدارة.

#### 4.1 نظرية هنري تاون: Henry R.towne

مهندس ميكانيكي وكان رئيس لشركة صناعية "YALE AND TOWNE" وقد ظهرت أفكاره من خلال البحث الذي ألقاه في عام (1886) أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان المهندس كإقتصادي وقد جاء في هذا البحث: "إن الإدارة عمل متميز عن جميع التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة" أي أنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات لأنها تتعلق بإستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل. كذلك إقتسم الكسب سنة (1896) وضع فيه أن إقتسام الأرباح لا يعتبر تسوية منصفة أو المزيد حلا سليم للمشكلة فإن الكسب الذي يستطيع قطاع أو وحدة في الشركة أن يحققه ببذل المزيد من الجهد يمكن أن يضيع في وحدة أو قطاع آخر، لذلك يجب أن يكون ما يكسبه العاملون في قطاع. ما يمكن أن يعود عليهم وفقا لجدارهم.<sup>(2)</sup>

نشوء الإدارة العلمية عام (1921) قارن تاون بين وضع الإدارة العلمية عام (1886) ووضعها عام (1921) ملاحظا ضرورة إنشاء برامج الإدارة الصناعية في الكليات الفنية والجامعات. نستطيع القول أن هنري تاون يعتبر بمثابة الإنطلاقة لحركة الإدارة العلمية التي نسبت لأفكار لتايلور ومهما يكن فإن تاون قد هيا وأعد الجو والمناخ الملائم لتطبيق الطرائق العلمية داخل المصنع.

<sup>1</sup> عمرو غنم، علي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 29.

<sup>2</sup> Bartol, Kathryn, M.and David C.Martin : Management, 2nd Ed, MC,Graw Hill,Inc, New York,1994, p39.

## 5.1 نظرية هنري متكالف: Henry Matcalfe theory

إكتشف هنري متكالف في ترسانة فرانكفورت ونادى بأن الأساليب والطرائق الكلاسيكية للإدارة هي عديمة الجدوى فقد وضع نظامه في الإدارة والذي يعتمد على نظام الرقابة الذي ظل العمل به حتى بعد رحيله، وقد إعتترف تايلور بأنه مدين لهنري متكالف ببعض أفكاره، حيث أعلنت جمعية الإدارة الأمريكية أن نظامه وأفكاره تتسم بسمة عملية تجعله قابلاً للعمل به حتى يومنا هذا؛ وتقوم معظم أفكاره على أساس النظام والرقابة، والمسؤولية يجب أن تنبع من مصدر واحد مع سبل مرتد من المعلومات إلى هذا المصدر، وتتعلق بمعظم الإنجازات.

أما فيما يخص السجلات والتقارير فقد إستغنى عنها لم يترك إلا المهم والأساسي. (1)

لقد إهتم متكالف بأساليب الرقابة الإدارية وبخطط الإدارة والتنظيم وتقسيم العمل بين الأفراد.

من خلال ما تقدم نستطيع القول أن كل هذه الخطوات التي جاء بها المفكرين كانت بداية الإهتمام بالمناخ التنظيمي السائد داخل المصانع وأهم المشكلات التي تنجر خلال تطبيق هذه الخطوات.

### ثانياً: النظريات الكلاسيكية

لقد ظهرت هذه النظريات كإتجاه فكري يشتمل مجموعة آراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن وبداية القرن العشرين؛ حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب لهذا بدأ أصحاب هذا الإتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز وتحديد طرق توزيع الأجر وتخطيط مكان المصنع وكيفية الرقابة على الإنتاج إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية؛ وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط الوثيق بموضوع المناخ التنظيمي.

## 1.2 نظرية فريديريك تايلور: Frederic winlow taylor

يعد بمثابة أبو الإدارة العلمية التي تطورت في الو.م.أ ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور إقتصادي وسياسي كبير شكل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج.

وقد بدأ حياته كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات ثم أصبح مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الإتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين. (2)

1 قبارى محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، مؤسسة المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 121.

2 علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، ص 65.

وقد ركز إهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات وكان يتوسع بدرجة ملحوظة. (1)  
بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت بإسم الورشة أو إدارة المهمة بإسم الإدارة العلمية، وبشكل خاص بعد مشكلة  
السكة الحديدية الأمريكية المعروفة سنة (1911). (2)

● **ملاحظ:** الفحص، التصليح، السرعة، المجموعة.

● **كاتب:** حفظ النظام والتأديب، تسلسل العمل وخط السير، بطاقات التعليمات، الوقت والتكاليف.

ويهدف تايلور من خلال كل هذا لتحقيق الأهداف المتميزة منها:

✓ تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العمل.

✓ معرفة الإتجاهات الصناعية وإتجاهات السوق.

✓ ضمان إستمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة والمتوازنة وتوفير فرص الكسب.

✓ الحصول على طرائق وأساليب إدارية جديدة تمنع الخسائر وتحقق دخل أكبر للعاملين.

✓ ضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة.

✓ تطوير الثقة بالنفس وإحترام الذات بين العاملين.

✓ بناء الأخلاق على طريق حسن سير العمل داخل المؤسسة.

✓ التخلص من عوائد البيئة والوسط المحيط بالعمال.

✓ إتاحة الفرصة لصقل مهارات وقدرات العمال والتأهيل والترقية.

✓ توفير أحسن الفرص للطاقات الفردية وإختيار العمال وتدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل.

✓ التشجيع من خلال توفير جو البحث والتقسيم وفهم الخطط والطرائق. (3)

رغم ما قدمه تايلور في بحثه فإنه تعرض لإنتقادات منها:

إعتمد على دراسة الحركة والزمن وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلة مستمرة لخدمة أصحاب المصانع.

● التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجوانب الإنسانية مما يزيد في تعقد المشكلات لأن للإنسان مشاعر  
وأحاسيس لا يمكن أن يديرها كما يشاء.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية-مدخل الأهداف -مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط في سنة 1994، ص 430.

<sup>2</sup> حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 20.

<sup>3</sup> Hiner, Owens : Business Administion, An In troductory Study,Long man Group ltd , london,1969,p 272.

- تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا لا يمكن الإستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.
- خلق المواجهات والمصادمات بين الإدارة والعمال نتيجة الإعتماد على الإجراءات المهنية.
- المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمال؛ وبالتالي قد تحدث آثار عكسية لأن كل عمل يتطور بتطور الأحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والإنسجام بين العمال والإدارة. (1)

## 2.2 نظرية فرانك وليليات جلبرت: Franks and lillian Gilbreth Theory

عمل في أعمال المقاولات في مصنع ريدين وشركائه وقد ركز إنتباهه على الحركات التي يؤديها العمال محاولا معرفة أنواع الحركات الأحسن والأكثر كفاءة؛ وقد تزوج من ليليان موللر "L-Moller" في عام (1904) التي كان لها الإهتمام الكثير بالإدارة وعلم النفس وقد كرسا الزوجان حياتهما باحثين عن الطرق المثلى لأداء العامل داخل المؤسسة ومحاولة القضاء على مشكلات العمل والدراسة كانت كالتالي:

- ✓ دراسة الوقت وإستعمال ساعة القياس.
- ✓ دراسة الحركة الحديثة.
- ✓ تحليل طرائق العمل.
- ✓ وضع أسس وخرائط التدفق للعملية. (2)

كذلك إهتماما بالتصحيح للوحدات الإنتاجية من حيث توضع الآلات وترتيبها؛ الأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال والآلات بما يضمن جو ملائم وإستخدام أمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة. (3)

وقد قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجددين، تكريما لهم والذي إستخدم لتحديد نظم المكافآت فيما بعد. (4)

وقد توصل "جلبرت" إهتمامه إلى نظام دعي بإسم نظام السرعة ويشير هذا النظام إلى أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجا عن ممارسة الضغط النفسي والمهني على العامل، للإسراع بتأدية الحركات ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء والتخلص من الحركات غير الضرورية بعد دراستها. (5)

1 عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1980، ص 19.

2 حمدي فؤاد علي: المرجع نفسه، ص 20.

3 علي إبراهيم الخضير: المدخل إلى الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، 1997، ص 62.

4 علي الشرفاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال-مدخل الوظائف والممارسات-مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 68.

5 رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 37.

بالإضافة إلى ما سبق نستطيع القول أن جلبرت ركز إهتمامه على المناخ التنظيمي من خلال تنمية جهود العاملين عن طريق التدريب وتحسين الظروف المحيطة بالعمل والأدوات والإتجاه النفسي والصحي للعمال، وإن نموذج فرانك و جلبرت يوضح للرؤساء أن كل شيء لابد من مناقشته؛ وتحديد مدى فائدته وأنه حتى الجديد والمعاصر، المبتكر لابد من إستبعاده إذا لم تكن نتيجته سوى بروز المشكلات داخل التنظيم.

### 3.2 نظرية هنري غانت: Henry Gantt Theory

ولد عام (1866) في ولاية ميريلاوند في و.م.أ وقد عاصر تايلور، درس المهندس وأسهم في وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات وإهتم بالأجور وبطرق تحديدها والمكافآت؛ كلما إزداد الإنتاج في فترات زمنية وبأرقام قياسية من خلال المكافأة على قدر الجهد لتعويض العمال، سيكولوجية العلاقات بين الإدارة والعمال وتأكيد مبدأ الخدمة بدلا من الأرباح، كذلك خرائط غانت هدفت إلى القيام بعملية الرقابة.

ووضع جداول لمعرفة الإنتاج وتكلفة ودراسة الوقت الضائع الذي لا يدخل في إنتاج السلطة. (1) ومن هذه الخرائط خارطة: سجل الآلة، سجل العامل، التحميل التصميم والترتيب الداخلي، تقدم العمل. حيث يتعرف المدير على مركز العمليات بمجرد النظر إلى اللوحة وبالتالي تساعد في سهولة تتبع الاعمال وتحديد مناطق الإختناق وعلاجها. (2)

من خلال ما تقدم عرضه نلاحظ أن غانت نظر إلى الإدارة كوظيفة إجتماعية يمكن بواسطتها خلق مناخ ملائم يعمل على رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاج؛ كما إهتم بالنواحي النفسية لدى العاملين كوسيلة لزيادة إنتاجيتهم (حوافز مادية ومعنوية) مرسخا بذلك الأسس والمرتكزات الأولية للعلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك البشري داخل المؤسسة.

### 4.2 نظرية هارنغتون إمرسون: Harington Emerson Theory

إهتم إمرسون بدراسة المشكلات الإدارية بالنسبة للمنظمة ككل، فقد درس السكك الحديدية الأمريكية وإدراقتها وإمكانية تخفيض تكاليفها.

<sup>1</sup> كلودس جورج الإبن: المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> محمد عساف: أصول الإدارة، (د.م.ن)، 1988، ص 59.

وقد كان أول من إستخدم تعبير هندسة الكفاءة في وصف الإستشارة التي يقدمها؛ حيث صدرت مبادئه المسماة مبادئ الكفاءة الإثنا عشر. (تحديد الأهداف بوضوح، حسن الإدراك، حسن المشورة، النظام والرقابة، التزاهة، السجلات تصنيف الأمور، المعايير والجداول تنميط الظروف، تنمية العمليات، ثبات التعليمات، الكفاءة).<sup>(1)</sup>

تخصه في دراسة المشكلات الإدارية بدأ واضح من خلال المبادئ الخمس الأولى وتدل على الإهتمام بالعلاقات والاتصال بين الإدارة والعمال، أما المبادئ السبع الباقية فتتظر في طرائق ونظام الإدارة داخل المؤسسة، من أجل خلق مناخ تنظيمي مهياً للعمل.

### ثالثاً: النظريات البيروقراطية

ومن أهمها:

#### 1.3 نظرية ماكس فيبر: Max Weber Theory

إعتقد عالم الاجتماع أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية رغم إقراره بأهمية القيادة الشخصية.

فقد إعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي؛ حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل، ويتم إختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية، ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف، ويشكل المنصب حياته العملية، وتكون الترقية على أساس التعيين والإنجازات التي حققها الموظف، كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة للموظف.<sup>(2)</sup>

ولقد ميز فيبر ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي:

(السلطة الكارزمية البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية).

من الملاحظ أن من خلال ما جاء في نظريته فقد تعرض للعديد من الإنتقادات:

- إهمال الفرد ومعاملته كألة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- بعض الفروض المبنية عليها تساعد على الإهمال وإنخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية، كذلك من أخطاء التطبيق لهذا النظام هو:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> علي الشرفاوي: المرجع نفسه، ص 17.

<sup>2</sup> إبراهيم تنو، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جون وايلي وأولاده، ط2، ليمتد، 1985، ص 23.

<sup>3</sup> زكي حوش: وظائف الإدارة، منشورات جامعة حلب، كلية الإقتصاد، 1989، ص 89.

(وسائل تصبح غايات، الجمود وعدم المرونة، الروتين، المظاهر والرموز، مقاومة التغيير، المرض البيروقراطي). (1)

● إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

● التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف لزيادة احتمال حدوث الإنحراف عن القواعد والتعليمات. (2)

تناول مناخ العمل من خلال فحصه ودراسته للعناصر والمتطلبات بتطبيق النظام البيروقراطي؛ فهو الذي يوفر الهيكل التنظيمي والذي يولد درجة عالية من الكفاية من أجل القضاء على المشكلات التي قد تنجم داخل المؤسسة؛ ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، الضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف.

### 2.3 نظرية البيروقراطية لميرتون: Merton Bureaucratic

قامت فكرته الأساسية على:

رقابة الأفراد أثناء تأدية واجباتهم وذلك رغبة في زيادة التركيز على ضرورة الإعتماد على سلوك الأفراد؛ وهذا ما يسهل على الإدارة العليا تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد حتى وإن تم استخدام نموذج الآلة كذلك من الضروري وجود عدد من الإجراءات الدائمة التي يتم تقريرها، ومن الواجب إتخاذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع والإجراءات المحددة.

وهذا سيولد بطبيعة الحال (تقليص في مدى العلاقات الشخصية، بين أعضاء التنظيم، ومن الممكن إكتساب القواعد والإجراءات وجعلها أمر طبيعياً).

لكن تعرض للعديد من الانتقادات في نموذج هذا وهي:

- ✓ من الممكن تعارض القواعد الرسمية مع الغير رسمية والتي تظهر من خلال التفاعل الإجتماعي.
- ✓ إن وجود القواعد والإلتزام بتطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك وظهور المشكلات بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ الإختلال الوظيفي الناجم على الإعتماد الكبير على فرض القواعد والقوانين وتطبيقها من أجل نماذج سلوكية موثوقة يمكن الإعتماد عليها.
- ✓ محاولة الكثير من الموظفين التستر بالقواعد عند إرتكابهم لأي خطأ عند ظهور أي مشكلة مما ينعكس أثره

<sup>1</sup> علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1987، ص 319.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 84.

على تفاقم مشكلات الزبائن وصعوبة حلها. (1)

✓ وتطرق للمناخ التنظيمي من خلال هذا النموذج البسيط الذي يعالج نتيجة واحدة غير متوقعة لنوع واحد من الرقابة المستخدمة في التنظيمات وإن تزايد المشكلات بين التنظيم وعملائه والناجمة عن جمود السلوك التنظيمي هو تأكيد لتجاهل حقيقة النظر للتنظيم كنظام مفتوح في تفاعل مستمر مع البيئة المتغيرة.

### 3.3 نظرية ميشيل كروزير: Michael Crozier Theory

تعتمد هذه النظرية على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا، فقد تمكن كروزير من تجميع البيانات عن طبيعة العمل، وترتيب القوى العاملة، وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وأثارها وربط المشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع وقد اعتبر أن البيروقراطية حلقة جهنمية تقوم على:

- ✓ القواعد التفصيلية التي تحدد وظائف كل فرد في التنظيم، والتي توضع دون إعتبار للعامل الشخص.
- ✓ تركيز سلطة إتخاذ القرارات في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي للعمل.
- ✓ إنعزال فئة العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة؛ ويقول أن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته ولكن تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد.

إن المشكلة الحقيقية في البيروقراطية هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم وبالتالي يقلل من فرص الإستقرار الذي يتمتع به الموظف. وتبرز عدة مشكلات داخل مكان العمل، ويترك مخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى فالروتين يحمي الفرد من رؤسائه وزملائه، وبالتالي فالجميع لديهم الحافز على المحافظة عليه وتدعيمه وتوضح هذه الآثار من خلال:

(إنخفاض الإنتاجية، تدهور الروح المعنوية، الإنعزال الإجتماعي، نقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة). تطرق كروزير لمناخ العمل من خلال الآثار التي ذكرناها سابقاً؛ فمن خلال ذلك تتفاقم وتتفاعل فيما بينها وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية للعمل فتبرز مشكلات داخل المؤسسة. (2)

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، (د.س.ن)، ص 43.

<sup>2</sup> علي السلمي: المرجع نفسه، ص 58.

## رابعاً: النظريات الوظيفية

### 1.4 نظرية هنري فايول: Henri Fayol

مهندس فرنسي ولد عام (1841) بفرنسا عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ سنة (1888) حتى عام (1918) وإستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا وقد فكر في إيجاد مبادئ تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أي كانت طبيعتها.

وفي عام (1916) نشر كتابه (الإدارة الصناعية والعامية).<sup>(1)</sup>

أما مبادئ الإدارة لديه فهي: (تقسيم العمل، السلطة، الإنضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة التفويض، المركزية، سلطة التدرج، الترتيب، المساواة، إستقرار الفرد، المبادرة، روح التعاون). وقد إعتبر أن هذه المبادئ ليست قوانين، وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق كذلك إعتبر أن الإدارة تقوم على التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة.<sup>(2)</sup>

### 2.4 نظرية ليندال إيرويك: Lendal F.Urwich Theory

يعد إيرويك أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا في تطوير الإدارة كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة ومعاهد وشركات إستشارة إدارية منها معهد الإدارة الدولي بجنيف وفي عام (1943) صدر كتاب بعنوان عناصر الإدارة في بريطانيا وقد أوضح العناصر التالية:

(البحث - التنبؤ - التخطيط - الملاءمة - التنظيم - التنسيق - النظام - إصدار الأوامر - الرقابة - السلطة - التسلسل الرئاسي - فصل الوظائف وتحديد العلاقات بينهما - القيادة - تفويض السلطة - المصلحة العامة المركزية - الإختيار والتعيين - روح التعاون - المساواة - تهيئة الأشخاص المرشحين للعمل - المكافأة والعقاب - المبادرة - الإستقرار - النظام والعقاب).<sup>(3)</sup>

لقد ساهمت أفكار إيرويك في بناء فكرة المناخ التنظيمي وتطويره وتنميته من أجل مناخ تنظيمي جيد لا سيما أنه أمن بضرورة سيادة العقل والتفكير العلمي في الإدارة؛ القائم على الإختبار والتجربة وضرورة الكشف عن مبادئ الإدارة العلمية وتنظيمها في إطار متكامل من أجل تفادي ظهور مشكلات داخل المنظمة.

<sup>1</sup> حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، ص 17.

<sup>2</sup> Fayol, Henri: General and Industrial Managment, Translated by contance Storrs Sir ISAAC pitman and Sons ltd, london, 1949, p 03.

<sup>3</sup> ليندال إيرويك: عناصر الإدارة، تر/ علي حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص 34.

## خامساً: نظرية العلاقات الإنسانية

### 1.5 نظرية هوجو مونستر برج: Hugo Munster Bery Theory

ولد وتعلم في ألمانيا وحصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس عام (1892) وقد أنشأ مختبر نفسي في هارفارد وقد نشر كتابه بعنوان "علم النفس والكفاءة الصناعية" ومن أهم المبادئ التي نادى بها:

- ✓ البحث عن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ إيجاد العمل الذي يتماشى وطبيعة الفرد وعقليته ومواهبه.
- ✓ التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب والقدرات.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل والعوامل الثقافية التي تؤثر في قدرة الشخص ومعنوياته. (1)

### 2.5 نظرية العلاقات الإنسانية:

تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة؛ وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع حاجاته وكان هدفها الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاجية وتحسينه والإضطرابات والغيابات .... الخ وقامت هذه النظرية على أفكار "إلتن مايو" الذي وجه إهتمامه للعنصر البشري وإعتبره أهم العناصر الأساسية في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها وإستمرارها؛ وذلك من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في التقليل من المشكلات وزيادة الإنتاج؛ حيث أن تماسك جماعات العمل له تأثيره الواضح داخل المؤسسة على سلوكيات العمال وعلى ضرورة القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والإهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل. (2)

كذلك ركزت على ضرورة خلق إتصال فعال بين المستويات لتبادل المعلومات من أجل مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي، معنى هذا أن الرقابة في العمل لا تكون صارمة ولا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة

1 عمار بوحوش: المرجع السابق، ص 33.

2 عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 105.

إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا على تأثير المشرف وهذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه في العمل.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا.

### 3.5 النسق الإجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية والذي من الصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري؛ حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الإجتماعي في دراسة التنظيم.

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات؛ حيث إنطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات؛ ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية مؤكدة التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة هي التي تمنح الأهداف هذا الأخير طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المنظمات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع، ولهذا نادى بضرورة توفر الأنساق الثقافية حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى؛ إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات وهنا يدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الإستقرار والتوازن والتكيف.<sup>(2)</sup>

كما ركز على إتخاذ القرار وإعتبره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها وإستقرارها؛ وقسمها إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت ويرى أن هناك (04) متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء دون مشكلات وهما :

- تحقيق الهدف والمواءمة.
- التكامل والكمون.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصوفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، 2006، ص 88.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: المرجع نفسه، ص 334.

## سادسا: النظريات الحديثة

## 1.6 نظرية إتخاذ القرار:

يعتبر هربرت سيمون من الناقدین للإفتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرارات؛ ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة لا يمكن لأي مدير توفيرها حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب إتخاذها وبكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل.

صفات المدير هذا ما يطلق عليه سيمون "الرجل الإداري" الذي جاء كبديل "الرجل الإقتصادي" ويعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين:

- المنفذين: وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا.

أما الفئة الثانية: متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي، وهرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة. (1)

وتقوم نظريته على العناصر الآتية:

- (إتخاذ القرار، البيئة، الجماعة، التخصص، التأثير، التوازن). (2)

لقد تطرق للمناخ التنظيمي من جانب أن كل قرار متخذ يجب أن يهدف لتحقيق هدف معين، وداخل التنظيم هناك العديد من الأهداف الواجب تحقيقها، حيث يعتمد إنجازها على بعضها البعض، وعلية يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها سعيا لحل المشكلات والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات.

## 2.6 النظرية الموقفية:

من أشهر روادها "جين ويدورد" "Joan Woodward" حيث ترى أنه لا يوجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد تتفق مع طبيعته حيث ينظر هذا الإتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما لا يكون بالضرورة قائد في موقف آخر وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف والمواقف الإجتماعية، لإستخدام إمكانياته القيادية، فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، الموقف.

1 حسن علوان: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، دار الكمبيوتر للطباعة، القاهرة، 2006، ص 78.

2 كاسر المنصور يونس عواد: وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، ط 3، 2000، ص 35.

فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه وتقوم على:

✓ ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.

✓ إختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف والمواقف.

✓ الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب. (1)

تم دراسة مناخ العمل من خلال إعطاء قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقدم الكثير من الإعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

### 3.6 نظرية الدافعية:

يعتبر "رنسيس ليكوت" مؤسس هذه النظرية حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة وذلك من خلال إهتمامه بالبناء الرسمي؛ وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الإجتماعية والنفسية على العمل وفعاليته في التنظيم.

حيث ركز على أهمية الدافعية في تحقيق الأهداف ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين العوامل الإقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتحديد والإبتكار.

كما إهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني؛ وإعتبرها هي وحدة التنظيم الأساسية والتي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد يتصف بالولاء والإندماج في العمل يكون أكثر إستعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.

كذلك أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط الإشراف الذي يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة أي الإهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم. (2)

ناقش قضية المناخ التنظيمي من خلال مبدأ التحفيز وتأكيد الدوافع الإجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية وإعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.

<sup>1</sup> موسى الجوزي: التطور التنظيمي "أساليب ومفاهيم حديثة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 537.

<sup>2</sup> علي السلمي: المرجع السابق، ص 138.

## 4.6 المدرسة السوسيو تقنية:

بعد الحرب العالمية الثانية إكتسبت جماعة (tavistock institut of huma relations) شهرة كبيرة في حقل نظرية التنظيمات والتي أشاعت مفهوم النسق الإجتماعي التقني وأولى الدراسات التي ركزت على هذه الصفة التي قام بها "تريست" و "بامفورت" "K. Bamforth" and "E. Trist" حول العوائق التي صادفته في صناعة إستخراج الفحم التي طبقت فيها تقنيات العمل المتسلسل وقد لاحظ الباحثان أن التنظيم الذي إعتمد يتميز بالتكلس ولا يمكن أن تتحملها سيرورة العمل في المناجم (مقاومة الأرض تغير عروق إستخراج الفحم) وتوصل الباحثان إلى إستخلاص (03) مبادئ جوهرية:

- ✓ أن النموذج البيروقراطي المركز، لا يمنح نجاعة حتى في حالة البرامج التحديثية.
- ✓ من غير الممكن فصل تسيير النسقين الفرعيين للمؤسسة مثلما تعرف عليهما باحثو "هارفارد" (النسق الرسمي واللا رسمي) حيث تبين أنهما مترابطان.
- ✓ أعطى الباحثان رأيهما في أفضل نموذج للتنظيم وهو: أنه حتى تصبح المنظمة ناجحة ومرضية لدى أعضائها يجب أن تماثل نظاما ذاتي الإنضباط أي نظام محدد بإنسجامه الداخلي وبقدرته على تحقيق التوازن والإستقرار كلما تعرض إنسجامها إلى الخطر. (1)

ولهذا جاءت المدرسة السوسيو تقنية لتضع حدا للحتمية التكنولوجية المهيمنة على الجانب الأكبر من التراث النظري في التنظيم من خلال تأكيدها على عنصر الإختيار والتأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الإجتماعية كما تميل إلى تتمين إتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور المرنة والإبتكار وسعة الأفق في تصميم العمليات الإنتاجية وإجراءاتها.

كما طالب منظرو هذه المدرسة بضرورة تحديد السياسات الخاصة بالموارد البشرية: الأجر، التوظيف، التكوين، العطل الترقية، إدارة الشكاوى وغيرها بكيفية تدعم السلوكيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها وإستقرارها. (1)

نخلص إلى أن أصحاب المقاربة التكنو إجتماعية حاولت معالجة مناخ العمل مباشرة عوض التعرض لها من زاوية مفهوم الرضا في المؤسسة، وأن المؤسسة تتشكل من نسقين إحداهما إجتماعي والآخر تقني وإعتبار المؤسسة نسق مفتوح

<sup>1</sup> بوخريسة بوبكر: إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، (د.س.ن)، ص 124-126.

مع البيئة المحيطة به وهذا بدوره يعمل على إيجاد حالة توازن وإستقرار في المؤسسة؛ بمعنى أن النسق يتطور وينمو ويتكيف مع الظروف كذلك عدم ربط تنظيم فرق العمل لا بالسلوكات ولا بالتكنولوجيا بل الإثنين معا وترتكز عملية التنظيم على المشاركة وكل السياسات الخاصة بالعمال وهذا من شأنه تحقيق عامل الإستقرار الوظيفي والتقليل من مشكلات العمل.

## 5.6 نظرية: (Y) و (X) ماجريجور:

تقوم نظرية "ماجريجور" على أساس أن كل عمل إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة؛ بمعنى أن لكل مدير فلسفته وطريقته التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وقد أوضح أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للإنطباعات التي يكونونها، حيث ركز ماجريجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة؛ ويعتقد أن السلطة الرسمية لوحدها لا تستطيع التأثير على السلوك الإنساني بطريقة فعالة لأنه يمتد ليشمل النواحي الإجتماعية والنفسية للعمال، وقد إنطلق من فكرة أساسية هي أن العلاقة بين القائد والعامل هي علاقة إعتقاد وتكامل، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته، كالحاجة إلى الإستقرار في العمل والحاجة إلى الترقية إعترافا بالقدرات والمهارات، الحاجة إلى زيادة الأجر وإلى الأمن والحاجة إلى التكوين، وبذلك فإن الإعتقاد والتكامل بين الرئيس والمرؤوس يظهر كضرورة حتمية من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف العامة ويقول ماجريجور أن وراء قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الإفتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل على أساس ما تعتقده موجودا في عمالها وهو يصنف هذه الإفتراضات في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" إلى مجموعتين متميزتين نتيجة لإتصاله بعدد كبير من المدراء.<sup>(2)</sup>

### وتفترض: (X):

-أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي كسول ولا يتمتع بذكاء، وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه العوامل لا بد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.<sup>(1)</sup>

في حين إستندت نظرية على إفتراضات مغايرة: (Y):

<sup>1</sup> علي السلمي المرجع نفسه، ص 103.

إذ تفترض أن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والإحترام وإثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه إستعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته. (1)

الأهمية إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد (Y) ويظهر من خلال الفرض التي تقوم عليه نظرية في ظل هذه النظرية يتصفون بكون الجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي؛ كما أنهم قادرون على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الإستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الإبتكار والإبداع ويبحثون في كيفية إستغلالها وعلى إدارة المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شأنها إمداد العمال بالمعلومات والمعرفة اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم بما أن برامج التكوين تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم أفقا للإبتكار والإبداع. (2)

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التكوين ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة، هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل (Y) و (X) إلا أن الإنتقاد الموجه لنظرية غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع (Y) وكذا مع الأفراد من الصنف (X) مع الأفراد من الصنف (Y) أو الصنف (X) صنف آخر من الأفراد لا ينتمي إلى الصنف الآخر.

## 6.6 نظرية التدرج الهرمي لحاجات ماسلو:

لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فقد أشار إلى أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وأن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فإن حاجة أخرى تنشأ وتصبح نشطة وملحة حتى يتم إشباعها.

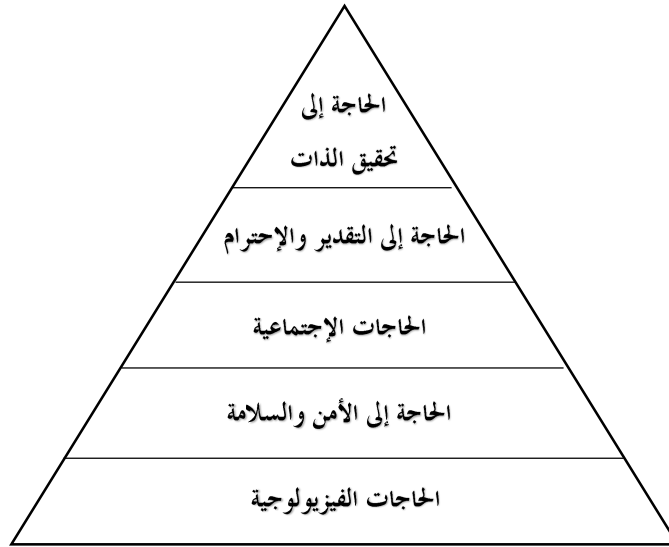
ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه (05) أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي، يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، 1975، ص 131.

<sup>2</sup> بوخريسة بوبكر: المرجع نفسه، ص 126.

حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات إجتماعية، حاجات الأمن، حاجات فسيولوجية.

الشكل رقم (19) يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: إعداد الباحثة

- الحاجات الفسيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان " الطعام، الماء، الأكسجين النوم، الجنس ... إلخ " وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الإستراحة... إلخ.
- الحاجة للأمن: ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل ... إلخ. (1)
- الحاجة إلى الإنتماء: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الإجتماعي، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للإنتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والإنتماء للمؤسسة وتكوين صداقات.
- الحاجة إلى الإحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والإستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والإعتراف بالكفاءة ... إلخ.

<sup>1</sup> جيري ل ، جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، تر/ وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكاتب، الرياض، 1988،

● الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والإبتكار وكما يقول ماسلو " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية ".<sup>(1)</sup>

وتضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات، والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي ويمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والإبتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي؛ ويرى ماسلو أن سلوك الفرد في بيئة العمل إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد، فالعامل كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية إحتياجاته الفيزيولوجية، وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى، ويضيف ماسلو إلى أن الحاجة التي تلب سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الإنسان يخلق دائما حاجات جديدة تبرز عندما تطمئن الحاجة القديمة، إلا أن الحاجة إلى النمو وتحقيق الذات تتزايد قوة كلما أشبعت، وعليه وفي إطار هذه الحاجات نجد أن ماسلو يعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات والإحترام هي أسمى هذه الحاجات ويتم إشباعها بعدة طرق وأساليب مختلفة من بينها على سبيل المثال التكوين الذي يتلقاه العامل والذي يزيد من مهاراته ويساهم دون شك في تحقيق حاجة الأمن لديه على منصبه وعلى نفسه، كما يزيده إحتراما في وسطه الإجتماعي فترتفع روحه المعنوية مما يدفعه إلى بذل مجهود أكبر، لكن لا بد أن نفهم أن الهرم بالرغم من صدقه العام لم يتم تصميمه لكي يتوقع السلوك الفردي، إذ بسبب الفروق الفردية فإن الهرم لا ينطبق على كل الأشخاص.

كما أن ما سلو يعطينا تطبيقا عاما لحاجات الإنسان، وهو لا شك تصنيف مفيد لأنه يحاول أن يعرفنا بحاجات الإنسان التي يريد الأفراد إشباعها، ولكن هذه الفائدة لا تكتمل إلا حين ندرس هذه الحاجات والوسائل المستخدمة في إشباعها ونظرة الفرد لحاجاته المختلفة والوزن الذي يعطيه لكل منها، والقدر الكافي لإشباعها، وتأثير عامل التكوين المهني في كل هذا، نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل " لفريدريك هرزبرغ " <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص 139.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المرجع نفسه، ص 139.

لقد قام هرزبرغ بتطوير نظريته لتفسير الدافعية في (1950) وذلك عن طريق عمل مقابلات مع 200 وعن تلك المقابلات استطاع معرفة الإتجاهات التي يملكها الأفراد "Pittsburgh" محاسب ومهندس في اتجاه الأعمال، حيث وجد أن هناك نوعان مختلفان من العوامل أحدهما يرتبط بالرضى والآخر بعدم الرضى عن العمل.

وقد وجد أن السبب في رضى الأفراد يرجع إلى عوامل متعلقة بمحتوى العمل والثاني يتمثل في مجموع المؤشرات الخارجة عن إطار العمل الذي يمارسه ويكون محل تفاعل العامل مثل سياسات المؤسسة والإشراف ... الخ.

وإستطاع هرزبرغ أن يحدد العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة وبين الرضى وإرتفاع الروح المعنوية للعمال حيث أوضح ضرورة توافر العوامل الصحية للمحافظة على إحساس الفرد بالرضى وعدم وجود حالة عدم الرضى وعليه فلتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى فإن المؤسسة مطالبة بإشباع هذه العوامل وهذه العوامل هي: الراتب - الإشراف - العلاقة - مع الزملاء - ظروف العمل - سياسة المؤسسة.

إن العوامل الصحية في نظرية هرزبرغ تقابل المستويات الدنيا في مدرج ماسلو ويجب تحسين هذه العوامل لتخفيض عدم الرضى، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات فإن العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة تصبح هي الدافعة، وتمثيل هذه العوامل في الإعتراف - الإنجاز - النمو والتقدم - المسؤولية والعمل نفسه... إلخ. وهي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضى وعليه فإن سعي المؤسسة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضى العام لدى الأفراد عن العمل مما يعني زيادة الدافعية في العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية.

وترتكز نظرية هرزبرغ على زيادة الإشباع الكلي، وتركز على العوامل الدافعة التي تحقق الرضى الكلي عن الوظيفة ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الذي تسعى إليه الإدارة لتحقيق الفعالية؛ وإن أساس نظرية العوامل المزدوجة تقوم على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضى عن العمل.

أكبر كما يؤمن لهم وظائفهم وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائهم، وتعمل المؤسسة بعد إشباع العوامل الصحية التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التكوين المهني هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين العمال من تحقيق رغباتهم مثل الرغبة في التقدم الوظيفي والمسؤولية... إلخ، وهذه الحاجات لا يمكن للفرد إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات علمية ومعارف ومهارات عالية وهذه بدورها تعمل على التقليل من ضغوط العمل والحوادث المهنية. (1)

وعموما يمكن القول أن نظرية هرزبرغ قد جعلت من التكوين عاملا أساسيا لتحقيق الرضى لدى العمال، وذلك

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 361-161.

عن طريق شعور العامل بأهميته وقيمة إنجازاته للأعمال المنوطة له، لأن جو العمل الملائم يعمل على تحقيق الإشباع للذين يطمحون إلى تحسين أدائهم وتحقيق الفعالية؛ لكن ما يعاب على العوامل التي قدمها هرزبرغ أن العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.

## 7.6 مدخل التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنتظمة لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، وشبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن قدرة أعضاء المؤسسة على إدارة أعمالهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكاراً ومهارة في حل المشكلات ومساعدتهم على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية . (1)

ويعرفه علي السلمي في كتابه " تطور الفكر التنظيمي " بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعاليات جماعات العمل؛ إن هذه التعاريف توضح لنا أن محل التركيز في عمليات التطوير التنظيمي هو زيادة فعالية التنظيم في مجال حل المشكلات وإتخاذ القرارات حيث تحسين الإنتاجية وبث الروح المعنوية، وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وتحسين استخدام مجموعات العمل، وزيادة الوعي الفردي والجماعي في التنظيم، أي تحقيق الفعالية على (03) مستويات: فعالية الفرد - فعالية الجماعة - فعالية المؤسسة ككل؛ ولا تقتصر جهود التطوير التنظيمي على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها ولكن بتوجيه الإهتمام نحو الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات في نفس الوقت من خلال العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والجماعية والأهداف التنظيمية، من العرض السابق يمكن إستخلاص عدد من الخصائص المميزة لعمليات التطوير التنظيمي تركز عمليات التطوير التنظيمي إهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم، وتظل تراقب المناخ الخارجي إستعداداً لمواجهة التغيرات والمستجدات التي لها علاقة بالعمل في المؤسسة . (2)

تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية الإنتاجية، ورفع قدراته على رسم الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات والتركيز على التكوين والتعليم لخلق اليد العاملة المؤهلة ورفع الكفاءة والفاعلية.

ومن هذا المنطلق بدأت جهود التنمية الإدارية تتجه نحو إعداد البرامج والسياسات التكوينية، وتشكيل جماعات صغيرة من المكونين تسهر على إعداد وتكوين العمال في مواقع العمل؛ بحيث يترك المشترك لكي يتعلم بنفسه

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: المرجع سابق، ص 332.

<sup>2</sup> علي السلمي: المرجع سابق، ص 25 .

في مواقف التفاعل ويكتسب أنماطا سلوكية جديدة وأخيرا فإن التطوير التنظيمي يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي المبني على أساس التعاون، وأن كلا منهم يهتم ليس فقط برغباته وأهدافه الشخصية، بل أيضا برغبات وأهداف الآخرين ويرمي التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الفعالية الكلية للمؤسسة فإذا توافر المناخ التنظيمي الملائم والعلاقات الحسنة والطرق والسياسات الإدارية المناسبة التي تستغل الموارد المتاحة تحققت الفعالية الكلية للمؤسسة وتمكنت المؤسسة من بلوغ الأهداف التي تسعى إليها في التوقيت المحدد.

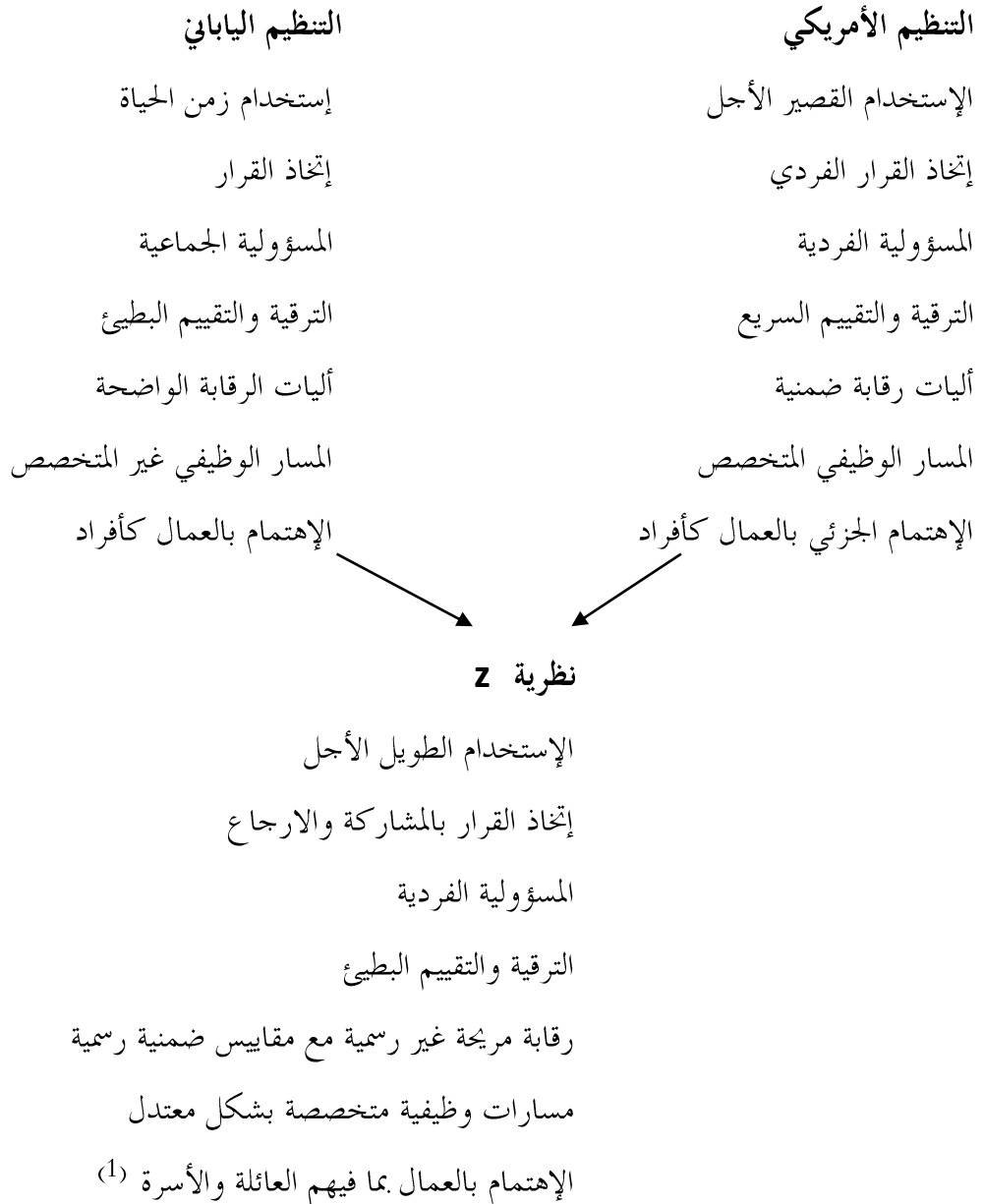
## 8.6 نظرية Z:

إن النجاح الإقتصادي الضخم الذي نعمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب إنتباه عالمي لممارستها الإدارية، فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، ففي التعابير العامة شجع المديرون اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في إتخاذ القرار وزيادة الإهتمام بالوجود الشخصي للعمال ووضع تأكيد كبير على جودة سلعهم وخدماتهم؛ وقد عملت الإدارة العليا كمسهل لإتخاذ القرار أكثر من كونها مصدرة للأوامر.

وتم توكيد تدفق المعلومات والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى، وقد وصفت المنظمات اليابانية من خلال إستخدام زمن الحياة والمسارات الوظيفية غير المتخصصة.<sup>(1)</sup> وقد طور "وليام أوشي" William Ouchi هذه النظرية حيث تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لإتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والإهتمام بالعمال ينصح بها أوشي مثل طول مدة الإستخدام، وخصائص المسار المهني، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية وهذا الشكل يوضح ذلك:

<sup>1</sup> بيترف، دراكر: ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، 1998، ص 184.

الشكل رقم (19): يوضح المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z



## 9.6 مدخل إدارة الجودة الشاملة: " Organizational culture " إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب

إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المؤسسة؛ ولقد أصبحت التنظيمات على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية من خلال إستخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على إستمرارية المنظمات وبقائها

<sup>1</sup> وليام. ج أوشي: النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، تر/حسن محمد ياسين، مراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص

في ظل العلاقات التنافسية بين المنظمات بأفها التطوير والمحافظة ويعرفها كل من "ستيفن كومن" و"رونالد براند" Stephen.K and Ronald B على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد، وإنتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. "ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء وتحقيق الرضى عن الخدمات والإنتاج وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- ✓ تعهد الإدارة والإلتزامها بمبدأ تحسين إدارة الجودة والعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وإن تطبيق هذا المبدأ وتطويره يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة.
  - ✓ تكوين العاملين على إدارة الموارد البشرية: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة.
  - ✓ لتطبيقها ونجاحها وذلك من خلال العمل على تكوين العاملين، عن طريق توفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. (1)
- فعملية التكوين والتعليم يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد ولمناخ التنظيم وعناصره مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يساعد على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

<sup>1</sup> موسي اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 237.

# الفصل الثامن



الفصل الثامن: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة دراسة مركب - جبل العنق-بئر

## العائر -تبسة SOMIPHOS

أولاً: الخلفية الإقتصادية للعينة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: العينة وكيفية إستخدامها

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أسلوب تحليلها

## أولاً: الخلفية الاقتصادية للعينة

### 1.1 التكوين:

تعد الموارد البشرية في مؤسسة سوميفوس محورا للإهتمام من قبل إدارة المؤسسة فالبينة تفرض عليها إجراء التحسينات اللازمة خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري ومن هذه المحاور عملية التكوين التي تنشأ نتيجة التغيير المستمر داخل المؤسسة وخارجها.

ويرى "باش" Beach أن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الإستثمارات في البشر.<sup>(1)</sup>

وتهدف خطة التكوين إلى رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج.

وتتم عملية التكوين في المراكز التكوينية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يتم التكوين خارج المؤسسة بمراكز متعددة حسب الإختصاص لكل متكون أو مجموعة من المتكونين.

ويمكن التعرف لإحتياجات عملية التكوين وأساليبها من خلال العناصر الآتية:

✓ تقوم المؤسسة بداية كل سنة وذلك بناء على طلبات الزبائن بالكمية والنوعية، حيث يتم الإعلان عن الهدف من جانب حجم الإنتاج ثم يتم إعلام الوحدات التابعة للمؤسسة بهذا الهدف، وبعدها يطلب من رؤساء الوحدات تحديد الوحدات التكوينية كخطوة أولى، حيث تتعلق الإحتياجات التكوينية بالعناصر المتعلقة بالموارد البشري في جميع المستويات المتمثلة في السلوكيات، المهارات والمعارف وبعدها يتم معالجة الإحتياجات التكوينية ولا تعالج تلك الإحتياجات دفعة واحدة وإنما تكون حسب جدول زمني بناء على أولويات المؤسسة.

أما عن الأساليب المستخدمة في التكوين وكيفية إختيار العمال ومتابعتهم فالمؤسسة تعتمد تدوير العمل والمهام الفردية والمحاضرات والندوات؛ كذلك تتبع أسلوب حلقات العمل المشتركة والمتمثلة في دمج كل العمال الجدد والقدامى لفترات معينة وذلك لنقل الخبرة بينهم، وبالنسبة لإختيار العمال فإن رؤساء الوحدات هم المسؤولين عن تحديد العمال المؤهلين للتكوين وعددهم وتعتبر عملية التكوين إلزامية في القانون الداخلي وكل عامل يقوم برفض ذلك يتعرض إلى عقوبات معينة وفقا للقوانين المعمول بها في المؤسسة، أما فيما يخص متابعة وتقييم المتكونين فإن الإدارة لا تستطيع مرافقة ومتابعة جميع المتكونين نظرا للعدد الكبير منهم حيث تقوم بملاحظتهم وذلك في حدود الإمكانيات الموجودة.

حيث تقوم سنويا بتحديد مبالغ أجور العمال، ثم تأخذ نسبة 2% من الأجر إذ تخصص 1% إلى التكوين و1%

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإدارة تصدر عن جامعة الإمارات العربية، المجلد 23، العدد 03،

أفريل، 1990، ص ص 34-44.

إلى المتربصين.

وأثناء المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة التكوين والتوظيف وحسب المعلومات التي تقدم بها رئيس المصلحة فإن الهدف العام للمؤسسة من التكوين يتمثل في تحسين المعارف والمهارات والسلوكيات وذلك لتحقيق ما هو مطلوب من الأهداف وكذلك هناك هدف آخر للشركة متعلق بإستفادتها من الحكومة وذلك عن طريق إعفائها من الضرائب نهائيا.

ويتم من خلال تقديم تقرير لدى مصلحة الضرائب حول ما قامت به من تكوين ومصاريفه ويتم ذلك كل ستة أشهر ووفقا لذلك تقوم بإلغاء الضرائب عنها؛ أما بالنسبة لأثر التكوين فإنه لا يمكن تحديد بدقة تلك الآثار على العمال والإنتاج، لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتكويين والتحكم أكثر في التقنيات، التفجير زيادة الجودة ونقص حوادث العمل، وإكتساب مهارة جديدة، وتوفير أمان أكثر في العمل.

حيث أنه لا يمكن الربط بين الإنتاج والتكوين بشكل دقيق قبل وبعد التكوين لأن المؤسسة تعمل وفق الطلب في السوق العالمية وهي تنتج ما يطلب منها في السوق.

وأثناء المقابلة طرحنا عليه ما تمت ملاحظته وتسجيله من معطيات كان رده أن المؤسسة تضع دائما ميزانية مخصصة للتكوين كما أنها تشترط التحصل على شهادة مهنية من التكوين المهني على الأقل للتوظيف.

وفي الأخير يمكن القول أن التكوين الذي أصبح اليوم ضرورة لا يمكن للمؤسسة مناجم الفوسفات أن تستغني عنه إذا ما أرادت أن تبقي مستويات إنتاجها في مستوى مرتفع ومنه السماح لها من منافسة المؤسسات الأجنبية في واقع إقتصادي يفرض عليها التفتن واليقظة والتخطيط الجيد للمستقبل؛ لإعداد نفسها لمواجهة المنافس مع الغير في هذا الإطار ولعل أهم عامل من عوامل الإنتاج الذي لا بد على المؤسسة أن تهتم به إذا أرادت الوصول إلى ما ذكر سابقا هو الإهتمام بتكوين العامل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للعجلة الإنتاجية والتنمية الإقتصادية.

## 2.1 الإنتاج:

إن التحديات الخارجية التي تواجهها المؤسسة والتي تفرض عليها عدة ضغوطات، وبطبيعة الحال فالسوق دائما في تغير مستمر وتحول بما في ذلك ظهور مؤسسات منافسة (تونسية - مغربية - سورية... الخ) وأجنبية تعتمد على إمكانيات وتكنولوجيا عالية وجب على المؤسسة مسايرة هذه التغيرات والإعتماد على منطلق التكلفة والفعالية لتحقيق الفائدة والأرباح وهذا يعني أن عملية تحقيق التوازن والإستقرار تعتمد على ما تنتجه.

وللتعرف على هذه العملية بالنسبة لكمية الإنتاج والإجراءات المرفقة من سنة إلى أخرى فإنه تم مقابلة رئيس دائرة الإنتاج لمعرفة ما سبق ذكره وكانت إجابته كالتالي:

✓ حتى تضمن المؤسسة مكانتها فهي تطمح إلى تحقيق مشاريع منها رفع الإنتاج إلى 2.9 مليون طن سنة 2016 هذا بعد الوصول إلى 2.7 مليون طن سنة 2014.

وحاليا فالوضعية الإقتصادية للمؤسسة جيدة وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

✓ إستقلال مركب إستغلال الفوسفات - سوميفوس - عن شركة فرفوس الموفرة مداخيل هامة للمؤسسة والعمال كالمردودية السنوية مثلا.

✓ حصول المؤسسة على شهادة مطابقة للمواصفات العمالية وهذا يعني دخولها في السوق العالمية.

✓ عدم ركود الكمية المنتجة كل الفوسفات يباع.

✓ فتح محجري كاف السنون والحديدية الذي يوفر الكمية المطلوبة والمسطرة سابقا بعد إنخفاض المخزون من المنطقة الثانية والثالثة بجبل العنق.<sup>(1)</sup>

✓ المحيط الإجتماعي والإقتصادي للمؤسسة المؤهل للدخول بقوة إلى مرحلة جديدة كانت بدايتها المسومين الماضيين والتي عمادها الإنتاج وتوسع المركب.

### 3.1 الأجرور:

توجد بالمؤسسة مصلحة تسمى مصلحة الأجرور وهي التي تعمل على التحضير والتنقيط اليومي لساعات العمل وحساب المنح، وتهتم أيضا بالإقتطاعات الداخلة في الشؤون الإجتماعية.

حيث يعتبر النظام والإستقرار في وضع الأجرور من الضروريات لتحقيق التوازن الداخلي بالمؤسسة وذلك لإشباع الجوانب التقنية والإجتماعية للعاملين فيها للحفاظ على نظام متماسك مع كل المستويات ذات الإهتمامات المختلفة.

بالنسبة للمؤسسة التي تعطي الأجرور حاليا هي: البنك الوطني الجزائري BNA وهي تقوم بتوزيع الأجرور على عدد من بنوك أخرى أهمها بدر BADR و CPA و BEF.

والملاحظ هو عدم وجود مشاكل في تسديد الأجرور على مستوى المركب أو البنوك المسددة للأجرور فالدفع يكون تاما بالنسبة للإجراءات فالتحويل أصبح الكتروني عن طريق الأترنت؛ أي في وقته وأجاله وهذا ما سهل المهمة حسب رئيس مصلحة الأجرور وهي الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات.

فشركة -سوميفوس- لم تتعرض كثيرا ولم تتأثر بظاهرة التسريح بل على العكس كان هناك إستقطاب للعمال الجدد خاصة العمال المؤقتين (وكالة التشغيل، وكالة النشاط الإجتماعي).

<sup>1</sup> معلومات عن رئيس قسم مصلحة الإنتاج.

في حين عمليات التسريح التأديبية أو التقاعد المسبق كانت نسبة قليلة مع الإحتفاظ بالمنصب المالي للوظيفة التي تملأ بموظف آخر النسبة قليلة جدا لا تكاد تذكر إلا في حالة فقدان الأهلية.

مثال ذلك دخول أحد الموظفين للسجن أو إرتكاب جريمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها (سرقة، قتل إعتداء) فالمؤسسة معروفة بالسمعة الجيدة فهي لا تقبل مثل هذا النوع من العمال داخل محيط العمل. وحتى تبقى المؤسسة محافظة على كيانها المتميز لا بد أن تعمل على خلق جو تنظيمي ملائم يعمل على تنشيط العمال أثناء العمل والتخفيف من المشكلات داخل التنظيم.

#### 4.1 الضمان الإجتماعي:

إن معرفة وضعية الضمان الإجتماعي في المؤسسة بحكم أهميتها على الصعيدين الإجتماعي والإقتصادي حيث أنها تساهم في:

- ✓ إستقرار عامل وعلاقات العمل إذ تقوم التأمينات الإجتماعية كوسيط بين العامل والمؤسسة وذلك بجمع الإشتراكات المستحقة على إدارة المؤسسة ثم دفعها للعامل عند توفر شروط إستحقاقها. (1)
- ✓ كما تعمل على حفظ حقوق العمال من الضياع وذلك بالتعويض لهم عن الخسائر التي لحقت بهم نتيجة الحوادث المهنية.
- ✓ تحقيق مبدأ العدالة الإجتماعية بين العمال وبالنظر إلى شكوى العمال من طول إجراءات التعويض الطوي وطول مدته فقد تم طرح هذا السؤال على رئيس مصلحة المستخدمين والذي أجاب بأن المؤسسة تنظر دائما بعين الاعتبار لمشاكل العمال خاصة في مجال حوادث العمل وتعويض العمال.
- ولهذا فقد تم تأسيس مصلحة للضمان الإجتماعي خاصة بالمؤسسة لتسهيل الإجراءات على العمال وأكد رئيس المصلحة شكوى العمال صحيحة في مجال التأخير والمؤسسة سعت للقضاء على هذه المشكلة الخارجة عن النطاق "بطاقة الشفاء" لدى الصيدلية والتي تعمل على تقديم الدواء، وحاليا وضعية الضمان مريحة ويكون الإشتراك في الضمان الإجتماعي على دخل العامل 9% الضمان الإجتماعي العادي.

- وأن 1% للتأمين (MPI) تابعة لولاية سكيكدة خاصة (بالمناح في حالة الزواج، الوفاة.....الخ).

أما من ناحية إستقبال العمال داخل المصلحة فيكون عادي من خلال محاولة فهم المشكل بطريقة لائقة لتليق بالعمال. (2)

1 المصدر نفسه.

2 معلومات عن رئيس نقابة المؤسسة.

## ثانيا: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد إتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي:

المجال: الجغرافي (المكاني)، البشري، الزمني.

### 1.2 المجال المكاني:

ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة الصناعية مناجم الفوسفات - somiphos - .

وتعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع إكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة رأس الواد، وبرج غدير وإنتقال الفوسفات إلى بئر العاتر ليتم بعدها إكتشاف منجم جبل العنق يوجد في شمال الصحراء الجزائرية في منطقة جبل النمامشة أي بالقرب من الحدود التونسية الجزائرية بـ 20 كلم وهي تابعة إلى ولاية تبسة وتبعد عن مقر الولاية بـ 100 كلم ويبعد المركب عن مدينة بئر العاتر بـ 7 كلم في الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين عنابة والوادي وتعرف هذه المنطقة بسلسلتها الجبلية وأعلى قمة جبل ( قرن الكبش) بإرتفاع 1338 م عن سطح البحر وتعرف هذه المنطقة بأودية جافة نظرا للمناخ شبه الصحراوي تتسم كمنطقة للفوسفات على عدة أجزاء وهي (جميجمة ، كاف السنون ، طرفاية مرقب الطير، جبل العنق) وفي أقصى الجنوب لهذه المنطقة الفوسفاتية توجد (بلاد الحديدية ) وأبعد من ذلك (منطقة بتينة).

حيث أنه تم إكتشاف الفوسفات في منطقة جبل العنق سنة 1906 م من طرف العالم الجيولوجي " لويس غولو" louis golou "وقد بدلت التحاليل المختلفة لمعرفة أنواع الفوسفات الممكن إنتاجها في سنة 1930م وتم إنشاء شركة SDO (شركة جبل العنق ) في سنة 1936، تزامنا مع إكتشاف وإستقلال العديد من المناجم في الشرق الجزائري ليصبح هذا المنجم محل دراسة معمقة خلال سنوات الخمسينات ويعود بدء استغلاله تقريبا إلى سنة 1962 قبيل نفاذ احتياط منجم الكويف من طرف شركة (SDO) بقدرة إنتاجية نظرية تقدر بـ 900 ألف طن سنويا من الفوسفات الكلسي نسبة 75% إلى 77% من (PLB) إلا أن الهياكل آنذاك لم تسمح إلا بإنتاج ما بين 450 ألف إلى 500 ألف طن سنويا .

وفي 06 ماي 1966 تأممت الشركة SDO وأصبح يطلق عليها " SONAREM " سوناريم" (الشركة الوطنية للبحوث والإستغلال المنجمية).

وفي سنة 1983 تفرعت إلى عدة فروع كل حسب اختصاصه من بين هذه الاختصاصات الحديد والفوسفات FERPHOS فرفوس بموجب قرار رئاسي رقم 411/83 في 16/07/1983 تتبع شركة فرفوس FERPHOS إلى قطاع المناجم أو المحروقات تتكون المديرية العامة من منجم جبل العنق (فوسفات) منجم بوخضرة (حديد)، منجم ونزة (حديد) منجم بني صاف (POZALAN) ميناء عنابة، جبل عنيني (سطيف)، جبل الرونية (عين الدفلي) تصهير الحديد (الونزة)، وزيادة على ذلك مكتب البحوث (معالجة الأراضي الفلاحية بالمكونات الفوسفاتية).

وإثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- لتحول إلى شركة ذات أسهم (SPA) وعلى ضوء القانون 88/01 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات وبالتحديد سنة 2004 بادرت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات إلى إعتقاد نظام الفروع.

وقد بدأ في عملية تكرير الفوسفات بإستعمال الماء وسميت ب (I.DK) 500.000 طن سنويا ويستعمل المركب طريقتين لتكرير الفوسفات:

الأولى: (DK.I) يستخدم فيها الماء.

الثانية: (DK.II) يتخذ المركب من عملية التجفيف طريقة لتكرير الفوسفات لسلسلي الإنتاج

✓ رأس مال الشركة 2.241000.0000 د.ج.

✓ -رأس مال س " SOMIPHOS" 1000000000.00 د.ج. (1)

تبلغ القدرة الإنتاجية لسلسلتين 1600.000 طن / السنة حيث ينتج المركب أربعة أنواع من الفوسفات بأنواعه: - نوعين بإستعمال المياه بترويق ينتج عنه:

-B.P.L1= 72-69

-B.P.L2=68-66

بدون مياه وينتج نوعين:

-B.P.L1=65-63

-B.P.L2=68-66

<sup>1</sup> معلومات عن رئيس مصلحة المحاسبة العامة.

-أما عن مراحل الإنتاج فهي كالآتي:

✓ **الإستخراج:** عن طريق التفجير حيث تتم عملية الحفر ثم تعمير الحفر بالمتفجرات والشروع في عملية التفجير طبقا لمخطط التفجير المنجز سابقا من طرف المهندس التابع للمركب مصادق عليه من طرف مصالح الصناعة والمناجم للولاية وبحضور أحد ممثلي الدرك الوطني لعملية التفجير وهذا ما لاحظناه أثناء حضور عملية التفجير بالجبل فهي عملية جد صعبة وخطيرة في نفس الوقت.

✓ **الشحن:** عن طريق شاحنات خاصة بالمحاجر إلى المفتت.

✓ **التفتيت**

✓ **الطحن**

✓ **الغريلة**

✓ **عمليتي:**

● **التنفيض:** معالجة الفوسفات دون إضافة مياه ثم لمطامير الشحن.

● **الترويق في الحالة الثانية**

✓ **عملية التحييض.**

✓ **عملية الغسيل.**

✓ **عملية التجفيف.**

ثم إلى مطامير الشحن.

● **عملية الشحن:** من المركب المنجمي جبل العنق إلى ميناء عنابة عن طريق السكة الحديدية والشاحنات.

ويشهد المركب عدة عمليات تحديث وتجديد منها: فتح محجري كاف السنون والحدبة.

● **إدخال مفتت جديد في الخدمة بكاف سنون.**

كذلك إدخال الغاز الطبيعي كوقود بديل عن البترول الخام المستعمل في الأفران وتسخينها. (1)

كذلك إدخال تقنية تصفية الغبار في قطاع التنفيض.

✓ أيضا بالنسبة لتحديث الآلات هناك آلات ولو أنها قليلة وقديمة من ستينات القرن الماضي وهناك آلات ولو

أها قليلة وقديمة من ستينات القرن الماضي وهناك آلات جديدة مثل: آلات التكرير في نظام المصفاة فهي

حديثة.

<sup>1</sup> معلومات عن رئيس مصلحة الأمن الصناعي.

✓ وأيضاً أجهزة الكهرباء ذات أنظمة كهربائية حديثة من ناحية التحكم والتوزيع (المحطة المركزية للكهرباء وتعمل بتقنيات حديثة جداً).

✓ كما تم شراء 50 شاحنة نقل ذات سعة 40 طن لنقل الفوسفات إلى ميناء عنابة وهذا راجع إلى عدة أسباب منها زيادة الإنتاج لسنة 2015/ 2016 وكذلك لم تعد مؤسسة النقل بالسكك الحديدية قادرة على ضمان نقل الفوسفات يوميا بقدرة 3 رحلات يوميا وهذا راجع للعبث الذي يصيب السكك الحديدية وقدم آلات النقل.<sup>(1)</sup>

## 2.2 نقاط القوة والضعف:

تتمتع somiphos - بثقل إقتصادي معتبر وهام في الإقتصاد الوطني إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تملك نقاط ضعف إضافة إلى أنها تتوفر على فرص إقتصادية يمكن إستغلالها والإستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

### 1.2.2 نقاط القوة:

✓ توفر somiphos على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر ب 2 مليار طن منها 1 مليار و100 ألف طن من السهل إستغلالها.

✓ تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون طن و100 ألف طن.

✓ تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق.

✓ تعتمد في معالجتها للفوسفات على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية إستعمال الإثين.

✓ تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.

✓ تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق 90 ألف طن على مستوى المنشآت المنائية بعنابة.

✓ عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم إقتراض المؤسسة لديون قصيرة المدى.

✓ تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال إعتتماد نظام العقود وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفأة.

<sup>1</sup> معلومات عن رئيس مصلحة الصيانة.

✓ تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

✓ إمتلاك somiphos لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية. (1)

✓ تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح بين 20 و 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والفنصليات بالخارج.

✓ تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة والميناء مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر.

✓ وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم أكثر للأسمدة.

## 2.2.2 نقاط الضعف:

تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري أهمها:

✓ تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج إلى إستثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها.

✓ تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته إضافة إلى إحتوائه على نسب عالية من المغتريوم الغير المرغوب فيه صناعيا.

✓ إعتقاد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي الذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع وإفتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات الذي يزداد الطلب عليه يوما بعد يوم.

✓ عدم حصول المؤسسة على تدعيم لأسعار بيعها من طرف الدولة عكس ما هو الحال لدى منافسيها.

✓ تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات على دعوى لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع.

✓ وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على المؤسسة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية.

✓ سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين.

✓ تكلفة النقل البحري المرتفعة.

✓ حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية.

<sup>1</sup> معلومات عن مسؤول مصلحة الموارد البشرية.

- ✓ التحكم الجيد في القنوات اللوجستية للمنافسين.
  - ✓ إشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب، وتونس وبعض الأسواق الجديدة.
  - ✓ وجود إحتياجات كبيرة من الفوسفات عبر العالم.<sup>(1)</sup>
- لكن وأمام هذه التهديدات فإن المؤسسة لها أهداف مسطرة تسعى إلى تحقيقها منها:

### 3.2 الأهداف الاقتصادية:

- ✓ تحقيق الربح وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- ✓ حصولها على شهادات عالمية في الجودة من أهمها ISO (9001-14000) للجودة العالمية.
- ✓ المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانات الصناعية ووسائل ومرافق التخزين.
- ✓ تدعيم وخدمة الجانب الإقتصادي من إنتاج وتسويق مادة الفوسفات الخام أو المعالج.
- ✓ كسب العملاء الجدد من خلال تقديم صورة حسنة عن الشركة بشتى الوسائل خاصة منها المعارض والملتقيات الدولية.
- ✓ ترقية نشاطها من خلال إنشاء وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستقلة.

### 4.2 الأهداف الإجتماعية:

- ✓ رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على ولائه.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.

### 5.2 الأهداف الثقافية:

- ✓ الحفاظ على البيئة وزرع ثقافة المواطنة بالشركة.
- ✓ تكوين العمال المبتدئين ورسكلة القدامى فعمال المركب القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات حديثة قد لا يعرفون تشغيلها ما يدفع بإدارة المركب إلى إعادة تكوينهم وتدريبهم أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة؛ وكل هذا يؤدي إلى إستعمال الكفاءات إستعمالا جيدا يؤثر على مردودية المركب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

<sup>1</sup> المصدر نفسه.

✓ إتاحة الفرصة للعمال لثمين ثقافتهم من خلال توفير الوسائل الثقافية.

## 6.2 الأهداف المستقبلية:

إن هدف أي شركة في العالم هو تحقيق أكبر ربح حتى تبقى المؤسسة في النشاط الذي خلقت من أجله وبما أن شركة مناجم الفوسفات كانت تهدف إلى تصدير كمية كبيرة من الفوسفات تصل إلى 2.9 سنة 2016 وذلك لتغطية متطلبات السوق العالمية وأن هناك أهداف أخرى للشركة وتمثل في إكتساح السوق الأمريكية وكذلك إنشاء فرع في وهران لتصدير المنتجات.

## 7.2 المجال البشري:

تضم مؤسسة سوميفوس 870 فردا ويتوزع مجتمع الدراسة على ثلاث أصناف مهنية كبرى تبعا للتقسيم المتبع في المركب وهذه الأصناف المهنية هي:

✓ الأولى: وتمثل فئة الإطارات 70 فردا ويضم وظائف مختلفة مثل المهندسين التقنيين السامين الإطارات... الخ.

✓ الثاني: ويمثل فئة أعوان التحكم ويضم حوالي 410 فردا موزعين على وظائف مختلفة أهمها رؤساء الورشات والوحدات رؤساء الأفواج، رؤساء الفرق، رؤساء الفروع.

✓ الثالث: ويمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم 390 فردا موزعين على وظائف متنوعة (عمال الآلات، عمال الصيانة، عمال الإنتاج، قطاع الإستغلال، التلحيم، الميكانيك... الخ.

وهم موزعين على مختلف الدوائر والمديريات والمصالح كما هو في الهيكل التنظيمي العام ل SOMIPHOS على إعتبار أن SOMIPHOS تفرعت عن FERPHOS وإعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم متكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

✓ المستوى الأول: ويشمل المديريات.

✓ المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

✓ المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات - السكرتاريات - إذ توجد على مستوى كل مديرية تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو دليل على نشاطها بالعالمية.

زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني وآخر تقني وكذا آخر للاتصالات كلها متكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

## 8.2 المجال الزمني:

في إطار البحث عن علاقة المناخ التنظيمي ب بروز مشكلات العمل من خلال ما ذكرناه من مؤشرات (الترعة الإنسانية، القيادة، الروح المعنوية، الاتصال، الحوافز، الولاء والانتماء... إلخ).

متعلقة كلها بالمتغير المستقل والمتغير التابع السابقة الذكر وتم التزول إلى ميدان الدراسة:

إبتداء من 04 / 11 / 2015 إلى 30 / 06 / 2016 .<sup>(1)</sup>

### ✓ المرحلة الأولى:

إستغرقت الفترة الميدانية من 04 / 11 / 2015 إلى 07 / 11 / 2015 والتي قمنا من خلالها بأخذ الموافقة من أجل إجراء البحث الميداني.

### ✓ المرحلة الثانية:

إستغرقت الفترة الميدانية من 25 / 01 / 2016 إلى 27 / 02 / 2016 وفيها تمت الموافقة على الدخول لإجراء الدراسة الميدانية بالمركب والتي قمنا من خلالها بجولة إستطلاعية بهدف تكوين صورة شاملة ومعبرة عما يدور داخل المؤسسة.

كذلك تم التقرب من وحدات الإنتاج والصيانة وتم مناقشة العديد من المسائل مع العمال وكذلك بعض الإطارات حول موضوع المدروس وأهم المشكلات التي يواجهونها، كما وتم تهيئة الجو المناسب لإجراء الدراسة ومحاولة الباحثة التعرف على العديد من المؤشرات التي ساعدتها في صياغة تساؤلات البحث.<sup>(2)</sup>

### ✓ المرحلة الثالثة:

إستغرقت الفترة الميدانية من 25 / 03 / 2016 إلى 30 / 06 / 2016 .

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02) و(03)

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (03)

بعد تصميم وضبط الإستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين، قامت الباحثة بتطبيق الإستمارة التجريبية على 10 مفردة من مجتمع البحث وبعد فترة مراجعتها وتصميمها وضبطها بدل المعدلة تم تطبيقها وبشكلها النهائي من خلال الإستمارة بأسلوب المقابلة، وفيها قمنا بمقابلة العمال وتوزيع الإستمارات وإسترجاعها في محاولة للإلمام بكل جوانب الموضوع.

### ثالثا: المنهج المستخدم

يتوقف أي علم من العلوم على وجود منهج محدد وواضح المعالم للبحث؛ يساعد في التوصل على معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

والمنهج ترجمة للكلمة الإنجليزية "méthode" وللكلمة الفرنسية "méthode" وللكلمة نظائرها في مختلف اللغات، وإستعملها "أفلاطون" بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة؛ وإستخدمها "أرسطو" بمعنى البحث، وإستخدمها إبتداء من عصر النهضة الأوروبية بمعنى طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم؛ وإستخدمت الآن لتشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تعين على سير العقل وتحدد عماليته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (1)

ويعرف المنهج بأنه " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث. (2) ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه؛ ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية والثنائية والجماعية والاجتماعية ويركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها.

وتتبع مصادرها في الحصول على الحقائق المسببة للحالة ويصل إلى النتائج ومعالجات من خلال دراستها المتكاملة. كذلك يعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة، وقد تكون الحالة المدروسة شخصا جماعة، مدينة، أو مؤسسة.

<sup>1</sup> موهوب مراد: "ممارسة البحث الإجتماعي بين الذاتية والموضوعية"، رسالة ماجستير، قسم علم الإجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة،

2004-2005 ص 13.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، (د.د.ن)، الجزائر، 2002، ص 119.

وأن الحالة كما عرفها "ابن عقيل" في اللغة هي " ما عليه الإنسان من خير أو شر ويقال حال وحالة " (1)

وفي دراستنا هذه سنطبق منهج دراسة حالة على حالة من هذه الحالات ألا وهي مؤسسة سوميفوس.

فأغلب تعاريف منهج دراسة الحالة تتفق على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء

كانت فرد أو أسرة أو جماعة أو نطاق إجتماعي أو مجتمعاً محلياً؛ ويقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة

من تاريخ المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

ويختلف علماء المناهج في تحديد دراسة الحالة، هل هي منهج ضمن مناهج البحث أم أنها إحدى الطرق التي عن طريقها

يتم إجراء بحث معين، أو يمكن إختبارها إحدى أدوات جمع البيانات؛ فيذهب قاموس علم الاجتماع الذي وضعه "فاير

شايلد " "fairchild" إلى أن دراسة الحالة منهج في البحث الإجتماعي عن طريقه يمكن جمع البيانات ودراستها،

بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية.

ودراسة الحالة كما ذكرنا سابقاً هي الدراسة التي تهتم بحالة فرد أو جماعة أو مؤسسة يصعب على الباحث إستخدام

المناهج الأخرى من أجل جمع معلومات عن أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب معمق. (2)

كذلك يعتبر هو وسيلة لفهم التفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير والنمو والتطور على مدى فترة

من الزمن؛ وهي تتكامل مع عملية خدمة الفرد التي تهدف إلى العلاج إعتداد على ما تقدمه لها دراسة الحالة، وبهذا

تستخدم هذه الطريقة ما تستخدمه المناهج الأخرى من وسائل لجمع البيانات للإستفادة منها في التشخيص، وبهذا فإنه

يمكننا من أن نكون نظرة كلية شاملة عن الحالة التي ندرسها، والحالات المشابهة لها بحيث تؤدي دراسة عدد من الحالات

وتجميع البيانات والمعلومات بطريقة علمية سليمة.

وتكمن أهمية إستخدام هذا الموضوع في:

- ✓ إستوعاب الموضوع بوضوح من خلال تناوله بشكل متكامل تتضح فيه الأسباب والعلل.
- ✓ تمكن المجتمع من الإهتمام بأفراده وبتطبيق الإصلاحات المتوصل إليها عن طريق الدراسة. (3)
- ✓ كذلك يساعد على الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية فهما وتفسيرا على معالجة الظواهر. (4)

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص 129.

<sup>2</sup> Schutt r. imestigating the social work the process and practice of research oaks .c.a.pine forge press , 1996, p 09.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 134-135.

<sup>4</sup> مريزق عدمان: تسيير الموارد البشرية-دراسة حالات، سيوز للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2012، ص 17.

✓ كذلك فهو لا يقتصر على الدراسة الوصفية الخارجية؛ وإنما يدرس العوامل المؤثرة والعلاقات السببية بين أجزاء الظاهرة المدروسة ومن خلالها يتيح الحصول على معلومات شاملة ويهتم بالموقف الكلي وبصورة تتبعية. (1)

وفي ضوء الخصائص المختلفة لمنهج دراسة حالة يتضح لنا أن هذا المنهج يختلف عن المناهج الأخرى بأنه يتميز بالعمق والتركيز على موضوع معين أكثر مما يتميز بالتركيز على الجوانب الفريدة أو المميزة، ولذا يشجع استخدامه كثيرا في البحوث والدراسات المعمقة. (2)

## رابعاً: العينة خصائصها وكيفية اختيارها

### 1.4 طريقة اختيار العينة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الأمبريقي وقبل الولوج في عملية اختيارها وجب علينا أن نشير إلى أنه وأثناء دراستنا الإستطلاعية في مؤسسة سوميفوس حاولنا معرفة أحوال المؤسسة من ناحية (وسائل الإنتاج، العتاد الموارد البشرية ووحدات أقسام العمل، القدرة الإنتاجية لكل وحدة) ومدى ملائمة الدراسة الحالية المناخ التنظيمي ومشكلات العمل.

ونظراً للصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من البحوث الإجتماعية أثناء القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات الظاهرة فإنه لا يوجد وسيلة أخرى يستطيع الاعتماد عليها سوى طريقة العينة وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الطرق المتبعة في اختيارها ولذا وجب عليه أن يفاضل بين الطرق المختلفة مع مراعاة طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة بالطبع. وإن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث هو إختيار عينة البحث ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ؛ كي تكون نموذجاً صحيحاً على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدا.

خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع كبير، لذا وجب توفير عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلاً من إجراء أو دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولتها الباحثة.

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل (ضغوط العمل، الحوادث المهنية، التغيب عن العمل).

1 صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 154.

2 عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر، عمان، 2007، ص 284.

فالعينة " هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها بحيث أن تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي".<sup>(1)</sup>

وعليه فقد تم أخذ عينة مقدره عددها ب 870 هذا بنسبة مختارة 10% فتحصلنا على 87 مفردة وهذا وفقا للعملية الحسابية الآتية:

$$87 = \frac{10}{100} \times 870$$

وبما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المطبق في المركب فلقد تم تقسيمها إلى ثلاث طبقات تمثلت فيمايلي:

✓ إطارات 70.

✓ أعوان تحكم 410.

✓ أعوان تنفيذ 390.

وبالتالي تكونت لدينا ثلاث طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الإجمالية وهي 10% في كل فئة مهنية.

الجدول رقم (05) يوضح حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة ويعتبر مصدر السؤال (07)

الفئات	العدد الإجمالي لمفردة الفئة	عدد المفردات المختارة من الفئة	نسبة التمثيل في عينة البحث
إطارات	70	07	8.04%
أعوان تحكم	410	41	47.12%
أعوان تنفيذ	390	39	44.82%
المجموع	870	87	100%

توضح بيانات الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل فمجتمع العينة "العمال" موزعين كالتالي:

<sup>1</sup> فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 142.

(07) إطارات أي نسبة 8.04 %، (41) أعوان تحكم حيث قدرت ب 47.12 % وأخيرا أعوان التنفيذ (39) نسبة 44.82 % فالملاحظ هنا أن المؤسسة تعتمد على طبقة أعوان التحكم والتنفيذ بالتركيز على هذه الأخيرة لأنها الجسر الواصل والمنفذ لأغلبية الأعمال الشاقة ويعول عليها في جميع المهام الموكلة إليهم، فمؤسسة سوميفوس هي مؤسسة ذات طابع صناعي إنتاجي وإقتصادي في نفس الوقت.

ولهذا فهي تملك الإطارات التي تتميز بالكفاءة العالية، وأيضا أعوان التحكم الذي يملكون القدرة على تسيير العمل والتحكم في العملية الإنتاجية ووسائل الإنتاج؛ فالجزء يكمل الكل إلى جانب ذلك أعوان التنفيذ الذين يقومون بالأنشطة اليدوية التي تعتمد على القوة البدنية للعامل، وعلى العموم فإن جميع العمال مهما كانت مستوياتهم المهنية ومواقعهم داخل المؤسسة فالواحد يكمل الآخر فهم يحتاجون إلى معاملة إنسانية وتقدير سواء من القادة أو من زملاء العمل بالشكل الذي يحقق النجاح والإستقرار للعامل والمؤسسة على حد سوا ويوفر جو ملائم يمارس العمال فيه مهامهم بإرتياح ودون ضغوط.

وبالتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية.

ويرى "كرلنجر" "kerlinger" " أن أسلوب إختيار العينة هام جدا في تحديد مدى تمثيل العينة للجمهور وقد وجد الباحثون أن أفضل أسلوب لإختيار العينة يضمن تمثيلها هو الأسلوب العشوائي الذي يعد فيه العينة ممثلة للجمهور هو الذي أخذت منه. (1)

حيث لاحظنا أنها الملائمة مع موضوع الدراسة والخصائص التنظيمية للمؤسسة وبعد إطلاعنا على ظروف العمل، وإن 87 مفردة تم إختيارها بصفة عشوائية ومن مختلف القطاعات المنتجة عمال على: (الآلات، الميكانيك، الورشات، التلحيم) عبر كل أقسامه (محرر غربلة، ترويق، تجميع، غسيل، تجفيف، تنفيض، عمال صيانة).

حيث تختلف عوامل الضغوط وخطر الحوادث المهنية التي يتعرض لها العامل حسب المهنة التي يزاؤها داخل المؤسسة.

#### 2.4 خصائص العينة:

بعد أن تم ملء جميع الإستمارات وتحليلها خرجنا ببعض الخصائص التي أوضحتها البيانات الأولية، وفيما يلي سنوضح خصائص كل فئة من حيث ( الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، نظام العمل، التخصص).

<sup>1</sup> عبد الله محمود سليمان: المنهج وكتابة تقرير البحث في العلوم الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1973، ص 87.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس

الجنس		إمراة		رجل		المهنة
المجموع	ت	%	ت	%	ت	%
إطارات	03	3.44	04	4.59	07	8.03
أعوان تحكم	40	45.97	01	1.14	41	47.11
أعوان تنفيذ	39	44.82	/	/	39	44.82
المجموع	82	94.23	05	5.73	87	100

المصدر السؤال (01)

الجدول رقم (07) يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع الباحثين حسب الجنس

التصور	رجل	إمراة	المجموع
إطارات	$\frac{82 \times 7}{87} = 6.59$	$\frac{5 \times 7}{87} = 0.40$	6.99
أعوان تحكم	$\frac{82 \times 41}{87} = 38.64$	$\frac{5 \times 41}{87} = 2.35$	40.99
أعوان تنفيذ	$\frac{82 \times 39}{87} = 36.75$	$\frac{5 \times 39}{87} = 2.24$	38.99
المجموع	81.04	4.93	87

الطريقة:

مجموع التكرار  $x$  تكرار العينة

مجموع العينة

أما طريقة حساب كاي تربيع (كا<sup>2</sup>)

$$3.59 = \frac{2(6.59 - 03)}{6.59}$$

جدول رقم (08): يوضح قيمة (ك<sup>2</sup>)

قيمة (ك <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ك <sup>2</sup> ) الجدولية
15.27	2	3	2	0.05	5.99
	$(3 - 1) \times (2 - 1) = 2$				

ومنه نلاحظ أن كاي الحسائية أكبر من كاي الجدولية أي أن كاي الحسائية تقع خارج منطقة القبول؛ وبالتالي نرفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة بين الجنس والفئة السيسيو مهنية كما هو مبين في الجدول رقم (08).  
نلاحظ أن نسبة المبحوثين من الذكور كانت 94.23% وتليها مباشرة نسبة الإناث حيث قدرت ب 05.73% وهذا الاعتقاد بأن قدرة العامل ترتكز على الجنس؛ فأغلبية العمال في مؤسسة سوميفوس ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الصعبة داخل المنشأة من جهة والذي بدوره يتطلب توفر جهد عضلي؛ ومن جهة أخرى عدم وجود إقبال من طرف الإناث، على تقديم طلبات عمل حسب رأي الإدارة، كما أن الطبيعة المحافظة لسكان منطقة بئر العاتر بولاية تبسة تمنع عمل النساء في مركب- جبل العنق- وهذا راجع إلى عزلة المنطقة فهم لا يجذبون سفر المرأة من مكان إلى آخر خاصة إذا لم يكن معها مرافق للعمال، وبالتالي فهم يتجنبون العمل داخل هذه المؤسسة أما نسبة النساء فنجدها تتميز داخل الإدارة التي تتطلب الأعمال المكتبية ونسبتهم ضئيلة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

المهنة	أقل من 25 سنة		من 25 سنة إلى 30 سنة		من 30 سنة إلى 40 سنة		من 40 سنة إلى 50 سنة		من 50 سنة فأكثر		الجموع
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
إطارات	/	01	/	02	4.59	04	/	/	/	07	8.02
أعوان تحكم	2.29	02	3.44	03	17.24	15	13.79	12	10.34	09	47.01
أعوان تنفيذ	/	/	3.44	03	5.74	05	20.68	18	14.94	13	44.08
الجموع	2.29	02	8.02	07	25.27	22	39.06	34	25.28	22	100

المصدر السؤال (02)

الجدول رقم (10): يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين الفئة العمرية

التصور	أقل من 25 سنة	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 40 سنة	من 40 سنة إلى 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	المجموع
إطارات	0.16	0.56	1.77	2.73	1.77	6.99
أعوان تحكم	0.94	3.29	10.36	16.02	10.36	40.97
أعوان تنفيذ	0.89	3.13	9.86	15.24	9.86	39.02
المجموع	1.99	6.98	21.99	33.99	21.99	87

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال حسابنا لمعامل كاي

جدول رقم (11): يوضح قيمة (كا<sup>2</sup>)

قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) الجدولية
27.02	05	03	08	0.05	15.59
			$(3 - 1) \times (5 - 1) = 8$		

ومنه نلاحظ أن كاي الحسابية أكبر من كاي الجدولية أي أن كاي الحسابية تقع خارج منطقة القبول؛ وبالتالي نرفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة بين الفئة العمرية والفئة السيسيومهنية، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة بين الفئة العمرية والفئة السيسيومهنية، وكما هو مبين في الجدول رقم (11) فإن الإعتقاد بأن قدرة العامل ترتكز على عامل السن فنلاحظ أن نسبة الأغلبية تقدر بـ 39.06% ما بين (40-50) مقسمة إلى 4.59% إطارات و 13.79% أعوان تحكم و 20.68% أعوان تنفيذ وهذا إن دل فإنما يدل على كبر أفراد العينة مقارنة بطبيعة العمل الذي يؤديه فإستخراج مادة الفوسفات وتحويلها تعتبر من الأعمال المتعبة والشاقة في واحد.

ثم تليها نسبة 25.27% في السن ما بين (30-40) مقسمة إلى 2.29% إطارات و 17.24% أعوان تحكم و 5.74% أعوان تنفيذ وهي نسبة تعتبر كبيرة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى؛ وهذا طبعا يكون له تأثير

على الإنتاج، لما تتمتع به هذه الفئة من قوة على التحمل والحركة، خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك، فالشباب يتميز بطموح عال ولا يكتفوا بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامه بعمله على أكمل وجه، بقدر ما يطالب بأشياء أخرى كوجود علاقات طيبة مع الزملاء والمشرفين بغض النظر عن المناصب التي يحتلها والمساواة بين العمال؛ وهذا ما صرح به أحد العمال في هذه الفئة " بأن زملائه في العمل كلهم يكبرونه سنا بكثير حيث لا يجد التوافق لا في التفكير ولا في الطموح، ولا حتى في العمل، مما ينعكس ذلك على نفسيته، فيسبب له الملل والتذمر " وتراجع هذه الفئة في ميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على المؤسسة، ذلك أن عنصر الشباب يتميز بالحماس والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء، ويتوقون إلى تحسين وضعهم المهني والإجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الإستقرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها مما يقلل من مشكلات العمل.

في حين أن فئة السن ما بين (50 سنة فأكثر) قدرت ب 25.28% مقسمة إلى 10.34% أعوان تحكم و 14.94% أعوان تنفيذ فالنسبة مرتفعة باعتبار أن هؤلاء العمال سيحالون إلى سن التقاعد والتي تضم نسبة معتبرة من أبناء الشهداء، الذي يحق لهم التقاعد المسبق بإضافة سنوات الثورة التحريرية إلى سنوات العمل التي عملوها؛ لذا نجد عدد هائل من العمال سيحال على التقاعد وبالتالي تصبح المؤسسة تفتقر إلى اليد العاملة الخبيرة والكفوة.

بينما نجد فئة السن ما بين (25-30) حيث قدرت نسبتها 8.02% فنسبتها منخفضة مقارنة بالفئات الأخرى وأقل من 25 سنة تمثل أقل نسبة فئة وهي الفئة المتعلقة بالشباب وقدرت ب 2.29% وفي حقيقة الأمر أن هذه المرحلة هي التي يكون فيها العامل في أوج قوته العقلية والبدنية، ويكون قادرا فيها على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات فهي مرحلة العطاء والإبداع بالمقارنة مع عمال المؤسسة الآخرين الذين يكبرونهم سنا.

وإن قلة العنصر الشبابي في مؤسسة سوميفوس يمثل في الحقيقة إشارة غير مريحة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع بصفة عامة ذلك أن التنمية الحقيقية في أي مجتمع أو مؤسسة تتم على عاتق الشباب، وليس الكهول أو الشيوخ والذين يمثلون الرقم الأكبر في هذه الدراسة وهذا ما يبرز في مناخها التنظيمي قلة الحركية في مؤسسة سوميفوس لأن العنصر الفعال يمثل النسبة القليلة.

ومن الملاحظ أن انخفاض هذه الفئة يكون له التأثير السلبي على الأداء والمردودية الإنتاجية من جهة؛ ويسبب عدم الإستقرار من جهة أخرى داخل المؤسسة كما وضحناه في العنصر السابق.

فالعنصر الشبابي يتمتع بقوة التحمل والحركة خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك إذن يمكن اعتبار أن مشكل السن له دور في إبراز المشكلات الصناعية داخل التنظيم الصناعي.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

المهنة		أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
إطارات		2.29	02	5.74	05	/	/	/	/	8.03	07
أعوان تحكم		14.94	13	27.58	24	3.44	03	1.14	01	47.01	41
أعوان تنفيذ		12.64	11	29.88	26	1.14	01	1.14	01	44.08	39
المجموع		29.87	26	63.02	55	4.58	04	2.28	02	100	87

المصدر السؤال (03)

الجدول رقم (13) يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

التصور	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
إطارات	2.09	4.42	0.32	0.16	6.99
أعوان تحكم	12.25	25.91	1.88	0.94	40.98
أعوان تنفيذ	11.65	24.65	1.79	0.89	38.98
المجموع	25.99	54.98	3.99	1.99	87

جدول رقم (14): يوضح قيمة (ك<sup>2</sup>)

قيمة (ك <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ك <sup>2</sup> ) الجدولية
9.72	04	03	06	0.05	12.59
	$(3 - 1) \times (4 - 1) = 6$				

ومنه نلاحظ أن كاي الحسابية أقل من الجدولية أي أن كاي الحسابية تقع داخل منطقة القبول، وبالتالي نقبل فرض العدم القائل بأنه توجد علاقة بين الحالة العائلية والفئة السوسيو مهنية، ونرفض الفرض البديل القائل بأنه لا توجد علاقة بين الحالة العائلية والفئة السوسيو مهنية وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (14) فنلاحظ من خلاله بأن 55 عامل بنسبة 63.02% من أفراد عينة البحث هم متزوجون وهي أكبر نسبة نظرا لأن أغلبية الذي يعملون بالمؤسسة قد تجاوزوا سن الزواج؛ وهذا طبعا يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل، لأن الإستقرار النفسي والإجتماعي والعائلي له

تأثير على الإستقرار المهني داخل المؤسسة وخارجها؛ صحيح هذه زيادة لتحمل المسؤولية لكن بالطبع لها تأثيرها الإيجابي على نفسية العامل، لأنه كلما كان العامل مستقر نفسيا وإجتماعيا وعائليا بالضرورة سوف تكون نتيجة ذلك الإستقرار داخل العمل. بينما تحتل نسبة العزاب ب 26 عامل بنسبة 29.87% وهي أقل من نسبة من المتزوجون بكثير ويرجع ذلك إلى نقص العنصر الشبابي داخل المؤسسة؛ وكذلك عزوفهم عن الزواج يرجع إلى تدني القدرة الشرائية ومستوى المعيشة المنخفض الأمر الذي يجعلهم لا ينشغلون بالزواج وإنما العمل رغبة في حصولهم على ترقيات قصد الزيادة في الأجر من أجل التفكير في الاستقرار العائلي، كذلك من أجل تحسين المركز الإجتماعي والمهني؛ ولكن ما هو جدير بالملاحظة رغم قلة العزاب هو وجود روح الحماس والجدية في العمل من أجل الإستقرار العملي، وكذلك الشعور بالتقدير والأهمية. أما العمال المطلقين كانوا 04 مفردات، أي نسبة 4.58% من إجمالي العينة؛ في حين نجد نسبة الأراامل 2.28% وهما نسبتان ضعيلتان مقارنة بنسبة العزاب والمتزوجين، وهذا يدل على التماسك الإجتماعي والأسري في هذه المنطقة الذي يعيش فيه أفراد العينة، رغم الصعوبات التي تواجههم في الحياة، ويمكن كذلك إعتباره مؤشر جيد للإستقرار النفسي والإجتماعي والذي له دور في التركيز على تأدية العمل بكل عزم وجد ومن ثم إستقرارهم الوظيفي، كذلك السياسات الجديدة الخاصة بقانون الأسرة وإجراءاته يحتم عليهم عدم الطلاق، نظرا للمصاريف الباهظة وطول المدة أثناء إجراءات الطلاق.

#### الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المهنة	أمي		إبتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
إطارات	/	/	/	/	/	/	3.44	03	4.59	04	8.03
أعوان تحكم	1.14	01	2.29	02	12.64	11	29.88	26	1.14	01	47.09
أعوان تنفيذ	10.34	09	21.83	19	12.64	11	/	/	/	/	44.81
المجموع	11.48	10	24.12	21	25.28	22	33.32	29	5.73	05	100

المصدر السؤال (04)

الجدول رقم (16): يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع المحوئين حسب المستوى التعليمي

التصور	أمي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
إطارات	0.80	1.68	1.77	2.33	0.40	6.98
أعوان تحكم	4.71	9.89	10.36	13.66	2.35	40.97
أعوان تنفيذ	4.48	9.41	9.86	13.00	2.24	38.99
المجموع	9.99	20.98	21.99	28.99	4.99	87

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال حسابنا لمعامل كاي

جدول رقم (17): يوضح قيمة (كا<sup>2</sup>)

قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) الجدولية
65.94	05	03	08	0.05	15.50
	$(3 - 1) \times (5 - 1) = 8$				

ومنه نلاحظ أن كاي الحسابية أكبر من الجدولية أي أن كاي الحسابية تقع خارج منطقة القبول، وبالتالي نرفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي والفئة السيسيو مهنية، ونقبل فرض البديل القائل بأنه توجد علاقة بين المستوى التعليمي والفئة السيسيو مهنية؛ كما هو مبين في الجدول أعلاه رقم (17) الذي يوضح العلاقة بين المتغيرين ووجود العلاقة هنا راجع إلى أن قدرة العامل تركز على مستواه التعليمي لأنه يساعد على تلاؤم العامل وعمله وإحتلاله مناصب داخل المؤسسة.

ونجد أن نسبة الأغلبية تقدر ب 33.32 % ذوي المستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 25.28 % ذوي المستوى المتوسط مقسمة إلى 12.64 % أعوان تحكم و 12.64 % أعوان تنفيذ ونجدهم بكثرة في فئة الكهول والذين إتحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا؛ وذلك أن فترة الثمانينات كثير من شرائح المجتمع يترواح مستواهم من المتوسط والثانوي، ولم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام بقدر ما كان الأهم هو تشغيل العمال العاطلين عن العمل في إطار سياسات التشغيل للدولة، ولكن مع مرور عدة سنوات من الخدمة والخبرة تكون عند هذه الفئة رصيد لا بأس من المؤهلات والكفاءة جعلها ملزمة بخطوات العملية الإنتاجية والعوامل والشروط الخاصة بالعمل بالمؤسسة، أما ذوي المستوى الجامعي فقدرت نسبتهم 5.73 % مقسمة إلى 4.59 % إطارات و 1.14 % أعوان تحكم فإن التوظيف في هذه المناصب يتطلب شهادات جامعية فالمؤسسة ذات سمعة كبيرة فهي بطبيعة الحال تتعامل مع

عدة دول أوربية وأسيوية ودول عربية فهذا يحتم عليها إطارات ذات مستوى عالي؛ وما يلاحظ بالنسبة للمتقنين الجامعين فهو قلة تواجههم بالمؤسسة وحتى الإطارات داخلها؛ وذلك يعود إلى عدم توفر مناصب شاغرة أمام المتخرجين من الجامعة بسبب عدم تحديد القوى العاملة إلا في حالات قليلة؛ إذن إن إستمرار غلق مناصب العمل في وجه المتخرجين من الجامعة سيكون له الأثر السلبي على فعالية الإنتاج وحيوية العمال والعمل، وأخيرا نسبة 24.12% ذوي المستوى الابتدائي ونسبة 11.48% كلها عمال أميين وهم من العمال البسطاء بالنسبة للفئة الإجمالية؛ لأن دور العامل لا يقتصر فقط على الإنتاج والوقوف وراء الآلات، وإنما يحتاج إلى نوع من الوعي بالشروط والظروف المحيطة، بالإضافة إلى إحتياجه للتدريب وهذا يتطلب وعيا وكفاءة لتحمل المسؤوليات والمسيرة أي تغيير يحدث، خاصة وأنا مادة الفوسفات تحتاج لقوة بدنية أكثر منها فكرية لذا فهي الفئة المعول عليها كثيرا ونلاحظ فيها وجود عمال أميين وهذا الإنعدام الواقع في المستوى التعليمي، راجع لأن هذه الفئة أصلا هي فئة تقوم بأعمال يدوية ولا تتطلب قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بل تتطلب القدرات الجسدية أكثر؛ وضعف المستوى التعليمي لهذه الفئة هو الذي دفعها إلى التشبث بالمؤسسة، رغم المشاكل التي عانت منها هذه الأخيرة، وفضلوا الولاء والانتماء لها وهذا راجع لاعتقادهم بأنهم إذا خرجوا من مؤسسة سوميفوس، لن يتمكنوا من الاندماج في سوق العمل الذي أصبح الآن يشترط مستويات تعليمية عالية وكحد أدنى التعليم المتوسط فما بالك هم دون المستوى. ومن هذه النسب يتضح لنا جيدا العلاقة الوطيدة بين المستوى التعليمي والمهنية.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية

المجموع	أقل سنة		من 4 إلى 8 سنوات		من 8 إلى أقل		من 11 سنة فأكثر		المهنة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
إطارات	/	/	1.14	01	1.14	01	2.29	02	3.44	03
أعوان تحكم	3.44	03	6.89	06	14.94	13	18.39	16	18.39	16
أعوان تنفيذ	1.14	01	6.89	06	10.34	09	8.04	07	44.8	39
المجموع	4.58	04	11.47	10	18.37	16	35.62	31	29.87	26
	100	87								

المصدر السؤال (05)

الجدول رقم (19) يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع الباحثين حسب الأقدمية

المجموع	أقل من سنة	من 4 إلى 8 سنوات	من 8 إلى أقل	من 11 سنة فأكثر	التصور
إطارات	0.32	0.80	1.28	2.49	6.98
أعوان تحكم	1.88	4.71	7.54	14.60	40.98
أعوان تنفيذ	1.79	4.48	7.17	13.89	38.98
المجموع	3.99	9.99	15.99	30.98	87

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال حسابنا لمعامل كاي

جدول رقم (20): يوضح قيمة (ك<sup>2</sup>)

قيمة (ك <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ك <sup>2</sup> ) الجدولية
25.42	05	03	08	0.05	15.50
	$(3 - 1) \times (5 - 1) = 8$				

ومنه نلاحظ أن كاي الحسائية أكبر من كاي الجدولية أي أن كاي الحسائية تقع خارج منطقة القبول؛ وبالتالي نرفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة بين متغيري الأقدمية والفئة السيسيو مهنية، ونقبل فرض البديل القائل بأنه توجد علاقة بين متغيري الأقدمية والفئة السيسيو مهنية كما هو مبين في الجدول رقم (20) الذي يوضح هذه العلاقة.

ويفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المحتواة في هذا الجدول إلى مدة عمل أفراد عينة الدراسة، وهي تعكس أقدمية عمال المؤسسة من خلالها يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت قدرت 35.62% من إجمالي مجتمع البحث أن مدة عملهم تمتد من 8 إلى 11 سنة تليها الفئة من 11 سنة فأكثر بنسبة 35.62% مقسمة إلى 2.29% إطارات و 14.94% أعوان تحكم، 18.39% أعوان تنفيذ وفي المرتبة الثالثة نجد 18.37% التي تمثل نسبة العمال الذين تتراوح سنوات عملهم من (04 إلى أقل من 08 سنة) مقسمة إلى 1.14% إطارات و 6.89% أعوان تحكم أما نسبة 10.34% فكانت ل أعوان التنفيذ وتليها مباشرة نسبة 11.47% وهي تمثل فئة العمال (أقل من 4 سنوات) عمل داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد أن النسبة المئوية تنعدم تقريبا عند فئة أقل من سنة وكانت 3.99% من خلال عملية التحليل التفسيري للجدول نجد أن أغلبية العمال لديهم فترة عمل لا بأس بها داخل مؤسسة سوميفوس هذا دليل على أن غالبية أفراد العينة قد أمضوا مدة طويلة في المؤسسة مما يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء العمل على الرغم من المستوى المنخفض في المستوى التعليمي الذي أشرنا إليه سابقا، زيادة إلى ذلك فإن الأقدمية في العمل تكسب العامل خبرة وتجربة حول عمله؛ كذلك تشجع عملية الاتصال بين العمال خاصة حول المشاكل الخاصة بهم فهم يعرفون بعضهم مدة طويلة، وبطبيعة الحال هذه العضوية في المؤسسة تساعد كثيرا في بناء العلاقات الغير رسمية الناجمة عن التفاعل المستمر بين الأفراد أثناء تواجدهم في مكان العمل سواء بين العمال وأقربائهم أو بين العمال والقادة الأمر الذي يساعدهم على إنشاء وخلق اتصالات مهنية وإجتماعية فيما بينهم هذا من جهة.

أما من جانب آخر فلربما هذه الأقدمية الواضحة ترجع إلى إستقرار العامل في عمله خاصة إذا كانت المؤسسة تهتم به عن طريق تكوينه بإستمرار، وتطوير مهاراته لإكتساب الخبرات اللازمة التي تؤهله إلى الترقية في السلم الوظيفي وكذا تحفيزه بشتى الطرق؛ وهذا بدوره سيولد لدى العامل الرغبة في العمل وهذا ما ستؤكد لنا النتائج الآتية في أسئلة الإستمارة وقد نرجع سبب فترة طول العمل إلى الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية الحالية التي يعيشها المجتمع الجزائري والتي تحتم عليه عدم ترك العمل حتى ولو كان في أصعب الظروف نظرا لغلاء المعيشة وتدهور الأوضاع السكنية. فالعامل هنا لا يستطيع أن يتخلى عن منصبه حتى لو إقتضت الضرورة ذلك.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع الباحثين حسب نظام العمل

المجموع		يومي		دوري (3-8)		نظام العمل
%	ت	%	ت	%	ت	المهنة
8.03	07	2.29	02	5.74	05	إطارات
47.12	41	34.48	30	12.64	11	أعوان تحكم
44.82	39	/	/	44.82	39	أعوان تنفيذ
100	87	36.77	32	63.2	55	المجموع

المصدر السؤال (06)

الجدول رقم (22) يوضح التكرارات المتوقعة لتوزيع الباحثين حسب نظام العمل

المجموع	يومي	دوري	التصور
6.99	2.57	4.42	إطارات
40.99	15.08	25.91	أعوان تحكم
38.99	14.34	24.65	أعوان تنفيذ
87	31.99	54.98	المجموع

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال حسابنا لمعامل كاي

جدول رقم (23): يوضح قيمة (كا<sup>2</sup>)

قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) الجدولية
59.67	02	03	02	0.05	5.99
	$(3 - 1) \times (2 - 1) = 2$				

ومنه نلاحظ أن كاي الحسائية أكبر من كاي الجدولية أي أن كاي الحسائية تقع خارج منطقة القبول؛ وبالتالي نرفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة بين متغير نظام العمل والفئة السوسيو مهنية ونقبل فرض البديل القائل بأنه توجد علاقة بين نظام العمل والفئة السوسيو مهنية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23).

نستطيع القول أن طريقة ترتيب اللوائح والقوانين هي التي توضح لنا طريقة القيام بالعمل زمنيا.

وفي مؤسسة سوميفوس هناك طريقتين:

أولها: العمل اليومي (06 صباحا - زوالا 14) وقد بلغت نسبة هذه الفئة 36.77% مقسمة إلى 2.29% إجازات و 34.48% أعوان تحكم.

والملاحظ من خلال المعطيات الأمريكية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من مفردات الدراسة بالنسبة للإجازات وأعوان التحكم هم يفضلون العمل اليومي وهذا السبب راجع إلى إرتفاع الأجر والعطل الأسبوعية. ثانيها: العمل الدوري (3-8) وكان السؤال عن كيفية تطبيق ذلك؟ ففترة العمل الدورية قدرت ب 63.02% مقسمة إلى 5.74% إجازات و 12.64% أعوان تحكم ثم 44.82% أعوان تنفيذ؛ وبالرغم من أن هذه النسبة مرتفعة إلى أن أغلبيتهم غير راضين عن طبيعة وتنوع ساعات العمل في مراحل الثلاثة: (5 صباحا إلى 13 زوالا) (13 زوالا إلى 21 ليلا)، (21 ليلا إلى 05 صباحا).

- ظروف العمل الليلي، في الصباح الباكر، ومنتصف النهار وهذا راجع لعدم إحترام هذه الرغبة من طرف الإدارة خاصة أعوان التنفيذ فأغلبيتهم يعملون نظام العمل الدوري. وإن أفضل ساعات العمل وأكثرها إرتباطا بإنعدام الحوادث يكون في نوبة النهار؛ فوظائف الجسم تخضع هذه الإيقاعات اليومية وهذا قد يؤثر على إستقرارهم الوظيفي خاصة المتزوجين منهم لأنهم تربطهم عدة مسؤوليات أسرية وهنا تدخل المعاملة الإنسانية في إحترام وتقدير ظروف العامل مما يخلق لديهم جو غير ملائم يساعدهم على العمل.

### خامسا: أدوات جمع البيانات

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على إختيار أكفأ وأنجع الأدوات وأنسأها في الحصول على البيانات التي تحم أهداف الدراسة لذلك فإن طبيعة بحثنا تتطلب إستخدام أكثر من أداة ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة لجمع البيانات حتى نلم بجميع جوانب الموضوع فتماشيا مع هذا التوجه تم تحديد إستخدام الأدوات الآتية:

**1.5 الملاحظة:** وهي أحد المنطلقات الأساسية لدراستنا حيث تعتبر أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي.

✓ **الملاحظة البسيطة:** التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع

الملاحظة فهي ملاحظة من الخارج وهي لا تتطلب من الباحث أن يتقمص أدوارا أو أن ينتمي إلى جماعة ما.<sup>(1)</sup>

وفي إعتدنا على الملاحظة المباشرة تم من خلالها فهم ما يجري داخل المؤسسة عن طريق الإستجوابات والمقابلات التي قمنا بها مع الرؤساء والعمال.

<sup>1</sup> أحمد عياد: مدخل إلى منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 133.

وقد تم ملاحظة مايلي:

- إستكشاف ميدان الدراسة (الفروع - الهياكل - المصالح - المكاتب) وطريقة العمل وذلك من خلال عديد الزيارات وتنقلنا بمختلف الأماكن داخل المؤسسة.
  - التعرف على واقع وظروف العمل بمؤسسة سوميفوس.
- ملاحظة كيفية التعامل بين العاملين ورؤسائهم في مكان العمل؛ ومعاينة درجة التزعة الإنسانية فيما بينهم وإلى أي حد يمكنها أن تساهم في إستقرارهم الوظيفي والتقليل من مشكلات العمل.
- التوصل إلى بعض الحقائق خاصة عند طرح أسئلة المقابلة؛ من خلال تغيرات الوجه وتعبيراته أحيانا الخوف الذي يسيطر عليهم وأحيانا التهرب من الإجابة الموجهة إليهم، كذلك تباين أقوال وإتجاهات بعض الموظفين، حين يكون بعيدا عن رؤسائه، وحين يحضر رئيسه في العمل فيتحول من رافض لوظيفته وناقم على رئيسه إلى معجب به وراض.
- كذلك ساعدتنا الملاحظة وسمحت لنا بمعرفة المناخ السائد في مؤسسة سوميفوس، من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة طريقة التعامل فيما بينهم؛ وكذا الظروف المادية السائدة بالمؤسسة هذا إضافة إلى ملاحظة طريقة العمل على الآلات وطريقة إستخراج الفوسفات وعملية تحويله أي جدتها أو قدمها بساطتها وتعقيدها، ومدى تأثير هذه المادة على صحة العمال (أترية، ضوضاء، إضاءة، تھوية غازات... الخ).
- أما عن كيفية تنفيذ وتطبيق الملاحظة المباشرة وإسترشادا بالزيارات الإستكشافية الميدانية لواقع المركب، وما ينطوي عليه من كثرة وتنوع الأحداث ذات الصلة بالموضوع إلى جانب توجيهات البحوث والدراسات السابقة والأسئلة الفرعية ومؤشراتها، فقد تم إنتقاء وحصر عينة من المواقف الفردية والجماعية؛ وكل هذا يخدم في الأساس مدى صدق الأسئلة وبالتالي الإجابة على مشكلة البحث.
- وقد تم التعامل في تحديد هذه الوقائع الملاحظة، الدقة، الموضوعية، التخطيط، التنظيم والضبط، ضف إلى ذلك إمكانية ملاحظتها وتحديد فترات الملاحظة الملائمة والتي غالبا ما تتم في الفترة الصباحية من العمل كما إقتضت الملاحظة الإنتقال من مكان لأخر داخل المؤسسة.
- أما عملية التسجيل والتدوين الدقيق للملاحظات فقد إعتدنا على أسلوب المذكرات؛ وذلك بتسجيل الملاحظات وتلخيصها بعد إنتهاء المشاهدة حرصا على مواصلة المبحوثين ممارسة أنشطتهم وسلوكياتهم بشكل طبيعي وتلقائيا وحتى يتم التأكد من صدق الملاحظات في كل الحالات؛ إستخدمت عدة أساليب من بينها تكرار الملاحظات لعدة مرات أثناء الزيارات وإجراء مقارنة بين الملاحظات خاصة تلك المترابطة فيما بينها.

ولقد كانت هذه التقنية سبيل لفتح باب الحوار مع بعض المسؤولين من خلال طرح بعض المشاكل التي تصادف العمال.

## 2.5 المقابلة:

وتعرف "بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول إحداهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته، فهناك معلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث وجها لوجه ففي مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات أشخاص موضوع البحث." (1)

وهي الأداة الأكثر إستخداما نظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين حيث إستطعنا أن نشرح ما هو غامض من أسئلة. ولقد إعتدنا في دراستنا على كل أنواع المقابلة:

✓ **المقابلة الحرة:** أي دون تخطيط سابق وإعتدنا عليها أثناء الدراسة الإستطلاعية؛ مما ساعد على الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع في المؤسسة سوميفوس وقد إستعملنا هذه الأداة في هذا البحث، وذلك عند الإلتقاء ببعض المشرفين ورؤساء الأقسام وعرضنا عليهم موضوع الدراسة بشيء من الشرح والتفصيل؛ كما إستخدمناها مع مجموعة من العمال قصد معرفة جو العمل السائد في المؤسسة وإثارة نقاط النقاش حول الموضوع مما ساعدنا على بناء أسئلة الإستمارة.

✓ **المقابلة النصف الموجهة:** تم اللجوء بشكليها الفردي والجماعي تبعا لمتطلبات الموقف، فإستخدمت المقابلات النصف موجهة الجماعية في حالة التواجد الجماعي للمبحوثين، في مكان واحد ووظفت المقابلات النصف الموجهة الفردية في حالة ممارسة المبحوث لوظيفة معزولة عن بقية زملاء العمل.

وأیضا حسب تفضيلات المبحوثين فالبعض منهم يميل إلى المقابلة الفردية؛ في حين البعض الآخر يفضل العكس كما حرصنا على تنفيذ المقابلات مع المرؤوسين أو الرؤساء بشكل منفصل لضمان عدم تردد المستجوبين وتزييف إجاباتهم وأفكارهم إلا في حالات شاذة وكان الهدف من هذا النمط من المقابلات التعمق أكثر في الأبعاد الهامة للمشكلة وتزويدنا برؤية متكاملة وشاملة للواقع التنظيمي فضلا عن التأكد من ثبات وصدق الملاحظات وبيانات الإستمارة. وقد حاولنا أن نقوم وفق ظروف متماثلة بقدر الإمكان ويمكن تقسيم مراحل تنفيذ المقابلة عموما كالآتي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: البحث العلمي خطواته، مراحل أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 59.

### ✓ قبل المقابلة:

- الإبلاغ المسبق للمبحوث بهوية الباحثة وموضوع المقابلة وأهدافها وكيفية إختيارها.
- الإتفاق على تحديد المكان الملائم للمقابلة حسب مقتضيات الظروف إذ تميزت أماكن إجراء المقابلة بالتنوع والتعدد في أماكن العمل، مكتب خاص بالإستجواب بالتنسيق مع المشرف داخل المنظمة.

### ✓ أثناء المقابلة:

- الترحيب بالمبحوث وإظهار الود والإحترام له بغرض كسب ثقته.
- طمأنة المبحوث على سرية المعلومات وعدم الكشف عن هويته لضمان تشجيعه على الإسترسال في التعبير عن إتجاهاته والتأكيد له على قدرته في الإجابة على الأسئلة التي ستطرح عليه.
- التحديد المسبق للعناصر والمواضيع الأساسية والعريضة المراد مناقشتها مع المبحوث كتابيا في شكل دليل للمقابلة.

### 3.5 الإستمارة:

وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة؛ وتعتبر مرشد للباحث في جميع المعطيات ووضع إطار محدد له وتتم بالاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث؛ مما يتيح للباحث فرصة التعمق في الظاهرة التي يدرسها ولقد تم تصميم الإستمارة من خلال الطرح النظري والتركيز على مناخ العمل وعلاقته بضغط العمل، الحوادث المهنية، والتعب، وكذا الواقع الأمبريقي لمؤسسة سوميفوس وملاحظة العمال أثناء أداء عملهم وكذا المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض المسؤولين.

كما ذكرنا سابقا أنه تم عرض الإستمارة على بعض الأساتذة المحكمين قصد إبداء آرائهم حول مدى ملائمة أسئلة الإستمارة لموضوع الدراسة؛ وقد تم إدخال بعض التعديلات على إستمارة البحث وهذا من أجل ضمان دقة وتناسق تساؤلات الإستمارة وعليها تمت صياغتها في صورتها النهائية، ثم تطبيقها على عينة الدراسة ولقد تمت في ظروف حسنة، وقمنا بطرح الأسئلة وفق ما يتماشى مع المستوى الثقافي لكل مبحوث وبهذه الطريقة أعطيت فرصة كبيرة للمبحوثين للإفصاح عن آرائهم دون قيود.

وتم إستخدام الإستمارة بالمقابلة حيث أن عدد الإستمارات الموزعة 87 إستمارة أما المسترجعة فكانت 87 إستمارة حيث حاولنا أن نقيس إتجاهات موظفي مؤسسة سوميفوس نحو أهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المرفقة بمجموعة من الإحتمالات الخاصة بمختلف الإتجاهات، وتم حصر إجابة المبحوثين في خمسة إقتراحات وهو ما يعرف بمقياس ليكرت الخماسي.

وقد إعتمدت على هذه الطريقة (الإستمارة بالمقابلة) نظرا للفوائد الآتية:

- ✓ ضمان إسترجاع الإستمارة.
  - ✓ توضيح وشرح بعض الأسئلة الغامضة.
  - ✓ ضمان الإجابة على أغلبية الأسئلة وبجدية.
- ولقد إحتوت الإستمارة المخصصة للدراسة على عدة محاور قسمت حسب مؤشرات الدراسة وهي كمايلي:
- ✓ المحور الأول: تمثل في البيانات الأولية.
  - ✓ المحور الثاني: تمثل في البيانات الخاصة بالترعة الإنسانية.
  - ✓ المحور الثالث: تمثل في البيانات الخاصة بنمط الاتصال.
  - ✓ المحور الرابع: تمثل في البيانات الخاصة بالحوافز المقدمة.
  - ✓ المحور الخامس: تمثل في البيانات الخاصة بضغط العمل.
  - ✓ المحور السادس: تمثل في البيانات الخاصة بحوادث العمل.
  - ✓ المحور السابع: تمثل في البيانات الخاصة بالتغيب عن العمل.
  - ✓ محاور خاصة بمتغير المناخ التنظيمي.
  - ✓ محاور خاصة بمتغير مشكلات العمل.

## سادسا: أساليب تحليل البيانات

### 1.6 صدق أداة الإستمارة:

للتحقق من الصدق المنطقي للأداة (الصدق الظاهري) ثم عرضها على الأستاذ المشرف والذي بدوره قدم ملاحظات أضافت بعض الجودة والموضوعية للإستمارة، وذلك فيما يخص الحكم على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الإنتماء للمجال الذي وضعت فيه وصياغتها اللغوية، ولالإشارة، وعليه فقد وصلت الإستمارة في شكلها النهائي إلى قسمين، القسم الأول كان خاص بمتغير المناخ التنظيمي والذي بدوره إشتمل على ثلاثة (03) مؤشرات. والقسم الثاني خاص بمتغير مشكلات العمل والذي بدوره أيضا إشتمل على ثلاثة (03) مؤشرات، وكان الهدف من وراء هذا التوازن هو إقامة العلاقة بين جميع هؤلاء المؤشرات، كما تم وضع أمام كل فقرة خمسة بدائل هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

## 2.6 ثبات أداة الإستمارة:

للتحقق من ثبات الأداة تم بتطبيقها على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة الدراسة؛ حيث بلغ عددهم 10 موظفين باستخدام أسلوب الإختبار وإعادة الإختبار (Test – Retest) حيث تم إعطاء كل موظف من العينة رقما من 01 إلى 10 ووزعت عليهم الإستمارة دون علم مسبق منهم بأهم عينة لقياس ثبات الأداة؛ وبعد مرور مدة من الزمن تم توزيع الإستمارة على العينة نفسها مرة أخرى حيث تم إستبعاد أفراد هذه العينة فيما بعد من العينة التي أجريت عليها الدراسة النهائية، كما تم إستخدام معادلة ألفا كرونباخ " ، لقياس مدى ثبات الفقرات، وتم ذلك بواسطة برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS).  
والنتائج يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (24) يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"

المحاور	الفقرات	ألفا كرونباخ
الترعة الإنسانية	07	0.81
نمط الإتصال	07	0.87
الحوافر المقدمة	07	0.58
ضغوط العمل	07	0.74
الحوادث المهنية	07	0.44
التغيب عن العمل	08	0.69
المجموع	43	/

وكانت النتائج المسجلة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ والتي سجلت في كامل المحاور نسبة مقبولة تدل على ثبات أسئلة الإستمارة هذا وقد بينت نتائج ألفا كرونباخ لكل المحاور أن أسئلتها تتميز بالثبات النسبي، ونستخلص مما سبق أن أداة القياس وهي الإستمارة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة معقولة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 3.6 أساليب تحليل البيانات :

إن جمع البيانات عن طريق إستمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة؛ ما لم يتم الإعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد إعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

#### 1.3.6 الأسلوب الكمي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (SPSS).

✓ كما إستعملنا التكرارات والنسب المئوية من خلال تحليل عينة البحث والطبقات التي تحتويها وأهم مميزات كل فئة من حيث (البيانات الأولية)، كما تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة توجهات أفراد عينة البحث نحو درجة أهمية المناخ التنظيمي في بروز مشكلات العمل، ومستوى الإستقرار المهني وما ألات إليه المؤسسات الجزائرية في الأونة الأخيرة جراء الإفلاس وغلق معظم مؤسساتها أمام اليد العاملة من جهة أخرى، وذلك بالإعتماد على مدى تجانس هذه التوجهات.

✓ كما إستخدمنا أيضا في دراستنا إختبار الدلالة مربع كاي (Chi - square) لمعرفة دلالة الفروق بين توجهات أفراد عينة البحث (محور البيانات الأولية).

✓ هذا وقد إعتمدنا على معامل (Pearson) وذلك لكشف العلاقة بين مؤشرات الدراسة من جهة ومن جهة أخرى لتحديد مدى قوة الإرتباط بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومؤشرات مشكلات العمل داخل مؤسسة سومي فوس.

✓ تم حساب " ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha" وذلك بهدف قياس ثبات أسئلة الإستمارة.

وفي مايلي أهم القوانين المطبقة:

• النسب المئوية : والتي تساوي مجموع التكرارات على عدد أفراد العينة

ضرب مئة وتحسب كالآتي:

$$\frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{أفراد العينة}} \times 100$$

وإستعملت هذه الوسيلة في توزيع الإجابات حسب المتغيرات الشخصية على مستوى المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتوسط الحسابي** : هو من مقاييس النزعة المركزية، فهو يقدم نوعا من الخلاصة عن المعطيات (الرقمية) حيث يقيس الإتجاه المركزي الأكثر تواجدا ضمن مجموعة من الأرقام القابلة للمقارنة؛ وقد إستخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لتحليل البيانات، وكذا معرفة مستوى مناخ العمل بمؤشراته، ومستوى مشكلات العمل، وقانون المتوسط الحسابي كآآتي:

$$م = \text{مج س حيث أن : م : هو المتوسط}$$

$$ن \text{ مج س : هو مجموع الدرجات التكرارات}$$

$$ن : \text{عدد الحالات عدد أفراد العينة}$$

- **الإنحراف المعياري**: وهو من مقاييس التشتت؛ يقيس لنا مدى (متوسط) تباعد أو إختلاف أو إنحراف قيم الظاهرة المدروسة عن وسطها الحسابي، وهو بذلك يعطي فكرة عن مدى تجانس أو تباين هذه القيم وقد لجأت الباحثة إلى إستخدام الإنحراف المعياري في هذه الدراسة لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت آراء العمال (الأقلية) عن متوسط كل آراء (الأغلبية)، وقانون الإنحراف المعياري هو :

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مج (س - ش)}^2}{ن}}$$

- **معامل الارتباط بيرسون**:

وصيغته كالتالي:

$$ر = \frac{ن \text{ مج (س ص)} - (\text{مج ص})(\text{مج س})}{\sqrt{[ن \text{ مج (ص)}^2 - 2(\text{مج ص})(\text{مج س}) + ن \text{ مج (س)}^2]}}$$

حيث أن:

ن : عدد أفراد العينة

س : درجات التطبيق الأول للإختبار ودرجات المتغير الأول.

ص : درجات التطبيق الثاني للإختبار ودرجات المتغير الثاني.

### 2.3.6 الأسلوب الكيفي:

ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج، وذلك من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة ومقارنة النتائج بأهم بالنظريات.



الفصل  
التاسع

## الفصل التاسع: تحليل واقع المناخ التنظيمي ومشكلات العمل عند عمال مؤسسة

سوميفوس.

أولاً: إتجاهات عمال المؤسسة نحو المناخ التنظيمي

1.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر التزعة الإنسانية

2.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر نمط الاتصال

3.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر الحوافز المقدمة

ثانياً: إتجاهات العمال نحو مشكلات العمل

1.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر ضغوط العمل

2.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر حوادث العمل

3.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر التغيب عن العمل

يعتبر هذا الفصل ذا أهمية كبيرة في هذه الدراسة كونه يحتوي على الإجابات المتعلقة بمختلف التساؤلات التي تم صياغتها في الإشكالية هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فسيتم في هذا الفصل مناقشة الفرضيات التي صيغت من قبل وذلك من خلال نفيها أو إثباته، وذلك عن طريق النتائج المتحصل عليها، كذلك يهدف إلى عرض أهم النتائج المسجلة من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف محاور الإستمارة، وذلك للتعرف على إتجاهات عمال مؤسسة سوميفوس بجبل العنق نحو أهمية المناخ التنظيمي ومدى علاقته بمشكلات العمل (ضغوط العمل، الحوادث المهنية، التغيب عن العمل) داخل ميدان الدراسة، وبعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، تم الحصول على النتائج الآتية:

## أولاً: مؤشرات المناخ التنظيمي

### 1.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر الرعة الإنسانية:

#### الفرضية الفرعية 1:

هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو العلاقات الانسانية المتبادلة داخل المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (25): يوضح مدى إهتمام الرئيس بمشاعر المرؤوسين فيقدم كلمات التشجيع

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة		
08	يهتم الرئيس بمشاعر المرؤوسين فيقدم كلمات التشجيع	إطارات	01	02	00	02	02	87	+
		أعوان تحكم	06	12	03	11	09		
		أعوان تنفيذ	08	10	00	03	18		
			النسبة المئوية %	17.2	27.6	3.4	18.4	33.3	%100

المصدر السؤال (08)

يتضح من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن الرئيس لا يهتم بمشاعرهم؛ ولا يتم

تقديم كلمات للتشجيع والمدح لإنضاج شخصياتهم ودفعهم نحو العمل، حيث وصلت نسبة عدم الموافقة بشدة على 33.3% و عدم الموافقة بنسبة 18.4% حيث صرحوا بأن أسلوب القيادة والإشراف المتبع في المؤسسة مجال الدراسة فهو موجه نحو الإنتاج فقط، وليس نحو التشجيع والمبادرة، ويرون بأن المشرفين لا يهتمون بأموالهم الشخصية بتاتا؛ ويقرون بأنهم لا يتلقون المساعدة من طرفهم حتى عند طلبها.

إذن فالأنماط السلطوية المتبعة في التنظيم لها دورا بارزا في الحد والتقليل من مشكلات العمل أو زيادتها، فحسب رأي العمال فمؤسستهم تتبع معهم السلطة المركزية، رغم أن الإصلاحات الاقتصادية جاءت لتخفيف من حدة هذه المركزية وللإعطاء دفع أقوى لهذه المؤسسات لكن من الواضح أن هذه التغييرات لا جدوى منها؛ فالكثير من أنصار المركزية من بينهم رواد النظرية الكلاسيكية يرون أن إتباع المركزية هو السبيل والدافع الوحيد لتحقيق أهداف المنظمة؛ وهذا ما يوافقه المديرين والرؤساء في مؤسسة سوميفوس بقولهم بأن العامل الجزائري كسول ويجب الركود وكلما تعاملت معه بعلاقات إنسانية أصبح متمرد حسب تجربتهم مع العمال، لذا وجب تطبيق هذا المبدأ، لكن بدورنا نستطيع القول إن إتباع التنظيم البيروقراطي الصارم داخل المؤسسة مجال الدراسة من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة مما يدفع بالعمال إلى التغيب وعدم إستقرارهم خاصة إذا إقترن بأكبر حجم المؤسسة، وهذا ما تؤكدته المدرسة السيسوتقنية التي نالت شهرة كبيرة في حقل نظرية التنظيمات في عنصر المداخل النظرية (الفصل السابع).

فمن خلال المعطيات الأمبيرقية المجمعة لرصد هذا البند، وجدنا أن أغلبية العمال يعانون من مركزية النظام، لكن هل نظام اللامركزية في هذا المجال كفيلا بالحد من هذه الظواهر السلبية داخل مؤسسة سوميفوس؟ فالنمط القيادي يعتبر من العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي؛ وحسب دراسة "هالبن" و"كروفت" فهذا المناخ مغلق (أنظر الفصل الثاني أنواع المناخ).

أما الإتجاه الثاني فإنه يعبر على أنه ليس من الضروري أن يقوم الرئيس بهذا فجماعات العمل تستطيع التلاحم فيما بينها من أجل الحفاظ على جو العمل، وهو ما تبينه نسبة 27.6% وكما يلاحظ أيضا أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة كذلك بأنهم يهتمون كثيرا في تحديد واجباتهم أثناء العمل سواء إتجاه أنفسهم أم تجاه عمال مؤسستهم؛ وهو ما تبينه نسبة الموافقة بشدة والمقدرة ب: 17.2% هذا وقد أقرت نسبة كبيرة من هذه الفئة بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس خاصة في بعض الوحدات، مع وجود نسبة ضئيلة نجدها محايدة وهو ما توضحه 3.4% لكن ورغم هذه المركزية فعدد من العمال لا يغيبون عن العمل رغم عدم إستقرارهم وهذا راجع إلى تخوفهم من الأسلوب العقابي والذي عادة ما يتمثل في الإقتطاع من رواتب العمال.

وفي رأينا أن القائد الإداري يستطيع أن يرتقي سلوكه إلى أعلى مرتبة وأن يتجنب الكثير من الأخطاء وإذا سار على هدي المبادئ القويمة المستمدة من ضمير المجتمع ومن مبادئ الأخلاق، بالرغم من صعوبة تطبيق هذه المبادئ وهذا راجع لطبيعة المنطقة وشخصية عمالها كما تحدث فيها رائد علم الاجتماع إبن خلدون فهم يتميزون بالعصبية ومنطقهم ريفي خاصة مدينة بئر العاتر فأسلوب النقاش والتفاوض معهم صعب للغاية ورغم هذا لا بد من إتباع عنصريين هاميين:

✓ **عنصر معنوي:** وهي الدعامة الفلسفية والتي ترتبط بفلسفة الضمير الجماعي والتنظيم والقانون؛ أما الثانية وهي الدعامة الأخلاقية التي تعتمد على ضمير القائد وعلى مفاهيمه الأخلاقية.

✓ **عنصر مادي:** ويتكون من مجموعة القرارات والتصرفات المادية التي تهدف إلى توجيه الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة. (1)

مهمة المشرف تتمثل في اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى جودة عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له وإشاعة الوثام بين المرؤوسين بالعدالة والصبر واللباقة، حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشموال. وعملية الإشراف ضرورية يحتاج إليها العاملون في كل مجال، حيث يحتاج العامل إلى من يرشده ويوجهه ويشرف عليه حتى يتطور في عمله، وأيضاً حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها إلى الأحسن وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يؤديها إلى حد كبير ويزداد إنتاجه. فالمشرف له دور وأثر واضح في العملية الإنتاجية فالإشراف يؤدي إلى وظائف ترتبط بالقيادة، ولالإشراف دور واضح في كفاءة العمل وذلك عن طريق وضع التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذلك تحفيزهم لكي يتحسن أدائهم لأعمالهم وبالتالي كفاءة في العمل ورضاهم عنه.

ويمكن القول أن الإشراف الناجح له دور كبير في تحسين سيرورة العمل ويجب أن يتحدث المشرفون بصراحة وعلى المشرف أن يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم وهذا يعتبر الطريق المثالي للحصول على النتائج لرضاهم عن العمل، ولكي يتم خلق علاقة إيجابية مع المرؤوسين على المشرف إتباع الخطوات التالية: (2)

1 - بناء المصداقية الشخصية، أن يدرك المشرف أنه مؤهل وظيفياً ويعمل على إجراء الاجتماعات لمعرفة الوضع السائد مع المرؤوسين، وتتم مناقشة الوسائل الفنية لكل مهمة لتسهيل إنجاز جميع المهام المكلف بها القسم، كما تتم مناقشة

1 مصطفى صبحي السيد: القيادة الإدارية مقوماتها ودعائم نشاطها، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01 جوان، 1983، ص 21- 75.

2 طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1980، ص 83.

الخطط المستقبلية والتنبؤ بكيفية حل المشكلات وأن يعمل المشرف على خلق الفرص للمرؤوسين لإثبات مهاراتهم وموهبتاتهم ليكون هناك رضا عن العمل.

2- أن يطلب المشرف متطوعين للوظيفة أو المهمة الصعبة التي لا يريد أن يضطلع بها أحد فالمشرفون لا يحبون تكليف الأشخاص بمهام غير مرغوبة، ويجب على المشرف خلق فرصة أخرى في بيئة إيجابية، ويكتسب المتطوع أيضا خبرة في المهمة التي لو لا إتاحة هذه الفرصة. له ما كان ليواجهها في حياته العملية.<sup>(1)</sup>

3- أن يطلب المشرف من المرؤوسين النصح والمشورة بشأن كيفية أداء المهمة والبحث عن إيجاد بدائل جذابة بدلا من البحث عن مصادر خارجية أخرى، فالبعض يخاف التحدث مع مرؤوسيه وطلب المشورة ويبحث عن مصادر خارجية معتقدا بأنه سيظهر أمام مرؤوسيه بأنه جاهلا لا يع شيئا في أمور عمله إذا طلب مساعدة منهم، فعلى المشرف عندما يحتاج إلى مساعدة أن يتجه فورا إلى المرؤوسين ولا ينتظرهم لأن هناك بعض الموظفين أو العمال يرفض الذهاب إلى مشرفه لأنه يخاف وباستمرار السخرية منه أو من زملاءه، فعلى المشرف أن يجد حلا للتغلب على هذه المشكلات.

4- جعل المرؤوسين في تطور مستمر و على صلة بأحدث التقنيات، و ذلك يساعد في أن يجد المشرف من يتبادل معهم الرأي الفني المحترف.

5- على المشرف معالجة جوانب القصور والنقص في مهارة القدرة على الاتصال و أن يبذل قصارى جهده في ذلك.

6- على المشرف أن يقدم لمرؤوسيه ثقة كبيرة في تأدية عملهم إلا أنه هناك عدة حالات لا بد أن يتدخل فيها المشرف في عمل مرؤوسيه نذكر من بينها :

إذا كان العمل (الأداء) السابق مقبولا والعمل (الأداء) الحالي متدنيا رغم عدم التغيير في ظروف أو نوع العمل .

-الغياب و التكاثر واللامبالاة وتعطل المعاملات و عدم الالتزام بالوعود.

-أسباب خارجية مثل المشكلات العائلية، لا بد للمشرف من علاجها بحكمة وبجدد دون التدخل في خصوصيات الموظف الأسرية إلا ماله صلة مباشرة بتأدية العمل.<sup>(2)</sup>

لذلك نرى أن القيادة الإدارية يجب أن تدعم بتقاليد أخلاقية عامة تصاغ في شكل ميثاق أخلاقي يلتزم به كل قائد قسم ويعمل على إحترامه والالتزام به قبل أن يتولى أي منصب قيادي، خاصة وأن هذه المنطقة (المؤسسة محل الدراسة) تؤمن بمنطق العرش والقبيلة والشيء الإيجابي تماسك جماعات العمل، لذا فالرؤساء يجب أن يستغلوا هذا العنصر كنقطة قوة لمؤسسة سوميفوس.

<sup>1</sup> طريف شوقي: المرجع نفسه، ص 83.

<sup>2</sup> بوعطيط سفيان: "الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالتوافق المهني"، قسم علم النفس، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007، ص ص 69-70.

جدول رقم (26): يوضح تقديم المساعدة الممكنة والإصغاء لهم باهتمام

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.	م.غ.بشدة		
09	يقدم الرئيس المساعدة الممكنة ويصغي لهم باهتمام	إطارات	02	01	01	02	01	3.06	+
		أعوان تحكم	06	03	00	32	00		
		أعوان تنفيذ	15	07	00	17	00		
			النسبة المئوية %	24.4	13.8	1.1	57.5	1.1	100%

المصدر السؤال (09)

أبرز ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة في هذا الجدول هي تلك النسبة المسجلة في الاستجابة رقم (04) إذ نجد نسبة 57.5% لا توافق بأن الرئيس يقدم المساعدة ويصغي لهم باهتمام وبأنهم يعانون في الكثير من الأوقات من التهميش؛ وقد صرحت بأن الرئيس لا يتجاوب معها عند طلب المساعدة بالرغم من أنه لكي تكون العملية الإشرافية فعالة وجعلها أكثر مرونة لا بد من توفر فعاليات لآليات الاتصال؛ وهي من أبرز الميكانيزمات الكفيلة لتحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي للعامل فالمعاملة الجيدة ومساعدة المشرف للعامل ينمي العلاقات الإنسانية فيما بينهم ويعززها وحسب رأيهم فالمسؤول يمثل إلى مساندة ومساعدة العاملين الذي تربطهم به معرفة وثيقة وتتصف العلاقات معهم بالسمعة الشخصية الحسنة القائمة على أساس طول مدة الخدمة، وما يترتب عنها من تفاعل اجتماعي، كذلك فالمشرفين لديهم النفوذ وتأثير في المستويات العليا داخل النسق التنظيمي للمؤسسة؛ وأبرز ما يؤكد هذا الإتجاه هي القيمة المنخفضة للإستجابة رقم (05) والتي قدرت ب: 1.1% وتؤكده أيضا قيمة الإنحراف المعياري المرتفعة والمقدرة ب: 1.35 كما أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة نجدهم يقرون بأن هناك مساعدة وهي ما إتضح في الإستجابة رقم (01) الموافقة بشدة وقدرت ب: 26.4 من خلال دفاعه عن مصالحهم وهذا ما أيدته مقابلة حرة أجريناها مع أحد العاملين بمؤسسة سوميفوس أعرب فيها عن الأتي: "لقد حصل وأن تم تنبيهي أن الراتب الذي أتقاضاه لا يتضمن علاوة الوجبة الغذائية لمدة 5 أشهر كاملة لأن المطعم لا يعمل في سائر أوقات العمل وتعوض لنا على شكل علاوات في آخر الشهر ولما إتصلت بمسؤولي قام بمساعدتي بالاتصال بالإدارة وحل المشكلة ناهيك عن الوقوف معنا في عدة تجاوزات قامت

بها الإدارة".

وتدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة والإشراف الذي يتبعه القائد والمشرف مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل فالدراسات التي أجريت بجامعة متشجن تشير إلى أن القائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وإهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال لديهم عن العمل، أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم .

تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا وتوافق عال بين مرؤوسيه وذلك لأن الرضا العام عن العمل من المؤشرات الأساسية التي تميز العامل المتوافق مهنيا عن غيره، وكذلك يعتبر الرضا تحصيل حاصل للتوافق المهني و على عكس ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكياته مع مرؤوسيه لا يحقق سوى إستياء مرؤوسيه.<sup>(1)</sup>

لأن أسلوب المعاملة له دور كبير لأن للأفراد العاملين شخصية تختلف من شخص إلى آخر، فالبعض له حب السيطرة والأخر حب العمل ، والثالث حب المباهاة.... الخ لذا فأسلوب التعامل الموحد بين مجموع العاملين يخلق بما يسمى بالروح العملية؛ والتي تؤدي إلى الإنسجام.

إذن الشخصية عبارة عن دعم مهم في أسلوب المعاملة، ولا يمكن تجاهلها وإلا أدى إلى تجاهل طموحات العامل وبالتالي خراب المؤسسة وكما تحدثنا بأن الانسان علاقة وطيدة بأخيه الإنسان؛ وإذا كانت له شخصية تخالف الأشخاص الآخرين، وميول يناقض سلوك الآخرين؛ فهذا يعود إلى مستوى تكوينه وإحتكاكه بوسطه الإجتماعي، فنقافة المجتمع وتنشئة الفرد، والوسط الإجتماعي، كلها عوامل لها أهمية قصوى في حياة الإنسان.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستطيع القول أن رفض المشرف للمساندة قد يرجع إلى عدة عوامل قد نكون نجهلها مثلا كقلة الخبرة والأقدمية وعدم إكتساب المسؤول نفوذ في المستويات القيادية على المستوى الغير رسمي مما تجعله غير مبالي بمشاكل العمال أحيانا مما يؤثر على مستوى رضاهم وإستقرارهم.

<sup>1</sup> طريف شوقي: المرجع السابق، ص 83.

<sup>2</sup> عبد الوهاب جلال : العلاقة الإنسانية والإعلام، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص ص 69-90.

جدول رقم (27): يوضح التعامل مع المرؤوس بالعدل والإنصاف

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه	
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ	م.غ.بشدة				
10	يتعامل مع المرؤوس بالعدل والإنصاف دون تدخل العلاقات الشخصية	إطارات	01	03	01	01	01	87	1.45	3.12	+
	أعوان تحكم	10	15	07	06	03					
	أعوان تنفيذ	07	06	07	04	15					
			النسبة المئوية %	20.7	27.6	17.2	12.6	21.8	%100		

المصدر السؤال (10)

أهم ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة أعلاه هي تلك النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) والمتعلقة بالموافقة بأن الرئيس يتعامل مع المرؤوس بالعدل والإنصاف دون تدخل العلاقات الشخصية، حسب أفراد العينة هي الأكثر تعاملاً أثناء العمل والتي قدرت نسبتها ب: 27.6 %، وبأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة تتدعم بالروابط الإجتماعية بحكم مدة الخدمة في المؤسسة، ومن الملاحظ أنه ورغم أقليتها فإنها تطبق مبادئ إستقلالية المؤسسات التي جاءت مدعومة نظرياً بكل المبادئ والمؤشرات القادرة على جعل الممارسة الإشرافية ناجعة تعمل على رفع أداء العمال وإستقرارهم والمنظمة ككل؛ من خلال تفعيل العلاقات بين العمال فيما بينهم، وبين المشرفين بطريقة عقلانية رشيدة تحقق رضا العمال وترفع من أدائهم، كذلك الإستجابة رقم (01) والدالة على الموافقة بشدة و قدرت ب: 20.7 % أما الإستجابة رقم (05) فأتجهت إلى عدم الموافقة بشدة، وبأن هناك تقصير إلى أبعد الحدود وهو ما تؤكد نسبة 21.8 %، تليها النسبة المقدرة ب: 12.6 % وهي غير موافقة هذا ومن بين النسب الملفتة للإنتباه هي تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (03) والمقدرة ب: 17.2 % والتي كانت على حياد وصرحت بأن أساس المعاملة على أساس شخصي وغير موضوعي؛ ويرجع هذا لتحييز المشرفين، ضف إلى ذلك بعض الظواهر السلبية مثل الرشوة والمحسوبية والواضح أن المسؤولين يتحيزون إلى أقاربهم وذوي عروشهم من خلال الوساطة لقضاء حاجات العمال وترقيتهم؛ وحسب ما أوضحته إجابات أفراد العينة فإن هذا الأمر يتم دائماً على هذه الطريقة فالعمال غير راضين

على هذا النظام؛ مما أدى إلى إستيائهم في العمل، وهذا دليل واضح على غياب العدل والإنصاف داخل مؤسسة سوميفوس وفي مطالبهم فهم يناشدون بتغيير مدير المؤسسة وطرده (نظرية التكوين الإداري) أنظر فصل المدخل النظرية. ويتضح ذلك من خلال تباين في قيم الإنحراف المعياري والمقدرة ب: 1.45 وحسب رأي بعض العمال فإنهم قدموا عدة شكاوى وتظلمات ضد رؤسائهم للإدارة وهذا ما زاد الطينة بلة، فضلا على ذلك فقد أكد العمال أن خبرتهم فيما يخص إرسال الشكاوى والتظلمات المكتوبة ضد مسؤوليهم إلى المستويات العليا أدت بهم إلى تكوين إعتقاد مفاده أن أسلوب الشكاوى محدود الفعالية ومشكوك في نتائجه؛ ومن غير المتوقع أن يحظى بالعناية والاهتمام بالنسبة للمستويات العليا ولا أدنى إهتمام والمساندة تكون دائما مع المسؤول لإمتلاكه نفوذ شخصي معهم؛ ونستطيع القول أن ضعف العلاقات الإنسانية هو الذي أدى إلى بروز هذه العلاقات المتوترة وهي مؤشر لعدم الإستقرار داخل مكان العمل فنتج صراع بين الفئتين " كارل ماركس "k.Marx" إذن فالعلاقات الحسنة تلعب دورها التحفيزي في إستقرار العامل، ويتطلب الأمر ربطها بالتطبيق العادل والموضوعي وهذا من شأنه ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة وتغيير أفكارهم وإتاحة الفرصة للتحسين، وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

جدول رقم (28): يوضح حرصه على المشاركة في المناسبات الإجتماعية للمروسين

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنجاء
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
11	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمروسين	إطارات	01	02	00	02	02	87	2.93	+
	أعوان تحكم	05	09	11	11	05				
	أعوان تنفيذ	06	05	11	13	03				
			النسبة المئوية %	13.8	18.4	25.3	29.9	11.5	100%	

المصدر السؤال (11)

نفس الملاحظة يمكن إبدائها حول إستجابة أفراد العينة فيما يخص حرص الرئيس على المشاركة في المناسبات الإجتماعية للمروسين وهذا ما أوضحته النسبة المئوية 29.9% بعدم الموافقة تليها 11.6% ب: عدم الموافقة بشدة وبأن

إدارة المركب لا تقوم بمهامه على أكمل وجه، فالواقع الأميريقي داخل مؤسسة سوميفوس؛ يكشف لنا من خلال المعطيات الكمية المجمعة على أن إستمرار النمط المركزي المكبل بالقيود البيروقراطية الذي أعاق بدوره كل الممارسات العقلانية لعملية المشاركة في المناسبات الإجتماعية وهذا راجع إلى أن لجنة المشاركة العمالية لا تمارس الدور الحقيقي لها ضف إلى ذلك فالإدارة لا تزال تتعامل مع العمال بالمنطق الكلاسيكي الذي يعتبر العمال منتجين فقط؛ من خلال كل هذه النتائج الكمية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة مفادها أن الإستقرار بكل ما يحمل من معاني ومؤشرات لرضا العامل من عدمه، فإنه يتأثر بالخدمات الإجتماعية المقدمة للعمال برغم من حرمان العمال من أدنى النشاطات داخل المركب وعدم تقديم مساعدات كافية؛ فهذا بطبيعة الحال يؤثر على العامل بالسلب مما يجعله يتغيب عن العمل أو يعتمد التأخر ويصبح غير مبالي بالعمل الذي يقوم به، وبالتالي تغيب الجدية والمثابرة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى ظهور ضغوطات مهنية لأن الإدارة لا تقدر جهود العمال ورغبتهم فتؤدي إلى تدني مستوى ولاء العامل وإنتمائه للمؤسسة مجال الدراسة.

وعلى الرغم من وجود نسبة معتبرة بعض الشيء فيما يخص الإتجاهات المحايدة حيث قدرت هذه النسبة ب: 25.3 %، كما يمكن التعليق على نسبة الإستجابة (02) والمقدرة ب: 18.6% حيث يقر أصحاب هذه النسبة أن المسؤولين يقدمون خدمات خاصة في الأعياد والمناسبات؛ في حين أن هناك نسبة مقدرة ب: 14 % نجدها ترى العكس أو بالأحرى مقتنعة بهذه الخدمات، وموافقة بشدة حيث يقر أصحاب هذه النسبة بمدى أهمية تقديم هذه الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعمال بهدف تجنيبهم حالة عدم الرضا؛ وتكشف المعطيات الكمية للنسب المبينة أعلاه وحسب رأي العمال أن الخدمات الإجتماعية مثل (منحة الأعياد والمناسبات مثل عيد العمال) فإن الإدارة تقوم بجمع العيدين معا ( عيد العمال + مناسبة تأسيس المؤسسة) وهذا اليوم يأتي بعد عيد العمال مباشرة ومن أجل تفادي دفع منحتين فهي تقوم بدفع منحة واحدة والتي تقدر ب 5000 دج لكل عامل أما بالنسبة لسلفة قرض إستهلاكي فالمؤسسة تقوم بتقديم مبلغ مالي يطلبه العامل ويتم سحبه من حسابه الشهري حتى يتم إكمال المبلغ (أنظر الملاحق). وفي خضم ماسبق فإن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ضعيفة ولا ترقى للمستوى الذي يطمح إليه العمال؛ لأنها لا تهتم بالعنصر البشري كعنصر فعال يحافظ على كيان المؤسسة ويشعر بالانتماء إليها، مما يجعل العامل يتهرب من عمله ولا يتقنه مستخدما كل طرق التحجج،(تأدية الصلاة وتارة قضاء الحاجة، وتارة التمارض ... إلخ) وكل هذه التصرفات السلبية تضر بالعملية الإنتاجية وتبرز كمؤشرات لعدم إستقرار العامل داخل مؤسسة سوميفوس.

جدول رقم (29): يوضح إهتمامه بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين ويحرص على إقامة لقاءات عامة معهم

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المجموع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.م	م.غ.بشدة				
12	يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين ويحرص على إقامة لقاءات عامة معهم	إطارات	01	02	01	02	01	87	1.26	2.91	+
	أعوان تحكم	03	22	09	02	05					
	أعوان تنفيذ	02	06	10	09	12					
النسبة المئوية %			6.9	34.5	23.0	14.9	20.7	%100			

المصدر السؤال (12)

تلعب العلاقات الإنسانية دورا كبيرا في حياة الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛ وهو ما تؤكد النسبة المئوية المسجلة من طرف أفراد العينة والمقدرة ب: 34.5% ومن خلال نفس نتائج الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يرون أن الرؤساء مهتمين بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين، ويحرصون على إقامة لقاءات عامة معهم، وأقرت بأن الاتصالات تلعب دورا هام في حل المشكلات التي تواجه العمال وتدل البيانات أن الاتصال الجيد يعمل على فهم المشاكل والتواصل بين العمال بطريقة واضحة؛ وهذا في الحقيقة عامل إيجابي يؤثر على الجو العام السائد داخل المؤسسة، ويدل على أن المشرف يربط الجدية في العمل بالعوامل النفسية مثل معاملته الحسنة للعامل والوقوف جنبه في الأوقات الحرجة ويكون قدوة للآخرين، وبالتالي يكون السباق في الميدان ليعطي لهم الدليل على جديته وتفانيه في مساعدة الآخر فيقتادو به إذن فسهولة الاتصال هي نتائج الرقابة المستمرة التي يمارسها المشرف على العمال أثناء العمل مما يسهل له التعرف على مشاكلهم ويضمن من خلالها إستقرار عماله وإنجاز العمليات الإنتاجية في أحسن الظروف، أما الاستجابة رقم (05) فتعبر بنسبة 20.7% لا توافق بشدة وبطبيعة الحال هذه لا تتوافق مع مناخ العمل، كذلك نسبة الأفراد المحايدين والمقدرة ب: 23% ومن الملاحظ أن أقل نسبة موضحة في الجدول أعلاه هي 6.9% والتي تقر بأنها غير موافقة بشدة، وقد صرحت بأن الرئيس لا يساهم في حل المشكلات والخلافات التي تواجه العمال؛ لأن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل والذي يتمثل في الاتصال ما بين الرئيس لمرؤوسه لإبلاغهم وبصفة رسمية عن القرارات والأوامر التي تخص توجيه العمال نحو العمل وحل مشاكلهم خاصة في بعض الوحدات؛ ولهذا فإن العمال لا يفضلون

الاتصال بالإدارة لأنها لا تتجاوب مع مشاكلهم وشكاويهم وأكدوا على وجود صعوبة في الاتصال مع القادة والمشرفين وهذا ما يعكس عدم مرونة وسهولة الاتصال وما تشوبه من معوقات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات وإنما تحرص على أشخاص لهم صلة القرابة أو المعرفة الشخصية بالرؤساء خاصة أثناء وقوع خلافات أو في حالة الفصل، وبهذا فقد تجسدت صعوبة الاتصال ووجود معوقات تنظيمية في ضوء غياب الرقابة والاتصال الجيد مع العمال، وهذا ما يكشف عن سلوكيات لا علاقة لها بمقومات الاتصال وأهميته داخل المؤسسة مجال الدراسة.

وبالحديث عن نموذج المؤسسات الناجحة في عملية الاتصال نذكر المؤسسة الأمريكية " جيزال موتورز " حيث أدرك الأمريكيون أن نظام الاتصالات داخل المؤسسة ليس فقط مادي بل يتركز على هدف إجتماعي يخدم في الحقيقة معطيات سياسية، لذلك لا يمكن أن تنشر بطريقة عشوائية، ومع وجود نظام للاتصالات وخاصة من القمة إلى القاعدة ومع فهم رد فعل العمال وتطبيقها بطريقة جيدة يؤدي هذا إلى إنتاج جيد وكاف.

والذين يقومون بالعملية هم أشخاص ذوو مهارة عالية جداً؛ ويتمتعون بثقة الإدارة والعمال معاً، ولديهم تكوين عال ويعتبرون عماد المؤسسة، ومع هذه الرؤيا، تعتمد المؤسسة الأمريكية ثلاث نقاط أساسية:

1- البحوث: وتعتبر من المهام المستعملة في جميع المؤسسات والهدف منها الوصول إلى النقائص داخل المؤسسة وتحليلها والوصول بعد ذلك إلى عمل أحسن.

2- الإستقبالات: ومع إدماج كل عامل جديد، يحتاج هذا الأخير إلى وقت لكي يتكيف مع محيطه الجديد، لذا أوجب إيجاد مكاتب لإستقبال العمال والإستماع إلى شكاواهم؛ وبالتالي تشجيعهم ومدعمهم بالمعلومات الصحيحة والضرورية عن مؤسستهم وما تمر به .

3- اللوائح الإعلامية: ومن أمثلة ذلك الجرائد الحائطية في كل وحدة إنتاجية وتزويدهم بكل تقرير جديد والتي تهدف إلى نقطتين:

-متابعة من طرف الإدارة.

-التفاهم بين جميع الوحدات و الأجهزة.(1)

<sup>1</sup> information dans l'entreprise moderne , association française pour l'accroissement de la productivité , paris , p-p 115-117.

جدول رقم (30): يوضح تشجيعهم على الجو الودي أثناء الاجتماعات

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتحاف المعياري	الإلتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
13	يشجع على الجو الودي أثناء الإجتماعات	إطارات	01	02	01	02	01	87	1.31	+
		أعوان تحكم	08	10	11	07	05			
		أعوان تنفيذ	06	10	07	10	06			
			النسبة المئوية %					المصدرالسؤال(13)		
			17.2	25.3	21.8	21.8	13.8	%100		

حسب البيانات المسجلة يتضح أن أفراد العينة تؤكد على أهمية التشجيع على الجو الودي؛ وهو ما تمثله النسبة المقدرة ب: 25.3% بالموافقة، دون أن ننسى النسبة المحايدة المسجلة والمقدرة ب 21.8%، كما يمكن التعليق على النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (04) والمقدرة ب: 21.8% والتي يرى أصحابها أن الرؤساء لا يقومون بتشجيع العمال أثناء اللقاءات، هذا ونجد نسبة معتبرة تؤكد على أن الإهتمام المتعدد يساهم بشكل أساسي في خدمة المؤسسة والإرتقاء بها حيث تقدر قيمة هذه النسبة ب: 17.2%، نجدها توافق بشدة وتشير هذه النتائج المتوصل إليها إلى أن رقابة الإدارة للعمال وطريقة معرفتها لحاجات العمال ورغباتهم الفعالة، فأغلبية العمال أجابوا عن الطرق المختلفة للإدارة؛ لكن على حد قولهم أنها لا تكفي وضيئة جدا وفي أغلب الحالات فهي تقوم بالزيارات ليس من أجل معرفة حاجات العمال أو تشجيعهم أثناء الاجتماعات؛ لكن من أجل مراقبة أجواء ومكان العمل وسير الإنتاج، وفي هذه الزيارة تتخللها أسئلة "أظن أن الجو ملائم، هل تجدون أنفسكم داخل الوحدة مرتاحين... إلخ" من الأسئلة التي توضح أن الزيارة شكلية وليس مضمونها معرفة مشاكل العمال أو النقائص داخل الورشة، من خلال ما سبق يتضح جليا أن الإدارة تتدخل للرقابة ومعرفة هذه الحاجات إلا أثناء مصلحتها أو بعد حدوث الإنحرافات وإنتهائها وحسب قول أحد العمال "حاجة وحاجتين" وعلى إعتبار أن الإدارة لا تقوم بهذه العملية فإنه يمكن إرجاع ذلك إلى إهمال الإدارة للجانب النفسي للعمال وكيف تبحث عن قوة عمل ذات مردود عال وهي لا تهتم بأدنى المؤشرات التي تجعل من العامل راض ويشعر بإرتياح داخل المؤسسة مجال الدراسة.

وفي دراسة أجريت فيما يخص هذا المجال والأهمية التي يوليها العمال للرغبات والحاجات ودورها في التقليل من مشاكل

العمال ومخاوفهم ومضا لمهم وشكاويهم وأسباب عدم إستقرارهم وتركهم للعمل، فقدم أحد الباحثين قائمة وتضمنت مايلي:

- الإستماع لشكاواه وتسويتها تسوية منصفة.
- طمأنة العامل على الإستقرار في عمله عدم تسريحه دون أسباب.
- وضع التعليمات التي توجه إليه في مكان العمل واستشارته في الغد.
- معرفة رغبات العمال وحاجاتهم من خلال النقاش مع العمال وطرح آرائهم.
- معاملة العامل معاملة إنسانية بإحترام رأيه وأخذ صوته، وثقة رؤسائه به.
- أن تكون الأجور موزعة توزيعاً عادلاً وفق مهارات العمال.
- معرفة العامل نتيجة عمله وغيرها من شؤون المؤسسة.
- الإشراف الصالح الكريم المقترن بالعدل لا بالعطف.<sup>(1)</sup>

كل هذه تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وإستقرارهم والتقليل من الظواهر السلبية داخل مؤسسة سوميفوس.

جدول رقم (31): يوضح تعامل الرئيس بتواضع وتفهم فيقدم النقد البناء للأداء الضعيف

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ	م.غ.بشدة			
14	يتعامل مع المرووس	إطارات	01	02	02	01	01	87	1.38	+
	بتواضع وتفهم فيقدم النقد	أعوان تحكم	04	05	03	17	12			
	البناء للأداء الضعيف	أعوان تنفيذ	07	16	02	10	04			
			النسبة المئوية %	13.8	26.4	8.0	32.2	19.5	%100	

المصدر السؤال (14)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة (04) والمقدرة ب : 32.2% لا توافق على هذا والتي يقر أصحابها أن الرئيس لا يتعامل بتواضع وتفهم خاصة في حالة الخطأ أثناء العمل فحسب رأي بعض العمال فهو يقوم

<sup>1</sup> أحمد عزت راجح: المرجع السابق، ص 424.

بالسخط عليهم، وما يؤكد هذا الإتجاه هي النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (05) والمقدرة ب: 19.5% كونها لا توافق بشدة وعدم الإهتمام بهذا الجانب يولد لدى العامل إحباط وهذا ما يزيد في إنخفاض إنتاجية المؤسسة، وذات النسبة نجدها محايدة في الإستجابة (03) والمقدرة ب: 8%، فعمال مؤسسة سوميفوس وحسب تصريحاتهم فالرؤساء يعاملونهم معاملة غير حسنة ولا يقدمون النقد البناء للأداء الضعيف، فهم لا يهتمون لمشاكلهم ولا بأحوالهم؛ فالعامل ليس من حقه تقديم أي إقتراحات إتجاه عمله ويجدون ضالتهم في جماعات العمل والزملاء داخل الورشة أو الوحدة التي يعملون بها فالعلاقات الإنسانية هو إشعار العامل على الدوام بأنه محل إهتمام يجد الإحترام والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء.

أما نسبة 26.4% فهي توافق على أن الرؤوس يتم التعامل معه برفق وتفهم ويشجع حتى إذا كان أداءه ضعيفا وهذا ما تتبعه المنظمات اليابانية في تسيير مؤسساتها حيث ترى أن هذه فئة هي التي تستحق الإهتمام. وأبرز ما يمكن الإشارة إليه من خلال النتائج المسجلة في الجدول هي النسبة الخاصة بالإستجابة (01) والمقدرة ب: 13.8% والتي توافق بشدة، ويرى أصحابها أن مستوى التفهم والتعامل في المركب جيد وهذا ما يبرزه قيمة الإنحراف المعياري لهذا السؤال والتي قدرت ب: 1.38 وتكون السياسة مرنة من خلال:

- توحيد جهود العمال وإشعارهم بالمسؤولية إتجاه مؤسستهم.
- معاملة الأفراد بلطف وإستعمال الألفاظ المهذبة أثناء مخاطبتهم.
- أخذ آراء العمال والتشاور معهم في أمور العمل وأمورهم الخاصة. (1)

حيث يرى "وليم جيفن جينيور" William Given Junoir " أنه:

"ليس هناك ما يحفز العامل من أية شركة أكثر من إقتناعه بأنه حريص على أن تساعد على تقدمه.... مساعدتهم على زيادة فرص حصولهم من الحياة على أقصى ما يستطيعون؛ من الأشياء الطيبة والمعاملة الحسنة التي يسعون إليها، ولكي تنجح في ذلك يجب أن تتغلل داخل عقولهم وطموحاتهم. (2)

لأنها هدف من أهداف العلاقات الإنسانية وإستقرار العمال في مناصبهم وإحساسهم بالراحة جراء المعاملة الحسنة، وهذا بالطبع سيقبل من دوران العمل وظواهر سلبية أخرى (التغيب، اللامبالاة، الإضراب.... الخ). (3)

فالرضا عن العمل" يعبر عن درجة التفاعل التأثيري تجعل الفرد في حالة من الإنتعاش المادي والحسي والفكري والمعنوي

<sup>1</sup> كامل محمد عويضة: المرجع السابق، ص 180.

<sup>2</sup> بوعباش مراد: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، الجزائر، 1991-1992، ص 98.

<sup>3</sup> خليل عبد الهادي البدو: علم الإجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 142.

بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة إيجابية دونما توترات ووصولاً لمرحلة من الإستقرار وإرتفاع الروح المعنوية إلى الدرجة القصوى <sup>(1)</sup>.

## 2.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر نمط الاتصال:

### الفرضية الفرعية 2:

هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الصناعية .

جدول رقم (32): يوضح إتصاف نظم الاتصالات المستخدمة بالمركب بالوضوح

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					الإتجاه	
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م.بشدة		
15	تنصف نظم الاتصالات المستخدمة بالمركب بالوضوح	إطارات	01	02	01	02	01	+	
		أعوان تحكم	09	12	10	16	00		
		أعوان تنفيذ	05	12	11	05	00		
			النسبة المئوية %	17.2	29.9	25.3	26.4	1.1	100%

### المصدر السؤال (15)

حسب النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) يظهر أن أفراد العينة راضية إلى حد ما عن مستوى تدفق المعلومات في المركب وهو ما نجده مبين بنسبة موافقة مقدرة ب: 29.9%، كما يمكن القول أيضا أن الإستجابة (01) والتي توافق بشدة ترى أن الإهتمام بالجانب التنظيمي يوفر الجهد ويقتصر الوقت؛ وذلك مبين في النسبة المسجلة والمقدرة قيمتها ب: 17.2%، أما الفئة المحايدة فقدرت نسبتها ب: 25.3% وما توضحه النسبة المسجلة في الإستجابة (04) والمقدرة ب: 26.4% فهي لا توافق على سير الاتصالات وبأنها غير واضحة، من خلال هذه النسب تؤكد بأن الاتصال لا يؤدي دوره وهذا ما نؤكد به بأن إدارة المؤسسة لا تقدر أهمية العملية الاتصالية وبالنسبة لها لا تمثل محور إهتمامها، ولا تعتبرها عملية حيوية لإنتقال المعلومة في المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> جبارة عطية جبارة: الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 195.

وحسب رأي العمال فالاتصال يتم بطريقة غير منتظمة؛ ويكون جدي إذا كانت هناك تعليمات جديدة في مجال العمل تخص الإدارة بصفة خاصة، وهذا ما يدل على أن عملية الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة لا يؤدي دور فعال في تكوين مناخ إيجابي لأفراد المؤسسة، وبالتالي مناخ ضعيف بالإضافة إلى هذا ما تبرره النسبة المسجلة في الإستجابة (05) والمقدرة ب: 1.1%، كما يلاحظ أن هناك تجانس بين إستجابات أفراد العينة وهو ما تؤكد قيم الإنحراف المعياري الصغيرة نوعا ما والمقدرة ب: 1.08.

إن تحقيق الاتصالات يوثق الروابط بين العمال، حيث تستمر عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر و الإتجاهات وتبادلها بين الأفراد ، فالاتصال والمشاركة تشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليها ولذلك يزيد شعوره بالأمن وإحترامها لنفسها، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأجواء من المودة والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال ضرورية ومهمة للعمال في تحسين نفسيتهم.<sup>(1)</sup>

جدول رقم (33): يوضح إستعمال وسائل مناسبة وفعالة للاتصال

رقم البند	العبرة	القيمة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.	م. غ. بشدة			
16	يستعمل وسائل مناسبة وفعالة للاتصال	إطارات	01	03	00	02	01	87	1.22	+
		أعوان تحكم	04	16	03	14	03			
		أعوان تنفيذ	07	14	06	10	02			
			النسبة المئوية %	13.8	37.9	10.3	29.9	6.9	100%	

#### المصدر السؤال (16)

نفس الملاحظة تتعلق بهذا الجدول إتجاه الإستجابة رقم (02) بكون الاتصالات في مستوى تدفقها جد مرتفعة في المركب؛ بحيث لا يكفي إتباع نمط معين في التواصل إذ ترى أن عصرنة الإدارات يساهم في تحسين التسيير الداخلي والعلاقات مع أعضاء المنظمة، ويرتبط الاتصال إرتباطا وثيقا مباشرا بالقضايا أو المشكلات الاجتماعية بحيث أصبح من الضروري اليوم أن تتم دراسة الاتصال في الإطار الاجتماعي الواسع لما له من تأثير اجتماعي قوي، وللدور الحاسم

<sup>1</sup> حلمي كمال: أساليب الإشراف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار الهناء للطباعة، 1976، ص ص 54-55.

الذي يقوم به في عملية التغيير الاجتماعي إلى الدرجة التي دفعت الباحثين إلى التأكيد على أن كل تحليل للتغيير الاجتماعي لا بد أن يركز في النهاية على عمليات الاتصال.<sup>(1)</sup>

وهو ما عبرت عنه هذه النسبة المئوية المقدرة قيمتها ب: 38.4% بالموافقة، تليها نسبة 13.8% توافق بشدة على ذلك، وحسب ما صرح به العمال؛ بأنها تفضل الأسلوب الكتابي فالعمال لا يضعون الثقة في الإدارة وبالتالي فالكتابة هي الأسلوب الصحيح لتفادي المشاكل وعلى حد قولهم (فالثقة في الوثيقة) لأن الأسلوب الشفوي لا يخدم الإدارة، وحسب رأيهم إذا كانت التعليمات بأسلوب شفوي فهذا سيفتح باب المناقشة عن الآراء والمعارضة والمشاكل الموجودة داخل مكان العمل؛ ومجمل هذه التعليقات تدل على أن العمال إعتادوا هذه الطريقة في المستويات الثلاثة أقرت بأنها تفعل جماعات العمل خاصة العمال ذو المستوى المنخفض؛ وحسب قولهم بأن فهم الرسائل الإدارية الاتصالية داخل جماعات العمل تعد أولوية للوصول إلى اتصال ناجح وفعال ورأي إثنين خير من واحد، فكثير من العمال يجدون صعوبات في فهم ما تقدمه الإدارة من معلومات إليهم كتابيا أو ما يعلن عنه في لوحة الإعلانات، وقد يكون بعد المسافة بين الإدارة والورشات مما يصعب في عملية الاتصال وإيصال المعلومات لذا فالحل الوحيد هو مساندة رفقاء العمل ومحاولة فهم المعلومة من خلالهم كذلك تفضل الاجتماع لأنه من خلاله يتم فهم الرسالة بشكل واضح لأنه يضم أفراد ذو المستوى العال وهذا ما يسمح لهم بالتدخل ومحاولة شرحها؛ وأهم ما جاء فيها فالمشرف هو الواسطة الوحيدة المستخدمة للاتصال بين الإدارة والعمال، وأغلب الرسائل الإدارية سواء كانت مكتوبة أو شفوية تمر أغلبها على المشرف فهي تكون بطريقة صحيحة؛ لأن غاية الرؤساء إرضاء المستويات العليا مع تسجيل نسبة جد ضعيفة مقدرة نسبتها ب: 6.9% لا توافق بشدة، هذا وترى الإستجابة (04) أنها لا توافق على أن هناك وسائل مناسبة وفعالة أثناء الاتصال يتم تطبيقها تطبيق عملي مبررين إتجاههم هذا بالنسبة المئوية 30.2% بإتجاه سالب، كما يمكن الإشارة إلى النسبة المحايدة في الإستجابة (03) والمقدرة ب 10.5 بإنحراف معياري قدرت قيمته ب: 1.22.

<sup>1</sup> سمير محمد محسن: الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، عالم الكتب، ط2، 1993 ص 21.

جدول رقم (34): يوضح بذل الإدارة كامل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ	م.غ. بشدة			
17	تبذل الإدارة كامل جهدها	إطارات	00	02	01	02	02	87	1.34	+
	لإزالة المعوقات التي تعيق	أعوان تحكم	02	16	03	10	10			
	الاتصال	أعوان تنفيذ	08	08	06	12	05			
			النسبة المئوية %	11.5	29.9	11.5	27.6	19.5	100%	

المصدر السؤال (17)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (02) والمقدرة ب: 29.9% والتي توافق ويقر أصحابها أن الإدارة تلعب دور كبير في تحقيق عملية الاتصال على جميع الأصعدة؛ وما يؤكد هذا الإتجاه هي النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (01) والمقدرة ب: 11.5% بالموافقة بشدة كون الإدارة تبذل كامل جهدها لإزالة المعوقات داخل التنظيم وهذا بطبيعة الحال يوفر الجهد والوقت والمال وهذا ما يزيد من أهمية هذه المنظمة وإنتاجها لمادة الفوسفات، وحسب رأيهم بأن همهم الوحيد التعرف على جميع ما يدور في المؤسسة من أجل إكتساب الخبرة بأسرع وقت ممكن، حتى يكتسبون مكانة إجتماعية تسمح لهم بمزاولة العمل بكل ثقة وإحترام فالنزاع والصراع يولد سوى الضغط داخل مكان العمل؛ وحتى لو رفع أي تظلم أو شكوى فلن تكون المساندة من المستويات العليا لأنهم يتمتعون بالنفوذ المهني وحسب قولهم إن المسألة في تقديم التظلمات من عدمها ضد المسؤولين مرتبطة بمدى إمتلاك العامل أصدقاء أو علاقات شخصية مع المسؤولين في المستويات العليا، وبهذا يضمن له عدم الوقوع تحت ضغوطات مع المسؤول. فنتائج الدراسات أكدت على أن الأفراد في جمهور المتلقين ليسوا ذرات منفصلة أو وحدات منعزلة ولكنهم ينتمون إلى شبكة من البناءات الاجتماعية التي تؤثر على قراراتهم وإتجاهاتهم نحو مخرجات عمليات الاتصال، هذه الدراسات كان لها تأثير كبير في اتجاه الباحثين في الاتصال على تأكيد الانتماء الاجتماعي لأطراف عملية الاتصال، في سياق هذه العملية ونتائجها، ليس فقط بالنسبة لإدراك المستقبل ولكن في التأثير على المرسل أيضا، من خلال تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية على إتجاهات الأفراد نحو عملية الاتصال وعناصرها ونتائجها.

أما على مستوى المؤسسة فقد قدم

Ruesh" و "رويش" Batson " بتسون» وصفا لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعي يمكن اعتبارها

كمستويات ملائمة، إلى حد كبير للجانب الإداري داخل المؤسسة وخارجها من الناحية الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

كذلك طبيعة العلاقة الاجتماعية مع الرئيس وذات النسبة نجده في الإستجابة رقم (04) حيث لا توافق أن الإدارة

تساهم في تحسين الأعمال الإدارية وهذا ما تدعمه النسبة المسجلة والمقدرة ب: 27.6% ويؤكد ذلك الإستجابة رقم

(05) بعدم الموافقة بشدة، والتي يرى أصحابها أن مستوى تدفق فعالية الاتصال في المركب ما يزال ضعيفا جدا، وذلك

بالمقارنة مع مؤسسة أخرى وبأن علاقتهم مع رئيسهم متوترة وهذا من شأنه إعاقه العملية الاتصالية؛ وقد يرجع ذلك

إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الإختصاصات والصلاحيات، إضافة إلى غياب السياسات الواضحة

التي تنظم العمل والاتصال والذي يحدد السلطة وصلاحياتها ويمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ومن الملاحظ أن هناك تجانس في إتجاهات أفراد العينة وهذا ما توضحه النسبة المسجلة في الإنحراف المعياري والمقدر

ب: 1.34.

جدول رقم (35): يوضح إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرونة

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
18	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرونة	إطارات	02	02	00	01	02	87	1.26	-
	أعوان تحكم	03	04	03	24	07				
	أعوان تنفيذ	07	05	02	23	02				
النسبة المئوية %			13.8	12.6	5.7	55.2	12.6	%100		

المصدر السؤال (18)

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 209.

حسب النتائج المسجلة بعدم الموافقة على ذلك ممثلة بنسبة 55.2%؛ وهنا إشارة إلى سلبية إتجاهات العمال نحو هذا السؤال والذي يؤكد المتوسط الحسابي الضعيف قدرت قيمته ب: 2.59 يؤكد بدوره رفض العبارة المصاغة في الإستجابة (04) بالإضافة إلى هذا فنلاحظ وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة حسب رأيهم لا يسعون إلى تحقيق التوازن التنظيمي ويتم تفضيل الجهات التي تكون قريبة من الإدارة من ناحية المسافة داخل المركب؛ وحسب رأي العمال أن الوحدات التي يعملون بها بعيدة فلا يتم زيارتهم دائما من أجل الاتصال وهنا تكمن الصعوبة وهو ما تمثله النسبة المثوية المقدرة ب: 12.6% بعدم الموافقة بشدة، إذن يتحدد وجود الكثير من الممارسات التنظيمية وفق النمط البيروقراطي المتسلط المكرس في الواقع التنظيمي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعامل لأن العلاقة الحسنة والمعاملة بلطف تشعر العامل بالإرتياح والرضا الوظيفي في عمله، والإعتماد على إصدار الأوامر فقط ينفر العامل ويجعله يغيب عن العمل ودائما في حالة توتر وإحباط وهذا ما سيؤثر بالسلب في تعزيز علاقات أفراد المؤسسة مجال الدراسة؛ وكذا الإستقرار المهني على حد سواء لذا فالعلاقات الجيدة بين العمال ورؤسائهم ومعاملتهم بليونة يسهل من إكتساب الخبرات والمهارات وتوطيد علاقاتهم؛ بينما هناك نسبة 5.7% نجدتها محايدة وهو ما يدل على أن هناك نسبة معتبرة لا تعبر إهتماما كبير لهذا الجانب نظراً لتمامها بجماعة العمل في حياتهم العملية، كما يمكن التعليق من خلال النتائج أن هناك نسبة معتبرة وتمثلت في الإستجابة (01) توافق بشدة بأن هناك تجانس ومرونة أثناء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 13.8% تليها النسبة المسجلة والمقدرة ب: 12.6% توافق على السير الجيد والتجانس الكبير بين أفراد هذه العينة وهو ما يتجلى في القيمة المسجلة والمتعلقة بالإنحراف المعياري والمقدرة قيمتها ب: 1.26.

جدول رقم (36): يوضح الاتصالات داخل المركب تسير بشكل جيد في كل الإتجاهات (صاعدة ونازلة)

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	غ.م. بشدة		
19	الاتصالات داخل المركب تسير بشكل جيد في كل الإتجاهات (صاعدة ونازلة)	إطارات	01	02	01	02	01	87	2.11
	أعوان تحكم	00	08	01	14	18			
	أعوان تنفيذ	01	08	01	13	16			
			النسبة المئوية %	2.3	20.7	3.4	33.3	40.2	100%

المصدر السؤال (19)

نفس الملاحظة يمكن إبدائها حول إستجابات أفراد العينة فيما يخص سير عملية الاتصالات بشكل جيد في كل الإتجاهات (صاعدة ونازلة) على أكمل وجه، حيث نجد نسبة كبيرة ومقدرة ب: 40.2% بأنها لا توافق بشدة على الدور الذي تقدمه الإدارة، على الرغم من وجود نسبة ولو أنها ضعيفة فيما يخص الإتجاهات المحايدة حيث قدرت هذه النسبة ب: 3.4%، كما يمكن التعليق على نسبة الإستجابة رقم (04) والمقدرة ب: 33.3% حيث يقر أصحاب هذه النسبة أنهم غير موافقين على طريقة العمل بالمؤسسة؛ فمن بين المظاهر السلوكية التي تعبر عن عدم الرضا والإستقرار المهني للعامل؛ نجد كثرة الشكاوى المقدمة من طرف العمال والتي تكشف الستار عن العديد من الأبعاد التنظيمية الغير فعالة التي تدفع بالعامل إلى مثل هذه السلوكيات التي تعبر عن حالة التذمر ففي هذا الإطار إستطاعت المعطيات الكمية أن تجسد الدور الذي تلعبه طريقة تعامل الإدارة مع العمال، بوضع الثقة فيها داخل المؤسسة مجال الدراسة بأنها لا تضع ثقته في الإدارة؛ وهذا راجع لسوء المعاملة ونظامها المتسلط والفضوي الذي يتجه نحو تطبيق العقاب لأبسط الأشياء ولا يهتمها سوى تحقيق مصالحها الشخصية، في حين أن هناك نسبة مقدرة ب: 20.7% نجدها ترى العكس

أو بالأحرى مقتنعة بسير هذه الاتصالات وتوافق على هذا ونجد أقل نسبة مسجلة في الإستجابة (01) والمقدرة ب: 2.3% حيث يقر أصحاب هذه النسبة بمدى أهمية الإنسجام والاتصال الفعال ودوره في إتمام العملية الإنتاجية على أكمل وجه، وأقروا بأنهم يضعون الثقة في الطريقة التي تتعامل بها الإدارة فلها الحق في ممارسة الضبط الإجتماعي ولو لم تكن ضوابط وإلتزامات لكان التسبب والإنفلات؛ وحسب رأيهم فالعامل الجزائري من الضروري إستعمال معه

أساليب الإلزام حتى يمارس عمله بكل إتقان بهدف تجنيبهم مشكلات العمل التي قد تقع، هذا ويمكن الإشارة من خلال النتائج المسجلة أعلاه أن أغلب إتجاهات هذه الفئة سلبية نوعا ما ولعل مرد ذلك إلى عدم إقتناعهم بمعاملة المسؤولين للعمال وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي الجذ ضعيفة والمقدرها قيمتها ب: 2.11.

جدول رقم (37): يوضح مساهمة الاتصال بشكل كبير في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف

### الوظائف

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.م.	م.غ.بشدة		
20	يساهم الاتصال بشكل كبير في	إطارات	01	02	01	02	87	3.05	+
	تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف	أعوان تحكم	06	14	05	09			
		أعوان تنفيذ	05	13	04	13			
			النسبة المئوية %						
			13.8	33.3	11.5	27.6	100%		

### المصدر السؤال (20)

أبرز ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة في هذا الجدول هي تلك النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) والمتعلقة بمساهمة الاتصال وبدرجة كبيرة في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف؛ إذ نجد نسبة 33.3% توافق على ذلك وأبرز ما يؤكد هذا الإلتجاه الإستجابة رقم (01) توافق بشدة والتي قدرت نسبتها ب: 13.8 كونها ذات صلة بالإستجابة (02)، وكذلك ما أثبتته القيمة المرتفعة بعض الشيء للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 3.05 وتؤكد أنه أيضا قيمة الإلتجاه المعياري المرتفعة والمقدرة ب: 1.31 كما أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة عبرت على عدم موافقتها وقدرت ب: 27.6% وحسب رأيهم أن الاتصال كوظيفة له دور لكن في مركب جبل العنق الخلل يكمن في العمليات الأربعة (التنظيم، التسيير، الرقابة، التوجيه) في تحديد واجباتهم وأهدافهم.

فالتنظيم يقوم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة بحيث تراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.<sup>(4)</sup>

جدول رقم (38): يوضح إتصال إدارة المركب بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ	م.غ.بشدة			
21	اتصال إدارة المركب بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال	إطارات	00	04	00	02	01	87	1.16	+
		أعوان تحكم	05	12	12	08	04			
		أعوان تنفيذ	02	09	08	15	05			
			النسبة المئوية %							
			8.0	28.7	23.0	28.7	11.5			
			%100							

المصدر السؤال (21)

أهم ما يلاحظ حول إستجابات أفراد العينة سواء المتعلقة بالإستجابة رقم (04) بعدم الموافقة وقدرت نسبتها ب: 28.7%، والإستجابة رقم (02) بالموافقة وقدرت ب: 28.7%، مؤكدين على أهمية اتصال الإدارة بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال وفي حمايتهم؛ وهي أبرز ملاحظة يمكن التعبير عنها في هذه الإستجابات أننا نلاحظ أن هناك تطابق وتجانس بين إستجابات المبحوثين في النسب؛ وتليها نسبة 8% موافقة بشدة، الذين تم إستجوابهم وهذه النقطة جديرة بالإهتمام لأن ضمان العمل وإستقراره هو الشيء الوحيد الدال على راحة العامل ونفسيته فهذه الخاصية يبحث عنها أي عامل في الحياة العملية والشخصية؛ فكلما تحققت حاجة الفرد تولدت له دوافع

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، (رؤية نظرية وعملية، وواقعية)، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 1999، ص

أخرى فإذا ضمن العمل فهو يريد إشباع الرغبة التي بعد هذا وهي إستقراره وعند الإشباع يتحقق التوافق والرضا، إذن فهناك علاقة منطقية من هذه العمليات التي تنتظم في نسق تفاعلات وهذه الأخيرة تتم على النحو الآتي:

✓ الحاجات: حيث أنه لكل عامل حاجات يسعى لتحقيقها ويعد الضمان العمل أكثر المصادر للإشباع وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها والدوافع أو الحاجة الأقوى هو الذي يحدد سلوك الفرد ودرجة قوة تأثيره على هذا السلوك . (1)

في مؤسسة سوميفوس بإعتبارها مؤسسة إقتصادية تضم عدد كبير من العمال وطبيعة سلوكياتهم تأثر على سير العملية الإنتاجية لأن لكل عامل رغبة ووجهة يريد تحقيقها والمفتاح في ذلك هو ضمان العمل وإستقراره.

✓ الدافعية: في مجال العمل فإن الدوافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد لنتائجه مع معايير الأداء ومدى إستقراره قصد ضمانه وتحسين أدائه . (2)

إذن فالحاجة تولد قدرا من الدافعية تحت العامل على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها . (3) وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي وقدرت ب: 2.93 كذلك قيمة الانحراف المعياري والتي نلاحظ أن قيمها ليست مرتفعة وقدرت ب: 1.16 أما النسبة المقدرة ب: 11.5 % وهي تعبر على عدم الموافقة بشدة، أن أغلبية رؤساء الوحدات لا يعرفون حتى العمال الذي يعملون معهم، ويقومون بالاتصال إلى في حالة قدوم لجنة مراقبة أو عمل. إذن من الإشارات التي تدل على أن الإدارة تؤثر فعلا في ظاهرة دوران العمل أو تركه أو تغيب العامل في متابعة مساره المهني؛ لأن العلاقة التي تربط بينهم دائما في حالة إتصال كذلك فالمشرف يقوم بتوجيه العمال وأي سوء تفاهم أو معاملة يؤثر في العلاقة القائمة.

من خلال هذه البيانات نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن هذه الأبعاد من الأسلوب الإشرافي لها علاقة وطيدة وأكيدة في بروز مشكلات العمل وهي مؤشر من مؤشرات الإستقرار من عدمه.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة توجد فيها عدة مؤشرات في هذا البند توحى باستقرار العمال داخل مكان العمل.

<sup>1</sup> شهر زاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة الخوصصة، رسالة ماجستير، قسم علم إجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2001-2002، ص 41.

<sup>2</sup> محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 52.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2003، ص ص 65-66.

### 3.1 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر الحوافز المقدمة:

الفرضية الفرعية 3:

هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نظام الحوافز المتبع من قبل إدارة المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (39): يوضح تناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.م	م.غ.بشدة			
22	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله	إطارات	00	02	02	02	01	87	1.10	-
		أعوان تحكم	00	03	04	20	14			
		أعوان تنفيذ	02	08	06	11	12			
			النسبة المتوقعة %	2.3	14.9	13.8	37.9	31.1	%100	

#### المصدر السؤال (22)

أغلب أفراد العينة غير مقتنعين بمستوى دخلهم الذي يتحصلون عليه، ويعتقدون أنه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه وهو ما تؤكد نسبة عدم الموافقة والمقدرة ب: 37.5%.

هذا مع وجود إتفاق تام تقريبا بين إتجاهات العمال بأنهم غير مقتنعين بما يتحصلون عليه من راتب إذ لا يوافقون بشدة وقدرت نسبتها ب: 31%، لأنه لا يكفي متطلباتهم وإحتياجاتهم وتغطية مصاريف ونفقات المعيشة، وذلك حسب المبحوثين طبعاً راجع إلى غلاء المعيشة وتدني قيمة العملة الوطنية وحتى لو أخذت مبلغ كبير من المال إلى السوق فلن يغطي جزءاً كبيراً من المصاريف والإحتياجات، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدارة المكنب لا تعطي العمال الحق الكامل فيما يتعلق الأمر بالراتب كونه يشكل أهمية بالغة وقصوى وهذا الوضع يجعلهم غير قادرين على تحقيق التوازن في العمل؛ بينما يتناسب الراتب مع الجهد الذي يبذله العامل، والجدير بالذكر أن الأجر كمصطلح كان يمثل

المقابل الذي يحصل عليه الفرد يوميا أو بالساعة بينما الراتب فشمّل المقابل الذي يحصل عليه الفرد شهريا والآن أصبح للدول المصطلحين معنى واحد سواء حصل عليه الفرد شهريا أو بالساعة.<sup>(1)</sup>

في هذا السياق يجب الوقوف عند مدى عدالة الأجر للعامل مقارنة بطبيعة عمله ومدى تغطية ذلك الأجر لمتطلبات المعيشة وكذا مساهمته في أداء العامل، إذا حتى تتحقق فعالية الأجور في تحقيق رضا العاملين، اقترن ذلك بتوفر عدة: شروط أهمها أن تكون سياسة الأجور:<sup>(2)</sup>

-عادلة في تطبيق فحوى القوانين المتعلقة بتوزيع الأجور على أكمل وجه.

-مناسبة، أي توافق الأجر المقدم مع الجهد المبذول في العمل.

-متفقة بشكل كبير مع القدرة الشرائية.

-موفرة للأجر المشبع لحاجات الأفراد المتباينة.

-دافع بحد ذاتها أي أن الأجر المقدم محرك لرغبة العامل في بذل الجهد والعباء.

ويتجسد ذلك واقعا إذا تم تصميم نظام للأجور بطرق سليمة يطبق على الموارد البشرية وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم فيها، ويترجم ذلك النظام في هيكل الأجور الذي يوصل إلى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.<sup>(3)</sup>

وذلك فيما يتعلق بالإستجابة رقم (02) ومقارنة بالنتائج المسجلة في الإستجابات (05) (04) فالنسبة ضئيلة جدا وقدرت ب: 14.9% وبأن الراتب الذي يحصلون عليه عادل، ويعبر عن الجهود والمراكز الذي يحتلوها وعبروا عن رضاهم عن عملهم رغم ما لمسناه ولاحظنا كثرة العمل عندهم، خاصة في هذه الفترة إلى درجة أنه يعملون حتى أيام الخميس والجمعة ورغم ذلك ليسوا متذمرين ويعتبرون ذلك تنفيذ لواجباتهم المهنية، هذا مع وجود نسبة معتبرة ممن كانوا محايدين كون الراتب ليس بالضرورة من الأسباب التي تؤثر على الروح المعنوية وتقدمها مرجعين ذلك لأسباب أخرى لا علاقة لها بالراتب حيث كانت النسبة المسجلة مقدرة ب: 13.8%.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 49.

<sup>2</sup> علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الإسكندرية، 2000، ص 48.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2003، ص ص 509-510.

جدول رقم (40): يوضح تغطية الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.م	م.غ.بشدة		
23	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام	إطارات	00	02	01	02	02	1.94	-
		أعوان تحكم	00	02	01	22	16		
		أعوان تنفيذ	01	01	02	31	04		
			النسبة المئوية %	1.1	5.7	4.6	63.2	25.3	100%

المصدر السؤال (23)

القيم نفسها تقريبا نجدها في هذا الجدول وخصوصا تلك المتعلقة بمناسبة مستوى الدخل وملائمته مع المستوى المعيشي بشكل عام معبرين ذلك ونسبة جد مرتفعة قدرت ب: 63.2% بعدم وجود موافقة لذلك، تليها الإستجابة رقم (05) بنسبة 25.3%، بعدم الموافقة بشدة يرجع السبب إلى الأنظمة المتبعة ويتضح ذلك جليا من خلال النسبة، فإن أغلبية الأفراد يفسرون العجز المسجل وعدم كفاية الأجر وإرتفاع تكاليف المعيشة والغلاء المسجل على المنتجات، حيث أن هناك علاقة تأثر وتأثير بين قيمة الأجر وإرتفاع تكاليف المعيشة فكلما كان الأجر ضعيفا كلما ظهر عجز في تغطية النفقات والمصاريف العائلية؛ وحسب ما صرحت به فانهم يرجعون عدم كفاية الأجر إلى العدد الكبير للأفراد خاصة إذا كان المصدر الوحيد للعيش هو الدخل وبذلك لا يستطيع تحقيق جميع متطلبات الأسرة، مما يجعله غير راض عن الأجر والعمل، فيسبب له ذلك الرغبة في تركه والبحث عن عمل أفضل وتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى؛ كذلك يفسرون عدم كفاية الأجر إلى إدخار البعض جزء كبير منه لوقت الحاجة أو لبناء مشروع، سواء كان مشروع زواج أو أي مشروع آخر، وعلى حد قول هؤلاء العمال فإن التفكير في مثل هذه المشاريع ومقارنة مع قيمة الراتب التي يتحصلون عليه يعد أمرا صعبا جدا وعموما فإن العلاقة الثلاثية بين الأجر ومستوى المعيشة وحجم الأسرة يعتبر المحدد الأساسي لحالة الرضا عن قيمة الأجر؛ وما لمسانه من الدراسة الأمبريقية والواقع المعاش هو الزيادة المستمرة في الأسعار وغلاء المعيشة مع ثبات الراتب الشهري وبطئ الزيادة في الأجر مما يولد علاقة عكسية بين الرضا عن العمل والأجر، وبين البقاء والمغادرة والسبب الرئيسي في عدم مغادرة المؤسسة

هو قلة فرص العمل في السوق، مع وجود نسبة محايدة مقدرة ب: 4.6 %، هذا ونجد نسبة ضعيفة مقدرة ب: 5.7 % توافق على هذا و يرى أصحابها أن ما تقدمه الإدارة من راتب للعمال ملائم لا علاقة له بالنظام السائد ويمكن أن يكون نتيجة ظروف أخرى، بالإضافة إلى هذا وحسب رأيهم فإن سياسة البلاد وغلاء المعيشة يزيد في صعوبة الحصول على أسباب الحياة الضرورية.

حيث يتم بناء هيكل الأجور اعتمادا على عملية تقييم الوظائف أي تحديد القيمة النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة ويتعرض هذا التقييم إلى الوظائف لا لشاغلها وهي بمثابة المرحلة التمهيديّة في تصميم هيكل الأجور، التي يتم بموجبها عملية المقارنة لمضمون كل وظيفة نظرا للاختلاف في الواجبات والمسؤوليات وحتى الظروف الممارسة فيها، وبناء على ذلك تحدد قيمة وأهمية كل وظيفة بما يضمن وضع أجور عادلة كونها مسندة إلى قيمة الوظيفة لا للإعتبارات الشخصية ويستند في تقييم الوظائف على الفروض الآتية:<sup>(1)</sup>

- من المنطقي أن يتساوى الأجر المدفوع مع ما تساهم به في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يشعر الأفراد بعدالة كبيرة في معاملتهم إذا كانت الأجور مبنية على أساس القيمة النسبية للوظائف.
- يتم تدعيم الأهداف بواسطة الاحتفاظ بهيكل مبني على أساس القيمة النسبية للوظائف.
- هناك حاجة لوجود درجة عالية من التنافس بين هيكل معدلات الأجور على مستوى المؤسسات وقطاعات النشاط والمستوى القومي.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، المرجع نفسه، ص 49.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 181-182.

جدول رقم (41): يوضح عمل إدارة المركب على منح العمال لديها المكافآت التشجيعية والإمميزات الإضافية

رقم البند	العبارة	الفترة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتحاف المعياري	الإلتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ	م. غ بشدة			
24	تعمل إدارة المركب على منح العمال لديها المكافآت التشجيعية والإمميزات الإضافية	إطارات	00	03	00	02	02	87	1.27	+
		أعوان تحكم	04	17	06	10	04			
		أعوان تنفيذ	05	10	04	14	06			
			النسبة المئوية %	10.3	34.5	11.5	29.9	13.8	%100	

#### المصدر السؤال (24)

حسب النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) يظهر أن أفراد العينة راضين إلى حد ما عن مستوى المكافآت التشجيعية والإمميزات الإضافية وهو ما نجده مبين بنسبة موافقة مقدرة ب: 34.5%، كما يمكن القول أن نسبة 10.3% توافق بشدة على ذلك، يقرون أن المؤسسة دائما تقاسم العمال الأرباح الإضافية، هذا طبعا بعد تصفية كل المستحقات وتغطية كل الإحتياجات الضرورية التي تتطلبها المؤسسة داخليا وخارجيا.

أما ما توضحه النسبة المسجلة في الإستجابة (04) والمقدرة ب: 29.9%، غير موافقة بالإضافة إلى هذا ما تبرره النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (05) والمقدرة ب: 13.8%، وقد إختلفت أسباب ذلك بين العمال كل حسب رأيه فهناك من يرجعها إلى أن المؤسسة منافسة للمؤسسات الأجنبية في السوق، وعندما تتلقى أي نوع من الأرباح الإضافية فإنها جزء توجهه للعمال والجزء الكبير المتبقي توجهه لسد حاجاتها، لكن هناك من يعتبر عدم إشتراك المؤسسة للعمال في وسط من تلك الأرباح يرجع نادرا إلى عنصر الحقرة والتميز، وأكدت أن الإدارة تقدم مكافآت وإمميزات تشجيعية وحسب رأي العمال أن هذه الزيادة في الأجور تقدم إذا كان هناك زيادة في الإنتاج.

معنى هذا إذا كانت الإنتاجية عالية والمردود وفير فالمؤسسة حققت أرباح كثيرة فهي تقدم علاوات للعمال أما إذا كان العكس فلا تقدم ولا فلس للعمال فهي تطبق مبدأ نظرية الإدارة العلمية همها الوحيد هو الزيادة في الإنتاج وإعتبار

العامل آلة حيث أن "تايلور" قد ركز على أهمية الحوافز المادية والإقتصادية بإعتبارها تعمل على تنظيم الإنتاج وزيادته وهو ما تؤكد قيم الإنحراف المعياري الصغيرة نوعاً ما والمقدرة قيمتها ب: 1.27.

ما يميز الأفراد قدراتهم واستعدادهم للعمل، إذن تختلف درجة مساهمة كل واحد منهم في العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق نص القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث. والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة في حدود ما تسمح به ميزانيتها، ومن أنواعها نذكر:

- المكافأة على زيادة الإنتاج.

- المكافأة على السرعة في الإنجاز وبتقان.

- المكافأة على البيع.

- المكافأة على الاختراع.

- المكافأة على تحسين الإنتاج.

وتعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد فزيادة نشاطهم ومن ثمة رضاهم عن عملهم ونرجع السبب في ذلك إلى المزايا الآتية:

- المكافأة مباشرة: فهي مرتبطة بالأداء والإنتاج مباشرة ( أي أنها لا تفقد فاعليتها في إحداث الرضا الوظيفي للفرد).

- المكافأة تتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجيته أو إختراعه.

- زيادة الإنتاج يعد ضماناً للحصول على المكافأة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 316.

جدول رقم (42): يوضح الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لإستمرار العمل ونجاحه

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.	م. غ. بشدة		
25	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لإستمرار العمل ونجاحه	إطارات	01	03	01	00	02	3.10	-
		أعوان تحكم	09	10	07	09	06		
		أعوان تنفيذ	03	14	07	11	04		
			النسبة المئوية %	14.9	31.0	17.2	23.0	13.8	100%

المصدر السؤال (25)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (02) والمقدرة ب: 31% والتي يقر أصحابها أن الحافز المعنوي له دور كبير ومهم في العمل ونجاحه في تحقيق العملية الإنتاجية على جميع الأصعدة، وما يؤكد هذا الإلتجاه هي النسبة المسجلة في الإستجابة (01) والمقدرة ب: 14.9% كون الإهتمام بالجانب المعنوي يرفع من الروح المعنوية ويحفز على العمل؛ وهذا ما يزيد في أهمية هذا الحافز، وصرحت بأن المؤسسة تتبع معها الحوافز المعنوية وحسب رأي الموظفين الأجر وحده لا يكفي لشعور العامل بالرضا والإرتياح في عمله، فإستقراره المهني يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله وإتقانه وكسر الروتين وكسب إحترام الزملاء وتقديرهم، وإذا ربطناها بالمداخل النظرية نجد أن هذه الفئة تتوافق مع ما جاء به إلتن مايو في نظريته العلاقات الإنسانية التي تشجع الحوافز المعنوية. وكلما إتجهت المؤسسة في تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين بتقديمها مكافآت وعلاوات، إحترام وتقدير كلما ساد جو ودي بينهم؛ وبهذا تعزز فرص تحقيق الأهداف والإستقرار معاً. فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني وسياس أمن يحمي العامل من الإلتخاف لأنها تحرص على أن يعامل الأفراد بعضهم بعضاً معاملة إنسانية يسودها روح التعاون والإخاء. (1)

1 صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.

وتعتبر الحوافز المعنوية التي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها. (1) أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو إعتراف بالكفاءة، أو تسلم وسام أو عمل حفل على شرف الموظف الجيد، أو تحسين اللقب الوظيفي. (2) وذات النسبة نجدتها في الإستجابة (04) حيث ترى أن الحافز المعنوي ليس مهم ولا يساهم في تحسين الأعمال، صحيح أن الحوافز المعنوية لها دور وعامل من عوامل الإستقرار؛ لكن الموظف وراءه عدة إلتزامات يجب قضاؤها خاصة أرباب العائلات ويقول أحد العمال فالظروف تحتم عليك تحمل كل الصعاب " لديك درهم فأنت تساوي درهم "على حد تعبيره إذ يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة لهم، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المسجل والمقدر قيمته ب: 03.10 ، وأبرز ما يمكن الإشارة إليه من خلال النتائج المسجلة في الجدول هي تلك النسبة الخاصة بالإستجابة رقم (05) والمقدرة ب: 13.8 % والتي لا توافق بشدة.

إذن فنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكانتهم للمنظمة، والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافر قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها الآتي:

1. تدني مستوى العاملين.
2. إنخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
3. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
4. القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
5. عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
6. إرتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
7. إرتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوي: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 200.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 22.

8. عدم تمتع الإدارة العليا بالإحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وإمтиازاتهم.

9. إزدیاد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.<sup>(1)</sup>

جدول رقم (43): يوضح المكافآت المادية التي تستخدم لتحفيز العاملين ولبذل المزيد من الجهد في العمل

رقم البد	العبرة	الفئة	الإستجابات					الإتجاه	
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ	م. غ بشدة		
26	المكافآت المادية التي تستخدم لتحفيز العاملين ولبذل المزيد من الجهد في العمل	إطارات	00	05	01	00	01	+	
		أعوان تحكم	08	16	00	08	09		
		أعوان تنفيذ	07	25	00	04	03		
			النسبة المئوية %	17.2	51.7	1.1	13.8	14.9	%100

المصدر السؤال (26)

يتضح من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن المكافآت المادية مهمة جداً؛ لأنها تساهم في تحفيز العاملين وبذل مزيد من الجهد وقايتهم من الإضرابات عوض الوصول إلى مرحلة العلاج هذا وقد أقرت نسبة كبيرة بوجود علاقة وطيدة بين الحوافز المادية والروح المعنوية في هذا المجال، حيث وصلت نسبة الموافقة على ذلك

ب: 51.7% كذلك ما توضحه النتيجة المسجلة في الإستجابة رقم (01) والمقدرة نسبتها ب: 17.2% دالة على الموافقة بشدة وهذه النسب تدل على أن الحافز المادي يعمل على رضا العامل وزيادة إرتباطه بالمؤسسة؛ أي أنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الإستقرار المهني، وتعتبر الحوافز المادية المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة لكثير من العمال وعليها تتوقف قدرتهم على إشباع حاجاتهم، ورفع مستوى معيشتهم، فإذا قلت عن الحد المناسب هبطت بمستوى معيشة

1 علاء خليل محمد العكش: "نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008، ص ص 16-17.

العمال. (1) وعجزت على أن تكفل لهم الحياة الجديرة بكرامة الإنسان ومن هنا فإنه يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة بين الحافز المادي - والراتب الذي يحصل عليه العمال وبين مستوى معيشتهم وحالتهم المعنوية، لأن الأجور التي يحصلون عليها لقاء عملهم سوف تتحول إلى مواد عينية حيث أن الأجور الحقيقية تعني مقدار السلع والخدمات التي تشتري بالنقد، أو بالأحرى بالدخل.

فإنخفاض الدخل يؤدي إلى عدم القدرة على إشباع جميع الحاجات ومنه تنخفض مستويات المعيشة، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض المستوى الصحي للعمال حيث أنه إذا كانت التغذية غير كافية ولمدة طويلة فإنها سوف تخلف آثار على جسم الإنسان وبهذا تقل مقاومته للأمراض وسيعرض للمرض الذي يؤثر بدوره على فعالية أداء الأفراد وعلى كفاءتهم الإنتاجية نتيجة إنخفاض معنوياتهم. (2) ومن هنا فإن عدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي إلى قلق الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة اليومية؛ وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط وقد يؤثر عنصر الأجر بشكل سلبي إذا شعر الفرد أن نسبة الأجر التي يتقاضاها منخفضة بالنسبة لمستويات الأجور الأخرى في المنشأة التي يعمل بها بشكل رئيسي أو خارجها، كما يلاحظ أيضا أن هناك نسبة ضعيفة نوعا ما من أفراد العينة مع وجود نسبة ضئيلة نجدها تقول عكس ذلك بأنهم لا يهتمون كثيرا بالحافز المادي وقدرت النسبة ب: 14.9% لا توافق بشدة كذلك ما تبينه نسبة عدم الموافقة والمقدرة ب: 13.8%، وما يلاحظ أن الاتجاه إيجابي وهذا ما سجله المتوسط الحسابي والمقدر قيمته ب: 3.64 بإنحراف معياري قدر ب: 2.39 .

وهذا ما يتفق مع ما قدمه " هيرزبرغ وماير" يعتبران أن أثر العوامل النفسية والاجتماعية أكبر في معنويات العمال من الأجور أو المرتبات التي يتقاضاها العمال، فالأجور مهما كان مقدارها كبير فإن أثرها يقتصر على منع مشاعر الإستياء وعدم الرضا من أن تستولي على العمال، ولكن ليس لديها الإمكانية في تحقيق مشاعر الرضا والسعادة للأفراد ولا يمكن أن تدفعهم أو تحمسهم على القيام بالأعمال. (3)

1 عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط 2، مكتبة غريب، القاهرة، 1978، ص 234.

2 محمد أحمد الرويش: جوانب من مشكلة الغذاء في العالم وفي الوطن العربي، مطبعة الجبلاوي شبرا، 1978، ص 25.

3 سليمان خليل الفارس: إدارة الأفراد، مطبعة جامعة دمشق، ط 4، 1991، ص 267.

جدول رقم (44): يوضح الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقات شخصية

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإلتجاه				
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ	م.غ.بشدة					
									المجموع	الإلتجاه	المتوسط الحسابي	
27	الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقات شخصية	إطارات	00	01	02	02	02	+	3.64	2.39	87	
	أعوان تحكم	04	11	02	09	15						
	أعوان تنفيذ	10	14	02	02	11						
			النسبة المئوية %	16.1	29.9	6.9	14.9	32.2	%100			

#### المصدر السؤال (27)

أبرز ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة في هذا الجدول هي تلك النسبة المسجلة في الإستجابة (05) والمتعلقة بالحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس شخصي؛ إذ نجد نسبة 32.2% لا توافق بشدة على ذلك، وتليها نسبة 14.9% تسجل عدم الموافقة، وأقرت بأن الأساس الذي يتم من خلاله مكافأة جهود العاملين داخل المؤسسة مجال الدراسة على أساس الإنتاج المحقق فإذا كان الإنتاج وفير والمردودية أو الأرباح عالية فالمؤسسة تقوم بتوزيع مكافآت مالية للعمال، وأثناء الزيارات الميدانية لاحظنا أن العمال قد قاموا بإضراب وهذا راجع للعائد المالي الذي تحصلت عليه المؤسسة وحسب رأي العمال فإنهم لم يتحصلوا على أي مكافأة سواء المادية أو المعنوية.

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة) فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات. ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين

من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل... الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.<sup>(1)</sup>

أما بالنسبة للإدارة فإنها تدعي بأن المؤسسة عليها ديون يجب أن تسددها وتشير الدلائل الإحصائية أن الإدارة لا تقدر أو تقيم الجهد الذي يبذله العمال عرفانا منها لما قدموه وتحفيزهم أكثر للقيام بأعمال أخرى؛ وأبرز ما يؤكد هذا الاتجاه هي القيمة المنخفضة بعض الشيء للمتوسط الحسابي 2.38 وتؤكد أيضا قيمة الانحراف المعياري المرتفعة والمقدرة ب: 1.54 كما أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة نجدهم يقرون أن الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله ولا تدخل للعلاقات الشخصية وبأن يكون على أساس الأقدمية والخبرة المهنية المكتسبة، وهذا الأمر يجعلهم يبذلون جهدا كبيرا من أجل تحقيق الأهداف العامة وتأدية أعمالهم على أكمل وجه لتشجيع فئة العمال الذين يقومون بواجباتهم ويتحملون مسؤولياتهم كاملة، وحسب رأيهم فإنهم يعيرون إهتماما بالغا في الصرامة إتجاه تحديد واجباتهم داخل المركب وهو ما تعبر عنه النسبة المئوية المسجلة في الإستجابة رقم (01) والمقدرة ب: 16.1%، كما تؤكد هذه أنه من الضروري أن يكون الفرد واعيا أن أسلوبه في الحياة العملية وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن حالته أثناء العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 50.

جدول رقم (45): يوضح التزام إدارة المركب بتقديم علاوات وحوافز (مادية أو معنوية) يساعد في التقليل من

### مشكلات العمل

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإتجاه	
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة		
28	تلتزم إدارة المركب بتقديم علاوات وحوافز (مادية أو معنوية) يساعد في التقليل من مشكلات العمل	إطارات	01	02	01	02	01	+	
	أعوان تحكم	00	17	02	00	22			
	أعوان تنفيذ	08	19	02	00	10			
			النسبة المئوية %	10.3	43.7	5.7	2.3	37.9	100%

المصدر السؤال (28)

أهم ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة أعلاه هي تلك النسبة الكبيرة المسجلة في الإستجابة رقم (02) وهي تلك المتعلقة بأن إدارة المركب تلتزم بتقديم علاوات وحوافز (مادية ومعنوية) تساعد في التقليل من مشكلات العمل؛ يمكن إعتبارها عاملاً يعمل على الرفع من معنويات العمال، فالحوافز المقدمة مشرفة وتقدر الجهود فالمشرف بالنسبة لهم دائماً يشجعهم ويقدر جهودهم المبذولة لكن هذه النسبة تعتبر ضئيلة نوعاً ما وبالنسبة لمجتمع تحكمه ضوابط وقيم إجتماعية تحثه على التقدير والإحترام والإعتراف بالجميل مما يزيد من ولاء العامل لمؤسسته ومساندتها في الأوضاع الصعبة وتصبح قوة العمل قوة راضية يعول عليها.

وهو ما تؤكده نسبة 43.7 %، كذلك نسبة الموافقة بشدة وقدرت ب: 10.3 % هذا ومن بين النسب المتعلقة بالإستجابة رقم (05) والمقدرة ب: 37.9 % والتي ترى بأن حتى لو إلتزمت الإدارة بهذا فهناك علاقات أخرى تحدد سياسة المؤسسة؛ فأغلبية العمال لا يتمتعون بكامل الحقوق خاصة الخدمات المقدمة وما يلفت الإنتباه أن نسبة الموافقة وعدم الموافقة بشدة نسب متقاربة معناه أن هناك وحدات يقدم لها الإهتمام أكثر من الأخرى، وبأن حوافز المقدمة شكلية ولا تعبر عن الجهود المبذولة وحسب رأي العمال فإن كلمة شكر وتقدير ترفع من معنوية العامل، فكلما كان التشجيع من طرف الإدارة توفرت للعامل الحيوية والإستمرارية في العمل بغض النظر عن الحوافز المعنوية وحسب ما

أقرت أن هناك حوافز سلبية تمارس وهي نوع من أنواع العقاب والتهديد التي تمارسها المؤسسة لتوجيه وتغيير السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها؛ وتتمثل هذه الحوافز في الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة، الترقية، والتريل إلى درجة أدنى من درجات الإدارة وتصل العقوبة إلى حد العزل إذا ما إستمر العامل في الإنحراف، وبلا شك فإن العامل الذي يواجه عقوبة من هذه العقوبات فإنها تؤثر سلبا على معنوياته وتزيد من إحباطه وقلقه على مستقبله المهني. ومن مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل:

1. رضا العامل عن عمله.

2. شعوره ببأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها.

3. شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينة.

4. رضاه عن أجره و مركزه.

5. رضاه عن المشرف ونوع الإشراف .

6. رضاه عن علاقاته مع زملاءه في العمل.

7. توفر فرص الترقية .

8. حصوله على التشجيع والثناء سواء ماديا أو معنويا.

9. ملائمة ظروف العمل الفيزيائية.<sup>(1)</sup>

أما النسبة المحايدة فقدرت ب: 5.7%، وإجمالا وما يمكن القول فيما يخص هذا السؤال حول مؤشر الحوافز المقدمة فيمكن القول أنه يوجد تجانس كبير بين الإستجابات ويتضح ذلك من خلال تباين في قيم الإنحراف المعياري والمقدر قيمته ب: 1.54 من جهة بمتوسط حسابي قدر ب: 1.54.

<sup>1</sup> bernard Mottez : La Sociologie industrielle 2 eme édition P.U.F. Parie , 1976 ,p p 32-34.

## ثانيا: المؤشرات المتعلقة بمتغير مشكلات العمل

### 1.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر ضغط العمل:

#### الفرضية الفرعية:4

يعاني العمال داخل المؤسسة الصناعية من ضغوطات عمل مختلفة المصادر.

جدول رقم (46): يوضح عدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة) تشعر العامل بالتعب والإرهاق

أثناء تأدية مهامه

رقم البند	العبارة	الفترة	الإستجابات					الاجموع	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة				
29	عدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة)	إطارات	01	03	01	01	01	87	1.35	4.00	+
	تشعر العامل بالتعب والإرهاق	أعوان تحكم	01	24	02	04	10				
	أثناء تأدية مهامه	أعوان تنفيذ	22	12	02	01	02				
			27.6	44.8	5.7	6.9	14.9	%100			النسبة المئوية %

#### المصدر السؤال (29)

لعل من أهم الملاحظات التي يمكن الإشارة إليها من خلال النتائج المسجلة في الجدول فيما يخص البند والمتعلق بعدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة) تشعر العامل بالتعب والإرهاق أثناء تأدية مهامه؛ لأن عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل يؤدي إلى غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة. فتكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة. أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به. وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين والتي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور. (1)

<sup>1</sup> نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة،

ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات الآتية: مسؤوليات الفرد، قواعد ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية و هناك احتمال أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة و كبيرة الحجم. يحدث غموض الدور عندما:

-تحدث تغييرات تكنولوجية.

-تغيير احد أفراد العمل.

-وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.

-إخفاء المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقه المشرف غير المفضل بالنسبة لهم.(1)

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن عدم كفاية المعلومات أو غموضها يمثل مصدرا لضغوط بالنسبة لثلث العاملين

فيما عبر 10% فقط من العاملين في نفس الدراسة بان لديهم معلومات كافية عن وظائفهم.(2)

وهذا ما توضحه تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (02) والمقدرة نسبتها ب: 44.8%، وما تؤكد أيضا قيم الإنحراف

المعياري والمقدرة قيمته ب: 1.35 والتي تبدو كبيرة بعض الشيء، وحسب ما صرحت به فإن وضوح طبيعة العمل

وتحديد الإختصاصات تحديدا دقيقا، كذلك تثبيت العامل في منصبه يتم من طرف المدير وتسلم له وثيقة القرار

من طرف مصلحة المستخدمين مع ذكر تام للتفاصيل : المهنة-المنصب-الدرجة-الأجر التقاعدي.....وهذا القرار مختم

من طرف المديرية العامة وفي هذا العنصر يزول غموض الدور، كذلك ممارسة عدة أعمال متناقضة ومتعددة من طرف

عدة رؤساء وهذا راجع إلى التسلسل الهرمي المتداخل، حيث أن الإدارة تحوي على عدد كبير من العمال، الأمر الذي

يجعل من العاملين يتلقون عدة أوامر من عدة رؤساء، كذلك من العمال من يرجعونها إلى طبيعة عمل العامل نفسه

فالسائق مثلا يتلقى عدة إتصالات من عدة أشخاص مسؤولين للقيام بعدة أمور تخص المؤسسة، وهنا تظهر أبرز نقطة

من نقاط ضعف المناخ التنظيمي وهي صراع الأدوار الذي ينتج عن تعدد جهات الإشراف والتداخل في الصلاحيات، كما

نلاحظ أن أغلب الإتجاهات المتعلقة بالبند قد جاءت إيجابية حيث سجلت نسبة عالية للمتوسط حسابي والمقدر ب:

04.00، وهو ما يؤكد على أهمية وضوح الأعمال كلما كان العمل واضح أصبح العمل سهل، وفي المقابل نسجل

إتجاه سلبي بعدم الموافقة بشدة والمقدرة ب: 14.9% وهو يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذا البند هذا ونجد

أن هناك نسبة ضعيفة كانت محايدة وقدرت نسبتها ب: 5.7%.

1 راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 403

2 عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات التنظيم، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 181.

جدول رقم (47): يوضح اتصال إدارة المركب بالعمال والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
30	اتصال إدارة المركب بالعمال والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	إطارات	04	03	00	00	00	87	1.21	2.00
		أعوان تحكم	00	07	07	11	16			
		أعوان تنفيذ	00	09	07	17	06			
			النسبة المئوية %	4.6	21.8	16.1	32.2	25.3	100%	

المصدر السؤال (30)

حسب النتائج المسجلة بعدم الموافقة على ذلك ممثلة بنسبة 32.2 %، وهنا إشارة إلى سلبية إتجاهات العمال نحو هذا البند والذي يؤكد أنه المتوسط الحسابي الضعيف والذي قدرت قيمته ب: 2.00 يؤكد بدوره رفض العبارة المصاغة في الإستجابة (04) بالإضافة إلى هذا فنلاحظ وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة حسب رأيهم أن إدارة المركب لا تسعى إلى تحقيق التوازن التنظيمي ويتم تفضيل الجهات التي تكون قريبة من الإدارة من ناحية المسافة داخل المركب، وحسب رأي العمال أن الوحدات التي يعملون بها بعيدة فلا يتم زيارتهم دائما من أجل الاتصال ومواجهة الضغوط الموجودة، وهنا تكمن الصعوبة وهو ما تمثله النسبة المئوية المقدرة ب: 25.3 % بعدم الموافقة بشدة، ويرجع السبب إلى عدم الثقة في رؤساء العمل وعدم إتباعهم لطريقة العمل ضمن نطاق الأسرة الواحدة، وكلما كانت العلاقات بين الرئيس ومرؤوسه واضحة وفي وضع ممتاز كان التصدي ومواجهة ضغوط العمل سهل وفي متناول الجميع.

حيث يعتبر الاتصال الدعامة الأساسية، التي يقوم عليها أي تنظيم، فهو "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معانٍ تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم، يتبادلونها عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، وهو أساس العلاقات الإنسانية ومن خلاله يمكن أن تتطور هاته العلاقات وذلك لشموله على معلومات وأفكار وتجارب مختلفة." (1)

<sup>1</sup> حسين خريف: الاتصال في المؤسسة، فعاليات المنتدى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 07.

ويؤكد كل من "ديفيز" و"سكوت" "Scott" & "Davis" أنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم أو أن يتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل الجماعة.<sup>(1)</sup>

بينما هناك نسبة 16.1% نجدها محايدة ولم تقدم في هذا الجانب نظرا لتمامها بجماعة العمل في حياتهم العملية، خاصة أثناء حدوث ضغوط في العمل، كما يمكن التعليق من خلال النتائج أن هناك نسبة ضئيلة وتمثلت في الإستجابة رقم (01) توافق بشدة بأن هناك تجانس ومرونة أثناء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 4.6% تليها النسبة المسجلة والمقدرة ب: 21.8% توافق على اتصال الإدارة بهم ومحاولة تقديم حلول وهو ما يتجلى في القيم المسجلة والمتعلقة بالإنحراف المعياري والمقدرة قيمتها ب: 1.21، وما لمسناه حقا خلال الزيارات التي أجريناها فالعلاقة بين العمال جيدة وحسب ما أدلو به فهذا يساعدهم على رفع روحهم المعنوية وتخفيفهم على أداء أفضل، فهم يعيشون معا طيلة الوقت وعدم تأقلم الفرد مع هذه الجماعة داخل المؤسسة مجال الدراسة سيؤثر بالسلب على رضا العمال ويكون دافعا لترك الوظيفة أو إتباع تصرفات عدوانية؛ وكل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء والإستقرار الوظيفي؛ فالروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالإنتماء إلى الجماعات كما أثبت الدراسات أيضا أن الروح المعنوية العالية تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداد صغيرة لأن الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم خاصة أثناء حدوث ضغوط في العمل.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، ط 3، الاسكندرية، 1983، ص 441.

جدول رقم (48): يوضح كشف جوانب القصور في بيئة العمل من الممكن أن يخفف من ضغط العمل

رقم البند	العبرة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
31	كشف جوانب القصور في بيئة من الممكن أن يخفف من ضغط العمل	إطارات	01	02	01	00	03	87	1.35	+
		أعوان تحكم	13	19	00	03	06			
		أعوان تنفيذ	21	12	03	00	03			
			النسبة المئوية %							
			40.2	37.9	4.6	3.4	13.8	%100		

المصدر السؤال (31)

أبرز ما يمكن ملاحظته هو التجانس القائم بين إستجابات أفراد العينة، ويبرز ذلك من خلال تقارب في قيم الاستجابات (02) (01) للبند الخاصة بالموافقة بشدة والمقدرة ب: 40.2% والنسبة المسجلة ب: 37.9% بالموافقة وهما ذو إتجاه إيجابي يقر أصحابها أن كشف أوجه القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلات تخفف من ضغط العمل. حيث أن المنظمة بإعتبارها نظاما اجتماعيا معقدا تقوم على أساس التفاعل بين أفرادها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ولذا فإنه من الممكن إن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط بالنظر إلى اختلاف الأفراد المنتمين إليها من حيث عاداتهم وقيمهم و كذا مستويات تعليمهم وأجناسهم وغير ذلك، هذه المسببات تضع المسؤولين عنهم تحت تأثير ضغوط فيما يخص التعامل معهم وتحفيزهم ومكافأهم وعقابهم والإستماع إلى الشكاوى والفصل فيها وغيرها من عوامل التفاعل.<sup>(1)</sup>

وهذا إثبات لما تم الحكم عليه من قبل القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي والمقدرة قيمتها ب: 4 من جهة ومن جهة أخرى قيمة الإختلاف المعياري والمقدرة ب: 1.35 كذلك فإننا نرى وجود نسبة معتبرة مقدرة ب: 13.8% الخاصة بالإستجابة رقم (05) لا توافق بشدة على ذلك.

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد: "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003، 2004-، ص ص 52-53.

أما النسبة المحايدة فقدرت ب: 4.6% وكلما كان هناك إنسجام بين الهيكل التنظيمي وأهداف الإدارة واضح فإن الأهداف التنظيمية تصبح تتماشى والهيكل التنظيمي العام وتساعد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي لإنعدام التضارب بين الأهداف والهيكل.

ويعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر الضغوط فهو حكم متعدد الأبعاد، على قدرة فرد ما لشغل عمل وتطويره، ويقوم به أحد أو عدة مسؤولين في المؤسسة المعنية.<sup>(1)</sup>

فالتقييم عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية والتي تعتمد على كفاءة الأداء وتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبة بين القائد والإتباع فإن هذا يولد نوعاً من الإحباط لدى بعض المرؤوسين نظراً لعدم تقدير إمكانياتهم ومساواتها لقدرات زملائهم الأقل منهم كفاءة، قد يفضل بعض الزملاء عنهم، فيما يتعلق بترشيحهم للمناصب الإدارية أو فيما يخص الحوافر وهذه الأشياء تعد مصدراً من مصادر الضغوط.

جدول رقم (49): يوضح قدرة العامل على التحكم في سلوكياته أثناء حدوث مواقف صعبة في العمل

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غم	م. غم بشدة			
32	تستطيع التحكم في سلوكياتك أثناء حدوث مواقف صعبة في العمل	إطارات	00	05	02	00	00	87	1.30	+
		أعوان تحكم	03	15	03	11	09			
		أعوان تنفيذ	04	12	04	12	07			
			النسبة المئوية %	8.0	36.8	10.3	26.4	18.4	%100	

المصدر السؤال (32)

حسب النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) بالموافقة يظهر أن أفراد العينة تستطيع التحكم في سلوكها إلى حد بعيد عندما تواجهها مشاكل ومواقف صعبة وهو ما نجده مابين بنسبة مقدرة ب: 36.8%، كما يمكن القول أنه عند

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق - دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 241.

الجمع بين الإستجابتين (05) (01) فنسبة الإستجابة الأولى قدرت ب: 18.4 % أما الثانية فقدرت ب: 26.4 % فهي نسب كبيرة ومعتبرة فتدل على أن أغلبية الأفراد لا يتحكمون في تصرفاتهم عند الغضب؛ أرجعت ذلك إلى الضغط في العمل، وهذا راجع للعلاقات المتبادلة داخل المؤسسة والمناخ التنظيمي الغير ملائم مما يؤدي بالعمال إلى التوتر والقلق لعدم توفر الظروف الملائمة وبالضرورة إذا كان ضغط فستكثر الحوادث وترجع الصعوبات التي تواجهها إلى وجود أماكن خطيرة تنجر عنها حوادث عمل مهنية داخل مؤسسة سوميفوس خطيرة؛ فالعامل غير مستقر في عمله جراء حوادث العمل فحسب رأي العمل في الإدارة لا تقوم بإرشادات دورية حول هذا وتكون زيارتها إلا عند وقوع حادث العمل وعدم توفر معدات الوقاية اللازمة والدورات التكوينية للعمال يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية داخل مركب جبل العنق؛ بالإضافة إلى هذا فالنسبة المحايدة نسبة معتبرة وقدرت ب: 10.3% وما تبرره النسبة المسجلة في قيمة المتوسط الحسابي والمقدرة ب: 3. كما يلاحظ أو ما تؤكد قيم الإنحراف المعياري الصغيرة نوعا والمقدرة قيمتهاب: 1.30.

جدول رقم (50): يوضح مدى شعوره بالإرهاق أثناء أداء العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.	م. غ. بشدة			
33	تشعر بالإرهاق أثناء أداء عملك وبالتالي لا تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة	إطارات	01	02	03	01	00	87	1.13	+
		أعوان تحكم	14	22	02	01	02			
		أعوان تنفيذ	05	18	09	01	06			
			النسبة المئوية %							
			23.0	48.3	16.1	3.4	9.2	%100		

المصدر السؤال (33)

حسب البيانات المسجلة يتضح أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أهمية الراحة النفسية والجسدية في الحياة اليومية أو العملية؛ وهو ما تمثله النسبة المقدرة ب: 48.3 % بالموافقة، تليها النسبة 23% الخاصة بالإستجابة رقم (05) بالموافقة بشدة والتي يرى أصحابها أن شعورهم بالحمول والإرهاق أثناء العمل لا يحقق طموحاتهم؛ وهذا راجع إلى مناخ العمل داخل المركب وتوجد علاقة كبيرة بين الصحة الجسدية والنفسية للحياة العملية، وهذا راجع إلى أن العديد منهم

يشغلون وظائف لا تتناسب وطموحاتهم ويرجعون ذلك للحالة الاجتماعية للعامل وأن العمل أمر محتوم ولا خيار لديهم. والتعب هو شعور بانخفاض الأداء نتيجة الجهود الذي تبذله العضلات، بحيث يأتي الوقت التي تعجز فيه العضلات عن بذل أي جهد، ففي هذه الحالة يقال بأن العضلات في حالة تعب فيسيولوجي. و يلاحظ أن بعد فترة من الراحة تسترد هذه العضلات عافيتها مرة أخرى و إن كان عملها يكون لفترة أقصر من قبل فالعامل الذي يمارس عملاً شاقاً تحت ظروف نفسية سيئة، و لفترات زمنية طويلة فإنه يشعر بالتعب و إن استمر لفترة أخرى فإنه يعجز عن أداء العمل بصورة كلية و إن كان بعض العمال يستمرون في العمل تحت ضغط الحاجة. و يعرف الملل بأنه حالة من التكرار و الشعور بالسأم تسيطر على الفرد عندما يقوم بالعمل الذي لا يتواءم مع قدراته. فالملل حالة نفسية تنشأ عن مزاوله الفرد لعمل ما لا يميل إليه و يلاحظ أن ثمة علاقة بين التعب والملل، حيث أن التعب يؤدي إلى الملل، و أن الملل يؤدي إلى سرعة التعب و إن التعب و الملل يشتركان معا في التأثير على الإنتاج.<sup>(1)</sup>

ونستطيع القول أن درجة ضغط العمل تنخفض في المؤسسة التي يبدي العمال فيها ولاء كبير إيجابياً، مما يولد شعور بالاستقرار، وهذا ما وضحته القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 4 بنسبة الانحراف المعياري ضعيفة نوعاً ما قدرت ب: 1.13، كما يمكن التعليق على النسبة 9.2% والتي تدلي بعدم الموافقة بشدة دون أن ننسى النسبة الضئيلة المسجلة والمقدرة ب 3.4% بعدم الموافقة.

جدول رقم (51): يوضح شعوره بالملل لأن عمله لا يسمح له بالقيام بواجباته إيجاباً عائلته

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
34	تشعر بالملل لأن عملك لا يسمح لك بالقيام بواجباتك إيجاباً عائلتك	إطارات	01	02	01	03	00	87	1.31	+
		أعوان تحكم	08	14	04	10	05			
		أعوان تنفيذ	12	18	02	03	04			
			النسبة المئوية %							
			24.1	39.1	8.0	18.4	10.3	%100		

المصدر السؤال (34)

<sup>1</sup> حمدي ياسين و آخرون: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، د.س.ن، ص 104.

أبرز ما يلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أفراد العينة غير راضون تماما ويشعرون بالملل لأن عملهم لا يسمح لهم بالقيام بواجباتهم إتجاه عائلتهم؛ خاصة المجموعة التي تعمل نظام العمل الدوري (3-8) وهذا يحتم على العامل دائما لا يكون مع العائلة خاصة معظم أوقاتهم العمل ليلا حيث أن نسبة الموافقة على ذلك قدرت ب: 39.1 % وهذا ما أوضحته الإستجابة رقم (02)، تليها الإستجابة (01) على الموافقة بشدة و قدرت نسبتها ب: 24.1 % وهي نسبة كبيرة ومعتبرة إذا ما جمعت مع الاستجابة (02)، وأن كثرة المهام تشعر العامل بالتعب والإرهاق وهذا قد يرجع إلى فترات الراحة في بعض الوحدات، وهذا ما وضحته البيانات الأولية فمعظمهم من فئة المتزوجين والذين يملكون مسؤوليات كبيرة خارج المؤسسة، وهذا ما سجلته القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي والتي قدرت ب: 04 بإنحراف معياري قدر ب: 1.31.

لأن بعض المهن تتطلب إستمرارية العمل أي أن يكون العمل بها طوال اليوم الأمر الذي دفع أرباب المؤسسات أن يقسموا العمل على نوبات وهذا يعني أن بعض العمال سيعملون في نوبات نهارية والبعض الآخر يعملون في نوبات ليلية، على أن يتم التغيير كل أسبوع أو كل أسبوعين وفقا للنظام الموضوع، وقد تبين لبعض الباحثين أو الذين يعملون بالليل يختلف أداؤهم وإنتاجهم عن الذين يعملون بالنهار لصالح الذين يعملون بالنهار، كم أسفرت:

هذه الدراسات على أن لنوبات العمل تأثير على العمل، ويمكن أن تبلور نتائج الدراسات على النحو الآتي:

- إذا قام العمال بأداء وظائفهم مرة بالنهار وأخرى بالليل، فإن أداؤهم بالنهار سيكون أفضل من أداؤهم بالليل.
- إن أغلب العمال يفضلون العمل بالنهار حتى يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم الإجتماعية .
- إن العمل بالليل يكون مصحوبا بالتعب و الملل أكثر من العمل بالنهار حيث أن مسؤوليات الحياة قد استنفذت ساعات النهار و لم يحصلوا على القدر المطلوب من الراحة، فضلا على أن العمل بالليل يؤدي إلى الإضطراب في النوم، و أن أغلبهم لم يتعود العمل بالليل، ويصعب عليه تغيير العادات المهنية التي ألفها من قبل على أن المشكلات والصعوبات المصاحبة للعمال الذين يعملون نوبات الليل يمكن التغلب عليها من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة وزيادة الخدمات ومضاعفة الحوافز ومراعاة الترقيات وشعور الفرد بالأمن النفسي وإحساسه بقيمته وأهميته.<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص الإستجابة رقم (04) فشعورهم بالملل لا يؤثر على قيامهم أو التقصير إتجاه عائلتهم وحسب رأيهم كل وضع وحالته وأنه لا يجب الخلط، كما توجد نسبة 8 % فهي محايدة لهذا البند و لم تقدم أي إتجاه.

<sup>1</sup> حمدي ياسين وآخرون: المرجع نفسه، ص 100

جدول رقم (52): يوضح ثورانه لأتفه الأسباب عندما يستفزه زملاؤه في العمل بحيث يتناول أدوية لتخفيف من قلقه

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإفحرف المعياري	الاجموع
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	م. غ. بشدة				
35	تثور لأتفه الأسباب عندما يستفرك زملائك في العمل بحيث تتناول أدوية لتخفيف من قلقك	إطارات	03	00	01	02	01	-	2.00	1.67	87
	أعوان تحكم	16	02	02	10	11					
	أعوان تنفيذ	10	01	02	13	13					
			33.3	3.4	5.7	28.7	28.7	100%			

المصدر السؤال (35)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالاستجابة رقم (01) والمقدرة ب : 33.3 % والتي توافق بشدة على أنها تثور لأتفه الأسباب عندما يستفزه أحد في العمل؛ بحيث تتناول أدوية لتخفيف من القلق خاصة العمال الذين يعملون في الورشات أو الوحدات التي تمارس أعمال شاقة خاصة بالحجر، وتسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها في إنشاء أنظمة تعيين مستشار نفسي وإجتماعي للعمل، وتخصيص قاعات ونوادي ومراكز لممارسة التمارين الرياضية وغرف معزولة وحجرات للتركيز والإسترخاء لإكتشاف العقل الباطني، هذا وقد إرتادت بعض المصانع اليابانية بتجربة جديدة وغربية في هذا المجال فقد أنشئوا حجرة تسمى (حجرة السلوك العدواني) تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات إشارة إلى الأشخاص مصدر الضغوط وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب هذه الأكياس لكي يفرغ مشاعره العدوانية الناتجة عن الضغط. (1)

بيئة العمل أو العمل نفسه هي بدورها تؤدي إلى عوامل مسببة للضغط أهمها:

✓ متطلبات العمل و درجة تفاوتها من مهنة إلى أخرى.

✓ التعاون في الأدوار المطلوبة من الفرد.

✓ عدم وضوح المسؤوليات.

<sup>1</sup> أحمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 202.

✓ زيادة العبء الوظيفي "زيادة الإثارة".

✓ المسؤولية عن الآخرين.

✓ غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.

✓ غياب المشاركة في القرارات وعدم تشجيع الإستقلالية.

✓ بيئة العمل المادية (التهدية، الإضاءة، مستوى الضجيج، درجة الحرارة، تنظيم الأثاث... الخ).<sup>(1)</sup>

أما الاستجابة رقم (05) و(04) والتي قدرت بالتساوي لنسبتين 28.7%-28.7% بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على ذلك والتي يقر أصحابها أنها لا تتعامل بأسلوب النرفزة والقلق ولا تتناول أدوية، بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب: 2 وإنحراف معياري سجلت قيمته ب: 1.67.

## 2.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر حوادث العمل:

الفرضية الفرعية 5:

يتعرض عمال مؤسسة سوميفوس إلى العديد من حوادث العمل داخل المركب.

جدول رقم (53): يوضح حصول العامل على فترات راحة أثناء الدوام

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	م. غ. بشدة			
36	حصول العامل على فترات راحة أثناء الدوام	إطارات	00	06	01	00	00	87	0.89	+
		أعوان تحكم	01	17	20	01	02			
		أعوان تنفيذ	10	17	10	00	02			
			النسبة المئوية %							
			12.6	46.0	35.6	1.1	4.6	%100		

المصدر السؤال (36)

أهم ما يمكن التعليق عليه من خلال النتائج المسجلة أعلاه هي تلك النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) وهي تلك المتعلقة بالموافقة بأن العامل يتحصل على فترات الراحة أثناء الدوام حسب أفراد العينة والتي قدرت نسبتها ب: 46%

<sup>1</sup> حمدي ياسين: المرجع السابق، ص 172.

كذلك الإستجابة (01) والدالة على الموافقة بشدة وقدرت ب: 12.6% وهذا تفاديا لخطورة حوادث العمل فهي تحاول توفير جو ملائم للعمل لأن الحوادث تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية جراء الخطورة فهي بالنسبة للعمال هاجس كبير ورغم ذلك فالحوادث المهنية داخل مؤسسة سوميفوس نسبتها كبيرة وهذا سيؤثر على نفسية العامل وعدم إستقراره داخل وخارج العمل. وفي إحصائيات تم تسجيلها (حسب إحصائيات الضمان الإجتماعي) 46.339 ألف حادث عمل عبر التراب الوطني تسبب في مقتل 547 شخصا وتقدر قيمة التعويضات المالية لهذه الحوادث والأمراض المهنية خلال عام 2004 ب 9.734.701.000 دج ذلك أن العديد من العمال إلتحقوا بالأنشطة الصناعية؛ ويمكن ترجمة هذا الضعف بنقص الوعي الوقائي عند العمال وتجاهل أبسط القواعد الأمنية. (1) أما الإستجابة رقم (05) فأتجهت إلى عدم الموافقة بشدة وقدرت نسبتها ب: 4.6%. أما النسبة الملفتة للإنتباه هي تلك المتعلقة بالإستجابة (03) والمقدرة ب: 35.6% والتي كانت على حياد ويتضح ذلك من خلال تباين في قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة نوعا ما والمقدرة ب: 3.50 .

#### جدول رقم (54): يوضح بيئة العمل التي يمارس فيها عمله غير آمنة

رقم البند	العبارة	الفترة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإلتحاف المعياري	الإلتحاف	المتوسط الحسابي	الإلتحاف
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ. م.	م. غ. بشدة					
37	بيئة العمل التي يؤدي العامل فيها عمله غير آمنة	إطارات	01	01	03	02	00	87	1.50	3.55	+	
		أعوان تحكّم	13	15	00	04	09					
		أعوان تنفيذ	17	11	00	05	06					
			النسبة المئوية %	35.6	31.0	3.4	12.6	17.2	100%			

المصدر السؤال (37)

<sup>1</sup> جمال منجل: الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإجتماعية، التوصل، العدد 26 ، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان، 2010، ص ص 199-220.

حسب البيانات المسجلة يتضح أن أفراد العينة تؤكد على أن بيئة العمل التي يؤدي العامل فيها عمله غير آمنة وهذا ما وضحته الإستجابة رقم (01) والمقدرة نسبتها ب: 35.6% بالموافقة بشدة، كذلك الإستجابة رقم (02) والتي قدرت ب: 31% بالموافقة، وأقروا بأن ظروف عملهم سيئة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يمارسونه فإستخراج مادة الفوسفات يعتبر من الأعمال الشاقة والمتعبة وما تحتويه هذه المادة من غبار ووحل في غياب الآلات المناسبة في ذلك دون أن ننسى النسبة المحايدة المسجلة والمقدرة ب 3.4%، كما يمكن التعليق على النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (05) والمقدرة ب : 17.2% بعدم الموافقة بشدة، تليها النسبة المثوية 12.6% والتي يرى أصحابها أن بيئة العمل آمنة، صرحوا بأن ظروف عملهم مقبولة وهؤلاء نجدهم أعمالهم إما خارج المركب أو يكونون رؤساء أقسام عكس الفئة الأولى، وهؤلاء مهنتهم تكون سكرتارية أي أن مكاتبهم تتوفر فيها كافة المستلزمات هو الشيء الذي يدل على أنهم يعملون في ظروف آمنة وهو ما يسمح للعامل بالقيام بعمله على أكمل وجه وبالتالي يكون المناخ التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة ملائم. وهذا ما تبرزه قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة والتي قدرت ب: 3.55 تليها قيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب: 1.50.

جدول رقم (55): يوضح الظروف الفيزيائية (إضاءة، قهوية، حرارة، غبار، ضجيج) الغير مناسبة لأداء العمل

#### داخل المركب

رقم البند	العبرة	الفترة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
38	الظروف الفيزيائية (إضاءة، قهوية، حرارة، غبار، ضجيج) الغير مناسبة لأداء العمل داخل المركب	إطارات	01	02	01	02	01	87	1.41	+
		أعوان تحكم	15	12	02	08	04			
		أعوان تنفيذ	23	06	02	05	03			
			44.8	23.0	5.7	17.2	9.2	100%	النسبة المثوية %	

المصدر السؤال (38)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة (01) والمقدرة ب: 44.8% توافق بشدة على أن الظروف الفيزيائية (حرارة - تهوية - إضاءة - غبار - ضجيج) غير ملائمة، وما يؤكد هذا الإتجاه هي النسبة المسجلة

في الإستجابة (02) والمقدرة ب: 23% كونها توافق على ذلك، فالعديد من العمال يرجعون ذلك إلى عدة مصادر

- الأتربة: وهذا راجع إلى كثرة الأتربة من مادة الفوسفات فمعظمهم لديهم أمراض مثل الربو والحساسية جراء الغبار الذي يتطاير من مادة الفوسفات حين الإستخراج وأثناء التحويل؛ وهذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية فالغبار بشكل رهيب من الكثرة فالشخص لا يرى زميله الذي يقف بجانبه إضافة إلى إهمال العمال وعدم إرتدائهم أقنعة تحمي من مادة الغبار وبالتالي سيؤثر على صحتهم بالدرجة الأولى وعلى تأخر العملية الإنتاجية بالدرجة الثانية.

- الضوضاء: تؤثر على صحتهم خاصة حاسة السمع وعند دخولنا ورشات التفطيت والتصفية بجانب بعضهم لكن كأهم منغزلين جراء الصوت المرتفع.

لكن في بعض الأحيان تساعد الضوضاء التي تصدر في شكل إشارات للعامل بحيث تساعده على زيادة إنتباهه ودقة حركاته وعلى العموم فإن الضوضاء تسبب الشعور بالضيق والتوتر النفسي.

وتوجد بعض الحالات التي يصعب فيها خفض حدة الصوت أو الضوضاء مثل مؤسسة سوميفوس مجال الدراسة. فإنه يمكن تصميم أجهزة لوقاية الأذن "ear defenders" أو صمام الأذن "blag" خاصة في حالة وجود إنفجار وأصوات عالية في مكان العمل كما هو الحال في أعمال المناجم (إستخراج الفحم، مادة الفوسفات... الخ).<sup>(1)</sup>

- الغازات: وتكثر هذه المادة داخل الورشات التي تكثر فيها أنابيب الغاز والكهرباء وورشات لتحويل المادة الأولية.

- درجة الحرارة والرطوبة: ويكون ذلك خلال أشهر السنة وهذا راجع لطبيعة العمل فالورشات تتطلب التهوية الكبيرة وبالتالي فهي تحتوي على أبواب ونوافذ مفتوحة دائما وإذا تم غلقها فسيختنق العامل من مادة الفوسفات وبالتالي فالعامل يعاني من برودة الشتاء وحرارة الصيف.

ومن جهة فالظروف المادية للمؤسسة ونظرا للسمعة الجيدة فهذا يسمح لها بتكليف الورشات .

وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها "ميرتون" merton "عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75° أدى ذلك إلى وقوع حوادث عمل.<sup>(2)</sup>

1 عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، المرجع السابق، ص ص 49-50.

2 أمين عز الدين: المدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، القاهرة، 1964، ص 283.

- **عدم توفر الأمن الصناعي** : وسائل الوقاية والإسعاف قليلة مقارنة بالمردودية المالية للمؤسسة فمن جهة العمال فهم يصرون بأنهم حتى عندما يطلبون تجديد الألبسة والأقنعة والقفازات والأحذية فتتم عملية التوزيع متأخرة أو يتم الرفض بحجة أنه مازال يقاوم لأشهر أخرى (أنظر الملاحق).
  - **التهوية والإضاءة**: غير ملائمين داخل مكان العمل وهذا ما يقلل من أداء العامل وتوتره وبالتالي إنخفاض روحه المعنوية. فالنسبة للتهوية فالعمال الذين يعملون خارج المركب فهذا يناسبهم لوجود تهوية طبيعية أما داخل الورشات بالعكس. أما الإضاءة فالمصاييح لا تضيء كل أنحاء وزوايا الورشة؛ حيث أن فترات العمل لا تقتصر على النهار فقط بل حتى فترة الليل وهذا ما يصعب العملية الإنتاجية أكثر وذات النسبة نجدها محايدة في الإستجابة (03) والمقدرة ب: 5.7% أما نسبة 17.2% فهي لا توافق بأن الظروف غير ملائمة في جميع الإتجاهات وهذا ما تبرزه قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة جدا نوعا ما وقدرت ب: 3.77 نسبة الإنحراف المعياري لهذا البند والتي قدرت ب: 1.41.
- من خلال العبارات السابقة نستطيع أن نخلص إلى نتيجة مؤداها أن الظروف داخل مؤسسة سوميفوس لا تسمح للعمل بالراحة النفسية مما يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية وعدم الإستقرار داخل المؤسسة.

#### جدول رقم (56): يوضح الأدوات التي يعمل عليها قديمة وتحتاج إلى صيانة

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	م. غ. بشدة			
39	الألات التي تعمل عليها قديمة وتحتاج إلى صيانة	إطارات	00	00	00	07	00	87	1.01	+
		أعوان تحكم	10	21	00	05	05			
		أعوان تنفيذ	21	18	00	00	00			
			النسبة المئوية %	35.6	44.8	00.0	13.8	5.7	100%	

المصدر السؤال (39)

نفس الملاحظة يمكن إبدائها حول إستجابات أفراد العينة فيما يخص الآلات التي يعمل عليها العمال قديمة وتحتاج إلى صيانة؛ وهذا ما وضحته النسبة المئوية 44.8% بالموافقة تليها 35.6% توافق بشدة وبأن إدارة المركب لا تقوم بمهامه على أكمل وجه، كما يمكن التعليق على نسبة الإستجابة (04) والمقدرة ب: 13.8% حيث يقر أصحاب هذه النسبة أن الآلات التي يعمل عليها قديمة وتحتاج إلى الصيانة، وحسب تصريحاتهم فهناك آلات من عهد الإستعمار الفرنسي وتحتاج إلى صيانة مما يتعب العامل أثناء تأدية عمله فالوقت الذي سيقدم فيه الإنتاج فهو ضائع في صيانة الآلة وكلما كانت هذه الآلات رديئة كثرت الحوادث المهنية وقلت مرودية الإنتاج وأكدوا العمال أن لو الإدارة تقوم بتوفير المعدات اللازمة وصيانة دورية للآلات فيكون هناك تدارك لكل نقاط العجز والنقص مما يزيد من زوال الصعوبات وإستقرار العامل وبالتالي الزيادة في مرودية الأداء والإنتاج. كذلك راجع إلى نقص دورات التكوين والتي لا بد أن تمس كافة عمال المركب خاصة العمال الجدد الذين ليس لديهم أقدمية؛ فالتكوين بالنسبة للعمال يمثل الوسيلة الوحيدة لتنمية المهارات والقدرات العقلية والجسمية، وكلما توفرت هذه المؤشرات يحس العامل بالثقة في النفس وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة والشعور بالإطمئنان كذلك يقلل من حوادث العمل. إذن فالتكوين يزيد من إستقرار العامل، رضاه وإرتفاع الروح المعنوية لديه هناك نسبة مقدرة ب: 5.7% نجدها ترى العكس أو بالأحرى مقتنعة بهذه الآلات، ولا تريد الآلات جديدة، لكن تشترط ضرورة الصيانة لأنها تشتغل كثيرا دون توقف، وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي وقدرت ب: 3.43.

جدول رقم (57): يوضح مساهمة إدارة المركب بالتوعية والإرشادات حول خطورة حوادث العمل

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	م.غ.م	م.غ.بشدة			
40	مساهمة إدارة المركب بالتوعية والإرشادات حول خطورة حوادث العمل	إطارات	04	00	02	01	00	87	3.43	+
		أعوان تحكم	03	00	12	05	21			
		أعوان تنفيذ	01	01	12	08	17			
			النسبة المئوية %	9.2	1.1	29.9	16.1	43.7	%100	

المصدر السؤال (40)

حسب النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (05) يظهر أن أفراد العينة غير راضية إلى حد ما عن مساهمة إدارة المركب بالتوعية والإرشادات حول خطورة حوادث العمل؛ وهو ما نبذه ميين بنسبة عدم موافقة بشدة مقدرة ب: 43.7% كما يمكن القول أيضا أن الإستجابة (04) والتي لا توافق وقدرت ب: 16.1% على ذلك، وفي خضم مخاطر العمل التي يعمل فيها العمال فالمعطيات الكمية تتوافق مع الشواهد الكيفية المجمعة من خلال إستخدام أداة الملاحظة، أين شاهدنا عدة أماكن خطيرة جدا تقتضي بالضرورة توفير وسائل الحماية اللازمة وحسب رأي العمال توجد بالقرب من ورشة التفتيت أشعة خطيرة جدا، أدت إلى وفاة العديد من العمال لكن الإدارة لم تقم بأي ردة فعل إلا وضع إشارة خطر (X) وهذا ما أدى إلى إستياء العمال.

إذن يمكن القول أن درجة رضا العمال وإرتياحهم قد يمثل سلوكا مخفيا أو ظاهرا يكمن في وجدان الفرد؛ وعموما فالمؤسسة محل الدراسة فأغلبية عمالها غير مرتاحين فالعامل دائما يبحث عن البيئة الآمنة والمساعدة له للبقاء مثل: الأمن، الثبات في العمل، عدم القلق وحصوله على أجر كافي في حاضره ومستقبله، تأمينه على حوادث العمل والأمراض المهنية، كذلك حسب العمال فالسبب راجع لتخوفهم الدائم من الأوضاع السياسية الغير مستقرة والتي تنعكس على المؤسسات ولهذا كان عدم الشعور بالراحة والأمن في إجاباتهم وهم بأمس الحاجة إلى هذه المؤسسة التي أصبحت مصدر رزق لهم ولأولادهم، أما الفئة المحايدة فكانت مرتفعة فقدرت نسبتها ب: 29.9% وما توضحه النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (01) والمقدرة ب: 9.2% فهي توافق بشدة على هذا، وأن العامل هو السبب الرئيسي

في حوادث العمل وليس قدم الألات، وحسب رأي الإدارة فإن أماكن الخطورة على مستوى المركب أو الألات معروفة للجميع، وتبقى العناصر السلبية في أداء العامل، وفي مقدمتها عدم الإلتزام بمعدات الوقاية (القفاز، الخوذة، الأحذية الواقية، النظارات.....الخ) وهي السبب الرئيسي في الحوادث وهي مرتبطة بمدى حرص وإحتياط العامل في تعامله مع الألات الخطيرة، وبالتالي كلما كان الإلتزام بوسائل الوقاية كان هناك إنخفاض في مستوى الحوادث.

وهو ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي كبيرة نوعا ما والمقدرة ب 3.43.

جدول رقم (58): يوضح تعرض العامل للتوبيخ والعقوبة في حالة عدم إستخدامه لمعدات الوقاية

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م.	غ.م. بشدة				
41	تتعرض للتوبيخ والعقوبة في حالة عدم إستخدامك لمعدات الوقاية	إطارات	01	02	01	02	01	87	1.47	3.17	+
		أعوان تحكم	03	15	02	09	12				
		أعوان تنفيذ	12	17	03	00	07				
			النسبة المئوية %	18.4	39.1	6.9	12.6	23.0	100%		

#### المصدر السؤال (41)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (02) والمقدرة ب : 39.1% والتي توافق ويقر أصحابها أن الإدارة تقوم بعقوبة العامل وتوبيخه في حالة عدم المواظبة على إستخدام معدات الحماية تلعب دور كبير في تحقيق عملية التوجيه على جميع الأصعدة وما يؤكد هذا الإتجاه هي النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (01) والمقدرة ب: 18.4% بالموافقة بشدة كون الإدارة تبذل كامل جهدها بالمراقبة خاصة عند حدوث حادث عمل داخل المركب أما النسبة التي نجدها في الإستجابة رقم (05) حيث لا توافق بشدة على ذلك أن الإدارة لا تساهم في تحسين عملية المراقبة والتوجيه، وحسب ما صرح به العديد من العمال فإنها لا توازن بين النصوص القانونية والاعتبارات الإنسانية فالقانون يطبق سوى على العامل البسيط؛ أما العامل ذا صلة بالإدارة فالقانون يغيب عليه والاعتبارات الإنسانية تظهر إلا لهؤلاء العمال المقربين لها، حتى في الأخطاء داخل المركب، صرحت بأن أسلوب تعاملها يغيب فيه المعايير والقواعد التنظيمية، لأن عملية الإشراف التي تقوم بها الإدارة مع العمال من ناحية الجهود التي تصرفها في العمل والعلاقات

والاتصالات التي تربطها بهم وغيرها من الأمور الأخرى؛ من شأنها أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جعل العامل أكثر قدرة وثقة في الطريقة التي تتعامل بها وما تقتضيه الوظيفة من متطلبات مثل التحكم في الآلة، طرق العمل المختلفة، الأمر الذي يجعل أداء العامل وإستقراره أكثر فعالية، أما إذا كان أسلوب التعامل تغيب فيه المعايير والقواعد التنظيمية فأسلوب الضبط لن ينفع ولا يجدي نفعا ولهذا فمساعدة الإدارة للعامل في الواقع الأميريقي يعني تمكنه من كسب ثقافة تنظيمية صناعية، وتحكم جيد في التكنولوجيا، وهذا ما تدعمه النسبة المسجلة والمقدرة ب: 12.6% ويؤكد ذلك الإستجابة رقم (04) بعدم الموافقة، وهذا ما تبرزه قيمة المتوسط الحسابي المتوسطة نوعاما والمقدرة ب: 3.17 ومن الملاحظ أن القيمة المرتفعة المسجلة في الإنحراف المعياري والمقدر ب: 1.47.

جدول رقم (59): يوضح رضا العمال عن الجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر

#### المهنية

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م. بشدة	غ.م.				
42	العمال راضون عن الجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر المهنية	إطارات	01	03	00	01	02	87	1.53	2.93	+
	أعوان تحكم	01	14	04	08	14					
	أعوان تنفيذ	12	13	02	01	11					
النسبة المتوية %			16.1	34.5	6.9	11.5	31.0	%100			

#### المصدر السؤال (42)

حسب النتائج المسجلة بالموافقة على ذلك ممثلة بنسبة 34.5%، وهنا إشارة إلى إيجابية إتجاهات العمال نحو هذا البند والذي يؤكد المتوسط الحسابي المتوسط نوعاما قدرت قيمته ب: 2.93 يؤكد بدوره قبول العبارة المصاغة في الإستجابة رقم (01) بالموافقة بشدة على رضا العمال عن الجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر المهنية بالإضافة إلى هذا فنلاحظ وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة حسب رأيهم فالإدارة لايسعون إلى تحقيق ذلك وهو ما

تمثله النسبة المئوية المقدرة ب: 31% بعدم الموافقة بشدة بينما هناك نسبة 11.5% نجدها غير موافقة على ما تقدمه إدارة المركب من مجهودات في حياتهم العملية، وبأن همها الوحيد إرضاء المستويات العليا من خلال ما تقدمه للعامل من معلومات فيها أوامر وتعليمات من القمة وتكون صارمة وفي غاية الدقة؛ وهي بحاجة إلى التنفيذ في الوقت المحدد ولا يهم الحالة التي تتواجد فيها العمال والهم الوحيد هو إرضاء المستويات العليا أما إذا كانت معلومات هم العمال وتتعلق بهم لا تنفذ حتى يقوم بسخطهم على الإدارة أو القيام بإضراب وفوق كل هذا تقوم الإدارة بعد ذلك بتسليط عقوبات نتيجة مخالفة هذه الأوامر أي أن الإدارة تضع في المرتبة الأولى مصلحتها ثم تأتي مصلحة العامل بعد ذلك، كما يمكن التعليق من خلال النتائج أن هناك نسبة معتبرة وتمثلت في الإستجابة (03) محايدة، وهو ما يتجلى في القيم المسجلة والمتعلقة بالمتوسط الحسابي المتوسطة والمقدر ب: 2.93 بالانحراف المعياري والمقدرة قيمتها ب: 1.53 .

### 3.2 الإتجاهات المتعلقة بمؤشر التغيب عن العمل:

#### الفرضية الفرعية 6:

هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من طرف عمال المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (60): يوضح تفهم إدارة المركب العامل أثناء التغيب

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
43	تفهم إدارة المركب العامل أثناء التغيب	إطارات	00	01	00	03	03	87	2.53	+
		أعوان تحكم	00	12	01	11	17			
		أعوان تنفيذ	07	10	03	05	14			
			النسبة المئوية %	6.9	26.4	4.6	21.8	39.1	%100	

المصدرالسؤال(43)

حسب النتائج المسجلة بعدم الموافقة بشدة على ذلك ممثلة بنسبة 39.1%، وهنا إشارة إلى سلبية إتجاهات العمال نحو

هذا البند والذي يؤكد أنه المتوسط الحسابي الضعيف قدرت قيمته ب: 2.62 يؤكد بدوره رفض العبارة المصاغة

في الإستجابة رقم (05) بالإضافة إلى هذا فنلاحظ وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة حسب رأيهم أن إدارة المرحب لا تتفهم العامل أثناء التغيب، وصرحوا بعدم موافقة الإدارة أو تفهمها في حالة الغياب، وفي رأي العمال أن الإدارة تتبع معهم جزاءات في حالة التغيب وكثير منهم ينكر وجود علاقات حسنة يعاملون بها؛ وأن أسلوب توقيع الجزاءات يعتبر من أهم صلاحيات رئيس الوحدة وكما رأينا سابقا فالعمال يعانون من معاملة رؤسائهم لهم حسب ماصرحوا به فإن هذه الجزاءات أو العقوبات في حالة التغيب لا تخضع دوما للوائح والقواعد القانونية وإنما في معظم الأوقات يراعى في تطبيقها ردود أفعال العمال خاصة إذا تم تسليط الجزاءات على أحد العمال الذين يتمتعون بمكانة عالية ويحضون باحترام وتقدير الجماعة، أو يملكون علاقات شخصية مع المسؤولين في المستويات العليا للإدارة من خلال عائلات الصداقة، القرابة أو عضوية النقابة... أما باقي العمال فتطبق عليهم العقوبات، تليها النسبة المتوية المقدرة ب: 21.8% بعدم الموافقة على ذلك، بينما هناك نسبة 4.6% نجدها محايدة، كما يمكن التعليق من خلال النتائج أن هناك نسبة معتبرة وتمثلت في الإستجابة (02) توافق بأن هناك تفهم أثناء التغيب من طرف الرؤساء بنسبة 26.4% تليها النسبة المسجلة والمقدرة ب: 6% توافق بشدة على هذا البند وهو ما يتجلى في القيم المسجلة والمتعلقة بالمتوسط الحسابي والمقدر قيمته ب: 2.62 بالإنحراف المعياري والمقدر قيمته ب: 2.53 وإنطلاقا من هذه الشواهد فإن رئيس الوحدة من خلال تبنيه أسلوب التسامح والتوجيه يرمي إلى تحقيق التوازن الداخلي للوحدة والحفاظ عليها من خلال الإهتمام بالعمل وإستمالة العاملين وتجنب وقوع صراعات وتوترات، لا سيما أن طبيعة عمله ذات صلة وثيقة بالعمل وتمكنه من إدراك وفهم التنظيم الإجتماعي السائد بينهم وما يتضمنه من حاجات، دوافع، وقوانين... إلخ. ومن أهم النظريات التي عاجلت هذا المؤشر "التغيب" نجد نظرية "سميث" Smith "1977" التي حاولت " من خلالها توضيح ما مدى إستطاعة الإتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب.

ففي شركة بمدينة "شيكاغو" تفحص "سميث" معدل الحضور وكان ذلك يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاما على العمال بذل شيء من الجهد للوصول إلى الشركة وقد جمع لذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة: القيادة، الأجر... إلخ ثم قام بحساب الإرتباطات بين درجة هذه المتغيرات والحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة أخرى في مدينة "نيويورك" حيث كان في الأولى 70% وفي الثانية 96%، ومن خلال هذه النسب إستنتج "سميث" أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ للسلوك الوظيفي، عندما يكون ذلك السلوك تحت تحكم العمال. وتعتبر نتائج دراسة "سميث" من أفضل لنتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم السلهاط: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الإجتماع التسيير وتنمية

الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002، ص 113-115.

جدول رقم (61): يوضح عدم إهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغييهم

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الاجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه	
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	م. غ. بشدة					
44	عدم إهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغييهم	إطارات	02	02	01	00	02	87	1.26	3.77	+	
		أعوان تحكم	12	20	03	00	06					
		أعوان تنفيذ	10	22	02	01	04					
			27.6	50.6	6.9	1.1	13.8	%100				
			النسبة المئوية %									

المصدر السؤال (44)

حسب النسبة المسجلة في الإستجابة رقم (02) يظهر أن أفراد العينة تؤيد ما جاء في البند أن عدم إهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغييهم وهو ما نجده مابين بنسبة موافقة مقدرة ب: 50.6%، كما يمكن القول أيضا أن الإستجابة رقم (01) والتي توافق بشدة على ذلك ترى أن عدم الاهتمام بالجانب التنظيمي يقلل من ولاء العامل وذلك مابين في النسبة المسجلة والمقدرة قيمتها ب: 27.6%، وقد صرحت بأن الإدارة لا تهتم بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم؛ وهذا ما يؤثر سلبيا على إستقرار العامل والعلاقة بين العمال ورؤسائها، ويؤدي بالعامل إلى عدم إرتياحه وشعوره بخيبة أمل وهذا ما يؤكد أن العلاقات بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة يؤثر بشكل كبير على زيادة المردودية في العمل، لأن العمال تحكمهم علاقات إنسانية مبنية على التعاون والثقة وهذا المؤشر من الملاحظ أنه غائب عن الساحة داخل هذه المؤسسة؛ من خلال المعطيات الكمية المبينة، بحيث يرى الباحثين أن الإهتمام كذلك يعتمد على أساس عوامل شخصية وهذا ما يؤثر عليهم كونهم يعملون ويتعبون ولا يحصلوا على كامل الحقوق وآخرون لا يقدمون شيئا ويحصلون عليها بسهولة لا لشيء إلا أنهم من معارف المسؤولين أو أقاربهم أو أصحاب منطقة أو ولاية واحدة، مما يضعف فيهم روح المبادرة و إتقان العمل لأن جهودهم ذاهبة سدا، وزيادة نسبة التغييب وهذا ما يؤثر على إستقرارهم مهنيا، ونجد أيضا مجموعة من الباحثين يرجعون السبب إلى عامل الشفقة أو الإهتمام بالعامل كون حالته الإجتماعية أو النفسية صعبة، وهذا ليس عامل موضوعي لأن العديد من العمال أصبحوا يعملون بهذه الطريقة حتى يعطى لهم أهمية خاصة، مما قد يؤثر بالسلب على إستقرار العمال بالمؤسسة أما الفئة المحايدة فقدت نسبتها ب:

6.9% أما ما توضحه النسبة الضئيلة المسجلة في الإستجابة (05) والمقدرة ب: 13.8% فهي لا توافق بشدة هذا البند، بالإضافة إلى هذا ما تبرره النسبة المسجلة في الإستجابة (04) والمقدرة ب: 1.1%، معناه أن إهتمام المشرف له دور كبير في التقليل من ظاهرة التغيب ومواظبة عمال المؤسسة، وهو ما تؤكدته قيم المتوسط الحسابي المرتفعة وقدرت قيمته ب: 3.77 أما الإنحراف المعياري فقيمته متوسطة نوعا ما والمقدرة ب 1.26.

جدول رقم (62): يوضح سوء معاملة المسؤولين للعمال وإنخفاض روحهم المعنوية تزيد من نسبة تغييبهم

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	م. غ.م	م. غ. بشدة			
45	سوء معاملة المسؤولين للعمال وإنخفاض روحهم المعنوية تزيد من نسبة تغييبهم	إطارات	01	06	00	00	00	87	3.94	+
		أعوان تحكم	15	17	01	03	05			
		أعوان تنفيذ	15	18	02	00	04			
النسبة المتوقعة %			35.6	47.1	3.4	3.4	10.3	%100		

#### المصدر السؤال (45)

حسب البيانات المسجلة يتضح أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أن سوء معاملة المسؤولين للعمال وإنخفاض روحهم المعنوية وهو ما تمثله النسبة المقدرة ب: 47.1% بالموافقة، تليها النسبة 35.6% الخاصة بالإستجابة رقم (01) بالموافقة بشدة والتي يرى أصحابها أن هذه المعاملة تزيد من نسبة تغييبهم وهذا راجع إلى مناخ العمل المغلق داخل المركب وتوجد علاقة كبيرة بين المعاملة السيئة ومستوى المواظبة، فالمشرف المستبد هو الذي يهتم بقواعد التنظيم الرسمي فقط، أما سلوكه مع عماله فقائم على إتباع الأوامر، وحدود قواعد التنظيم الرسمي الملزم للجميع إتباعه ويعاملهم بقوة وصرامة فيكون نزعة استبدادية لا يهتم بالعمال ويعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف إنتاجية عن طريق إتباع قواعد التنظيم الرسمي؛ ومن هنا نستطيع القول أن سلوك المشرفين المهتمين بالعمال من شأنه أن يزيد نسبة إنتاجية الأفراد، ومن ثمة رضاهم عن الإشراف والعكس لسلوك المهتمين بالوظيفة، وكلا الحالتين من الإشراف التحرر من السلطة والإشراف

المستبد حالات متطرفة ينبغي العمل على الوصول إلى حالة التعادل بينهما<sup>(1)</sup> وهذا ما وضحته القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 3.94 بنسبة الانحراف المعياري المتوسطة نوعاً ما قدرت ب: 1.21، فالإدارة من خلال تطبيقها نظام محاسبة العاملين على التغيب فهي بهذه الطريقة تعمل على فرض جو يسوده الانضباط والالتزام في العمل فالمؤسسة ذات سمعة جيدة ولا يراد الإخلال بنظامها الداخلي، أما بالنسبة لرأي العمال فالعقاب يكون للعامل الذي لا يملك علاقات شخصية مع الإدارة فهي لاتتفهم ظروفه وهذا ما أدى إلى إستياء عدد كبير من العمال فالعدل والمساواة بالنسبة لهم غائبان كما يمكن التعليق على النسبة 10.3 % والتي تشير إلى عدم الموافقة بشدة دون أن ننسى النسبة الضئيلة المسجلة والمقدرة ب 3.4 بعدم الموافقة والمتساوية مع الإستجابة رقم (03) النسبة المحايدة، فإن تماثل العاملين فيما بينهم من جهة والمسؤولين من جهة أخرى زاد من صلة الارتباط وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم؛ وهذا راجع إلى عدة خصائص منها (السن، طبيعة العائلية، الجنس، الأقدمية...) كلها ساهمت في بناء علاقات غير الرسمية ومن ثم فروءاء الوحدات يحاولون المزاجية بين الإهتمام بالجوانب الرسمية والغير الرسمية في تطبيق العقوبات بما يحقق أهداف العامل والمؤسسة معاً، مما يولد لديهم روح معنوية عالية تساعد العامل على العمل والبقاء في منصبه لتحقيق إستقراره المهني.

#### جدول رقم (63): يوضح العامل المحبط دائماً يبحث عن أعذار للإسحاب من العمل والتمارض

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الاجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة				
46	العامل المحبط دائماً يبحث عن أعذار للإسحاب من العمل والتمارض	إطارات	00	04	03	00	00	87	1.17	3.52	+
		أعوان تحكم	01	27	03	03	07				
		أعوان تنفيذ	10	20	03	02	04				
			النسبة المئوية %	12.6	58.6	10.3	5.7	12.6	%100		

المصدر السؤال (46)

<sup>1</sup> حسن الحداد: نظرية المنظمة، دراسة علمية وعملية في المنظمة والتنظيم، دار النهضة العربية، ط 3، (د.س.ن)، ص 83.

أبرز ما يلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أفراد العينة يؤكدون أن العامل المحبط دائماً يبحث

عن أعذار للإنسحاب من العمل والتمارض؛ بحيث أنهم يشعرون بالملل فنسبة الموافقة على ذلك قدرت

ب: 58.6% وهذا ما وضحته الإستجابة رقم (02)، تليها الإستجابة (01) على الموافقة بشدة وقدرت نسبتها

ب: 12.6% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة إذا ما جمعت مع الإستجابة (02) وهذا ما سجلته القيمة المرتفعة للمتوسط

الحسابي والتي قدرت ب: 3.52 بإنحراف معياري قدر ب: 1.17. وهذا راجع إلى أن الإستقلالية الممنوحة

من طرف الإدارة مقيدة تماماً؛ ويفسرون ذلك بالضغوط التي يتعرض لها رؤساء الوحدات من قبل المستويات العليا

الداعية إلى تقييد حرية تصرف المرؤوسين حتى لا تكون لهم القوة الكافية في محاولة مخالفة الأوامر والتعليمات أو القيام

بالإضرابات والإنقلابات ضد الإدارة، والإقتصار على القرارات ذات الطبيعة النمطية والدعوة إلى المتابعة والمراقبة

الصارمة. فتمارض ظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، ويتجلى من خلال الحالات

المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الإبتعاد عن العمل، وهذا ما يطلق عليه "انسحاب العامل من العمل" تهرباً

من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي إليه، أو التقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها. (أثناء قيامه

بعمله، سواء كان هذا نفورا من الوظيفة أو المشرفين عليه أو لجماعة العمل بصفة عامة) ويمكننا إكتشاف هذا النوع أن

تعبير لنا عن عدم الرضا الوظيفي للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء و الأهداف المسطرة للتنظيم

الصناعي.<sup>(1)</sup>

وهناك من يرجعها إلى ضعف خبرة المسؤول فيما يتعلق بتحديد القرارات المهمة ومهارات المرؤوسين والتي جعلته يلجأ

إلى تقييد الإستقلالية كوسيط للحفاظ على مكانته الرسمية وتأكيداً فلا يفسح المجال في العمل بكل حرية؛ وهو ما

وقفنا عنده في مقابلة حرة مع أحد العمال بالمؤسسة بقوله "إن المسؤول بإعتباره حديث العمل في الورشة لا يفضل منح

الحرية للمرؤوسين كحرية إختيار مكان العمل، إستخدام الوسائل، ساعات العمل. فهو من خلال هذا الأسلوب يسعى

إلى تأكيد إهتمامه وتأمين سلطته الرسمية. أما فيما يخص الإستجابة رقم (05) والتي لا توافق بشدة تقابلها نسبة 5.7

% بعدم الموافقة وبأن شعورهم بالملل والإحباط لا يؤثر على قيامهم أو التقصير إتجاه عملهم ولا يبحثون عن أسباب

للمغادرة، كما توجد نسبة 10.3% فهي محايدة لهذا البند ولم تقدم أي إتجاه.

<sup>1</sup> طاهر بليغور: الإستقرار في العمل، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 1994-1995، ص 85.

جدول رقم (64): يوضح مدى مساهمة وتهاون المشرف في تأخر العمال عن الحضور في مواعيد العمل

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الاجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة				
47	يساهم تهاون المشرف في تأخر العمال عن الحضور في مواعيد العمل	إطارات	00	05	01	01	00	87	1.16	4.02	+
		أعوان تحكم	18	17	01	02	03				
		أعوان تنفيذ	17	15	01	03	03				
			النسبة المئوية %	40.2	42.5	3.4	6.9	6.9	100%		

المصدر السؤال (47)

أغلب أفراد العينة مقتنعين بأن تهاون وتسامح المشرف يساهم في تأخر العمال عن مواعيد العمل، وهو ما تؤكد نسبة الموافقة والمقدرة ب: 42.5% هذا مع وجود إتفاق تام تقريبا بين إتجاهات العمال بأنهم مقتنعين بهذا البند ويؤكد هذا نسبة الموافقة بشدة وقدرت نسبتها ب: 40.2% أضف إلى ذلك وفي مقابلة قمنا بها مع أحد رؤساء الوحدات حول مدى تسامح المشرف في تأخر أو تغيب العامل فأجاب بأن رؤساء الوحدات قد طبقوا نظام أو إتبعوا أسلوب التسامح والتغاضي عن تغيبات وتأخرات المرؤوسين؛ من خلال تفضيل توجيههم وإرشادهم بالتأثيرات السلبية للتغيبات على تحقيق المؤسسة لأهدافها ومستقبلهم المهني، وقد أسفرت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة-ميتشيغان- تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لإهتمامه وذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وإهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم وبذلك لا يحدث الرضا عن العمل وتتفق دراسات جامعة ولاية "أوهايو" أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والإحترام، والمودة يحقق رض عاليا بين مرؤوسيه

عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.<sup>(1)</sup> لكن هذا لم يجدي نفعا فأصبح العمال يكررون نفس العملية في التغيب وأصبح السلوك دائما متكرر من طرفهم هذا ما أدى برؤساء الوحدات إلى فرص نظام العقوبات وتطبيقه في حالة الإكثار من الغياب أو الهروب قبل ساعات من إنتهاء العمل، مما دفع بالرؤساء إلى الإلتزام بأساليب عقابية متنوعة كالإنذارات الإقتطاع من الأجر، حرمان من ترقية كإستراتيجية تستهدف الحصول على طاعة العاملين وتحقيق الكفاءة في الأداء وليس معاملتهم معاملة سيئة حسب رأيهم، وهذا ما شكل حاجزا أمام الرئيس والعامل في خلق علاقات إجتماعية مقبولة خاصة إذا كان الرئيس أقل منه سنا ومستواه التعليمي عال. ومقارنة بالنتائج المسجلة في الإستجابات (05) (04) فالنسبة ضئيلة جدا والمتساوية وقدرت ب: 6.9 %، هذا مع وجود نسبة ضئيلة ممن كانوا محايدين وقدرت نسبتها ب: 3.4 % وما تبرزه النسبة المرتفعة للمتوسط الحسابي والمقدر قيمته ب: 4.02 بإنحراف معياري قدر ب: 1.16.

جدول رقم (65): يوضح العمال الغير راضون عن عملهم لو تتاح لهم فرصة العمل في مكان آخر سيتركون

#### عملهم

رقم البند	العبارة	الفترة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
			م. بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
48	العمال الغير راضون عن عملهم لو تتاح لهم فرصة العمل في مكان آخر سيتركون عملهم	إطارات	01	04	00	01	01	87	1.26	+
	أعوان تحكم	05	21	07	03	05				
	أعوان تنفيذ	22	10	02	02	03				
			النسبة المئوية %							
			32.2	40.2	10.3	6.9	10.3	%100		

المصدر السؤال (48)

القيم نفسها تقريبا نجدها في هذا الجدول وخصوصا تلك المتعلقة بعدم الرضا عن العمل ولو تتاح لهم فرصة العمل

<sup>1</sup> العبودي فاتح: "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية، 2007-2008، (د.ت ص).

في مكان آخر سيتركون عملهم معبرين ذلك ونسبة جد مرتفعة قدرت ب: 40.2% بعدم وجود موافقة لذلك تليها الإستجابة رقم (01) بنسبة 32.2% بعدم الموافقة بشدة يرجع السبب إلى طبيعة المناخ السائد ويتضح ذلك جليا من خلال النسب، فالعمال الذين يفكرون أو يريدون مغادرة المؤسسة فأغلبيتهم يرجعون السبب إلى سببين رئيسيين هما الحصول على أجر أعلى وإمكانية الحصول على ترقية أفضل في المؤسسة أخرى غير التي يشتغلون فيها في حين أرجع عمال آخرين سبب المغادرة إلى الوضع السيئ للمؤسسة؛ من حيث عدم وجود عدالة وموضوعية والظروف الفيزيائية الغير ملائمة بما هذا ما جعلهم يفكرون في المغادرة منها، وأن تمسكهم بوظائفهم لحد الآن لسبب وحيد هو أن فرص العمل في السوق أو خارج غير موجودة وهم خائفون من العرضة إلى البطالة وهم ورائهم إلتزامات وواجبات لهذا قد يتحصلون الظلم يبقون في وظائفهم، وعلى العموم يجب على المؤسسة أن توفر لعمالها الظروف الملائمة للعمل وتحافظ عليهم لتحارب فيهم فكرة المغادرة لمؤسسة أخرى خاصة العمال ذوي الخبرة والكفاءة حتى لا تكون حقل تجارب لليد العاملة فعليها أن توفر لها الإستقرار المهني بخلق حوافر مادية ومعنوية مراعية في قوانينها الموضوعية والعدالة؛ فبذلك حتما ستوفر للعمال الإستقرار المهني، مع وجود نسبة محايدة مقدرة ب: 10.3 %، هذا ونجد نسبة ضعيفة مقدرة ب: 10.3 % لا توافق على ترك المؤسسة ويرى أصحابها أن ما تقدمه الإدارة خدمات للعمال ملائم، والسبب في ذلك يعود إلى تعودهم على جو العمل في المؤسسة ما دام حسب رأيهم يستطيعون تحسين مستواهم الإجتماعي والمهني عن طريق تدرجهم في السلم الوظيفي، فمن الأفضل للعامل أن يبقى في نفس المؤسسة، ويضيف بعض المبحوثين أنه لا يستطيعون الإستغناء عن زملائهم في العمل، حتى لو وجدوا وظائف أخرى وبأجور مغرية كما يمكن توضيح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة والمقدرة ب: 3.77 بانحراف معياري مقدر قيمته ب: 1.26.

جدول رقم (66): يوضح أن العامل يبحث دائما عن أعذار للإسحاب من العمل

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					الاجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة				
49	دائما تبحث عن أعذار للإسحاب من العمل	إطارات	02	01	00	03	01	87	1.28	3.95	+
		أعوان تحكم	16	18	03	04	00				
		أعوان تنفيذ	21	09	01	02	06				
			44.8	32.2	4.6	10.3	8.0	النسبة المئوية %			

المصدر السؤال (49)

أول نسبة يمكن الإشارة لها هي تلك المتعلقة بالإستجابة رقم (01) بالموافقة بشدة والمقدرة ب : 44.8 % والتي يقر أصحابها أنهم دائما يبحثون عن أعذار للإسحاب من العمل، وما يؤكد سبب عدم الإستقرار إلى أن العمال المتعاقدين يرون أنهم غير مستقرين لأنهم مهددون بالطرد في أي لحظة أو إلى بعد السكن عن العمل، وسوء التنظيم، عدم حصول العمال على ترقية ومنهم من يرى أن الترقية في الدرجة غير كافية لأنها مطلب شرعي يمر به كل عام يعمل بالمؤسسة ولا يعتبرونها حتى ترقية فهم يهدفون إلى الترقية في المناصب والمراتب، كذلك العديد من العمال الذين يرون بأن عملهم غير متوافق مع تخصصهم والذين يرون بأن عملهم معقد فإن حسب بعض المبحوثين يجب أن يوضح الشخص المناسب في المكان المناسب فكل حسب تخصصه، وعموما فإن عدم الإستقرار يؤثر سلبا على أداء العمال ومدى رضاهم عن العمل، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى معالجة هذه المشكلة إما عن طريق تنمية قدرات ومهارات وخبرات العامل وتدريبه في الجوانب التي بها نقص وتعقيد أو خلق جو تحفيزي لدى العامل ينمي لديه الرغبة وحب العمل والرضا عنه وبالتالي توفير الإستقرار لديه، ذلك أن العمل لا يلبي إحتياجاتهم ومتطلباتهم سواء المادية أو المعنوية، كما أن المقابل المادي الذي يتحصلون عليه لا يعبر عن الجهود الفعلي والتعب الذي يلاقونه يوميا في ميدان العمل وغياب بعض العوامل الوقائية أثناء العمل فعند تحولنا أثناء العملية الإنتاجية لاحضنا إمكانية إصابة العمال ببعض الأمراض المهنية المتنوعة الناتجة عن نوع المادة المستعملة في العملية الإنتاجية، هذا الإتجاه هي النسبة المسجلة في الإستجابة (02) والمقدرة ب: 32 % بالموافقة على هذا البند وذات النسبة نجدها في الإستجابة (04) حيث ترى العكس بنسبة 10.3 % وتؤكد قيمة

المتوسط الحسابي المسجل والمقدر قيمته ب: 3.95 وقيمة الانحراف المعياري وكانت قيمته 1.28؛ يرى هؤلاء أن الإستقرار يعني لهم أهم بسيط من متطلباتهم من جهة وأن العمل يلائمهم ويوفر لهم ولو جزء بسيط من متطلباتهم من جهة أخرى، لكن هذا لا يمنع من طموحهم في الانتقال إلى وظائف أعلى، فهذا كلما جعل الإستقرار موفر لهم فنجد أن لديهم نوع الرضا عن العمل خاصة في الوظائف الإدارية بإعتبارها الوظيفة التي يقومون بها تناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، فحسب بعض الباحثين فإنهم لا يمكنهم القيام بأي عمل وهم غير راضين عنه أولاً يجوبونه فالمدلة التي قضاهها مع الآلة قد خلقت ملاحظة وطيدة بينه وبين أجواء العمل الذي يقوم به أو كذلك فإن الزملاء العمل لهم تأثير قوي حيوية المكان وبجث روح المرح والتعاون، مما يخلق جوا عائليا تسوده المحبة و التفاهم.

جدول رقم (67): يوضح تغيب العامل المستمر عن عمله يقلل من ولائه لمؤسسته

رقم البند	العبارة	الفئة	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
			م.بشدة	موافق	محايد	غ.م	غ.م. بشدة			
50	تغيبك عن عملك المستمر يقلل من ولائك لمؤسستك	إطارات	02	03	00	01	01	87	1.40	+
		أعوان تحكم	22	10	01	01	07			
		أعوان تنفيذ	25	08	01	01	04			
			النسبة المئوية %	56.3	24.1	2.3	3.4	13.8	%100	

المصدر السؤال (50)

يتضح من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن التغيب المستمر يقلل من ولاء العامل لمؤسسته وقد أقرت نسبة كبيرة بوجود علاقة وطيدة بين الولاء والتغيب في هذا المجال،، حيث وصلت نسبة الموافقة بشدة على ذلك 56.3% كذلك ما توضحه النتيجة المسجلة في الإستجابة رقم (02) والمقدرة نسبتها ب: 24.1% دالة على الموافقة وهذه النسب تدل على أن الولاء له دور كبير في تغيبه ويعمل على عدم رضاه وإستقراره؛ صرحت بأن عدم الشعور بالولاء والإلتزام للمؤسسة وهذا راجع للنمط السلطوي المركزي السائد بداخلها فهو يقضي على كل طرق أو أساليب الراحة النفسية والاجتماعية، فالعلاقات أو المناخ التنظيمي السيئ لا يسمح بوجود مؤشرات للإستقرار

المهني مما يولد لدى العامل شعور أو إحساس بعدم انتماءه، كما يلاحظ أيضا أن هناك نسبة ضعيفة نوعا ما من أفراد العينة مع وجود نسبة ضئيلة نجدها تقول عكس ذلك وقدرت النسبة ب: 13.8% لا توافق بشدة كذلك ما تبينه نسبة عدم الموافقة والمقدرة ب: 3.4%، رغم مركزية القرار مرجعين ذلك إلى تعلقهم الكبير بالمؤسسة وإعتبارها الأسرة الثانية لهم (أقدمية + خبرة) ومصاحبها من علاقات زمالة وصدقة التي تجمعهم بالعمال فيتصلهم ببعضهم يخلق نسق تعاوني في مكان العمل وفي جو الثقة والإحترام، وما يلاحظ أن الإتجاه إيجابي وهذا ماسجله المتوسط الحسابي المرتفع والمقدر قيمته ب: 4.05 بإنحراف معياري قيمته المرتفعة نوعا ما وقدرت ب: 1.40.



## الفصل العاشر: نتائج الدراسة

أولاً: إستنتاج محور المناخ التنظيمي

ثانياً: إستنتاج محور مشكلات العمل

ثالثاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل

1.3 الترعة الإنسانية وعلاقتها بظغوط العمل

2.3 نمط الاتصال وعلاقته بحوادث العمل

3.3 الحوافز المقدمة وعلاقتها بالتغيب عن العمل

• النتائج العامة

سيتم في هذا الفصل مناقشة مدى إرتباط محاور الإستثمار؛ وذلك من خلال ربط المؤشرات الخاصة بمتغير المناخ التنظيمي ومؤشرات أخرى متعلقة بمتغير مشكلات العمل؛ وبعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج الآتية:

## أولاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل

### الفرضية السابعة:

هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية

### 1.1 التزعة الإنسانية وعلاقتها بضغط العمل

جدول رقم (68): يوضح العلاقة بين التزعة الإنسانية وضغوط العمل

معامل الإرتباط بيرسون	
ضغوط العمل	التزعة الإنسانية
0.21	1

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية طردية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين التزعة الإنسانية، وبين ضغوط العمل، وهذا ما يتفق ومحتوى علاقة الفرضية الأولى بالفرضية الجزئية الرابعة معناه أنها لم تتحقق.

### 2.1 نمط الإتصال وعلاقته بحوادث العمل

جدول رقم (69): يوضح العلاقة بين نمط الإتصال وحوادث العمل

معامل الإرتباط بيرسون	
حوادث العمل	نمط الإتصال
0.30	0.59

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية طردية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين نمط الإتصال، وبين حوادث العمل، وهذا ما يتفق ومحتوى علاقة الفرضية الثانية بالفرضية الجزئية الخامسة معناه أنها لم تتحقق.

### 3.1 الحوافز المقدمة وعلاقتها بالتغيب عن العمل

جدول رقم (70): يوضح العلاقة بين الحوافز المقدمة والتغيب عن العمل

معامل الارتباط بيرسون	
التغيب عن العمل	الحوافز المقدمة
0.11	0.33

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة إرتباطيه طردية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) بين الحوافز المقدمة، وبين التغيب عن العمل، أي كلما إرتفع مستوى الحوافز المقدمة بطريقة سخية كلما إنخفض مستوى التغيب عن العمل، وهذا ما يتفق ومحتوى علاقة الفرضية الثالثة بالفرضية الجزئية السادسة معناه أنها قد تحققت.

#### ثانيا: إستنتاج محور المناخ التنظيمي

- مؤشرات المناخ التنظيمي وإندرجت تحته ثلاث فرضيات:

✓ هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو العلاقات الإنسانية المتبادلة داخل المؤسسة الصناعية

✓ هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الصناعية

✓ هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نظام الحوافز المتبع من قبل إدارة المؤسسة الصناعية

حيث أظهرت التحليلات التوجهات الآتية:

#### 1.2 مؤشر التزعة الإنسانية

- الأسلوب الإشرافي متسلط ولا يحرص على المشاركة(المناخ التسلطي).
- المشرف لا يقدم المساعدة الممكنة ولا يتعامل بالعدل والإنصاف (المناخ المغلق).
- لا يتعامل مع المرؤوس بتفهم ولا يقدم النقد البناء ( المناخ المراقب المنضبط).
- يحاول حل المشكلات والعمل على تشجيع الجو الودي ( المناخ إنتمائي).

#### 2.2 مؤشر نمط الاتصال

- تتصف نظم الاتصال بالوضوح ويتم استعمال وسائل مناسبة.
- تبذل الإدارة كامل جهدها لإزالة المعوقات من خلال الاتصال بقوة العمل ومتابعة مساهم المهني (المناخ الإنجازي).
- الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين تقريبا لا تتم بسرعة ومرونة في كل الإتجاهات.

## 3.2 مؤشر الحوافز المقدمة

- لا يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله ولا يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.
- الحافز المعنوي والمادي لهما دور كبير في إستمرار العامل ونجاحه وبذل المزيد من الجهد (المناخ المتبني).
- الحكم على الفرد لا يتم في ضوء ما يبذله وإنما على أساس شخصي.
- تلتزم الإدارة بتقديم علاوات من أجل التقليل من مشكلات العمل لكنها شكلية ولا تعبر عن مجهودات العاملين وعليه ومن خلال قيم المتوسط الحسابي المتحصل عليها يمكن القول أن للمختصين الصحيين إتجاه سلبي نحو المناخ التنظيمي السائد داخل مؤسسة سوميفوس.

وهذا ما وافق دراسة "القطامنة" (2000)، و"ذنيبات" (1999) ودراسة " HANGES AND "OTHERS"

مؤشرات مشكلات العمل وإندرجت تحته الفرضيات الآتية:

- ✓ يعاني العمال داخل المؤسسة الصناعية من ضغوطات عمل مختلفة المصادر
- ✓ يتعرض عمال مؤسسة سوميفوس إلى العديد من حوادث العمل داخل المركب
- ✓ هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من طرف عمال المؤسسة الصناعية

ثالثاً: إستنتاج محور مشكلات العمل

حيث أظهرت التحليلات التوجهات الآتية:

## 1.3 مؤشر ضغوط العمل

- عدم وضوح طبيعة العمل بمؤسسة سوميفوس (أعمال متناقضة ومتعددة) ساهمت في شعور العامل بالتعب والإرهاق.
- الإدارة لا تتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل مما جعل العامل يثور لأتفه الأسباب عند القلق.
- أغلب العمال يستطيعون التحكم في سلوكياتهم عندما تواجههم ضغوط في العمل.
- العديد من العمال يشعرون بالحمول والملل أثناء تأدية العمل لأنه لا يحقق طموحهم حيث أن هناك تقصير إتجاه العائلة .

### 2.3 مؤشر حوادث العمل

- يتحصل العامل على فترات راحة لكن بيئة العمل التي يؤدي يعمل بها غير آمنة.
- لا تقوم إدارة المركب بتقديم إرشادات وتوعية والألات التي يعمل عليها العمال قديمة وتحتاج إلى صيانة.
- ظروف العمل الفيزيائية (إضاءة-تهوية-حرارة-رطوبة-غبار-ضوضاء) غير مناسبة للعمل.
- يقوم العامل بالمواظبة على استخدام معدات الوقاية ويتعرض للتويخ.
- رؤساء الوحدات يرجعون أن حوادث العمل تحدث جراء عدم استخدام وسائل الحماية اللازمة من طرف العمال .

### 3.3 مؤشر التغيب عن العمل

- لا تتفهم الإدارة العامل أثناء التغيب.
  - عدم إهتمام المشرف وسوء معاملته يزيد من إنخفاض روحهم المعنوية ويزيد من مستوى تغيبهم.
  - العامل المحبط دائما يبحث عن أعذار للإسحاب من العمل.
  - يساهم تهاون المشرف إلى تأخر العديد من العمال وإرتفاع نسبة تغيبهم.
  - تغيب العمال عن المؤسسة يقلل من ولائهم ولو تتاح لهم فرصة يغادرون العمل.
- وعليه ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية المتحصل عليها يمكن القول أن مستوى مشكلات العمل داخل المؤسسة وحسب آراء عينة البحث أنها تزداد كلما كان المناخ السليبي وغير ملائم.

### • النتائج العامة:

مما سبق عرضه من تحليل مفصل، يمكن الخروج بملخص عامة تشمل أهم النتائج التي سجلتها هذه الدراسة؛ وذلك بعرض أهم الإجابات المتعلقة بالأسئلة المطروحة سلفاً، مع إثبات ورفض بعض الفرضيات؛ وكل ذلك تم تأكيده من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانياً عن طريق مجموعة من الخطوات الإحصائية، وفيما يلي سنقدم أهم نتائج هذه الدراسة الخاصة بمتغير المناخ التنظيمي ومشكلات العمل.

وهذا ما وافق دراسة لغويل (2005)، ودراسة سامية الجندي (1976)، دراسة رجاء محمود (1999). وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1- هناك إتجاه سلبى لدى العمال نحو التزعة الإنسانية المتبادلة داخل المؤسسة.

2- هناك إتجاه إيجابى نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة.

3- هناك إتجاه سلبي نحو نظام الحوافز المقدمة من طرف الإدارة.

4- يعاني عمال مؤسسة سوميفوس من ضغوطات عمل مختلفة المصادر.

5- يتعرض عمال مؤسسة سوميفوس إلى العديد من حوادث العمل داخل المركب.

6- هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من قبل عمال المؤسسة.

✓ هناك علاقة إرتباطية طردية سالبة بين التزعة الإنسانية وضغوط العمل.

✓ هناك علاقة إرتباطية طردية سالبة بين نمط الإتصال وحوادث العمل.

✓ هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الحوافز المقدمة وتغيب العمال عن العمل.

وفي سؤال عن أهم المعايير سواء الموضوعية أو الوصفية التي يقاس بها مناخ العمل داخل مؤسسة سوميفوس وحسب ما تم تحليله في العناصر توضح من خلال (مستوى الأداء - الإبداع - الروح المعنوية - الرضا والحماس - ضغوط العمل - الحوادث المهنية - التغيب - الشكاوى - التعاون والتشجيع - المشاركة - السلطة - الاتصالات - العيوب في الصنع - معدل العطل).

وحسب النتائج المتوصل فلا يوجد هناك معيار واضح تتبعه المؤسسة في مراقبة جو العمل لا المعايير الموضوعية ولا الوصفية والتي تتم من خلال توزيع الإستثمارات وفيها يتم توضيح الجوانب التنظيمية الخاصة بمؤسسة سوميفوس. وفي نفس السياق وفي سؤال لرئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية عما إذا كان هناك نظريات علمية يتم تطبيقها لقياس المناخ التنظيمي وكذلك حسب رأي العديد من العمال ورؤساء الوحدات؛ فلا يوجد مدخل واضح يقاس به بالإجراءات روتينية وفي حالة وقوع أي خلل وظيفي داخل مؤسسة سوميفوس فإنها تقوم بحلها ولا يوجد مدخل معين تطبقه. معنى هذا أن المؤسسة تطبق النظرية الموقفية "Contingency Theory" ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ومن أشهر روادها "جين ويدورد" Joan Woodward" وإستطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الإتجاه، وإن هذه النظرية تحمل فكرة وجود طريقة واحدة لتادية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة. وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، 2004، ص 94.

وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

ولقد ذكرنا سابقاً أن الباحثان " هالبن وكروفت " عندما درسوا المناخ المؤسسي وحددوا له بعددين فالمناخ المفتوح من طرف والمناخ المغلق من طرف آخر وبينهما جملة من أنماط المناخات وحسب ما لوحظ أن مؤسسة سوميفوس تباينت فيها العديد من هذه الأنماط ( المفتوح - المغلق - المراقب - الإنجازي - المتبني - الإنتمائي - التسلطي ). أما فيما يخص أهم النماذج التي لوحظت داخل مؤسسة سوميفوس فكل نموذج من النماذج الآتية قد تحقق منها مجموعة من العناصر نموذج ( ليتوين وستريج - كامبل وزملائه - لولر وزملائه - دوني وزملائه - فورهاندي جيلمر - ستيرز - تيم وبيترسون - كوز لوسكي ودوهيرتي - جوردون - ليكرت - المغربي ). (أنظر الفصل الثاني عنصر النماذج). كذلك من خلال البيانات الكمية فقد وجد أن هناك العديد من الضغوط وإرتفاع الحوادث المهنية مما أدى إلى زيادة مستوى التغيب داخل مؤسسة سوميفوس ومختلفة المصادر منها:

✓ علاقة العامل بمهنته خاصة الفئة التي تعمل داخل التلحيم التنفيض الترويق ..... الخ وكلما كان العامل فاهم لذاته وعمله تمكن من التصرف بحكمة أثناء حدوث الضغط؛ وهذا ما أثبتته دراسة "بروكز" الأفراد ذوي مفهوم الذات والمهنة هم أكثر عرضة للضغوط كذلك دراسة "روتز" (1966) أن نوع الضبط الذي يقوم به العامل إتجاه نفسه وعمله من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة الضغط وقلته (نموذج التقدير المعرفي).

✓ علاقة العامل بنظام العمل (دوري - يومي) وهذا ما فسره في عنصر نظام العمل سابقاً، فإن أفضل ساعات العمل في النهار لما لذلك إرتباط وثيق بين وظائف الجسم وخضوعه لهذه الإيقاعات اليومية مما يقلل من حوادث العمل (نموذج كوبر).

✓ علاقة العامل بالرؤساء: وحسب ما دلت عليه الدراسات كما ذكرنا سابقاً أنه أخطر مصدر في البيئة السيكولوجية، وفي حالة عدم وجود توافق مهني مما يولد حالة إغتراب وعدم التكيف؛ فيساعد في زيادة الإضطراب في هيكل العلاقات مما يؤدي إلى زيادة مستوى ضغط العمل فيرتفع ويؤثر بدرجة كبيرة على المرؤوس والعكس صحيح؛ إذا كان هناك دعم من طرف الرؤساء يخفف من ضغط العمل وهذا ما توصلت إليه دراسة "ثيلر" و" ايلسون" (1999) (النظرية الإجتماعية) و(مدرسة التحليل النفسي) وهذا ما عبر عنه "ماسون" عن أهمية المشرف في التقليل من مشكلات العمل.

✓ علاقة العامل بزملائه: ذكرنا فيما سبق أن هناك ضغوط إيجابية تعمل على زيادة الدافعية لدى العامل وتعمل على تكوين علاقات نفسية؛ الأمر الذي دعا إليه "إلتن مايو" وبالنسبة لمؤسسة سوميفوس فالعلاقات الإنسانية

بين العمال جيدة؛ وتلعب دور فعال في العملية الإنتاجية، وهذا ما يطلق عليه "المساندة الاجتماعية" حيث أنها تقوم بالحماية ضد التأثيرات السلبية، ونقص الدعم الاجتماعي يولد الضغط ويزيد من مستواه؛ وهذا ما أثبتته دراسة "ساراسون" (1986) كذلك يؤدي إلى التأزم النفسي جراء عدم تلبية العامل لرغباته وميوله ويصبح في حالة إحباط، وعدم التجانس بين جماعات العمل يؤدي إلى تصدع وضعف الإنتاج، كذلك يؤدي إلى زيادة نسبة حوادث العمل (دراسة كينيكية) "هيرسي".

✓ علاقة العامل بظروف العمل المادية: وهذا ما وضحته دراسة "COREY" AND "KELLY" (1981) أن علاقة الصحة النفسية والاجتماعية بظروف العمل الفيزيائية علاقة قوية وواضحة؛ تبرز من خلال ردة فعل العمال من خلال (حوادث العمل الأمراض المهنية - الإحباط - التغيب) كذلك دراسة "EDWARDS" وجود علاقة تبادلية وهذا ما لاحظناه أثناء تحليل البند الخاص بالظروف الفيزيائية (النظرية الجسمية) (نظرية الضغط والتكيف).

✓ خصائص الدور: كما حددها "كويك" و "كويك" ويرى "كاهن" أن هناك جانبين:

● غموض الدور: لاحظنا العديد من العمال لم يفهموا مضمون عملهم خاصة في حالة عدم وضوح الاتصالات داخل مؤسسة سوميفوس؛ مما أدى إلى قلة التواصل الاجتماعي، ضعف التركيز وتشتت التفكير، وحالة الملل فترتب على ذلك تداخل في المهام وأدى ذلك إلى الصراع وإنخفاض الروح المعنوية؛ وبالتالي عدم رضا العمال مما جعل الكثير منهم يرتكبون حوادث عمل وأصبح لديهم الرغبة في ترك العمل (نموذج موراي) (1978).

● صراع الدور: وحدث هذا أثناء تلقي الرؤوس أكثر من مطلب من طرف أكثر من رئيس وعلى الفرد الإستجابة لإحداها مما يجعل العامل في حالة قلق (نموذج النسق النظري لسيلبرجر) (1972).

✓ زيادة عبئ الدور وقلته: وحسب ما توصلنا إليه فإن هناك عدة وحدات لها عبئ كمي ومهام كثيرة وجب إنجازها في وقت غير كافي، على عكس الوحدات التي يتميز عملهم بالروتين وهذا ما يزيد من الإضطرابات النفسية؛ وهذا ما طابق دراسة "أرنولد" و "أخرون"، كذلك وجود نقص نوعي من خلال نقص المهارات بالنسبة للعمال الجدد الذين إستلمو مهنتهم داخل مؤسسة سوميفوس خاصة المؤقتين منهم وعدم إلتزام الإدارة بتكوينهم مما يؤدي إلى حدوث حوادث عمل داخل المركب نتيجة قلة الخبرة والكفاءة المهنية، وفي هذا المجال دراسة كل من "يتفين" و "ماكورميك" (نموذج هب).

✓ التطور والتقدم المهني: (نظم الأجر والحوافز - المسار المهني) زيادة الأجر وإحساس العامل بمكانته الاجتماعية يعمل على تخفيف الضغط؛ وهذا ما أثبتته دراسة "أرجايل مايكل" (1993) وما توصلنا إليه في هذه الدراسة فإن غياب فرص الترقى الحماس والإنجاز، أدى إلى ضعف الولاء ونتيجة ذلك عدم إستقرار العمال ووجود إحتلال في التوازن، فالدافعية هي المحرك الأساسي لسلوك وإذا نقصت أدت كذلك إلى حوادث العمل وهذا ما توصلت إليه دراسة "كبير" خاصة الأقسام التي تقل فيها الحوافز الإيجابية (نموذج هانز سيلبي) (1976) (نظرية علم النفس التجريبي).

✓ الهيكل ونظم تقييم الأداء: تركز السلطة وغياب العدالة (وجود علاقات شخصية) أدى إلى وجود مستوى عال من ضغوط نفسية وهذا ما توصلت إليه دراسة "لازاروس" و"فلوكمان" (1984) أن إدراك الفرد لأحداث الضغط له دور هام ومحدد رئيسي للصحة النفسية وأشار "لودنسلاجرورث" (1984) أن عدم التحكم وإنعدام القوة يجعل العامل ضحية المرض سواء كانت أمراض نفسية أو جسمية (نموذج مارشال).

✓ ظروف العمل السيئة (علاقة العامل بالألة): قدم الآلات وسوء الإستعمال وقلة الخبرة دراسة "جورج فريدمان". وفي سؤال عن أهم الإستراتيجيات التي تقوم بها الإدارة في مواجهة ظاهرة التغيب والتي سبق ذكرها فقد تمثلت في حوافز سلبية من أجل ضمان الإنتاج والتقليل من ظاهرة التغيب ولتأدية المهام بشكل طبيعي، تتبع هذه الحوافز كمحدد لضبط الرقابة على تصرفات العاملين وشملت جميع أنواع التهديد والعقاب مثل الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة والترقية فإذا زادت درجة التقصير زادت درجة العقوبة أما إذا تطور التقصير فيتم العزل من الوظيفة. وبطبيعة الحال فإن الواقع المعيشي والظروف الاجتماعية والإقتصادية وتدني مستوى المعيشة يجعل العامل في حالة خوف من طرده عن عمله أو الخصم من الأجر دائما.

وحسب ما صرح به رئيس الموارد البشرية فهذا أحسن أسلوب لردع وفي نفس الوقت قد يعمل هذا الأسلوب على جعل العامل يحاول القيام بتصرفات سلبية مثل: اللامبالاة، تخريب الألة، التمارض، وحسب رأيهم فإنه لا توجد نظرية واضحة تطبق على العمال داخل المؤسسة وهذا ما أدى بهم إلى مسايرة الأوضاع حسب ما تقتضيه الضرورة.



## الخاتمة:

من خلال ما سبق نستطيع القول أنه وفي ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفير إحدى الجدارات الجوهرية والتي تتمثل في المناخ التنظيمي الذي يعمل على احتضان فطنة المنظمة وذكائها، عبقريتها وتفوقها وتميزها، ومواجهتها لعدة مشكلات قد تعيق مسارها التنظيمي فهو بذلك الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات واستراتيجيات وخطط وأساليب قيادته فالمنظمة من خلال حوكمتها وشفافيتها وبقائها وتحسينها المستمر لعمالياتها وتكيفها مع التغيرات الخارجية واندماجها تجعل منها نظم حية تضيفي على المنظمة طابع الحركية، والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر والتحدي بلغة القائم الملهم الكاريزمي فهي تخلق روح الفريق والعمل الجماعي معززة إرادة العامل وداعمة له مما يؤدي إلى بناء مناخ أخلاقي قيمى موجه لسلوك العاملين نحو أداء متميز ( جودة، كلفة، توقيتا، وقيمة) فالمناخ التنظيمي يحوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون تهيئة ظروف ملائمة تساعد الأفراد على العمل براحة بعيدا عن كل ضغوط العمل لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المنظمات والذي يؤثر على قدرة العاملين وعلى التواصل والابداع لانبجاز وأداء الأعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز المتوقع وحسب ما خطط له وبالتالي نجاحها.

وإن هدف كل باحث في العلوم الاجتماعية خاصة، هو ربط الجانب النظري بالميداني والإحتكام إلى الواقع في محاولة تطبيق الموروث النظري، كذلك الأمر بالنسبة إلى هذه الدراسة.

إنطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم وكانت تهدف لاقتراح بدائل جديدة، يمكنها أن تساهم في حل بعض المشكلات خاصة وأن المناخ التنظيمي يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتحديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية .

وبعد كل النتائج المتحصل عليها والتي أردنا من خلالها الإجابة على جملة من التساؤلات والتي طرحت في بداية الدراسة، فإن مؤسسة سوميفوس مازالت تعاني من عدة مشكلات، وبالرغم من المحاولات الجادة التي تقوم بها المؤسسة من أجل التقليل من هذه الظواهر السلبية إلا أنها لم تدرك أهدافها المسطرة تماما، وإن مسؤولية الإلتزام تجاه هذه المشكلات تقع على عاتق المؤسسة بجميع أفراد التنظيم من مسيرين، إطارات، مهندسين، عمال ولهذا نجد أنه من الضروري تضافر الجهود بين أفراد التنظيم من أعلى عامل داخل السلم الهرمي، إلى آخر عامل في المؤسسة؛ وهذا من أجل الوصول

إلى المبتغى وتحقيق الإستقرار، إذ لا يمكن إعتبار أن المسؤولية تعود إلى مجموعة دون الأخرى بل هي مسؤولية الكل وعلى الجميع إتخاذ القرارات والإجراءات ليتم العمل في أحسن الظروف وأسهل الطرق؛ إضافة إلى هذا ومن خلال بعض التحولات التي طرأت على نسق العلاقات في ميدان دراستنا وذلك راجع للإفرازات التي تترتب على الحوادث المهنية، وضغوط العمل والتي كان لها الأثر السلبي على المستوى الفردي والذي يتجلى في مظاهر الإغتراب، الشعور بالعجز والوحدة، عدم تحقيق الذات والإستغلال... وهذا ما يهدد ترابط وتماسك الفاعلين في جماعات العمل .

ومن خلال ما تقدم في عرض وتحليل للمعطيات الميدانية خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مناخ العمل ليس له تأثير على وضعية المؤسسة الصناعية الإقتصادية فقط بل كان له تأثير مباشر على الجانب الفردي ( مادي ، معنوي) وذلك بعدم الاستقرار وزيادة مشكلات العمل.

وإن الهدف من عرض هذه المعطيات هو توضيح أن الجهاز البشري لبعض المؤسسات الجزائرية عموما غير مؤهل؛

في ظل هذه المرحلة الراهنة نظرا لغياب ميكانيزمات التسيير العقلاني سواء للموارد البشرية والمادية، أوحى الإستراتيجيات الواضحة التي من شأنها التقليل من حدة الأزمات، لكن هذا لم يمنع من وجود روح التضامن التي لمسناها ميدانيا، والتي سيكون لها الأثر الإيجابي على الطبقة العاملة بالخصوص في المستقبل، ومن وجهة نظري حتى تحقق المؤسسة مظاهر الإستقرار في أغلبها النجاح في العمل الميداني وهو علاقات العمل أي معرفة اتجاهات العمال وإدراك حاجاتهم عن طريق التكافل مع جميع العمال على تهيئة جو العمل الذي يتيح لهم فرصة لإشباع حاجاتهم الإقتصادية والاجتماعية والنفسية، فعلاقات العمل تحتل مرتبة مهمة في سلم الأولويات؛ فمن خلال معايشتنا للمجتمع المدروس الإتجاه الغالب هو موقف العمال، القادة النقابيين، فالمقدرة على وضع قرارات موضوعية أمر ضروري، لأن الإرتجال وإتخاذ القرارات دون مشاركة الجميع في وضعها يؤدي إلى إستياء العمال.

وبعد عرضنا للعناصر التي جاءت في الفصول الميدانية الأجور، الإنتاج، التكوين، الخ إتضح لنا مدى وجود علاقة وطيدة بينهم والتي في نفس الوقت تؤثر على علاقات العمل، ونظرا للوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية

وعلى رأسها مؤسسة سوميفوس وفي ظل التغيرات الإقتصادية والاجتماعية فإن موضوع الأجور هو من المواضيع التي تطالب القاعدة العمالية النظر في إعادة هيكلته؛ من خلال المطالبة برفع الأجور وما يتناسب مع الجهد المبذول، حيث لاحظنا الإستحسان لهذه السياسة سواء من طرف العمال أو المسيرين أو النقابيين.

أما فيما يخص إستقرار العامل داخل المؤسسة فوجب تهيئة الظروف والإمكانيات اللازمة من أجل ممارسة العمل بكل روح معنوية عالية تساعد على رفع الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج؛ ولا يتم ذلك إلا بعد الإلتفات إلى العمال ومعرفة ظروفهم ومتطلباتهم وتحسيسهم بأنهم عناصر فعالة في المؤسسة وعدم فرض قيود عليهم حتى لا يحسو بالإغتراب.

ضمن هذا السياق واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعضها الآخر وهذه طبيعة أي دراسة لا سيما في الدراسات السوسولوجية، فخاتمة هذه الدراسة هي مقدمة لأبحاث علمية أخرى.



قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

## ❖ القرآن الكريم

1. القرآن الكريم: سورة الرعد، الآية (28) ص 252.
2. القرآن الكريم: سورة النحل، الآية (127) ص 271.
3. القرآن الكريم: سورة النساء، الآية (25) ص 82.
4. القرآن الكريم: سورة النساء، الآية (64) ص 86.
5. القرآن الكريم: سورة يوسف، الآية (86) ص 245.

## ❖ القواميس و الموسوعات

1. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الإجتماعية أخذ كلمة "مؤسسة"، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995.
2. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
3. إبراهيم مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، دار المعارف، ط2، 1972.
4. سهيل إدريس، جبور عبد النور: المنهل الوسيط (قاموس فرنسي عربي).
5. عبوي زيد: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2007.
6. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
7. المعجم الوسيط: الإدارة العامة للمعجميات وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، مجمع اللغة العربية، ط4، القاهرة، 2005.
8. نجار، فريد جبريل: قاموس التربية علم النفس "أخذ كلمة مشكلة" دار الكتب، بيروت، 1990.
9. إحسان محمد حسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.
10. عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1978.
11. محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، القاهرة، 2009.
12. محمد عبد الرحمان العيسوي: موسوعة علم النفس الحديث، سيكولوجية الإنتاج والتنمية، المجلد الثالث، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2002.

## ❖ الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم عبد الرحيم هميمي: إدارة الأعمال الصناعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1936.
2. إبراهيم نتو، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جون وايلي وأولاده، ط2، ليمتد، 1985.
3. أحمد رشوان: مشكلات المدينة، دراسة في علم إجتماع الحضري، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2002.
4. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة، 1983.
5. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
6. بوحفص مبارك: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، دار آل رضوان للنشر والتوزيع، وهران، 2008.
7. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، 1990.
8. جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
9. جبارة عطية جبارة، السيد عوض علي: المشكلات الاجتماعية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل، "نموذج للتدريب والممارسة، رؤية نفسية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
13. جيري ل، جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، تر/ وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، 1988.
14. جيلان بتلر، توني هوب: إدارة العقل، تر/ مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
15. حريم حسن: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
16. حسن صادق حسن عبد الله: ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
17. حسن علوان: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، دار الكمبيوتر للطباعة، القاهرة، 2006.
18. حمادات، محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
20. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.

21. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الموازنة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط 2، 1965.
22. أحمد عيد مطيع الشخانة: التكيف مع الضغوط النفسية (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
24. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
25. أحمد محمد عوض بن أحمد: الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. إسماعيل عرابجي: إقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ديناميكية الهيكل، ط2، (د. س. ن).
27. آنا مارفيلاس: كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل أماكن العمل، تر/ قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009.
28. أندرو دي سيزلاقي مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر/ جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
29. باري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981.
30. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط3، الإسكندرية، 2005.
31. حمدي ياسين: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، (د.م.ن)، 2001.
32. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002.
33. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998.
34. خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيوإقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
35. خضير كاظم حمود الفريجات، وموسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009.
36. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
37. رونالدو ريجو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، /ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
38. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
39. زكي حنوش، مروان مسلم: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
40. زكي حوش: وظائف الإدارة، منشورات جامعة حلب، كلية الإقتصاد، 1989.
41. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
42. سعيد عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري، 1994.
43. سليمان خليل الفارس: إدارة الأفراد، مطبعة جامعة دمشق، ط 4، 1991.

44. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007.
45. سيف الإسلام شوية: المبادئ الإجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم منشورات باجي مختار، عنابة، 2007.
46. سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية إقتراح نموذج للتطوير، قسنطينة، 2006.
47. شعبان علي حسين السيسى: علم النفس (أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
48. شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل وإتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005.
49. صالح، محمد فالخ: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
50. صبحي محمد قنوص: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
51. الصريفي محمد: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
52. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1988.
53. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية-مدخل الأهداف -مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط في سنة 1994.
54. صمويل عبود: اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
55. طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
56. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1980.
57. طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2008.
58. طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
59. عباس محمود عوض: سيكولوجية الحوادث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
60. عبد الباسط محمد حسن: التنظيم الإجتماعي في المجتمع، مكتب غريب، القاهرة، 1978.
61. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
62. عبد الرحمان محمد عيساوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
63. عبد الرحمان هيجان: ضغوط العمل مصادرها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، 1998.
64. عبد الغفور حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
65. عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1966.
66. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1996.
67. عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
68. عبد المنعم عبد الحفي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الإجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
69. عبد المنعم عبد الحفي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

70. عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
71. عبد الوهاب جلال: العلاقة الإنسانية والإعلام، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1984.
72. العتيبي منصور نايف ماشع: الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العالي وتأثيرها على أدائهم، جامعة أم القرى، 2003.
73. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، دار الكتب الوطنية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 2002.
74. عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2008.
75. علي إبراهيم الخضير: المدخل إلى الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1997.
76. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، (د.س.ن).
77. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988.
78. علي الشرفاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال-مدخل الوظائف والممارسات-مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
79. علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2008.
80. علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط3، 2003.
81. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، 1975.
82. عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1980.
83. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
84. عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتبات، 2008.
85. عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
86. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
87. عمرو غنيم، علي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
88. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل، عمان، 2000.
89. عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
90. فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
91. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
92. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
93. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.

94. قبارى محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، مؤسسة المعارف، الإسكندرية، 1981.
95. كاسر المنصور يونس عواد: وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط 3، 2000.
96. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1997.
97. كلودس جورج الإبن: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة /أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، (د.س.ن).
98. كويك نوتس: كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، تر/ عماد حداد، اللجنة العلمية للتحرير والنشر، القاهرة، 2003.
99. لطفي عبد العزيز الشريبي، كيف تتغلب على القلق (المشكلة والحل)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، (د.س.ن).
100. لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة، الإجهاد، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
101. ليندال إيرويك: عناصر الإدارة، تر/ علي حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965.
102. ماجد عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
103. ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي (ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
104. محسن الحضيري: الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991.
105. محمد أحمد الرويش: جوانب من مشكلة الغذاء في العالم وفي الوطن العربي، مطبعة الجبلأوي شبرا، 1978.
106. محمد أحمد بيومي: مدخل إلى دراسة المشكلات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
107. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
108. محمد الجوهري وآخرون: التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.
109. محمد الحناوي وآخرون: أساسيات السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
110. محمد السيد عامر: المشاركة الشعبية لحماية البيئة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
111. محمد الصبراني: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة خورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
112. محمد حلمي مراد: التأمينات الاجتماعية في البلاد العربية، معهد البحوث والمؤسسات العربية، القاهرة، 1972.
113. محمد سلطان: السلوك في المنظمات - فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
114. محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2007.
115. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
116. محمد شركجي: إدارة المشاريع الصناعية، دار الكتاب، ج 2، القاهرة، 1968.

117. محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
118. محمد عبد الفتاح الصوفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، 2006.
119. محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
120. محمد عساف: أصول الإدارة، (د.م.ن)، 1988.
121. محمد قريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط3، عمان، 2000.
122. محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، (د.س.ن).
123. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
124. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
125. محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
126. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
127. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
128. مراد زعيبي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، 2002.
129. مرسى، محمد عبد المعبود: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة، السعودية، (د.س.ن).
130. مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
131. مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
132. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
133. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009.
134. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
135. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995.
136. موسى الجوزي: التطور التنظيمي "أساليب ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
137. المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
138. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، (د.س.ن).

139. ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم وأبو صالح وآخرون: الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط2، عمان، 2009.
140. النمر حمزاوي: "المنافسة التنظيمية لفعالية إدارة المؤسسات العامة"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986.
141. هاني عبد الرحمان العمري: التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، كلية الاقتصاد والإدارة، 2007، (د.ت.ص).
142. هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة ضغوط العمل (السيطرة والتحكم في الضغوط)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005.
143. هناء أحمد شويخ: أساليب تخفيض الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
144. هشام هاشم: مبادئ الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 1975.
145. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم- النظريات- البرامج، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الإسكندرية، 2008.
146. الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
147. يوك برس: الحد من الضغوط، سلسلة الإدارة المثلى، مكان لبنان، 2001.

#### ❖ الكتب باللغة الأجنبية

1. Bartol, Kathryn, M. and David Martin: Management, 2nd Ed, McGraw Hill, Inc, New York, 1994.
  2. Bayard : Stress, Fatigue, dépression, paris, 1974.
  3. Bernard Mar tory: gestion des ressources humaines: 3em Edition Nathan, 1988.
  4. Boone, Louis E, and David.l.Kurtz: Management, 4 the d, M.C. Graw –HILL, Inc. New York, 1992.
  5. Borbert, Sally: dictionnaire, de psychologie, Paris, 1980.
  6. BURGER, L'HOMME ET LES AGRSSIONS DE LA VIE, ED, PUF, FRANCE, 1999.
  7. Campbell, j.p bownas, e.a.petersin, n.g and dunnette m.d 1974 the measurement of organisation effectiveness: reviw if relevant research and opinion .sam diego, California: naval personnel research and development center, 1974.
- chabitre 56** : encyclopédie de sécurité et santé de travail : bureau internationale de travail op cit.
8. Christian Guillevic : psychologie du travail, éd na thon, paris, 1999.
  9. Coska l.s relationship between organization – climate and situational favoableness- demension of field contingency model journal of applied psychology-vol 60 n 02, 1975
  10. DALE CARNEGIE : COMMENT DOMINER LE STRESS ET LES SOUCIS, FLAMMARION, FRANCE, N.ED, 1993.
  11. Downey, kirk.helriegel, din. And slocom, john congruence between individual needs, organizational climate job satisfaction journal, 1974.

12. Faycel bencheman, **Geraldine galindo, gestion des ressources humaines**, paris: gralino, lextenso edition, 2ed, 2009.
13. Fayol, Henri: **General and Industrial Management, Translated by Constance Storrs Sir ISAAC pitman and Sons ltd**, London, 1949.
14. Fleming .boum .a. And siger.j.e.**toward an integrative approach to study of stress journal of personality and social psychology**, 1984.
15. Friedlander, Frank and green reg **.effect of job attitudes, training and organisational climate on performance of the hardcore unemployed**, journal of applied psychology, 1969.
16. George, Friedman: **machine ET humaine, problème humain Du machinisme**, edition Gallimard, France, 1946.
17. Good. Cv: **dictionary of education.grd**.new York: mC grew.hill, 1993.
18. H.mason: **psychology in management.mc raw** –hill book co.inc n.y, 1956.
19. Hall john: **a comparison of halpin and croft organizational climates and likert organisation systems** papers present at northeast educational a research association annual cowertion November 14–17,1970.
20. Hellriegel D and Slocum j –**organizational climate-Measures Research and contingencies**-academy of management journal vol 17 June, 1974.
21. Hiner, Owens: **Business Admonition, An In troductory Study, Long man Group ltd**, London, 1969.
22. Jacque, **le plat machinismain et outre tome xxx h 344**,1980.
23. John m.ivancevich and Michael t.mattasin; **organizational be avion and management**, 2 ND ad, homenood, 1995.
24. Keith Davis: **human relation at work n y**: mc raw-hill: 1962.
25. Kozlowskis .w.j.doherty.m.l **integration of climate and leadership examination of neglected issue journal of applied psychology**-vol 74-n-1981.
26. kristen Jorgensen : **les concepts de l'analyse des accidents la preivention des accidentre L'Agra· la prévention techniques· des risqué Professional économique**, Paris, 1990.
27. Lawer, e.et.al. **Designing performance appraisal system, sam framaisco, ci: jossey.bass publisher Inc** 1974.
28. Lawrence R.J.and Allan p.j: **organizational climate a Review of theory and research-** psychological bulletin Texas university vol 81-1974.
29. LEKA STAVROLA : **ORGANISATION DE STRESS ET TRAVAIL, TRA** : SANDRIN KURTH, FRANCE : BIBLIOTHEQUE L'OMS, N.ED, 2004.
30. Lit win Gand All-**organizational climate a proven tool for improving performance-** burke the cutting Edge San Diego 1978.
31. Lit win, george.h.and stringer, Robert a (1968) **motivation and organizational climate** .Boston: Harvard University, 1969.
32. M. Ferreri : **le Stress de la psychologie, l'approche, thérapeutique**, paris, 1999.
33. Mahmoud Bou arène : **le stress entre bien être et Souffrance**, éd Berti, Alger, 2005.
34. Marc, Salamon : **Vivre avec Son Stress**, éd pasteur, paris, 2006.
35. pemartin daniel.jacques legres **.pratique des relations humaines des l'entreprise** les éditions d'organisation, paris, 1981.
36. Roger Vincentini,**les risques professionnels**,édition d'organisation ,paris.

37. Savoie André brunet : **climat organisationnel et culture organisationnelle, apports distinctes ou redondance** : revue que bécoise de psychologie ; vol 21, n 3 2000.
38. Schutt r. **investigating the social work the process and practice of research oaks** .c.a.pine forge press, 1996.
39. Sters, Richard **organizational effectiveness: a behavioral view** .Santa Monica, California: good year, 1977.
40. SYLVIE CADY : **LA RELAXATION PSYCHOSOMATIQUE**, ED, DUNOD, PARIS, 2ED, 2003.
41. Voir Ency clopédie de Médecine **Hygiene securite du travail** volume AK Bureau international du travail Genève, 1976.
42. W.A Lan Randolph **«understanding and Manging organizanal Behavior:»** «Richard D.irwon Illinois, 1985.
43. Yavier, Cuny: **le plat des accidents de travail**, 1974.

## ❖ الرسائل

أ-الدكتوراه:

1. راضية بوزيان: "المؤسسة التعليمية في الجزائر ومشكلات التربية إلى المواطنة" أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.
2. لعريط بشير: "الانعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالمناوبة"، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

ب-الماجستير:

1. إبراهيم السلهاط: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع التسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002.
2. إبراهيم عبد عابدين: "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010-2011.
3. أميمة صقر المغني: "واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006-2007، ص 26.
4. البدر إبراهيم بن حمد: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل"، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006-2007.
5. بلعيد فلة: "التغيب لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" رسالة في الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 1983-1984.
6. بوعباش مراد: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، الجزائر، 1991-1992.

7. بو عطيظ سفيان: "الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالتوافق المهني"، قسم علم النفس، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006-2007.
8. تغريد زياد عمار: "أثر بعض المتغيرات على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004-2005.
9. جمال كعبار: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
10. رادف لقمان: "مشكلات تلوث البيئة الحضرية بالنفايات المنزلية بمدينة قسنطينة"، رسالة ماجستير، قسم علم الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007.
11. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي: "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2010-2011.
12. سمير صلحاوي: "الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2007-2008.
13. سميرة لغويل: "ضغوط العمل في التنظيم"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005 - 2006.
14. شهر زاد لبصير: "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة الخوصصة"، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2001-2002.
15. شيماء أحمد محمد الديداموني: "المساندة الاجتماعية وعلاقتها بالموهبة الابتكارية للمراهقين"، رسالة ماجستير، قسم الصحة النفسية، جامعة الزقازيق، 2009.
16. الصغير فهد بن عثمان: "المناخ التنظيمي وأثره في على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض.
17. طاهر بلعبور: "الإستقرار في العمل"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 1994-1995.
18. عزوز صونية: "ضغوط العمل وإنعكاساتها على أساليب التسيير"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص 08.
19. علاء خليل محمد العكش: "نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008.
20. علي موسى أمال: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

21. العيسى غزيل: " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، 1416.
22. فهد نجيم راجح السلمي: " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة " رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012-2013.
23. القظامنة منار إبراهيم: " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002-2003.
24. محمد صلاح الدين أبو العلا: " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
25. محمد عزوز: "مشكلات الإسكان الحضري،" رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
26. مرابط اليامنة: "التكنولوجيا وإصابات العمل" ،رسالة ماجستير، قسم علم إجتماع، جامعة قسنطينة، 1988-1989.
27. موهوب مراد: " ممارسة البحث الإجتماعي بين الذاتية والموضوعية "، رسالة ماجستير، قسم علم الإجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
28. ميسون سليم السنغا: "أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات" ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2008-2009.
29. ناصر محمد إبراهيم المكران: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003-2004.
30. نانيس عبد الوهاب: "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة" دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى" ، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، 2003-2004.

### ❖ المجالات والدوريات

1. أحمد سيد مصطفى: التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإدارة تصدر عن جامعة الإمارات العربية، المجلد 23، العدد 03، أبريل، 1990.
2. جمال منجل: الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، التواصل، العدد 26 ، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان، 2010.
3. رمضان عمومن، حمة معمرين: حوادث العمل، أسبابها وأساليب خفضها، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، (د.س.ن).

4. زكي بدوي: "تغيب العمال"، مجلة مصلحة الكفاية الإنتاجية، العدد 01، يناير، 1966.
5. سلمان مؤيد سعيد: "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 01، عمان، 1987.
6. سمير عسكر: "متغيرات ضغط العمل - دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، ديسمبر، 1988. (د.ت.ص).
7. سهيلة محمد: حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010.
8. سيد جاد الرب: "إدارة الضغوط الأكاديمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 1991.
9. عدنان إبراهيم الأوسي: "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 09، 2012.
10. عقلة مبيضين، ريجي الحسن: "ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة العامة الأردنية"، مجلة الأبحاث اليرموك، المجلد 16، العدد 03، أيلول، 2000.
11. عويد المشعان: "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالإضطرابات النفسية الجسمية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 28، العدد 01، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2000.
12. عيد رمضان: "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية"، مجلة المستقبل التربوية العربية، المجلد 10، العدد 32، 2003.
13. قبقر عيسى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
14. لونيس علي صحراوي عبد الله، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية، دراسة تشخيصية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص.
15. محارمة ثامر محمد: "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري" مجلة الإداري، العدد 65، عمان، 1997.
16. محمد لطفي: "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، العدد 85، يوليو، 1994.
17. محمد محمد هبكل: إنتماء المنظمة "أجن ثماره وحافظ عليه" مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد 02، أكتوبر، 1989.
18. محمد مقداد: مواجهة الحوادث المهنية بين مقاربي الأرغونوميا والأمن الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، جامعة البحرين.

19. مرشد ورسلان: مفهوم الكفاية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 02، 1989.

20. مصطفى بوزازوة: "النشاط البدني كإستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 15، جوان، 2001.

21. مصطفى صبحي السيد: القيادة الإدارية مقوماتها ودعائم نشاطها، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01 جوان، 1983.

22. مسمودي زين الدين: "مشكلات تكوين أساتذة التعليم الثانوي كما يراها طلبة المدرسة العليا للأساتذة في الجزائر" المجلد 18، العدد (2)، مجلة دمشق.

23. نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

### ❖ الملتقيات

1. بوخمخيم عبد الفتاح، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة Henkel الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء أو فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2009/11/10.

### ❖ الجرائد

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجزائر.

### ❖ المواقع الإلكترونية

1. Abdul Raof, la théorie des causes des accidents de travaux, la présentation des accidents, chapitre 56, encycloédie de sécurité et santé de travail, bureau internationale de travail, p6, site sur internet : [http://www.ilo.org/public\(1\)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007](http://www.ilo.org/public(1)/french/protection/safework/cis/products/encylo/pdf/index.aout2007).

2. Didier pénissard, comment contrôler et gérer le stress, disponible sur - http : <http://www.developpement-personnel-club.com>, consulté le : 11/04/2015.

3. Fatima abdallah: les accidents de travail, circonstances et prise en charge, Caissa National des Assurances Sociales CNAS, site sur internet : <http://www-aideff.imed.fr/colloques/aveira/communication-aveioIT-abdala.pdf>, november 2007.

4. International congres on stress, job stress (Electronique version) [www.stress.org/job.htm](http://www.stress.org/job.htm).

5. Luc demaret, Ahmed Khalef: Deux millions de mort au travail par an, rapport de l'organisation International de travail, 2003, site sure internet: <https://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpon018927.pdf>, janvier 2008.

6. Ministère du travail des relations sociales de famille et de la solidarité Circulaire 461-3-janvier-2006.
7. Mohammed jamal the stress and burnout among Canadian mangers and nurses an empirical escmination Canadian journal of public Heath (electronic version) Nov. 2000.  
[Http// www.findarticles.com /p/articles/mi-qa-3844/is 2000/11/Mai n 8914798](http://www.findarticles.com/p/articles/mi-qa-3844/is-2000/11/Mai n 8914798).
8. M. Jukka Takala, 28 Avril : journée international de la santé au travail, rapport de l'organisation Mondiale de la santé OMS, Genève, 2005, site sure internet :  
[https:// who.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index.html](https://who.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index.html), December 2007.
9. [http:// drsaid.maktoobblog.com](http://drsaid.maktoobblog.com) dr.benyamina said –u.m'sila 2016.

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار

– عنابة –

تخصص: مؤسسات مجتمعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مدرسة الدكتوراه

قسم علم إجتماع

إستمارة بحث بعنوان

**المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل داخل المؤسسة  
الصناعية**

دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس مركب جبل العنق – بئر العاتر- تبسة

أطروحة مكتملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الإجتماع

**تحية طيبة**

ملاحظة: هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

نرجو منك وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب إختيارك وحسب رأيك الخاص.

لك مني جزيل الشكر

أ.د العيفة جمال

الطالبة: العيفاوي فريدة

السنة الجامعية: 2016/2017

## المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس:  رجل  امرأة

2- السن:

- أقل من 25 سنة

- من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل:

- أقل من سنة

- أقل من 4 سنوات

- من 4 سنوات إلى أقل من 8 سنوات

- من 8 سنوات إلى أقل من 11 سنة

- من 11 سنة فأكثر

6- نظام العمل: عمل دوري  عمل يومي

7- التخصص: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

التكــرار					الرقم	العبيارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة		
<b>بيانات خاصة بمحور التزعة الإنسانية</b>						
					08	يهتم الرئيس بمشاعر المرؤوسين فيقدم كلمات التشجيع .
					09	يقدم المساعدة الممكنة ويصغي لهم بإهتمام.
					10	يتعامل مع المرؤوس بالعدل والإنصاف دون تدخل العلاقات الشخصية.
					11	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين
					12	يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين ويحرص على إقامة لقاءات عامة معهم.
					13	يشجع على الجو الودي أثناء الاجتماعات
					14	يتعامل مع المرؤوس بتواضع وتفهم ويقدم النقد البناء للأداء الضعيف.
<b>بيانات خاصة بنمط الاتصال</b>						
					15	تتنصف نظم الاتصالات المستخدمة بالمركب بالوضوح
					16	يتم إستعمال وسائل مناسبة وفعالة للاتصال
					17	تبذل الإدارة كامل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال
					18	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة ومرونة
					19	الاتصالات داخل المركب تسير بشكل جيد في كل الاتجاهات (صاعدة ونازلة)
					20	يساهم الاتصال بشكل كبير في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف
					21	اتصال إدارة المركب بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال.
<b>بيانات خاصة بمحور الحوافز</b>						

					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله	22
					يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام	23
					تعمل إدارة المركب على منح العمال لديها المكافآت التشجيعية والإمتيازات الاضافية.	24
					الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لإستمرار العمل ونجاحه .	25
					إن المكافآت المادية تستخدم لتحفيز العاملين ولبذل المزيد من الجهد في العمل .	26
					الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقات شخصية.	27
					إلتزام إدارة المركب بتقديم علاوات وحوافز (مادية أو معنوية) يساعد في التقليل من مشكلات العمل.	28
<b>بيانات خاصة بمحور ضغوط العمل</b>						
					عدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة) تشعر العامل بالتعب والإرهاق أثناء تأدية مهامه .	29
					تقوم إدارة المركب بالاتصال بالعمال والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	30
					كشف جوانب القصور في بيئة العمل من الممكن أن يخفف من ضغط العمل.	31
					تستطيع التحكم في سلوكياتك أثناء حدوث مواقف صعبة في العمل.	32
					تشعر بالإرهاق أثناء أداء العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة	33
					تشعر بالملل لأن عملك لا يسمح لك بالقيام بواجباتك تجاه عائلتك	34
					تنور لأتفه الأسباب عندما يستفزك زملائك في العمل بحيث تتناول أدوية لتخفيف من قلقك .	35
<b>بيانات خاصة بمحور حوادث العمل</b>						
					يتحصل العامل على فترات راحة أثناء الدوام.	36
					بيئة العمل التي يؤدي العامل فيها عمله غير آمنة .	37

					الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، حرارة، غبار، ضجيج) مناسبة لأداء عملك داخل المركب.	<b>38</b>
					الألات التي تعمل عليها قديمة وتحتاج إلى صيانة.	<b>39</b>
					تساهم إدارة المركب بالتوعية والإرشادات حول خطورة حوادث العمل .	<b>40</b>
					يتعرض العامل للتوبيخ والعقوبة في حالة عدم إستخدامه لمعدات الوقاية	<b>41</b>
					العمال راضون عن الجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر المهنية.	<b>42</b>
<b>بيانات خاصة بمحور التغيب عن العمل</b>						
					تتفهم إدارة المركب العامل أثناء التغيب	<b>43</b>
					عدم اهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغيبهم	<b>44</b>
					سوء معاملة المسؤولين للعمال وإنخفاض روحهم المعنوية تزيد من نسبة تغيبهم	<b>45</b>
					العامل المحبط دائما يبحث عن أعذار للانسحاب من العمل والتمارض	<b>46</b>
					يساهم تهاون المشرف في تأخر العمال عن الحضور في مواعيد العمل.	<b>47</b>
					العمال الغير راضون عن عملهم لو تتاح لهم فرصة العمل في مكان آخر سيتركون عملهم .	<b>48</b>
					دائما تبحث عن أعذار للانسحاب من العمل.	<b>49</b>
					تغيبك عن عملك المستمر يقلل من ولائك لمؤسستك .	<b>50</b>

الملحق رقم (02)

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA  
FACULTE LETTRES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES



جامعة باجي مختار - عنابة

DEPARTEMENT DE SOCIOLOGI

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع المرجع: ج.ب.م.ع.ك.آ.ع.إ.م.د.ع/رقم..... 2015

عنابة في: 13 / 10 / 2015

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة خوموس

سيدي

الموضوع: القيام بإجراء بحث ميداني

سيدي الفاضل:

بعد التحية والتقدير على جهودكم الجبارة في سبيل الصالح العام.  
فانه يشرفني أن اطلب من سيادتكم السماح للطالب (ة):

01-...المستشار... ج.ب.م.ع.ك.آ.ع.إ.م.د.ع/رقم.....-03  
02-.....-04

بزيارة مؤسستكم من اجل الاستطلاع أو تربص ميداني مع العلم بان الموضوع الذي يبحث فيه  
الطالب (ة) موسوم بـ:

...المنتجات... الخشب... وعلاقتها... العمل... المؤسسة... الصناعية...

\*من اجل تحضير شهادة الليسانس نظام LMD جديد

\*من اجل تحضير شهادة ماستير

\*من اجل تحضير شهادة ماجستير

\*من اجل تحضير شهادة دكتوراه

وسيكون دوركم فعالا ومثريا لطلبتنا ودعمنا قويا لهم في الارتباط بالقطاعات المستخدمة من اجل تضافر جهود  
الجامعة بمحيطها

Vu par le directeur  
le 13/10/2015.

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والامتنان سلفا



الأستاذ الدكتور: معصم



2015/10/13

سوافة وهدية

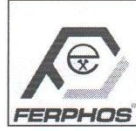
ليل العنابة

ف.ب.م.ع.ك.آ.ع.إ.م.د.ع

الملحق رقم (03)

**FERPHOS**<sup>®</sup>

Group


**فر فوس**<sup>®</sup>

مجموعة

**SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE**
**SOMIPHOS spa**
**COMPLEXE MINIER DE DJEBEL ONK**
Ref:2016/RH/FGC/YB/AZ/...<sup>110</sup>

BIR EL ATER LE 24/07/2016

**ATTESTATION DE STAGE**

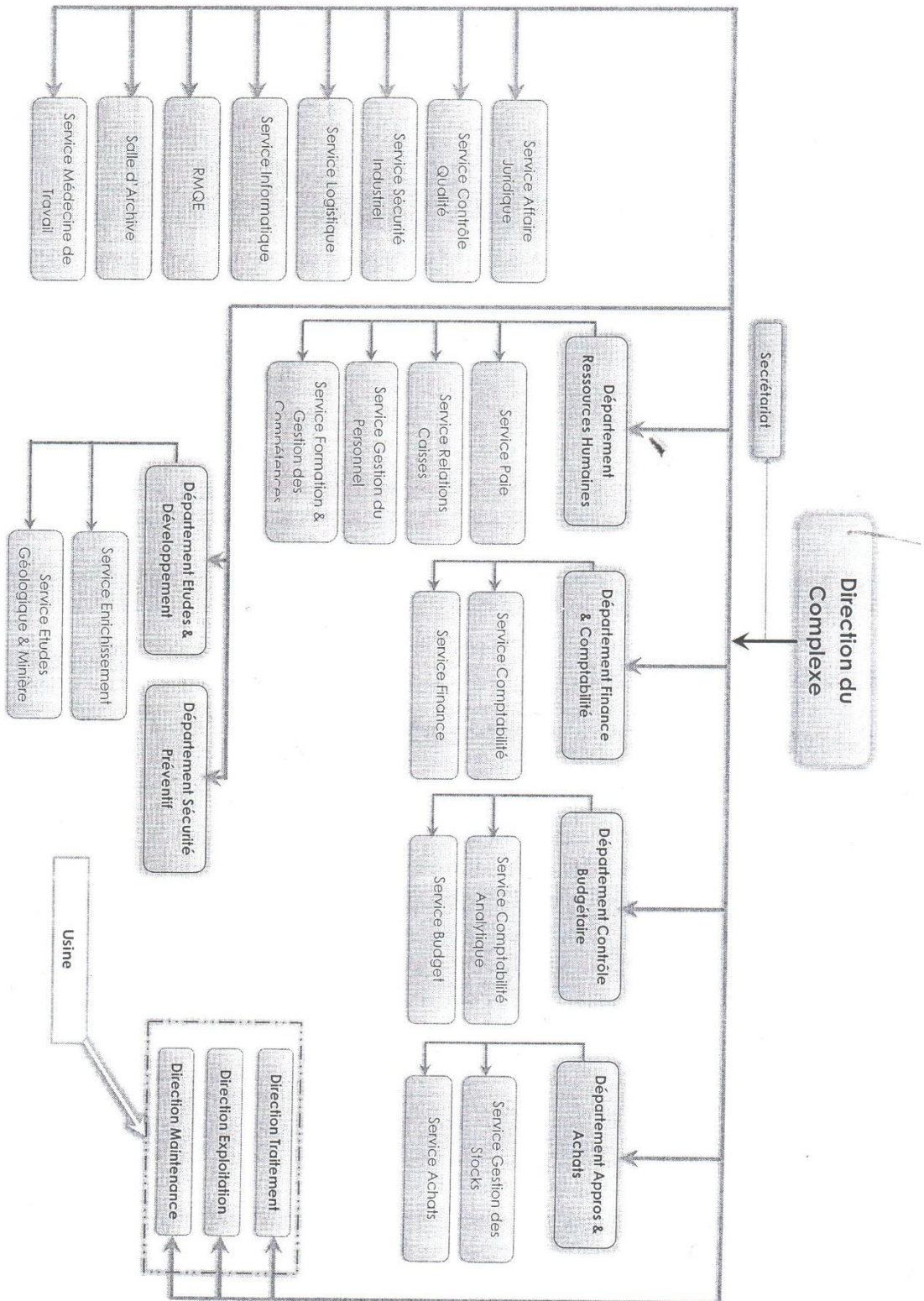
Je soussigné Monsieur Abdelouahid NAOUI Chef de département Ressources Humaines du Complexe Minier de Djebel Onk, atteste que Mlle **LAIFAOUI Farida** à suivi un stage pratique au niveau de la Direction du Complexe Minier de Djebel Onk « SOMIPHOS » SPA du **25/03/2016** au **30/06/2016** (Période discontinue).

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

**LE CHEF DEPARTEMENT  
RESSOURCES HUMAINES**
**Abdelouahid NAOUI**

**SOMIPHOS, spa, capital social de 1.600.000.000 DA, BP 61-62-Bir El Ater 12200 Tébessa, Algérie**
**Tél : +213 37 44 81 52 Fax: +213 037 44 81 42**
**E-mail : ferphos.do@ferphos.com**
**www.ferphos.com**

الملحق رقم (04)

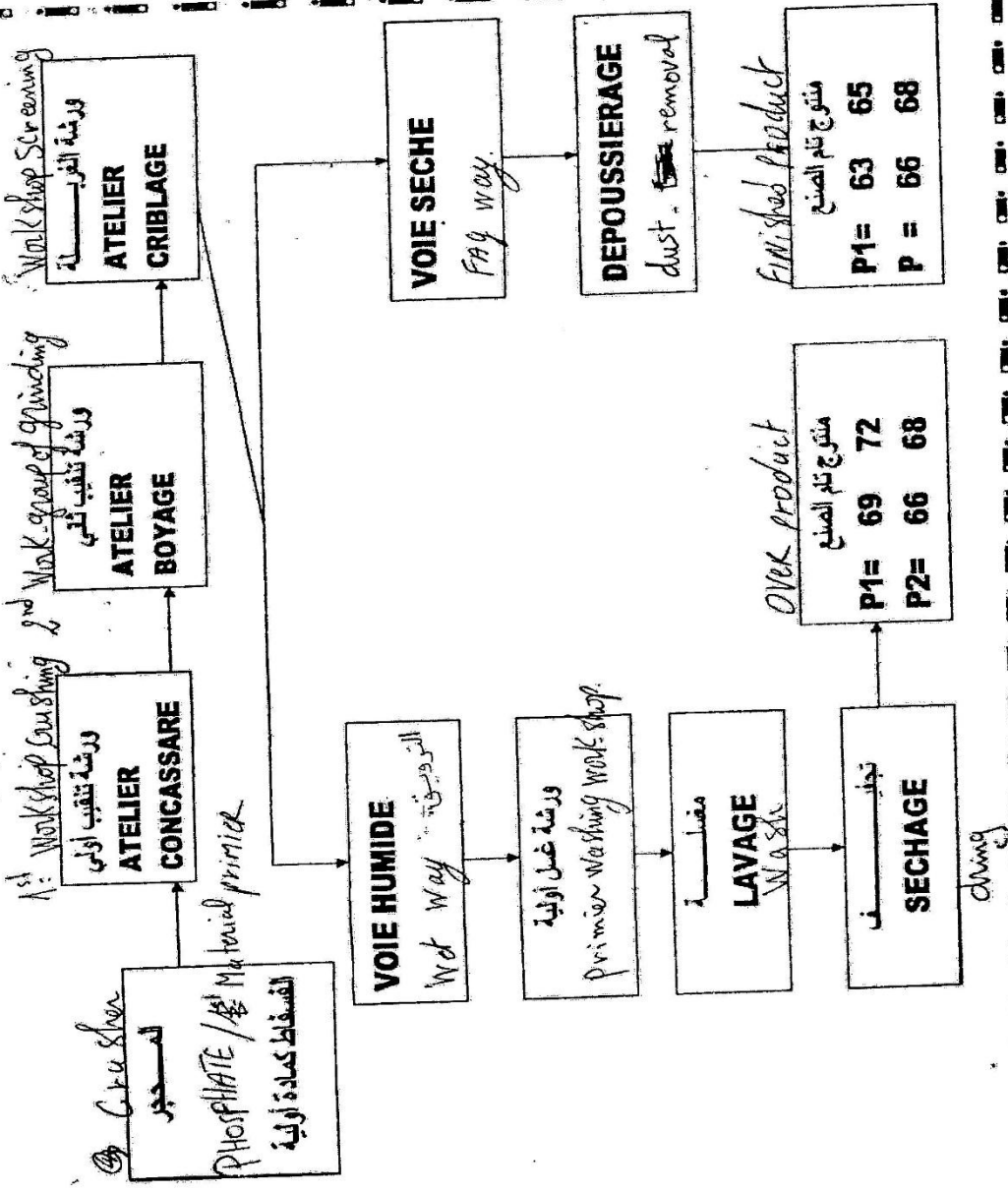


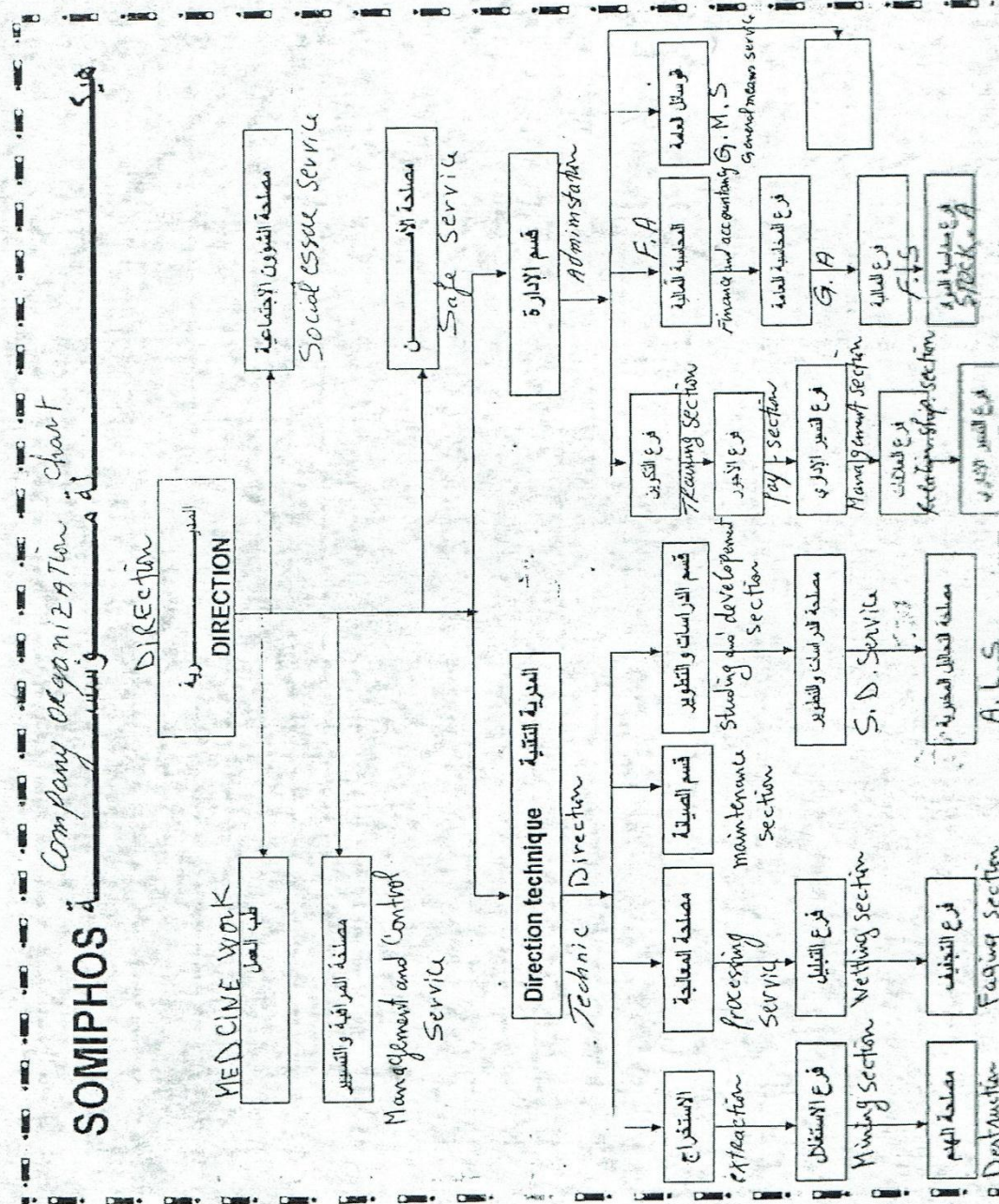
Réaliser Par : Youcef BOUSBA

# SOMIPHOS

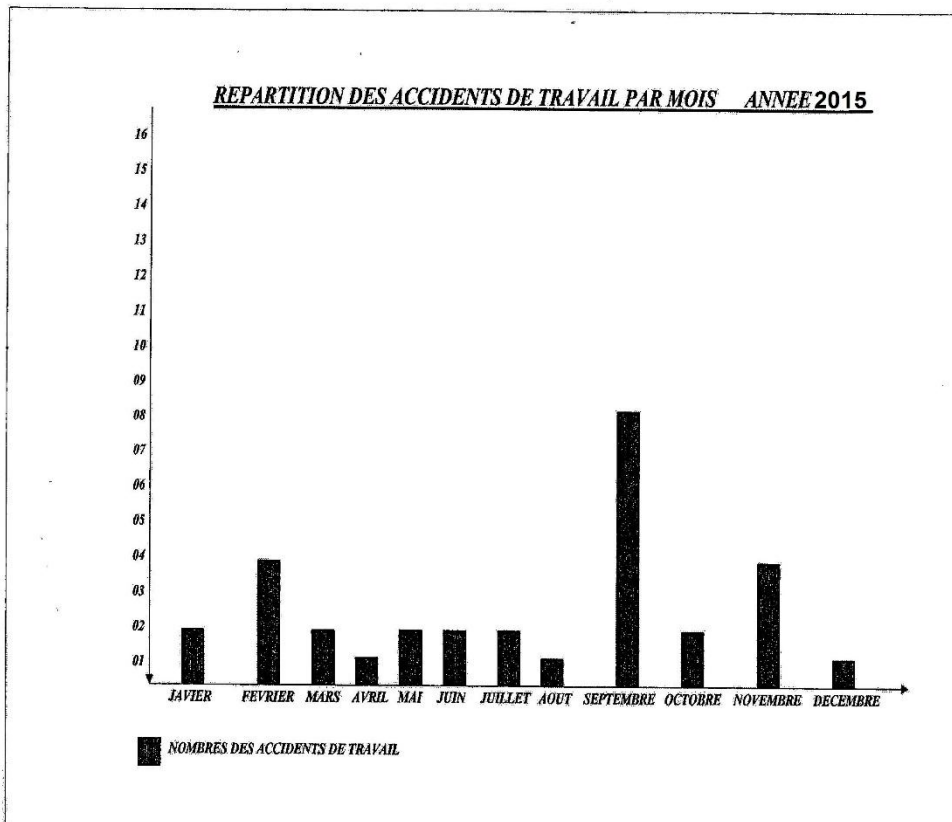
## مراحل عملية الإنتاج في المؤسسة

Product of The Company.





الملحق رقم (07)



**EN - FERPHOS**  
 COMPLEXE MINIER DJEBEL-ONK  
 BIR ELATER

**SERVICE SECURITE**  
 FICHE INDIVIDUELLE  
 D'ATTRIBUTION D'EQUIPEMENT DE SECURITE

NOM .....  
 SERVICE .....  
 DATE DE RECRUTEMENT .....  
 PRENOM .....  
 FONCTION .....  
 MATRICULE .....

EQUIPEMENTS	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE	DATE
Boites Caoutchouc.....										
Boites Cuir.....										
Blouses Anti-Acide.....										
Casques.....										
Casques Anti Brut.....										
Ceintures de Sécurité.....										
Bleus de Travail.....										
Chaussures.....										
Gants Cuir.....										
Gants PVC.....										
Gilet de Travail.....										
Guettes.....										
Imperméables.....										
Lunettes Anti - Poussière.....										
Lunettes Verres de Sécurité.....										
Gants Antiante.....										
Masques Anti Poussière.....										
Tablets Cuir.....										



**REPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR**  
**MOIS ANNEE 2015**

<i>MOIS</i>	<i>N.A.T</i>	<i>N. JOURS PERDUS</i>	<i>T.F</i>	<i>T.G</i>
<i>JANVIER</i>	<i>02</i>	<i>08</i>	<i>11.29</i>	<i>0.04</i>
<i>FEVRIER</i>	<i>04</i>	<i>32</i>	<i>22.63</i>	<i>0.18</i>
<i>MARS</i>	<i>02</i>	<i>37</i>	<i>11.06</i>	<i>0.20</i>
<i>AVRIL</i>	<i>01</i>	<i>15</i>	<i>5.29</i>	<i>0.07</i>
<i>MAI</i>	<i>02</i>	<i>25</i>	<i>10.70</i>	<i>0.13</i>
<i>JUIN</i>	<i>02</i>	<i>28</i>	<i>10.40</i>	<i>0.14</i>
<i>JUILLET</i>	<i>02</i>	<i>42</i>	<i>1.54</i>	<i>0.03</i>
<i>AOUT</i>	<i>01</i>	<i>25</i>	<i>0.77</i>	<i>0.01</i>
<i>SEPTEMBRE</i>	<i>08</i>	<i>142</i>	<i>3.65</i>	<i>0.08</i>
<i>OCTOBRE</i>	<i>02</i>	<i>51</i>	<i>1.20</i>	<i>0.03</i>
<i>NOVEMBRE</i>	<i>04</i>	<i>108</i>	<i>18.52</i>	<i>0.01</i>
<i>DECEMBRE</i>	<i>01</i>	<i>21</i>	<i>4.64</i>	<i>0.09</i>
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>534</i>	<i>8.42</i>	<i>0.08</i>

**SOMIPHOS** spa, capital social de 1.000.000.000.DA. **Complexe Minier De Diebel Onk** BP 61/62 Bir El Ater, 12200 Tebessa, Algérie  
Tél. : 213 037.44.61.03 - 44.81 52 Fax : 213-037.44 81.42- E-mail : [ferphos.de@ferphos.com](mailto:ferphos.de@ferphos.com)

**REPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR JOURS**  
**ANNEE 2015**

<b>JOURS DE LA SEMAINE</b>	<b>Nbre des A.T</b>	<b>Nbre des JOURS PERDUS</b>	<b>TAUX % (JOURS PERDUS)</b>
<b>SAMEDI</b>	<b>02</b>	<b>27</b>	<b>5.05%</b>
<b>DIMANCHE</b>	<b>11</b>	<b>179</b>	<b>33.52%</b>
<b>LUNDI</b>	<b>04</b>	<b>40</b>	<b>7.49%</b>
<b>MARDI</b>	<b>05</b>	<b>104</b>	<b>19.47%</b>
<b>MERCREDI</b>	<b>03</b>	<b>63</b>	<b>11.79%</b>
<b>JEUDI</b>	<b>05</b>	<b>116</b>	<b>21.72%</b>
<b>VENDREDI</b>	<b>01</b>	<b>05</b>	<b>0.93%</b>

**SOMIPHOS** sp.a, capital social de 1.000.000,000 DA - **Complexe Minier De Djebel Onk** BP 61/62 Bir El Ater, 12300 Tébessa, Algérie  
Tél : 213.037.44.61.03 - 44.81.52 Fax : 213 037.44 81.42- E-mail : [ferphos.de@ferphos.com](mailto:ferphos.de@ferphos.com)

**REPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR  
SIEGE DE LESION : ANNEE 2015**

N°	SIEGE DE LESION	Nbre des A.T	Nbre des jours perdus	TAUX % (JOURS PERDUS)
(01)	MAIN	09	150	28.08%
(02)	MEMBRE INFERIEUR	02	13	2.43%
(03)	MEMBRE SUPERIEUR	04	85	15.91%
(04)	DOS	02	20	3.74%
(05)	PIED	06	80	14.98%
(06)	NEZ	01	00	/
(07)	VISAGE	04	112	20.97%
(08)	GAMBE	01	02	0.37%
(09)	TETE	01	51	9.55%
(10)	CLAVICULE	01	21	3.93%

**SOMIPHOS** spa, capital social de 1.000.000,000 DA, **Complexe Minier De Diebel Onk** BP 61/62 Bir El Ater, 12200 Tébessa, Algérie  
Tél. : 213.037.44.61.03 - 44.81.52 Fax : 213.037.44.81.42- E-mail : [ferphos.do@ferphos.com](mailto:ferphos.do@ferphos.com)

**REPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR  
CAUSE DURANT L'ANNEE 2015**

<b>CAUSE</b>	<b>NOMBRE DES AT</b>	<b>Nbre DES JOURS PERDUS</b>	<b>TAUX % (J.PERDUS)</b>
<b>INCLINAISON DE L'ENGIN DE FORATION</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>0.56%</b>
<b>CHUTE D'OBJET</b>	<b>02</b>	<b>08</b>	<b>1.49%</b>
<b>FAUX GESTE</b>	<b>05</b>	<b>94</b>	<b>17.60%</b>
<b>FAUX MOUVEMENT</b>	<b>04</b>	<b>87</b>	<b>16.29%</b>
<b>LIXATION</b>	<b>01</b>	<b>30</b>	<b>5.61%</b>
<b>ECRASEMENT</b>	<b>02</b>	<b>28</b>	<b>5.24%</b>
<b>CHUTE DE PERSONNEL</b>	<b>03</b>	<b>15</b>	<b>2.80%</b>
<b>FAUSSE MANOEUVRE</b>	<b>04</b>	<b>85</b>	<b>15.91%</b>
<b>GLISSADE</b>	<b>03</b>	<b>25</b>	<b>4.68%</b>
<b>BRULURE</b>	<b>01</b>	<b>30</b>	<b>5.61%</b>
<b>DOULEUR LAMBAIRE</b>	<b>01</b>	<b>10</b>	<b>1.87%</b>
<b>PLAIE DE TETE</b>	<b>01</b>	<b>51</b>	<b>9.55%</b>
<b>CLAVICULE</b>	<b>02</b>	<b>66</b>	<b>12.35%</b>
<b>GAMBE</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>0.37%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>534</b>	<b>100%</b>

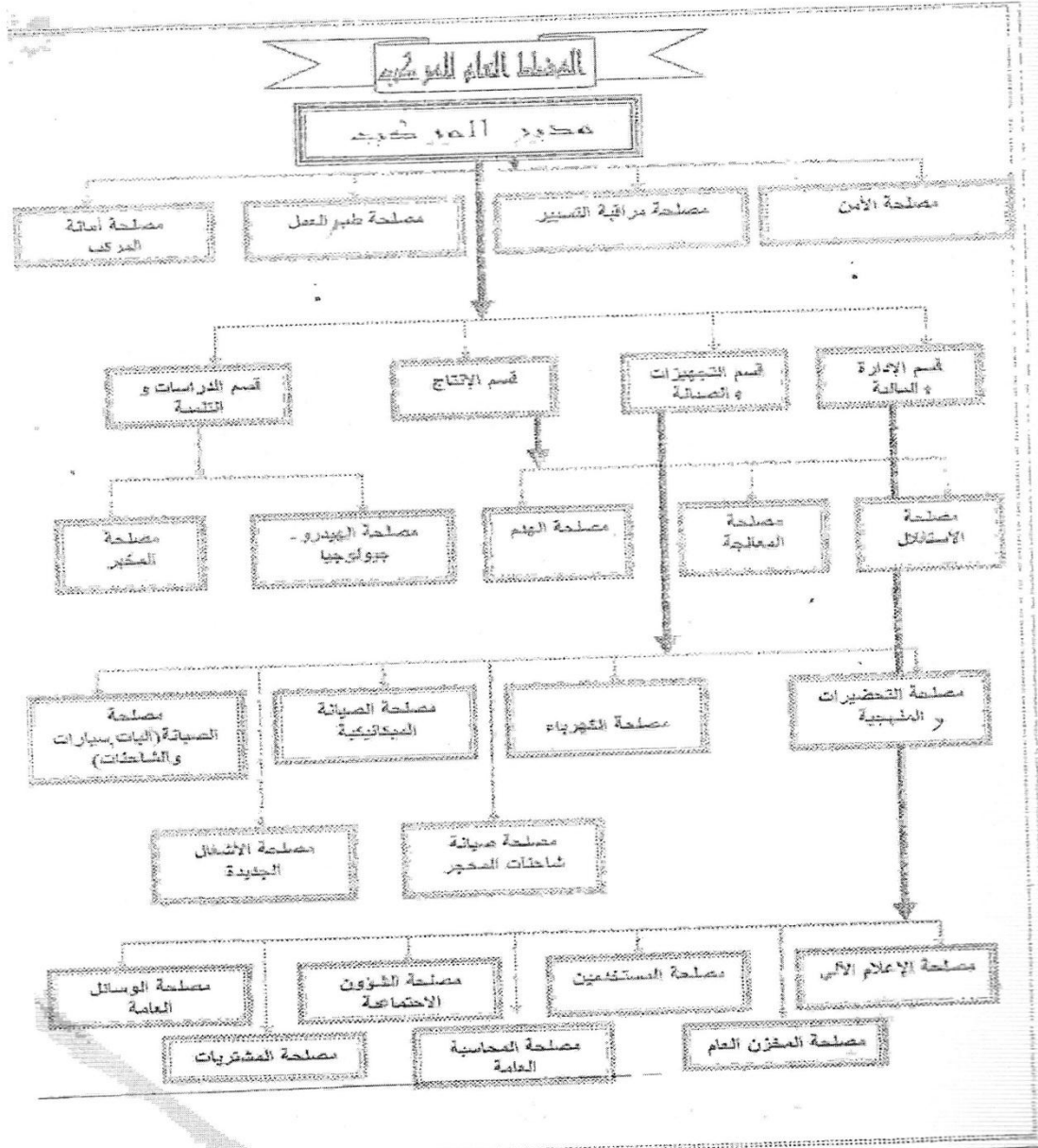
**RAPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR  
INCAPACITE PREVUE ( JOURS PERDUS ) ET PAR SERVICE  
ANNEE 2015**

<i>SERVICE / INDICE</i>	<i>Nbre DES AT</i>	<i>JOURS PERDUS</i>	<i>TAUX % (J. PERDUS°</i>
<i>CARRIERE</i>	<i>02</i>	<i>18</i>	<i>3.37%</i>
<i>DEMR</i>	<i>03</i>	<i>29</i>	<i>5.43%</i>
<i>SECHAGE</i>	<i>01</i>	<i>05</i>	<i>0.93%</i>
<i>ST.AGREGAT</i>	<i>01</i>	<i>05</i>	<i>0.93%</i>
<i>BLED EL HADBA</i>	<i>01</i>	<i>30</i>	<i>5.61%</i>
<i>DSP</i>	<i>03</i>	<i>07</i>	<i>1.31%</i>
<i>BROYAGE</i>	<i>05</i>	<i>129</i>	<i>24.15%</i>
<i>ENT/MEC DEMF</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>0.56%</i>
<i>VL / PL</i>	<i>01</i>	<i>28</i>	<i>5.24%</i>
<i>INFRA</i>	<i>01</i>	<i>42</i>	<i>7.86%</i>
<i>V. SECHE</i>	<i>04</i>	<i>81</i>	<i>15.16%</i>
<i>KEF ESSNOUNE</i>	<i>03</i>	<i>21</i>	<i>3.93%</i>
<i>EXPLOITATION</i>	<i>03</i>	<i>106</i>	<i>19.85%</i>
<i>DEBOURBAGE</i>	<i>01</i>	<i>30</i>	<i>5.61%</i>
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>31</i></b>	<b><i>534</i></b>	<b><i>100%</i></b>

**REPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR**  
**POSTE DE TRAVAIL ANNEE 2015**

<i>SYSTEME DE TRAVAIL</i>	<i>NOMBRE DES ACCIDENTS</i>	<i>NOMBRE DES JOURS PERDUS</i>	<i>TAUX % (JOURS PERDUS)</i>
<i>TRAVAIL POSTE 3X3</i>	19	349	65.35%
<i>TRAVAIL JOURNEE</i>	12	185	34.64%
<i>TOTAL</i>	31	534	100%

الملحق رقم (16)



## شركة مناجم الفسفاط

سوهيفوس  
المركب المنجمي - جبل العنق

01

رقم..... بنر العاقر في.....

## عقد قرض استهلاكي

بين المؤسسة الوطنية للحديد والفسفاط - المركب المنجمي جبل العنق بنر العاقر  
ممثله في شخص مديرها السيد : ..... من جهة.  
و السيد : ..... القيد..... المسمى المستفيد من جهة أخرى

## موضوع العقد :

يتعلق هذا العقد بقرض استهلاكي (سلفية) تمنح إلى المستفيد وجميع بنود هذا العقد مستمدة من الأمر  
رقم 58/75 المتعلق بالقانون المدني معدل ومتمم - القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل والحدود ومكاتبهم  
الاتفاقية الجماعية - محضر مندوبي العمال رقم..... المنعقد بتاريخ.....

المادة 01 :  
يتمنح المستفيد قرض بقيمة : ..... (.....) د.ج. (.....) كسبون الف دينار في احدى

المادة 02 :  
يوافق المستفيد على تسديد قيمة القرض باقتطاع شهري من حرام بقيمة ..... 2012  
حتى التسديد الكامل للقرض وهذا ابتداء من شهر.....

المادة 03 :  
مدة تسديد القرض : ..... أشهر

المادة 04 :  
في حالة الاستقالة أو تسريح بفسخ عقد العمل أو نهايته يكون المستفيد ملزم بتسديد كامل المبلغ  
المستحق الإداء من القرض.

المادة 05 :  
في حالة عدم الالتزام بما جاء في المادة رقم 04 يكون المستفيد محل متابعة قضائية أمام محكمة بنر العاقر

المادة 06 :  
يبدأ سريان هذا العقد من تاريخ.....

المستفيد  
بطاقة التعريف أو رخصة السياقة رقم.....  
مدير المركب المنجمي

الصادرة بتاريخ..... عن دائرة.....

## Etat des Accidents du Travail par Causes

CAUSES	NAT	NJP	TAUX %
Fausse Manoeuvre	02	28	19.31%
Faux Mouvement	01	30	20.68%
Chute	03	35	24.13%
Ecrasement	03	52	35.86%
TOTAL	09	145	100%

## Etat des Accidents du Travail par Mois

MOIS	NAT	NJP	TT	TG
Janvier	04	63	07.93	0.16
Février	02	31	09.75	0.15
Mars	03	51	09.70	0.24
1 er Trimestre (TOTAL)	09	145	09.12	0.18

## Etat des Accidents du Travail par Incapacité Prévue et par Service

SERVICE. INDICE	NAT	NJP	TAUX %
BANDE	02	33	22.75%
ENERGIE	01	30	20.68%
PREPARATION MECANIQUE	01	00	/
ATC (Ateliers Centraux)	01	21	14.48%
PROJET BLED EL HADBA	01	10	06.89%
EXPLOITATION	03	51	35.17%
TOTAL	09	63	100%

## الملحق رقم (21)

## Etat des Accidents du Travail par Jours

JOURS DE LA SEMAINE	NAT	NJP	TAUX %
SAMEDI	01	30	20.68%
DIMANCHE	04	31	21.37%
LUNDI	02	26	17.93%
MARDI	01	30	20.68%
MERCREDI	/	/	/
JEUDI	01	28	19.31%
VENDREDI	/	/	/

## Etat des Accidents du Travail par Siège de Lésion :

N°	SIÈGE DE LÉSION	NAT	NJP	TAUX %
01	Oeil	01	05	03.44%
02	Main	05	130	89.65%
03	Dos	01	00	/
04	Pied	02	10	06.89%

الملحق رقم (23)

الملحق (23)

VIREMENT DONMOIS DE JUIN 2015N° 1078

Mle: 9393

Nom &amp; Prénom: [REDACTED]

Service HSE

0

Direction: Direction Du Complexe

Montant:

**5000 DA**

الملحق رقم (24) و (25) خاص بمحور الرعة الانسانية

	الرعة_الانسانية	يهتم الرئيس بمشاعر المؤوسين ويقدم كلمات التشجيع	يقدم المساعدة الممكنة ويصغي لهم باهتمام	يتعامل مع المؤوس بالعدل والإنصاف دون تدخل العلاقات الشخصية.	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمؤوسين
N	86	87	87	87	86
الحاضرين	86	87	87	87	86
العائين	1	0	0	0	1
المعدل	3.0930	2.7701	3.0690	3.1264	2.9302
الانحراف المعياري	1.37055	1.56785	1.35366	1.45318	1.23470

الملحق رقم (25)

		يهتم بمعالجة الخلافات بين المؤوسين ويحرص على إقامة لقاءات عامة معهم.	يشجع على الجو الودي أثناء الاجتماعات	يتعامل مع المؤوس بتواضع وتفهم ويقدم النقد البناء للأداء الضعيف.
N	87	87	87	87
الحاضرين	87	87	87	87
العائين	0	0	0	0
المعدل	2.9195	3.1034	3.1034	2.8276
الانحراف المعياري	1.26875	1.31215	1.31215	1.38267

الملحق رقم (26) و (27) خاص بمحور نمط الاتصال

	نمط_الاتصال	تتصف نظم الاتصالات المستخدمة بالمركب بالوضوح	يتم استعمال وسائل مناسبة وفعالة للاتصال	تبدل الإدارة كامل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة ومرونة
N	86	87	86	87	87
العينات	86	87	86	87	87
الغياب	1	0	1	0	0
المعدل	2.8821	3.3563	3.2209	2.8621	2.5977
الانحراف المعياري	.81114	1.08881	1.22139	1.34832	1.26178

الملحق رقم (27)

		يساهم الاتصال بشكل كبير في تأطير قوة العمل وفق خصائص وواجبات وأهداف الوظائف	اتصال إدارة المركب بقوة العمل له دور كبير في متابعة المسارات المهنية للعمال.
N	87	87	87
العينات	87	87	87
الغياب	0	0	0
المعدل	2.1149	3.0575	2.9310
الانحراف المعياري	1.21450	1.31500	1.16931

الملحق رقم (28) و (29) خاص بمحور الحوافز

		يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام	تعمل إدارة المركب على منح العمال لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية.	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه
N	العينات	87	87	87	87
	الغيابات	0	0	0	0
	المعدل	2.7931	2.1954	1.9425	2.9770
	الإختراف المعياري	.80422	1.10852	.79762	1.27569

الملحق رقم (29)

		إن المكافآت المادية تستخدم لتحفيز العاملين ولبذل المزيد من الجهد في العمل	الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقات شخصية	إلتزام إدارة المركب بتقديم علاوات وحوافز (مادية أو معنوية) يساعد في التقليل من مشكلات العمل.
N	العينات	87	87	87
	الغيابات	0	0	0
	المعدل	3.6437	2.8276	2.8621
	الإختراف المعياري	2.39659	1.54172	1.54899

الملحق رقم (30) و (31) خاص بمحور ضغوط العمل

		عدم وضوح طبيعة العمل (أعمال متعددة ومتناقضة) تشعر العامل بالتعب والإرهاق أثناء تأدية مهامه	اتصال إدارة المركب بالعمال و التصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	كشف جوانب القصور في بيئة العمل من الممكن أن يخفف من ضغط العمل.	قدرة العامل على التحكم تستطيع في سلوكياته أثناء حدوث مواقف صعبة في العمل
N	لعينات	87	87	87	87
	الغيابات	0	0	0	0
	المعدل	3.2759	3.6322	2.4828	3.8736
	الوسط	3.2857	4.0000	2.0000	4.0000
	الإختراف المعياري	.84762	1.35642	1.21867	1.35376

الملحق رقم (31)

		تشعر بالإرهاق أثناء أداء العمل بالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة.	تشعر بالملل لأن عملك لا يسمح لك بالقيام بواجباتك تجاه عائلتك	تتور لأتفه الأسباب عندما يستفرك زملائك في العمل بحيث تتناول أدوية لتخفيف من قلقك
N	العينات	87	87	87
	الغيابات	0	0	0
	المعدل	3.7241	3.4828	2.8391
	الوسط	4.0000	4.0000	2.0000
	الإختراف المعياري	1.13803	1.31946	1.67661

الملحق رقم (32) و (33) حوادث العمل

		حوادث_العمل	يتحصل العامل على فترات راحة أثناء الدوام	بيئة العمل التي يؤدي العامل فيها عمله غير آمنة	الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، حرارة، غبار، ضجيج) غير مناسبة لأداء عملك داخل المركب	الألات التي تعمل عليها قديمة وتحتاج إلى صيانة.
N	العينات	87	87	87	87	87
	الغيابات	0	0	0	0	0
	المعدل	3.5025	3.6092	3.5517	3.7701	4.0460
	الإختراف المعياري	.61536	.89386	1.50780	1.41175	1.01050

الملحق رقم (33)

		تساهم إدارة المركب بالتوعية والارشادات حول خطورة حوادث العمل	تعرض العامل للتوبيخ والعقوبة في حالة إستخدامه لمعدات الوقاية	العمال راضون عن الجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل حمايتهم من المخاطر المهنية.
N	العينات	87	87	87
	الغيابات	0	0	0
	المعدل	3.4368	3.1724	2.9310
	الإختراف المعياري	.91119	1.47228	1.53860

الملحق رقم (34) و (35) خاص بمحور التغيب عن العمل

		التغيب_عن العمل	تتفهم إدارة المركب العامل أثناء التغيب	عدم اهتمام المشرف بمشاكل العمال يزيد من مستوى تغيبهم	سوء معاملة المسؤولين للعمال وانخفاض روحهم المعنوية تزيد من نسبة تغيبهم	العمال المحبط دائما يبحث عن اعدار للانسحاب من العمل والتمارض
N	العينات	87	87	87	87	87
	الغيابات	0	0	0	0	0
	المعدل	3.7658	2.6207	3.7701	3.9425	3.5287
	الإختراف المعياري	1.00142	2.53001	1.26400	1.21384	1.17966

الملحق رقم (35)

		يساهم تعاون المشرف في تأخر العمال عن الحضور في مواعيد العمل	العمال الغير راضون عن عملهم لو تباح لهم فرصة العمل في مكان آخر ستركون عملهم	دائما تبحث عن أعدار للانسحاب من العمل	تغيبك عن عملك المستمر يقلل من ولائتك لمؤسستك
N	العينات	87	87	87	87
	الغيابات	0	0	0	0
	المعدل	4.0230	3.7701	3.9540	4.0575
	الإختراف المعياري	1.16116	1.26400	1.28414	1.40891



الملخص باللغة  
العربية

## ملخص الدراسة:

نتيجة للتغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المنظمات؛ وإتساع نطاق المنافسة وشدتها وتعقد البنية التنظيمية وتغير تركيب القوى العاملة في المنظمات، وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال كان لا بد للمنظمات الرائدة الإهتمام بالمناخ التنظيمي بحيث تسعى دائما للحفاظ على بقائها والقدرة على التنافس وذلك من خلال رفع انتاجياتها بجودة عالية وتكاليف قليلة.

فالإهتمام ببيئة العمل أو تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية، التي تكفل تحقيق غايته، كما تهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة والكشف عن الظروف الإنسانية للعمل وكذا حل مشكلات العمل ( ضغوط مهنية حوادث العمل، التغيب) بطريقة علمية حرصا على راحة العامل، كالحرص على زيادة إنتاجية المؤسسة إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الاستعداد الفني للعامل والإعداد المهني وما يحيط بالعامل من بيئة مريحة، وكل هذا يعكس الإهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية وجهود المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية، بما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية وشموليتها.

حيث أننا ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بمشكلات العمل داخل مؤسسة سوميفوس، وفي ضوء ذلك أمكن صياغة الفرضية العامة الآتية:

هناك علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وبين مشكلات العمل داخل مؤسسة سوميفوس؟  
والذي تفرعت منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو التزعة الإنسانية المتبادلة داخل المؤسسة الصناعية.
- 2- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الصناعية.
- 3- هناك إتجاه إيجابي لدى العمال نحو نظام الحوافز المتبعة من قبل إدارة المؤسسة الصناعية.
- 4- يعاني العمال داخل المؤسسة الصناعية من ضغوطات عمل مختلفة المصادر.
- 5- يتعرض العمال داخل المؤسسة الصناعية للعديد من الحوادث المهنية .
- 6- هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من طرف عمال المؤسسة الصناعية.
- 7- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

وتحقيقاً لذلك تم تقسيم البحث إلى عشرة فصول تضمن كل فصل مجموعة من العناصر المترابطة ببعضها البعض حيث تمثلت في :

✓ **الفصل الأول:** والذي كان تحت عنوان الإطار المفهمي للدراسة وقد إختص في الأساس بطرح الإشكالية.

✓ **الفصل الثاني:** واقع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ **الفصل الثالث:** أهم مشكلات العمل داخل البيئة التنظيمية.

✓ **الفصل الرابع:** التطرق إلى ضغوط العمل وفيه كانت لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغط، أما العناصر الأخرى فتناولت الآثار المترتبة على ضغوط العمل .

✓ **الفصل الخامس:** الحوادث المهنية وتضمن إستراتيجيات الوقاية من الحوادث، وأهم الهيئات المختصة لحفظ الصحة.

✓ **الفصل السادس:** التغيب عن العمل، دور الإدارة في مواجهة ظاهرة التغيب.

✓ **الفصل السابع:** البحث في أهم المداخل النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة.

✓ **الفصل الثامن:** إهتم بالجانب المنهجي للدراسة، ضف إلى ذلك أهم عنصر وهو "منهج الدراسة" والذي تم الإعتماد فيه على منهج "دراسة حالة" هذا وقد تم إبراز أهم أداتين تم الإعتماد عليهما في هذه الدراسة وهما " الملاحظة المقابلة والإستمارة".

✓ **الفصل التاسع:** إهتم هذا الفصل بتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة.

✓ **الفصل العاشر:** عنى هذا الفصل بدراسة" تحليل واقع طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشكلات العمل"، والإجابة على الفرضية العامة، وفي الأخير إحتوت هذه الدراسة على خلاصة عامة جمعت أهم النتائج المتحصل عليها.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1- هناك إتجاه سلبي لدى العمال نحو العلاقات الإنسانية المتبادلة داخل المؤسسة.

2- هناك إتجاه إيجابي نحو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة.

3- هناك إتجاه سلبي نحو نظام الحوافز المقدمة من طرف الإدارة.

4- يعاني عمال مؤسسة سوميفوس من ضغوطات عمل مختلفة المصادر.

- 5- يتعرض عمال مؤسسة سوميفوس إلى العديد من حوادث العمل داخل المركب.
- 6- هناك مستوى مرتفع من ظاهرة التغيب عن العمل من قبل عمال المؤسسة.
- 7- هناك علاقة إرتباطية طردية سالبة بين التزعة الإنسانية وضغوط العمل.
- 8- هناك علاقة إرتباطية طردية سالبة بين نمط الإتصال وحوادث العمل.
- 9- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الحوافز المقدمة وتغيب العمال عن العمل.

الملخص  
باللغة  
الإنجليزية



**Abstract :**

As a result of environmental changes and market fluctuations faced by organizations, and the breadth and intensity of competition and the complexity of the organizational structure and the changing composition of the workforce in organizations and other rapid developments in various levels and fields, was bound to lead organizations caring organizational climate so always keep seeking survival and competitiveness by raising its productivity with high quality and low costs.

The interest in the work environment or create all physical, psychological and social circumstances, to achieve his purpose, as interested in studying human factors in industry and reveal the human condition to work and solve the problems of work (professional pressures, workplace accidents, absenteeism) in a scientific manner for the sake of convenience factor, as eager to increase the productivity of the enterprise as the latter depends on the working and technical readiness professional preparation and working surrounded by comfortable environment, all this reflects interest in organizational climate significance of Humanities and efforts to improve internal business environment requires preparation on the human element. Bases and rules is the linchpin in the productive process and comprehensiveness.

As we discussed during this current study subject of organizational climate and its relationship to business problems within the institution of somiphos, this is the main question for this study as follows:

Is there a direct correlation between positive organizational climate and work problems within the industry?

Took place under the cover of this wonder group of sub-questions:

Is there a positive trend among the workers towards mutual humanitarianism within somiphos Industrial Corporation?

Is there a positive trend in workers towards communication style prevailing in somiphos Industrial Corporation?

Is there a positive trend among the workers towards the incentive system followed by industrial enterprise management somiphos?

Are workers within the different working pressures from industrial sources?

Are workers are exposed to many occupational accidents within industrial organization for many reasons.

Is there a high level of absenteeism by workers somiphos Industrial Corporation?

Is there a correlation function is positive organizational climate indicators and industrial problems of work within the enterprise.

To this end the search was divided into ten chapters each separate set of interrelated components each with:

**Chapter I** : which was titled conceptual framework for studying CDE basically asking problem.

**Chapter II** : the reality of organizational climate within the organization.

**Chapter III** : major problems working within the regulatory environment.

**Chapter IV** : addressing the pressures of work and it was a brief history about the concept of pressure, other elements addressed the effects of the pressures of work.

**Chapter V** : occupational accidents and ensure accident prevention strategies, the most competent bodies for hygiene.

**Chapter VI** : absenteeism, the Department's role in addressing the phenomenon of absenteeism.

**Chapter VII** : research on the most important theoretical approaches that addressed the study variables.

**Chapter VIII** : care study methodological aspect, moreover, the most important element is the "syllabus" which was based on the case study approach was to highlight the most important tools in this study is two dependence "Note the interview form.

**Chapter IX** : care this chapter analyze the data in the study hypotheses.

**Chapter X** : this chapter to study "analysis of the reality of the nature of the relationship between organizational climate and work problems, and answer the question. Finally this study contains a general summary compiled the most important results obtained.

And case study approach was to highlight the most important tools in this study is two dependence "observation and interview and registration.

The study sample contained 87 870 total factor Enterprise agent, chosen at random according to their proportions in the original community, as well as according to the functional level and social stigmas (frames-control agents – agents of implementation) through the random sample stratified.

The results of the study were as follows:

1. A negative trend among the workers towards mutual human relationships within the enterprise.
2. There is a positive trend towards the prevailing pattern of communication within the enterprise.
3. The negative trend towards the system of incentives provided by the administration.
4. Somiphos Foundation workers suffer from different working pressures.
5. Somiphos Foundation workers too many accidents at work inside the boat.
6. There was a high level of absenteeism by enterprise workers.
7. There is a direct correlation between negative humanitarianism and work pressures.
8. There is a direct correlation between negative communication style and work accidents.
9. There is a direct correlation between positive incentives and absenteeism.

الملخص  
باللغة  
الفرنسية



## Résumé de l'étude :

À la suite de changements environnementaux et des fluctuations de marché auxquels font face les organisations et l'ampleur et l'intensité de la concurrence et la complexité de la structure organisationnelle et l'évolution de la composition de la population active dans les organisations et les autres développements rapides dans divers domaines et niveaux, devait conduire organisations entretien climat organisationnel il faut donc toujours garder cherchant la survie et la compétitivité en augmentant sa productivité avec la qualité et à faible coût.

L'intérêt du milieu de travail ou de créer toutes les circonstances physiques, psychologiques et sociaux, pour atteindre son but, comme intéressés à étudier les facteurs humains dans l'industrie et révéler la condition humaine pour travailler et résoudre les problèmes du travail (pressions professionnelles, accidents du travail, absentéisme) de manière scientifique dans un souci de facteur de commodité, aussi désireux d'accroître la productivité de l'entreprise car celui-ci dépend le travail technique préparation professionnel préparation et travail entouré par un environnement confortable, tout cela reflète intérêt dans la signification de climat organisationnel des lettres et des efforts visant à améliorer l'environnement commercial interne nécessite une préparation sur l'élément humain. Bases et règles est la cheville ouvrière dans le processus de production et d'exhaustivité.

Comme nous avons discuté au cours de ce sujet d'étude actuelle du climat organisationnel et sa relation aux problèmes d'affaires au sein de l'institution du somiphos, c'est la question principale pour cette étude comme suit :

Y a-t-il une corrélation directe entre le climat organisationnel positif et problèmes professionnels au sein de l'industrie ?

A eu lieu sous le couvert de ce groupe étonnant de sous-questions :

Y a-t-il une tendance positive parmi les travailleurs vers humanitarisme mutuelle au sein de somiphos Industriel Corporation

Y a-t-il une tendance positive chez les travailleurs vers le style de communication qui règne dans somiphos Industriel Corporation.

Y a-t-il une tendance positive parmi les travailleurs vers le système d'incitation suivie d'entreprise industrielle gestion somiphos.

Sont des travailleurs à l'intérieur les différentes pressions de travail provenant de sources industrielles.

Sont pour de nombreuses raisons, les travailleurs sont exposés à de nombreux accidents du travail au sein de l'organisation industrielle.

Y a-t-il un niveau élevé d'absentéisme de travailleurs somiphos Industriel Corporation.

Y a-t-il qu'une fonction de corrélation est indicatrice de climat organisationnel positif et problèmes industriels des travaux au sein de l'entreprise.

À cette fin, la recherche a été divisée en dix chapitres chaque ensemble distinct des éléments interdépendants chaque avec :

**Chapitre I** : qui s'intitulait amphi cadre pour l'étude de CDE fondamentalement posant problème.

**Chapitre II** : la réalité du climat organisationnel au sein de l'organisation.

**Chapitre III** : principaux problèmes pour travailler au sein de l'environnement réglementaire.

**Chapitre IV** : s'adressant à des pressions de travail et il a été un bref historique sur la notion de pression, les autres éléments abordés les effets des pressions de travail.

**Chapitre V** : accidents du travail et assurer des accidents des stratégies de prévention, les organismes plus compétents pour l'hygiène.

**Chapitre VI** : l'absentéisme, le rôle du ministère dans la lutte contre le phénomène de l'absentéisme.

**Chapitre VII** : recherches sur les approches théoriques plus importantes que les variables de l'étude.

**Chapitre VIII** : soins étude aspect méthodologique, en outre, l'élément le plus important est le « syllabus » qui s'inspire de l'approche de l'étude de cas a été de mettre en évidence les outils les plus importants dans cette étude est la dépendance deux « Note le formulaire d'entrevue.

**Chapitre IX** : soins ce chapitre analyse les données contenues dans les hypothèses de l'étude.

**Chapitre X** : ce chapitre à l'étude « analyse de la réalité de la nature de la relation entre le climat organisationnel et les problèmes professionnels et réponse de la question. Enfin, cette étude contient un général Résumé compilé les plus importants résultats obtenus.

Et étude de cas a été de mettre en évidence les outils les plus importants dans cette étude est la dépendance deux « observation et entretien et enregistrement.

L'échantillon d'étude contenait 87 870 agent d'entreprise totale des facteurs, choisi au hasard selon leurs proportions dans la communauté d'origine, ainsi que selon les stigmates fonctionnels de niveau et sociales (les agents de contrôle des cadres – agents de mise en œuvre) par le biais de l'échantillon aléatoire stratifié.

Les résultats de l'étude étaient les suivants :

1. une tendance négative chez les travailleurs vers des relations humaines mutuelles au sein de l'entreprise.
2. il y a une tendance positive vers le schéma de communication au sein de l'entreprise.
3. la tendance négative vers le système d'incitations fournies par l'administration.
4. somiphos travailleurs Fondation souffrent de différentes pressions de travail.
5. somiphos Fondation travailleurs aux nombreux accidents du travail l'intérieur du bateau.
6. a un niveau élevé d'absentéisme des travailleurs de l'entreprise.
7. il y a une corrélation directe entre l'humanitarisme négative et des pressions de travail.

8. il existe une corrélation directe entre le style de communication négative et travail accidents.
9. il y a une corrélation directe entre les incitations positives et l'absentéisme.

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA-**  
**Faculté des lettres et sciences humaines et sociales**  
**Département de sociologie**  
**Ecole doctorale de sociologie des institutions sociétales et du**  
**Développements humaines**

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme

***Climat organisationnel et sa relation avec les problèmes  
du travail industriel au sein de l'entreprise***  
***Étude pratique dans la société de SOMIPHOS complexe***  
***Minirer de djbel Onk- bir el ater-tebessa-***

**Spécialité :**  
**Institutions sociétales**

**Présenté par : Laifaoui Farida**

**Directeur :**  
**Laifa Djamel**

**Grade :**  
**Professeur de l'enseignement  
supérieur**

**Etablissement :**  
**Université d'Annaba**

***Devant le Jury :***

<b>Nom et Prénom :</b>	<b>Grade :</b>	<b>Etablissement :</b>	<b>Capacité :</b>
<b>Dr/ chouia Seif Elislam</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université d'Annaba</b>	<b>Président</b>
<b>Dr/ Laifa Djamel</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université d'Annaba</b>	<b>Le superviseur prévu</b>
<b>Dr/ Benouar Salah</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Oum El Bouaghi</b>	<b>Membre</b>
<b>Dr/ Laoufi Moustapha</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de batna</b>	<b>Membre</b>
<b>Dr/ Soualhia Mounir</b>	<b>Maître conférence -A-</b>	<b>Université de Tebessa</b>	<b>Membre</b>

***2016-2017***