



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

# ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

المشرف:  
أ.د. بوقرة كمال

الطالب:  
مطلاوي ربيع

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د. كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفا ومقررا
د. نور الدين جفال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تبسة	عضوا مناقشا
د. ابراهيم طوبال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
د. صباح براهمي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
د. بوبكر عصمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

# شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه  
وأشكره جل وعلا على ما منّ به عليّ وأنعم امتثالا لقوله عز وجل:  
"لئن شكرتم لأزيدنكم"

وأصلي وأسلم على نبينا وقدوتنا محمد ابن عبد الله القائل:  
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله " وبعد...  
إنه لمن الواجب أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى من أعطاني من وقته وعلمه،  
وأحاطني بتوجيهاته ونصائحه طيلة سنوات إنجاز هذا العمل

أستاذي المشرف الفاضل: **أ.د. بوقرة كمال**

أحسن الله إليه وجعله نبراس عطاء أينما حل وهل...  
كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى أعضاء لجنة المناقشة على كرمهم  
و جود همّتهم لمناقشة هذا العمل...

والشكر موصول إلى كل عمال وإطارات مؤسسة اسمنت تبسة،  
على مساعدتهم الدائمة، ومنحهم كافة التسهيلات لإتمام الدراسة الميدانية،  
وعلى رأسهم السيد: **محمد اللطيف سواحي**...

والشكر لله جل وعلا من قبل ومن بعد وهو الهادي إلى سواء السبيل  
والله الموفق

**الباحث**

## فهرس الموضوعات

	شكر وعرهان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
3-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
5	أولا: إشكالية الدراسة
10	ثانيا: أهمية الدراسة
11	ثالثا: أهداف الموضوع
12	رابعا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع
13	خامسا: الدراسات السابقة
31	سادسا: فرضيات الدراسة
32	سابعا: المفاهيم الأساسية في الدراسة
الفصل الثاني: ضغوط العمل معالجة سوسولوجية	
	تمهيد
45	أولا: ضغوط العمل وبعض المفاهيم المرتبطة بها
49	ثانيا: خصائص الضغوط
49	ثالثا: عناصر الضغوط ومراحل الإصابة بها
52	رابعا: النماذج المفسرة لضغوط العمل
66	خامسا: مصادر ضغوط العمل

79	سادسا: المقاربات السوسولوجية لضغوط العمل من خلال تحليل أهم مبادئ التنظيم
85	سابعا: آثار ضغوط العمل وآليات التعامل معها
خلاصة	
<b>الفصل الثالث: الاستقرار المهني مقارنة نظرية</b>	
تمهيد	
97	أولا: الاستقرار المهني وبعض المفاهيم المرتبطة به
101	ثانيا: مظاهر الاستقرار المهني
103	ثالثا: مظاهر عدم الاستقرار المهني
108	رابعا: عوامل الاستقرار المهني
117	خامسا: أهمية الاستقرار المهني
119	سادسا: المقاربات السوسولوجية للاستقرار المهني من خلال تحليل أهم مبادئ التنظيم
خلاصة	
<b>الفصل الرابع: ضغوط العمل والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية</b>	
تمهيد	
138	أولا: طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاستقرار المهني
141	ثانيا: ضغوط العمل وأثرها على الاستقرار المهني
146	ثالثا: سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر
150	رابعا: العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية
155	خامسا: ضغوط العمل والاستقرار المهني في ظل السياسات والإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية
خلاصة	

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### أولاً: مجالات الدراسة

168

1. المجال المكاني

178

2. المجال الزمني

180

3. المجال البشري

### ثانياً: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

183

1. نوع الدراسة

183

2. المنهج المستخدم

185

3. أدوات جمع البيانات

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه.

199

1. تحديد حجم مجتمع الدراسة

201

2. خصائص مجتمع الدراسة

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### أولاً: عرض وتحليل البيانات

218

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

258

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

282

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

### ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

318

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى

330

2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

340

3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

348

ثالثاً: النتائج العامة

351

الخاتمة

355

المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكاوي الخاصة بالعمل والموظفين الساخطين على أعمالهم	105
02	نسب المساهمات في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)	171
03	التقسيم الوظيفي لشركة إسمنت تبسة (SCT) والمهام الموكلة لكل وظيفة	173
04	تطور عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) بين 2013-2018	180
05	توزيع عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) لسنة 2018	182
06	أهم المقابلات الحرة التي أجراها الباحث بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	188
07	توزيع أسئلة الاستمارة حسب كل فرضية ومؤشراتها	192
08	أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة	194
09	مستوى الصدق الظاهري للاستمارة	195
10	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل والمسترجعة	199
11	حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والمستوى المهني	200
12	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس	201
13	عامل السن لدى أفراد مجتمع الدراسة	203
14	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي	206
15	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني	208
16	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الأقدمية في العمل	211
17	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الحالة العائلية	214
18	اتصال الإدارة بالعامل حسب المستوى المهني	218
19	الطريقة التي تتبعها الإدارة في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل	221
20	انسيابية المعلومات وانتقالها عبر قنوات الاتصال حسب المستوى المهني	223
21	اتصال العمال بإدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	226

226	أسباب اتصال العمال بإدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	22
228	رد فعل الإدارة عند اتصال العمال بما حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	23
230	وجود صعوبة لدى العامل في الاتصال بالمستويات التنظيمية العليا	24
232	إمكانية احتجاج العمال في حالة وجود صعوبات في الاتصال وأساليبهم في ذلك	25
235	علاقة العمال بالمشرف ومدى مساعدته لهم	26
238	الثناء والتشجيع الذي يتلقاه العامل من مشرفه	27
241	ردود أفعال المشرفين في حالة ارتكاب العمال لأخطاء في عملهم	28
243	وجود خلافات بين العمال والمشرفين والسبب في ذلك	29
245	تقييم سلوك المشرف من وجهة نظر العمال	30
247	العلاقة بين سوء معاملة المشرف للعامل وأسلوب احتجاجه على ذلك	31
249	شعور العمال بالارتياح أو عدمه في بيئة العمل	32
249	سبب عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل	33
254	وجود علاقة بين الظروف الفيزيائية السيئة واحتمال الإصابة بأمراض مهنية وشعور العمال تجاه ذلك	34
256	علاقة سوء الظروف الفيزيائية لمحيط العمل وأساليب احتجاج العامل	35
258	وضوح الأعمال لدى العامل حسب الأقدمية لمجتمع الدراسة	36
261	علاقة غموض الدور بدوران العمل وردود أفعال العامل تجاه ذلك	37
264	التوافق بين مؤهلات العامل ومنصب عمله حسب المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة	38
266	القيام بمهام لا تتفق مع المبادئ الشخصية حسب عامل الجنس	39
268	معاناة العامل من تلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء	40
268	ردود أفعال العاملين جراء معاناتهم من تلقي أوامر متناقضة من عدة رؤساء	41
271	عبء الدور كمصدر للضغط لدى أفراد مجتمع الدراسة	42
273	زيادة معدلات دوران العمل في حالة كثافة وكثرة الأعمال المسندة للعاملين	43
273	الأساليب التي يلجأ إليها العاملون جراء معاناتهم من ضغوط عبء الدور	44

275	العلاقة بين طبيعة علاقة العامل بزملائه في العمل ومساعدتهم له	45
279	زيادة معدل دوران العمل في حالة وجود صراعات وخلافات بين العامل وزملائه في العمل	46
279	الأساليب التي يلجأ إليها العاملون جراء معاناتهم من ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل	47
282	ظروف ووضعية العامل من حيث السكن حسب الحالة العائلية لأفراد مجتمع الدراسة	48
285	وجود صعوبات في تنقل العامل من مقر سكنه إلى مكان عمله	49
287	علاقة منصب العمل ومكانة العامل الاجتماعية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	50
290	العلاقة بين متاعب الحاجات الأسرية ووجود المساعدة في توفير تلك الحاجات	51
293	يوضح العلاقة بين وجود متاعب عائلية لدى العامل وانسحابه من العمل	52
295	اعتماد المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح حسب متغير الأقدمية لمجتمع الدراسة	53
298	تكليف العامل بأعمال إضافية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	54
298	طريقة تعويض العامل أثناء تكليفه بأعمال إضافية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	55
301	رضا العاملين أو عدم رضاهم عن الأجر وأسباب ذلك	56
303	الأجر كمصدر للضغوط وعلاقته بانسحاب العامل من عمله	57
305	إمكانية تفكير العامل في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	58
308	استقرار أو عدم استقرار العامل في عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	59
308	أسباب عدم استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	60
313	الترتيب النسبي لضغوط العمل كمسببات لعدم استقرار العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	61



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مخطط مؤشرات الدراسة	01
52	نمذج "هانز سيلبي-Hans Selye" للضغوط	02
53	نمذج "جيبسون وزملائه-Gibson and all" لتفسير ضغوط العمل	03
54	نمذج (المثير-الاستجابة) ل"كابلان-CAPLANE"	04
55	يوضح نمذج "كوكس وماكاي-Cox and Mackay" لضغوط العمل	05
56	تأثير البيئة على الفرد، وفقا لنمذج جامعة ميتشغان (توافق الفرد مع البيئة)	06
57	نمذج أندرو.دي. سيزلاقي ومارك.ج.ولاس لتفسير ضغوط العمل	07
58	نمذج نمذج كرايتنر وكينيكي لتفسير ضغوط العمل.	08
59	نمذج ماكجراث (Mcgrath) لضغوط العمل.	09
60	ضغوط العمل لـ "بيير ونيومان-Beer And Newman"	10
63	نمذج عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان لتفسير ضغوط العمل	11
64	نمذج كوبر "Cooper" (البيئة / الفرد) لتفسير الضغوط	12
65	نمذج مارشال "Marshall" لتفسير ضغوط العمل	13
83	يوضح مقارنة بين نظرية "آلدرفرد" ونظرية "ماسلو"	14
86	تأثير ضغوط العمل وردود الأفعال بالنسبة للفرد والمنظمة	15
88	تأثير ضغوط العمل على الأداء	16

138	العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني	17
139	العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني	18
140	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني	19
172	نسب المساهمة في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)	20
181	تطور عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) ما بين سنة 2013-2018	21
182	تقسيم عدد العمال حسب المستوى المهني والجنس سنة 2018	22
200	حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والمستوى المهني	23
201	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس	24
204	عامل السن لدى أفراد مجتمع الدراسة	25
206	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي	26
208	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني	27
211	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الأقدمية في العمل	28
214	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الحالة العائلية	29
218	اتصال الإدارة بالعامل حسب المستوى المهني	30
223	انسيابية المعلومات وانتقالها عبر قنوات الاتصال حسب المستوى المهني	31
228	رد فعل الإدارة عند اتصال العمال بها حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	32
230	وجود صعوبة لدى العامل في الاتصال بالمستويات التنظيمية العليا حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	33
235	علاقة العمال بالمشرف ومدى مساعدته لهم حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	34
238	الثناء والتشجيع الذي يتلقاه العامل من مشرفه حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	35

250	عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	36
251	أسباب عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	37
258	وضوح الأعمال لدى العامل حسب الأقدمية لمجتمع الدراسة	38
264	التوافق بين مؤهلات العامل ومنصب عمله حسب المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة	39
266	القيام بمهام لا تتفق مع المبادئ الشخصية حسب عامل الجنس	40
275	العلاقة بين طبيعة علاقة العامل بزملائه في العمل ومدى مساعدتهم له	41
282	ظروف وضعية العامل من حيث السكن حسب الحالة العائلية لأفراد مجتمع الدراسة	42
287	علاقة منصب العمل ومكانة العامل الاجتماعية في محيطه حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	43
290	العلاقة بين المتاعب التي يسببها توفير حاجات الأسرة ومدى وجود المساعدة في توفير تلك الحاجات	44
295	اعتماد المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح مع عمالها حسب متغير الأقدمية لمجتمع الدراسة	45
298	تكليف العامل بأعمال إضافية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	46
300	طريقة التعويض التي يفضلها العامل حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	47
305	إمكانية تفكير العامل في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	48
309	استقرار أو عدم استقرار العامل في عمله حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	49
312	ضغوط العمل كمسببات لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة	50
317	الترتيب النسبي لضغوط العمل كمسببات لعدم الاستقرار المهني لدى مجتمع الدراسة بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	51

# مقدمة

تميزت نهاية هذا القرن بزيادة الاهتمام بالدراسات التنظيمية نظرا لما عرفته مختلف المنظمات من تعقيد متزايد على مستوى التسيير والتنظيم والتكنولوجيا، وقد تناولت هذه الدراسات مشاكل التنظيم وبيئتها من جوانب عدة منه الجانب الاقتصادي الجانب الإداري، الجانب القانوني وغيره.

ويختص الاجتماعيون بدراسة الجانب الاجتماعي والإنساني داخل هذه التنظيمات، ولعل ما ينشده من خلال دراستهم لهذا الجانب هو جعل العامل مرتاحا وراضيا ومستقرا في عمله، بعيدا عن كل مصادر الضغوط، مع العمل على الزيادة في إنتاجيته، وبناء عليه نجد مدرسة الإدارة العلمية تولي اهتماما بالطرق العلمية الموضوعية لزيادة الإنتاج وتحقيق رضا واستقرار العامل، في حين توجه مدرسة العلاقات الإنسانية بحثها حول العوامل الذاتية والاجتماعية المؤدية لاستقرار العمل داخل التنظيم.

رغم أن الهدف الأساسي للتنظيمات هو هدف اقتصادي مرتبط بالتنمية ومخططاتها، إلا أن الطريق المباشر لتحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا في ضوء العناية الفعالة بالعنصر البشري، وأن تكون هذه العناية نابعة من الواقع الاجتماعي الذي يشغل حيزا مكانيا فيه، وذلك لأن أي مؤسسة بعناصرها البشرية (عمالها) قبل أن تكون بمركباتها المادية ووظائفها الحيوية، لهذا ومن أجل بناء نسق من المعرفة السوسولوجية يستند إلى نتائج بحوث ميدانية تكشف واقع المجتمعات النامية خاصة، لابد من بذل جهود علمية تسعى إلى جمع وتحليل وتمحيص تراث علم الاجتماع من جهة، والقيام بدراسات ميدانية تكشف مدى ملائمة النتائج التي توصلت إليها الدراسات في المجتمعات الغربية من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق انصبت الدراسة الراهنة في محاولة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على استقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أين تم التركيز على الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل التنظيم وخارجه باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر وتهدد استقرار العامل، وذلك من خلال الكشف عن أهم مصادر ومسببات الضغوط وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل.

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام الباحثين خاصة في مجال علم النفس، ولا شك أن انتشار هذه الظاهرة في تنظيمات العمل المختلفة يدل على وجود عوامل سلبية تتعلق بالعمل، الأمر الذي يحتم على الباحث في علم الاجتماع أيضا دراسة هذه المشكلة، للكشف على أبعادها التنظيمية والاجتماعية التي لها انعكاساتها من الناحية السوسيوتنظيمية على استقرار العامل، باعتبار أن الصعوبات التي يواجهها في ممارسة عمله تأخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والاجتماعية، ثم التوصل إلى حلول ملائمة قد تحد أم تنقص على الأقل من سلبية الضغوط و تؤمن درجة معتبرة من استقرار العامل في عمله، ولقد تم اختيار " مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) بتبسة"، لتشخيص وتحليل الظاهرة محل الدراسة وجعلها تخضع لمحك الواقع.

من خلال ما تقدم فقد اقتضت طبيعة الدراسة تقسيم البحث إلى أربعة فصول نظرية وفصلين يتعلقان بالجانب الميداني للدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة الذي اشتمل على تحديد إشكالية البحث وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كما تطرقنا فيه إلى صياغة الفرضيات ثم عرض الدراسات السابقة، وأخيرا تحديد أهم المفاهيم التي شكلت محور الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للحديث عن ضغوط العمل من خلال أهم خصائصها ومراحلها، ثم الحديث عن النماذج الرئيسية لتفسير الضغوط، وكذا أهم المقاربات السوسولوجية لضغوط العمل من خلال أهم مبادئ التنظيم، وأخيرا تحديد مصادر ضغوط العمل وآليات التعامل معها.

في حين تم التطرق في الفصل الثالث إلى الاستقرار المهني أين ضم أهم المفاهيم القريبة من مفهوم الاستقرار المهني، ثم تحديد أهم عوامل ومظاهر الاستقرار والاستقرار، وأخيرا أهم المرتكزات النظرية لدراسة الاستقرار المهني من خلال أهم مبادئ التنظيم.

أما الفصل الرابع فقد خصص للحديث عن ضغوط العمل وضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل

في المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال طبيعة علاقة ضغوط العمل بالاستقرار المهني، ثم الحديث عن سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر، وكذا طبيعة العمل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، وأخيرا تم التطرق إلى ضغوط العمل واستقرار العامل في ظل السياسات والإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

وخصص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة الذي ضم مجالات الدراسة من حيث المجال المكاني الذي اشتمل على التعريف بالمؤسسة مجال البحث والمجال البشري الذي تناول عدد عمال المؤسسة وتوزيعه وفقا لاختيار عينة البحث، وكذا المجال الزمني للدراسة، ثم تناول المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وأخيرا أسلوب اختيار العينة ومبرراته والخصائص الاجتماعية والثقافية لأفراد عينة البحث.

وتناولنا في الفصل السادس عرض وتحليل البيانات المحصل عليها بواسطة استمارة البحث والمقابلة الحرة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، وأخيرا عرض النتائج العامة والخاتمة.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: المفاهيم الأساسية في الدراسة



## أولاً: الإشكالية

إن التقدم العلمي الهائل في الآلات والمعدات، وفي الأساليب والبرمجيات، وثورة المعلومات اليوم، إضافة إلى التطورات العالمية الجارية التي انتشرت بمعدلات سريعة خاصة في العقود الأخيرة، فرضت أنماطاً جديدة للتعامل مع الواقع الجديد، مثل قيام المنظمات الافتراضية والتعامل عن طريق شبكة الانترنت، مما أدى إلى تغيير القوانين والأنظمة في العلاقات والمعلومات في مجالات العمل المختلفة المحلية والعالمية.

إن هذا التطور السريع صاحبه تطور المؤسسات وتعقدتها، سواء من ناحية التكنولوجيا المستخدمة فيها أو من ناحية إدارتها وتسييرها، هذه التطورات جلبت اهتمام رجال الصناعة وعلماء الاجتماع والنفس والإدارة وغيرهم، كما حفزتهم الظواهر المترتبة عن هذا التطور، فعلى غرار الاهتمام المتزايد بالجانب النقابي ازداد الاهتمام أيضاً بالجوانب الإنسانية في المصانع والوحدات الإنتاجية، باعتبار أن التنظيم لا يحتوي على آلات فقط، بل هناك شريك فعال في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن التعامل معه بمنطق الآلة.

ومن هذا المنطلق وجد علماء الاجتماع والنفس والإدارة أنفسهم مضطرين للتدخل لدراسة مختلف التفاعلات والعلاقات الاجتماعية، التي تنتج من خلال الاحتكاك اليومي بين الفرد والآلة وبين الأفراد فيما بينهم، باعتبارهم يشكلون مجتمعاً مصغراً ضمن المجتمع الكلي، حيث تمت محاولات لبلورة قضايا عامة يمكن اعتمادها لتفسير سلوك الأفراد داخل الجماعات، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لاتجاه دراسة الجماعات، إلا أنه فتح الطريق أمام تطور علم الاجتماع الصناعي، وانتقاله إلى مرحلة جديدة من البحث هي مرحلة دراسة التنظيم.

ولعل دراسة التنظيمات قد انطلقت من خلال ما واجهته هذه الأخيرة من تعقيدات وتحديات كبيرة في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، نتيجة للأعباء التي وضعتها خطط التنمية على هذه التنظيمات.

ترتب عن هذا ظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية، ولعل أبرزها الضغوط خاصة في مجال العمل، التي أثرت على العلاقات الارتباطية بين العمال والتنظيمات التي يعملون بها، خاصة على الصعيد النفسي الذي انعكس تأثيره على الجانب التنظيمي، فحمل معه مشاكل ترك التنظيم وفقدان الحاجة إلى تطوير الأداء، وزاد من تكاليف التنظيمات في الغيابات وحوادث العمل، إضافة إلى فقدان مزاجية الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل.

وإذا كانت الميزة التنافسية لأي تنظيم هي مورده البشري، ففي ظل عولمة الاقتصاد تكون التنمية الفعالة لهذا المورد والعمل على استقراره، هي الحد الفاصل بين التنظيمات الناجحة والفاشلة، لذا كان عليها التطلع إلى درجة من الاستقرار تضمن فيها ثباتها واستمرارها من جهة، واستقرار الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، فتزويد من كفاءتهم الإنتاجية وتعمق رضاهم وولاءهم لها.

وبما أن التنظيم يتطلب مجموعة من الوظائف والأدوار والعلاقات والتفاعلات التي تجمع بين أعضائه في مراكزهم، وتماشيا مع الواقع التنظيمي السائد، فإنه يتعين وجود طرفين على النطاق التدريجي الوظيفي هما، الإدارة والعمال.

فالإدارة تعمل كجهاز أو نسق تنظيمي للحصول على الجهد اللازم من العمال لتحقيق أهداف التنظيم من خلال العمليات التنظيمات، لكنه في حالة النظر إلى العامل في مستوى محدد من التنظيم على أنه كيان ذو أبعاد نفسية واجتماعية، أخلاقية واقتصادية، فنية وسياسية، وأن استقراره في عمله مرهون بمدى اقتناعه بأن التنظيم يساعده على تحقيق تلك الأبعاد، وإحساسه بتجاهل التنظيم لذلك، قد يصيبه بمشاعر الإحباط وبالتالي عدم استقراره، وهذا ما أكده "أرجريس" حيث أن مشاعر الإحباط والفشل الناجمة عن الضغوط التي يفرضها التنظيم على الفرد يمكن أن تتخذ صورا متباينة، فإما أن يقاوم العامل ضد التنظيم ويحاول الحصول على أكبر قدر من الاستقلال وذلك بانضمامه إلى الجماعات غير الرسمية، أو أن يترك العامل التنظيم ويلتحق بمكان آخر للعمل، أو ينعزل نفسيا عن التنظيم الذي يستمر العمل فيه، ولكن لا يبذل كل طاقته ويصبح بذلك سلبيا.

كل هذا يجعل الإدارة تحرص على تلبية حاجاته وانشغالاته المتعلقة بدوره كجزء من البناء التنظيمي القائم لضمان استقراره.

لكن يتوقع أن يحدث عدم توافق بين سياقات التنظيم وعملياته من جهة، وحاجات ومواقف العمال من جهة ثانية، مما يجعل العامل في مواجهة ما يسمى "بضغوط العمل" التي قد يكون لها امتداد للمتطلبات اليومية التي تفرض نفسها على العامل داخل وخارج نطاق العمل، مما تحول دون بلوغ الطرفان (الإدارة والعمال) الأهداف المرسومة للتنظيم.

إن تعرض العامل لضغوط في عمله يظهر من خلال عدد من الأعراض والمظاهر التي تترجم نوعا من المقاومة التي يلجأ إليها كرد فعل عن الأوضاع السيئة، وهربا من الضغوط المفروضة عليه في مكان عمله، وأهمها غياب العامل عن مركز عمله بصورة متكررة، كثرة الحوادث المهنية والإصابات التي تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للعامل، كثرة الشكاوي، نوعية أداء رديئة، عدم الاهتمام بالآلات

وأدوات الإنتاج، وربما ترك العمل نتيجة صعوبة تكيف العامل مع عمله، كل هذا يعكس دلالات واضحة على عدم استقرار العامل داخل التنظيم.

ولهذا الغرض اهتمت معظم البحوث التي أجريت في المجتمعات الغربية حول الاهتمام بالعنصر البشري واستقراره، لضمان تحقيق أهداف التنظيم على أكمل وجه، وذلك من خلال الإحاطة بكل الظروف الداخلية والخارجية التي يعيشها الفرد العامل، وبالتالي التمكن من توفير الشروط المساعدة على إحساسه بالاستقرار، ورضاه عن العمل الذي يقوم به.

وربما تكون ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل من أهم المشاكل التنظيمية التي قد تهدد استقراره المهني، وهذا ما أكده "إلتون مايو" و "فريدريك تايلور" وكذا "هنري فايول" فيما يتعلق في مسألة استقرار العامل، وكانت مجمل النتائج التي توصلوا إليها من خلال تجاربهم تركز على سياسة التحفيز سواء المتعلق منها بالجانب المادي (الأجر) أو الجانب المعنوي (العوامل السيكولوجية والاجتماعية) كعوامل أساسية في استقرار العامل في عمله.

والجزائر كبلد يتخبط في أزمة اقتصادية واجتماعية خانقة، أثرت بصورة واضحة على استقرار العامل والمؤسسة، وأفرزت ضغوطات مختلفة خاصة في مجال العمل، أين اتجهت الجزائر إلى سياسات استقلالية المؤسسات وإعادة هيكلتها، ثم التوجه إلى سياسة "الخصوصية" في ظل اقتصاد حر عكس مبادرات الانضمام إلى "منظمة التجارة العالمية"، أين ترتب عن ذلك تسريح للعمال وارتفاع في نسب البطالة، وبصفة عامة انتشار اللااستقرار في مختلف المؤسسات، والذي قد يرتبط من جهة أخرى بالوضع الأمني المتدهور في تلك الفترة.

إن الخروج من هذه الأزمة والرجوع إلى مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي بدأتها الجزائر منذ الاستقلال يستدعي الاهتمام بالإمكانات البشرية، ذلك أن تطوير الصناعة يتطلب تطوير المؤسسات الصناعية، والاعتناء بالأساليب السليمة والفعالة في التسيير، إذ لا يمكن الاهتمام فقط بشراء الآلات الضخمة، وتركيبها على مساحات شاسعة كي يؤدي إلى التنمية المنشودة، بل إن الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه من كل المعارف التي تساعد على أداء مهامه على أكمل وجه من أولويات ذلك.

إن الصعوبة التي تتميز بها مختلف المهام المرفقة للعمل الصناعي بصفة عامة جعل التعرض للضغوط أمرا حتميا للأفراد العاملين، رغم كل محاولات التكيف المستمر بصفة متوافقة لإمكانياتهم مع هذه الأجواء الصناعية والظروف العديدة التي تعرضهم للقلق والخوف والتوتر والتي تؤثر سلبا على استقرارهم داخل مؤسساتهم.

وتعتبر مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الاسمنت بالجزائر، وقد تم اختيار هذه المؤسسة أنموذجا للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك لاستيفائها أهم الشروط والمتطلبات التي جعلت منها مجالا خصبا ومناسبا لإجراء الدراسة الحالية، والمتعلقة أساسا بموضوع ضغوط العمل التي يواجهها العامل في علاقتها باستقراره المهني، وذلك لعدة اعتبارات ومبررات أهمها:

- صفة المؤسسة على أنها مؤسسة صناعية، وبالتالي طبيعة نشاطها الصناعي الذي يفرض صعوبة ومشقة في العمل، وهذا ما قد يجعل العامل تحت وطأة ضغوط طبيعة العمل خاصة.
  - خصوصية البيئة الطبيعية التي تميز موقع مصنع المؤسسة، الذي يوجد ضمن نطاق جغرافي منعزل خارج المدينة، وما يميزه من ظروف فيزيقية طبيعية صعبة وقاسية (شدة الحرارة صيفا، وشدة البرودة شتاء...)، إضافة إلى ما يفرزه مصنع المؤسسة من غبار إسمنتي وأبخرة ومواد سامة تلوث محيطه، وهو ما قد يجعل هذه الظروف الفيزيقيه مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل التي قد تزيد من معاناة العامل بهذه المؤسسة.
  - صورة المؤسسة وما تتمتع به من سمعة في محيطها الاجتماعي، باعتبارها تخضع لنظام عمل داخلي صارم جدا، شبيه بنظام مؤسسة سوناطراك، وما يفرضه من رسمية في العلاقات المهنية بين العاملين وصرامة في العقوبات، قد تجعلها من أهم مصادر الضغوط التي تهدد استقرار عمالة المؤسسة.
  - زيادة معدلات دوران العمل، وخاصة جراء النزيف الحاد في عمالة المؤسسة الذي وقع سنة 2010، وذلك باستغناء عدد كبير من العاملين عن العمل ومغادرة المؤسسة، نتيجة التحاقهم بمؤسسة اسمنت عين توتة بالمسيلة، التي فتحت أبوابها خلال تلك السنة، وقدمت العديد من الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب أكفاء العمال وأكثرهم خبرة، إضافة إلى تسجيل تراجع عدد العمال بالمؤسسة رغم ما تقوم به هذه الأخيرة من عمليات توظيف كل سنة، الأمر الذي يستوجب البحث عن أهم مسببات عدم استقرار العمالة بهذه المؤسسة.
- وفي ضوء هذا يكون التوجه إلى كشف مسببات ومصادر الضغوط التي يواجهها العامل داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) أو خارجها وتحديد آثارها، وإبراز تأثيراتها على استقراره المهني بهذه المؤسسة.

تأسيسا على ما تم طرحه وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل

رئيسي مفاده:

✓ ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) ؟

ولمعالجة جزئيات الموضوع تفرع عن ذلك تساؤلات فرعية هي:

التساؤل الأول:

1. ما علاقة الضغوط التنظيمية باحتجاج العامل داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)؟

التساؤل الثاني:

2. ما علاقة الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل بدوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)؟

التساؤل الثالث:

3. ما علاقة الضغوط البيئية بانسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)؟

## ثانيا: أهمية الدراسة

يمكن القول أن ضغوط العمل مشكلة تنظيمية معقدة، على اعتبار أن هناك أبعاد نفسية اقتصادية اجتماعية تنظيمية تتفاعل فيما بينها وبطريقة معقدة مشكلة واقع هذه الظاهرة، هذه الأخيرة تتطلب الدراسة والتحليل والوقوف على جميع أبعادها التنظيمية بصفة خاصة، والاجتماعية والاقتصادية بصفة عامة، إذ لا يمكن حصر ضغوط العمل في السياق التنظيمي ضمن نسق مغلق وفصلها عن السياق الاجتماعي، لذا لا بد من تسليط الضوء على مصادر ضغوط العمل، آثارها وآليات مواجهتها، ومحاولة الكشف عن علاقتها باستقرار العامل بعمله.

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها التحقق من صدق بعض القضايا التي وردت في "مدخل النظم" كموجه نظري لهذه الدراسة، على اعتبار أن المؤسسة نظاما يعمل ضمن نظام أكبر، ويتسم بكونه نسقا مفتوحا على البيئة التي يعمل فيها، كما أن الدراسة تخدم في نفس الوقت غرضا عمليا يتمثل في محاولة التعرف ميدانيا على مصادر ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل، مما ييسر الطريق أمام المسؤولين لمعرفة جوانب التغيير المطلوبة، والتي تعمل على تحقيق الارتياح والاستقرار في المؤسسة ككل، والذي بدوره يؤدي إلى التخفيف ليس من ضغوط العمل فحسب، بل من المشكلات التنظيمية عامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن استقرار العامل في عمله أصبح من القضايا المعترف بها في الوسط الصناعي، باعتباره أداة مساعدة على التحكم في الجو الداخلي للمؤسسات والسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

كذلك، محاولة الربط بين المؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري خاصة، وذلك من خلال ما يتعرض له من ضغوط في عمله وعلاقة ذلك باستقراره المهني.

ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة هي مقارنة سوسيو تنظيمية لواقع العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

تصبو أي دراسة إلى تحقيق بعض الأهداف عن طريق إختبار الفروض المطروحة ميدانيا، ويمكن إدراج أهم هذه الأهداف كالتالي:

**الهدف الشخصي:**

- الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية، واكتساب الخبرة العملية والعلمية المرتبطة بها.
- اكتساب القدرة على البحث العلمي والنمو الذاتي.
- محاولة تحسين القدرة على فهم الواقع السوسيوتنظيمي للمؤسسة الجزائرية ومحاولة تفسيره.

**الهدف العلمي:**

- تقديم دراسة وصفية تحليلية لمشكلة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بطريقة تضمن استقرار العامل والمؤسسة معا.
- تحسيس المسؤولين بمسألة ضغوط العمل التي تواجه موردها البشري، وأن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف عند مستوى حصولها عليه (المورد البشري) فحسب ، بل يتعدى إلى العمل على تحقيق استقراره المهني فيها.
- محاولة نقل موضوع الدراسة (ضغوط العمل) من حقل معرفي (علم النفس) إلى حقل معرفي آخر (علم الاجتماع).
- محاولة فهم العلاقات الارتباطية بين مصادر ضغوط العمل سواء المتولدة عن أسباب داخلية في المؤسسة، أو التي تنجم عن البيئة المحيطة بها والمتفاعلة معها، ومسألة استقرار العاملين في عملهم.
- محاولة الوقوف على أهم عوامل اللاإستقرار في المؤسسة الواجب تداركها والتحكم فيها بما في ذلك ضغوط العمل وتأثيراتها على استقرار العامل والمؤسسة معا.
- وصف ضغوط العمل في المؤسسة مجال الدراسة وتحليلها وإعطاء صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية، أو بالأحرى معرفة واقع البيئة التنظيمية والممارسات الإدارية السائدة فيها.

### رابعاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة، بغرض دراستها والكشف عن مختلف خباياها، وتلك الأسباب والدوافع تعبر عن مدى إحساسه بالمشكلة ورغبته في دراستها والوصول إلى إجابات على التساؤلات التي تطرحها.

إن اختيار هذا الموضوع تحديداً لم يكن وليد الصدفة، وكأسباب ودوافع ذاتية يرجع أساساً لرغبة شخصية لدى الباحث في التطرق إلى موضوع ضغوط العمل في علاقتها بالاستقرار المهني لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية، وقناعة من الباحث حول أهمية هذا الموضوع ودوره في تحديد وضبط الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرارية، وتحقيق أهدافها المنشودة.

انبثقت الفكرة الأساسية للتعبير عن الدوافع والأسباب العلمية التي تقف وراء اختيار هذا الموضوع، من قاعدة جوهرية ترى أن نجاح أي مؤسسة وبغض النظر عن طبيعة نشاطها وأهدافها، يرتكز بشكل أساسي على فعالية مواردها البشرية أيا كان موقعها التنظيمي، وفي ضوء ما تعانيه معظم المؤسسات الجزائرية من مشكلات تنظيمية عديدة معقدة ومتشعبة، أدخلت العامل في دوامة من المعاناة والاضطرابات أثناء عمله، أثرت بصورة سلبية على فعالية واستقرار العامل والمؤسسة معاً، ولعل أبرز هذه المشكلات ومصدر نشوئها هي ظاهرة ضغوط العمل، لذا جاءت الدراسة الحالية من أجل إبراز أهمية استقرار المورد البشري من خلال العمل على إدارة ما قد يصيبه من ضغوط في عمله، ولعل أهم هذه الدوافع التي أدت إلى طرح هذه المشكلة ما يلي:

- أهمية الدراسة من الناحية السوسيوتنظيمية لضغوط العمل وربطها بالاستقرار المهني لكونها ذات علاقة مباشرة بالعامل وتمس واقع المؤسسات الجزائرية.
- انتشار ظاهرة ضغوط العمل في أوساط العاملين وعلى مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية، وأن ذلك الانتشار له مدلولاته السوسيو تنظيمية، مما يستوجب دراسة هذه الظاهرة.
- قلة الدراسات السوسيوولوجية وبالأخص السوسيوتنظيمية لضغوط العمل، إذ غالباً ما تكتسي الدراسات في هذا المجال صبغة سيكولوجية.



**خامسا: الدراسات السابقة****الدراسات الأجنبية:**

**الدراسة الأولى<sup>1</sup>:** دراسة " Lisa Bellinghausen " (2006)، وهي دراسة حول "الضغوط في عالم الشغل"، حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين في ستة شركات كبرى في فرنسا، وذلك خلال عام 2006 م.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتشخيص مستويات الضغوط المهنية التي يتعرض لها الموظفون في كل مؤسسة، وكذا محاولة الكشف عن العلاقة بين مستوى الضغط ومتغير الجنس، الفئات العمرية والفئات المهنية، أين اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي.

وقد اشتملت عينة الدراسة على (11755) عامل وعاملة، مقسمين على ستة فئات عمرية.

أما أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام نموذج (كوهين-Cohen) وزملائه (1983)، والذي يمثل السلم التطبيقي لنموذج شرح الضغوط لـ (لازاروس-Lazarus) و (فولكمان-Folkman)، كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ إيجاد علاقة بين مستوى الضغط والجنس حيث أن مستوى الضغط وجد مرتقعا عند النساء أكثر منه عند الرجال.

✓ وجدت أن الفئة الأكثر تعرضا للضغوط هي الفئة العمرية التي تقع بين 25 و 34 سنة، بينما تقل الضغوط عند الفئات العمرية التي تقع بين 45 و 54 سنة.

✓ وجود مستوى عال من الضغوط عند العمال الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا، بينما ينخفض مستوى الضغط عند الموظفين في الإدارة العليا.

**الدراسة الثانية<sup>2</sup>:** دراسة أجريت سنة 2007 بجامعة "دوفين" باريس، قام بها كل من:

« Nadia Chaval, Véronique Jamet, Dominique Malherbe, Jean-Louis Trébuchet »

وهي دراسة حول "ضغوط العمل لدى الإدارات في المؤسسة وسبل مواجهتها"، أجريت على مستوى مؤسسات خاصة وعمومية كبرى بباريس بفرنسا.

1) Lisa Bellinghausen : **Le Stress Dans Le Monde Professionnel : "mode ou réalité a enjeux**

**multiples**", mémoire de doctorat, université paris Descartes, France, 2006.

2) Nadia Chaval, Véronique Jamet, Dominique Malherbe, Jean-Louis Trébuchet : **Le stress des Cadres au travail, Comment les DRH y font-ils face dans leur entreprise ?**, mémoire pour MBA, Université Paris, Dauphine, 2007.

انطلقت هذه الدراسة بناءً على تعرض العديد من العمال في العديد من المؤسسات لضغوط العمل، وقلة أداء المؤسسات بسبب كثرة التغيب للعمال وحوادث حالات انتحار، وبالتالي تم طرح السؤال التالي:

✓ كيف يمكن لإطارات الموارد البشرية مواجهة ضغوط العمل لدى الإطارات في المؤسسة؟  
وعليه تم صياغة الفرضية التالية:

✓ إطارات الموارد البشرية تقوم بالإجراءات المناسبة أمام ضغوط العمل لدى الإطارات في المؤسسة.  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الضغوط على مستوى فرق العمل والمؤسسة، وبالتالي أرادت معرفة الأسباب والآليات لمواجهة هذا النوع من الظواهر، ودراسة بعض المتغيرات، كالاكتفاء والانهيار النفسي والاضطرابات العضوية والاختلالات الحاصلة بين الفرد وبيئته.

تم حصر عينة الدراسة في فئة الإطارات والتي قدرت بـ 304 إطاراً، من مجموع 1840 إطاراً يمثلون مجتمع البحث الكلي، وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها أكثر عرضة للضغوط من غيرها من الفئات، على سبيل أنها تقوم بالعمل المستمر والإشراف على فرق العمل، على أنهم المؤهلين في مجال نشاطهم، وهذا ما يزيد من مستوى تعرضهم للضغوط من خلال المسؤوليات التي تقع على عاتقهم.  
الاستبيان الذي تم إعداده حسب أبعاد الدراسة، تم إرساله إلى الفئة المعينة عن طريق البريد الإلكتروني، بعد الحصول على القائمة الاسمية الحاملة للمعلومات الضرورية لفئة الإطارات، هذه الخطوة أجريت ما بين 25 جوان و17 سبتمبر 2007.

أما المقابلات أجريت 06 ستة مقابلات مع مديري الموارد البشرية، والتي تمحورت حول الوضع الراهن لظروف العمل، وقد أجريت ما بين شهر أوت وسبتمبر 2007، وهذا لمعرفة مدى تطابق البيانات والمعلومات من خلال تطبيق الاستبيان والمقابلة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ تحديد المؤشرات الميدانية الظاهرة على مستوى فرق العمل، كالعوانية وسرعة انفعال الأفراد وعدم تحفيز فرق العمل، وكثرة العطل المرضية.

✓ الإطارات المسؤولة على فرق العمل، هم الأكثر عرضة للضغوط من الذين لا يؤطرون (إطارات المديرية العامة، إطارات الإنتاج، إطارات التسويق).

✓ الضغط له آثار على النجاعة الفردية بنسبة 72.9%.

✓ مديريات الموارد البشرية قيموا بصعوبة آثار الضغوط على الإنتاجية.

✓ ضغوط العمل للإطارات هي في زيادة من سنة لأخرى.

أما عن الأسباب الرئيسية للضغوط فهي:

- عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة.
- عدم وضوح التنظيم.
- عبء العمل.
- عدم كفاءة الإدارة الوسيطة.
- صعوبة التوازن بين الحياة الشخصية والعملية بسبب وسائل الاتصال بين الأفراد، ضيق الوقت، انعدام الدعم من طرف الإدارة، غياب الإصغاء، وباختصار فالإدارة في حالة ضغط.
- كذلك المستقبل المبهم، الوضع الاقتصادي المتذبذب، الصعوبات الاقتصادية للمؤسسة، سرعة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هم من يتسببوا برفع الضغوط لدى الإطارات.
- والشيء الذي يساعد على خفض الضغوط لدى الإطارات يكون بتحسين سوق العمل، تحسين أنظمة الإدارة، وضوح الإستراتيجية والأهداف وتحسين القيادة الإدارية.

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى<sup>1</sup>:** دراسة وليد عبد المحسن الملحم (2007)، والموسومة بـ "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي"، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ضغوط العمل لدى حراس الأمن، ومستويات هذه الضغوط، وكذا التعرف على توجه حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي، كما حاولت الدراسة معرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى حراس الأمن.

أما منهج الدراسة، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مسح آراء عينة الدراسة حول هذا الموضوع، ووصف المعلومات وصفا كميا وكيفيا.

تم اختيار مفردات عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية البسيطة، حيث تكونت العينة من (560) من عمال الحراس في الشركات الحراسات الأمنية.

فيما اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وقد تضمنت عدة محاور وفقا لتساؤلات وأهداف الدراسة، كما خضعت الاستبانة لمقاييس الصدق والثبات.

توصل الباحث إلى مجموعة نتائج، أهمها:

✓ أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي وغموض الدور، التطور والترقي الوظيفي، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية مرتفع.

✓ أن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي، ويليهما الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

✓ هناك ميل واضح لمفردات العينة لترك العمل.

**الدراسة الثانية<sup>2</sup>:** وهي دراسة "زياد محمد علي الصمادي" و"فiras محمد الرواشدة" بعنوان: "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن".

(1) وليد عبد المنعم الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، رسالة غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

(2) زياد محمد علي الصمادي، فiras محمد الرواشدة: "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، 2009.

نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال في المجلد الخامس، العدد الثالث سنة 2009، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات الرضا الوظيفي وعوامل الاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عاملا من أصل 4790 عامل من عمال مؤسسة الموائى، تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية قصدية طبقية .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني، وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموائى لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العامل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية، لذا أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا.

جاء هذا الطرح عن طريق مجموعة من الفرضيات كانت كما يلي:

✓ الفرضية الأولى: يتمتع موظفو مؤسسة الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي (بيئة العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا والحوافز المقدمة).

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي والراتب الشهري) والرضا والاستقرار الوظيفي.

استعملت في هذه الدراسة الأدوات اللازمة لجمع البيانات وتمثلت في التراث النظري والاستمارة، والتي صممت بعد البحث المطول في المراجع وقراءة كل ما كتب حول هذا الموضوع لإخراجها في الشكل الذي وزعت به، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

✓ يتمتع موظفو الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .

✓ هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.

✓ هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي.

لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار، جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، لأن العمال مؤمنون بأن استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لاستخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية.

**الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:** وهي دراسة قام بها الباحثان "علي الضلاعين" و"نجم الغزاوي"، بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، تحت عنوان: "العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن"، ونشرت هذه الدراسة سنة 2010 في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة عدد 24.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي، وتم تصميم استمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

✓ هناك علاقة واضحة بين عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور، وعدم تناسب ساعات العمل، وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق.

✓ وعدم ايجابية علاقات الإدارة مع الموظفين، من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين.

فكانت الفرضيات التي وضعها الباحثين إحصائية، بمعنى أن كل فرضية تقابلها فرضيتها الصفرية، وهي كما يلي:

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

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

**الفرضية الثالثة:** وسائل السلامة العامة تؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

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

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

(1) علي الضلاعين، نجم الغزاوي: "العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 04، 2010.

الفرضية السادسة: طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية السابعة: علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

وقد استندت هذه الدراسة إلى أسلوب الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي، وهذا يتم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث الذي اختيرت منه عينة 204 عامل في الشركات الصناعية من أصل 3000 عامل، كان هذا الاختيار بطريقة عشوائية، وتمت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 01-08-2009 و 31-09-2009، وتم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين، المصدر الأول هو الكتب والمقالات التي ناقشت هذا الموضوع، والمصدر الثاني هو الاستمارة التي وزعت على العمال في هذه الشركات.

وبعد اختبار الفرضيات توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

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

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمالة.

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة على استقرار العمالة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين الصحي على استقرار العمالة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصلات على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين لطبيعة العمل الصعبة على استقرار العمالة.

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

**الدراسة الرابعة<sup>1</sup>:** دراسة ماجد فهد سعود القرشي (2010)، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية".

تمحورت إشكالية الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده: ما أثر ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في مراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وكذا الكشف عن مصادر ضغوط العمل لديهم، كما حاولت التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها العاملون لمواجهة آثار ضغوط العمل بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. أما منهج الدراسة وأدواتها، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة، والتي تمثلت أساساً في الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الحدودية في المنطقة الشرقية من أفراد برتبة ضباط، وعددهم (2000) شخصاً، وتم اختيار عينة ملائمة حجمها (367) شخصاً من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ إن مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية في عينة الدراسة يعد بوجه عام متوسطاً.

✓ أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بالمراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية جاء مرتباً تنازلياً وفق الترتيب الآتي: البيئة المادية، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل، المشاركة في صنع القرار، القيادة.

✓ أهم الأساليب التي يلجأ إليها العاملين لمواجهة ضغوط العمل، هي اللجوء إلى ذكر الله، الصلاة، قراءة القرآن، الاستغفار، الابتعاد قدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشكلات، وطلب الإجازة للراحة من ضغوط العمل.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً، ويليه الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر.

(1) ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، "غير منشورة"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.



## الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى<sup>1</sup>:** وهي دراسة "صالح بن نوار" والتي جاءت تحت عنوان: "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر"، أين أجريت الدراسة الميدانية على مستوى الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق "Orlait Constantine"، وذلك خلال عام 1995.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أسباب الاستقرار في العمل بالجزائر، حيث انطلقت من فرضية عامة مفادها:

✓ أن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

وقد تفرعت عنها فرضيات جزئية على النحو التالي:

1. الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

2. التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

3. كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.

4. الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل داخل المؤسسة.

5. إذا أتيحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

وبما أن هذه الدراسة هدفت إلى وصف مدى استقرار أو عدم استقرار العامل في المصنع، فقد

اعتمدت المنهج الوصفي لوصف مؤشرات هذه الظاهرة.

ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث، حيث تضم المؤسسة مجال الدراسة فئات مختلفة من حيث

المستوى التعليمي والمهني، فقد ارتأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات، فكان

عدد مفرداتها 69 عاملاً من أصل 575 عاملاً، والتي طبقت عليها استمارة البحث، حيث أخذ الباحث

20 فرداً من الإداريين من مجموع 152 عاملاً، و49 فرداً من العمال التقنيين من أصل 423 عاملاً

تضمهم أقسام الإنتاج المختلفة، فكانت بذلك النسبة 12% من مجموع العمال الكلي.

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات، فكانت الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات والاستمارة

كأداة رئيسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

(1) صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، "غير منشورة"، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.

- ✓ أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله، واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة.
  - ✓ تأتي الترقية بعد الأجور كعامل مهم في استقرار العمال، والتي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية، وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة.
  - ✓ أما عامل الظروف الفيزيائية للعمل، فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم واستقرارهم، وهذا لأن المؤسسة مجال الدراسة تتمتع بظروف جيدة للعمل.
  - ✓ أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين، فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين وعدم النزاهة في ذلك، وهو ما يهدد استقرارهم.
  - ✓ التأكيد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.
- الدراسة الثانية<sup>1</sup>:** دراسة "سميرة لغويل"، والتي تطرقت إلى موضوع "ضغوط العمل في التنظيم"، وقد أجريت بمستشفى التهامي بن فليس بباتنة، وذلك خلال عام 2004.
- هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مصادر ضغوط العمل وآثارها، وسبل معالجتها في المستشفى مجال الدراسة، ووصفها وإعطاء صورة واقعية عن التنظيم الجزائري، فتمحورت بذلك إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي هو: ما هي مصادر ضغوط العمل في التنظيم؟ وما درجة آثارها التنظيمية؟ وما هي الآليات التنظيمية للتعامل معها بالمستشفى؟
- أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من 71 عاملا من المجتمع الكلي البالغ 356 عاملا، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المستشفى.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة، الوثائق والسجلات والاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات.
- وبعد التحليل والتفسير توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- ✓ وجود فجوة بين المستويات الإدارية والمستويات التنفيذية، ويرجع ذلك إلى تعدد المستويات التنظيمية في عملية الاتصال، والتي تعد سببا رئيسيا وراء تعرض العامل لضغط العمل.
  - ✓ أن سلوك المشرفين يعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل، وذلك بسبب شعور العمال للنظرة السلبية والمراقبة الدائمة عليهم.

(1) سميرة لغويل: ضغوط العمل في التنظيم "المستشفى كنموذج"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004.

✓ أن غموض وعبء وصراع الدور يشكل أحد العوامل المساهمة في نشوء ضغوط العمل، ويؤدي إلى دوران العمل وكثرة الشكاوى.

✓ أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعامل تلعب دورا حاسما في نشوء ضغوط العمل، من خلال المتاعب التي يسببها له توفير حاجيات الأسرة، وكذا عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت.

**الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:** دراسة "فاتح جبلي" والتي تطرقت إلى موضوع "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، وقد أجريت بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، وذلك خلال عام 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الترقية والاستقرار المهني من خلال معالجة وضعية ومكانة العامل في المؤسسة، ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني، وما للترقية من إسهام فعال في ذلك، واستخدم في ذلك جملة من المؤشرات هي: التدرج المهني، الأجر، المكافآت والعلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية، ومن خلال هذا تبلورت إشكالية البحث حول فرضية رئيسية هي:

✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

وتفرعت عنها فرضيتين:

1. يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.

2. هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

أما منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي، عن طريق أسلوب العينة وهذا حسب ما أدرجه، مستخدما الأدوات البحثية في جمع البيانات، والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات.

طبقت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، على عينة من العمال عددهم 90 عاملا من مجموع 903 عاملا موزعين على ثلاث طبقات: إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ، حيث تم الأخذ منها بنسبة مختارة قدرت بـ 10% من كل فئة.

جاءت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

✓ أن الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة.

(1) فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

✓ أهمية الحوافز المادية في رفع الروح المعنوية للعمال، لكن مع اقترانها بالحوافز المعنوية، فالأجر مثلا وحده لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح في مكان عمله، وإنما يحتاج إلى شعوره بالأهمية وتحقيق الذات من خلال العمل، ووضع المهني، وبالتالي تحقيق رضاه واستقراره المهني في المؤسسة.

**الدراسة الرابعة<sup>1</sup>:** دراسة "بن منصور رفيقة" (2013/2014)، والموسومة "بالاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة "صرموك للمشروبات الشرقية" بمدينة سطيف بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وكذا تقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة لمختلف التنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها، بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه، حيث تم بلورة إشكالية الدراسة في تساؤل مفاده: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالاتي:

**الفرضية العامة:**

✓ إن لاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

**وفرضيات فرعية هي:**

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

أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من 53 عاملا من المجتمع الكلي البالغ 265 عاملا، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (عمال الإدارة وعمال الإنتاج).

(1) بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان.

وبعد التحليل والتفسير توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

✓ أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري، لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل

والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباعات الكافية، والتي تزرع فيهم الرغبة في العمل

وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء إلى المؤسسة.

✓ أداء العمال خال من الفعالية والتميز، بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه

المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

**الدراسة الخامسة<sup>1</sup>:** وهي دراسة "خديجة عاشور" (2015/2014)، والموسومة بـ"ضغوط العمل

وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الموظفين وانعكاساتها على

أدائهم الوظيفي، وتكون مجتمع البحث من (87) سبعة وثمانون موظفا دائما بمصالح التدريس بجامعة

محمد خيضر بسكرة.

ولقد تم اعتماد الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة، معتمدين في هذا البحث

المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها باستخدام استمارتين، الأولى للبحث عن مصادر

ضغوط العمل والثانية في انعكاسات هذه الأخيرة على أداء الموظفين.

أظهرت نتائج البحث:

✓ وجود بعض مصادر ضغوط عمل لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة تمثلت في:

قلة الراتب، نقص التحفيز، تشعب المهام، الروتين، طول ساعات العمل، طموحات الفرد.

✓ تعرض الموظفين بمصالح التدريس لضغوط العمل كان مصدرها الجانب التنظيمي وانحصرت

حدثها بين المتوسطة والمنخفضة.

✓ يشكل الجانب الشخصي مصدرا ذو مستوى منخفض للضغوط لدى موظفي مصالح التدريس.

(1) خديجة عاشور: ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، "غير منشورة"، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

✓ أن ما نسبته (25%) من ضغوط العمل كان انعكاسها سلبى على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة، و(67.5%) كان انعكاس ضغوط العمل سلبى على الأداء فيها معتدلاً، وأن (7.5%) منخفضاً.

✓ جاءت انعكاسات ضغوط العمل على الأداء مرتفعة مقارنة بمصادرها، باستثناء مصدر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل مع بقائها في المستوى المعتدل.

**الدراسة السادسة<sup>1</sup>:** وهي دراسة " بخوش الصديق" (2015/2014)، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، أين أجريت الدراسة الميدانية بالقطاع الصحي بتبسة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة ضغوط العمل المحيطة بالعاملين في المؤسسة الاستشفائية، وعلاقة ذلك بمستوى الولاء التنظيمي، حيث تجسدت إشكالية هذه الدراسة في طرح التساؤل الآتي:

- ما علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي حسب اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة؟
- وانطلاقاً من ذلك تم صياغة مجموعة فرضيات فرعية جاءت كما يلي:
- الفرضية الأولى:** إن بيئة العمل تساهم في زيادة ارتياح الأفراد العاملين حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة.
- الفرضية الثانية:** يؤثر عبء مهام العمل في دافعية الأفراد العاملين نحو العمل حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة.
- الفرضية الثالثة:** غموض الدور لمهام الأفراد العاملين يؤثر في الالتزام بتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة.
- الفرضية الرابعة:** إدراك الأفراد العاملين لعدالة ووضوح نظام الترقية المهنية يؤدي إلى زيادة روح المبادرة حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة.
- الفرضية الخامسة:** يساهم نظام التكوين المتواصل في عملية استمرارية العمل للأفراد العاملين حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة.

(1) بخوش الصديق: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة الموارد البشرية، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014.

الفرضية السادسة: يساهم الاعتراف بالجهود المبذولة للأفراد العاملين من قبل الإدارة، في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية لديهم، حسب اتجاهاتهم في المؤسسة الاستشفائية بالقطاع الصحي بتبسة. أجريت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من 388 عاملا من المجتمع الكلي البالغ عددهم (3334) عاملا بمختلف الفئات السوسيو مهنية من العاملين في القطاع الصحي بتبسة. وتمشيا مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي، بواسطة المسح بالعينة، مستخدما مجموعة أدوات بحثية في جمع البيانات، والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- ✓ أن بيئة العمل الجيدة تساهم في زيادة ارتياح الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ كلما كان نظام الترقية فعالا كلما زادت مبادرة الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف.
- ✓ أن التكوين له مساهمة كبيرة في تحقيق الاستمرارية في العمل للأفراد العاملين.
- ✓ أن الاعتراف بالجهود المميزة للعاملين والمبذولة في سبيل الرفع والتحسين من الأداء من طرف المؤسسة، هذا يساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وترسيخ روح المحبة والإخاء بين العاملين.
- ✓ كلما كانت مستويات ضغوط العمل منخفضة كلما ساهم ذلك في رغبة العاملين بالبقاء وزيادة ولائهم للمؤسسة، والعمل على تحقيق أهدافها ومخططاتها.
- ✓ كلما زادت مستويات الضغوط في العمل كلما تولد لديه إحساس بعدم الارتياح وقل رضاه الوظيفي وولائه تجاه المؤسسة.
- ✓ كلما زادت ضغوط العمل بمختلف أنواعها وأشكالها كلما قلت معدلات ومستويات الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

### ✓ التعليق على الدراسات السابقة:

➤ تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، بتنوع زوايا تناولها لظاهرتي ضغوط العمل والاستقرار المهني للعاملين، فاتفق العديد منها حول هدف مشترك وهو محاولة التعرف على طبيعة ضغوط العمل من خلال الكشف عن مصادرها، مستوياتها وآليات مواجهتها، ومثال ذلك الدراسة التي قامت بها ("سميرة لغويل"، 2004)، دراسة ("Lisa Bellinghausen"، 2006)، دراسة (Nadia Chaval وآخرون، 2007)، دراسة (خديجة عاشور، 2014) ودراسة (بخوش الصديق، 2015)، بينما هدف بعضها الآخر إلى محاولة الكشف عن الأسباب والعوامل المؤثرة في الاستقرار المهني للعاملين، كدراسة ("صالح بن نوار"، 1995)، دراسة ("فاتح جبلي"، 2005)، دراسة ("زياد محمد علي الصمادي" و"فراس محمد الرواشدة"، 2009)، دراسة ("علي الضلاعين" و"نجم الغزاوي"، 2010) ودراسة ("بن منصور رفيقة" 2014)، في حين هدفت كلا من دراسة (وليد عبد المحسن الملحم، 2007) ودراسة (ماجد فهد سعود القرشي، 2010) إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وبعض مؤشرات الاستقرار المهني للعاملين مثل: التسرب الوظيفي ودوران العمل.

➤ اختلفت هذه الدراسات السابقة في اختيار مفردات عيناتها، حيث تم تطبيقها على عينة من الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية، كدراسة ("سميرة لغويل"، 2004) ودراسة (بخوش الصديق، 2015)، بينما أجريت كل من دراسة ("فاتح جبلي"، 2005)، دراسة ("Lisa Bellinghausen"، 2006)، دراسة (Nadia Chaval وآخرون، 2007)، دراسة ("زياد محمد علي الصمادي" و"فراس محمد الرواشدة"، 2009) ودراسة ("بن منصور رفيقة" 2014) على عينات من العاملين بمؤسسات خاصة وعمومية، في حين تم إجراء كل من دراسة (وليد عبد المحسن الملحم، 2007) ودراسة (ماجد فهد سعود القرشي، 2010) على عينة من موظفين بالمؤسسات الأمنية، كما أجريت دراسة ("صالح بن نوار"، 1995) ودراسة ("علي الضلاعين" و"نجم الغزاوي"، 2010) على العاملين بالمؤسسات الصناعية، فيما اختارت دراسة (خديجة عاشور، 2014) عينة من موظفي مصالح التدريس بالجامعة.

➤ استخدمت جل الدراسات السابقة المعتمدة أداة الاستمارة (الاستبانة) كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، والاستعانة بالملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، باستثناء دراسة ("Lisa Bellinghausen"، 2006) التي استخدمت في ذلك مقاييس جاهزة لقياس ضغوط العمل تمثلت في "نموذج كوهين"، وتميّزت دراسة (Nadia Chaval وآخرون، 2007) بإرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني للمبحوثين.



### ✓ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تم إدراجها، يمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات في عدة جوانب رئيسية، تتعلق أساسا في تناولها لموضوعي ضغوط العمل والاستقرار المهني، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب أخرى تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وهي:

- تعد هذه الدراسة متميزة في تناولها للعلاقة الارتباطية بين كل من ضغوط العمل والاستقرار المهني، أي أنها تطرقت بالدراسة إلى كلا المتغيرين، من خلال البحث في طبيعة العلاقة التي تربطهما، رغم اطلاع الباحث على الكثير من الدراسات السابقة حول هذين المتغيرين، إلا أنه لم يصادف أي دراسة جمعت بين المتغيرين (ضغوط العمل والاستقرار المهني).
- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بمؤشرات متميزة، من خلال محاكاتها للواقع، ومثال ذلك اعتماد نموذج ثلاثي في تصنيف أبعاد متغير ضغوط العمل (الضغوط التنظيمية، الشخصية، البيئية)، والتي تقابلها مؤشرات متغير الاستقرار المهني كالاحتجاج، دوران العمل والانسحاب من العمل.
- اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل في اختيارها للمبحوثين ك مجال بشري، لضمان تشخيص الواقع بأكثر دقة ومصداقية.
- تعددت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، حيث شملت الاستمارة، الملاحظة، والمقابلة الحرة، وذلك لجمع البيانات والمعلومات بدقة أكبر.

### ✓ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- كون البحث العلمي تراكمي، فلا شك أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات حول موضوع البحث، حيث حاولت أن توظف الكثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة البحثية، ومن جملة وجوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:
- استفادت الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على أغلب الدراسات السابقة في الوصول إلى ضبط وصياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ "ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية".
  - استفادت الدراسة الحالية من أغلب الدراسات السابقة في الوصول إلى اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية بصفة خاصة من دراسة ("فاتح جبلي"، 2005)، دراسة ("علي الضلاعين" و"تجم الغزاوي"، 2010) ودراسة ("بن منصور رفيقة" 2014) في اختيار وبناء أدوات جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية بصفة أكثر من دراسة ("صالح بن نوار"، 1995)، دراسة ("سميرة لغويل"، 2004)، دراسة (وليد عبد المحسن الملحم، 2007) ودراسة (ماجد فهد سعود القرشي، 2010) في تحديد وضبط مؤشرات الدراسة وصياغة فرضياتها.
- استفادت الدراسة الحالية من أغلب الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وعلى رأسها دراسة ("سميرة لغويل"، 2004)، دراسة (Nadia Chaval وآخرون، 2007)، دراسة (خديجة عاشور، 2014) ودراسة (بخوش الصديق، 2015).
- استفادت الدراسة الحالية بصفة خاصة من دراسة ("Lisa Bellinghausen"، 2006) ودراسة ("فاتح جبلي"، 2005) في إدخال بعض المتغيرات كالجنس، الفئة العمرية والفئات المهنية.

## سادسا: فرضيات الدراسة

تأسيسا على ما تم مناقشته وتماشيا مع أهداف البحث، فإن مشكلة البحث تستدعي الوقوف والتعرف على مصادر ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل داخل المؤسسة. وعليه تمحورت فرضيات الدراسة حول:

## الفرضية الرئيسية:

➤ هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT). وقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

## الفرضية الأولى:

✓ تدفع الضغوط التنظيمية العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

## الفرضية الثانية:

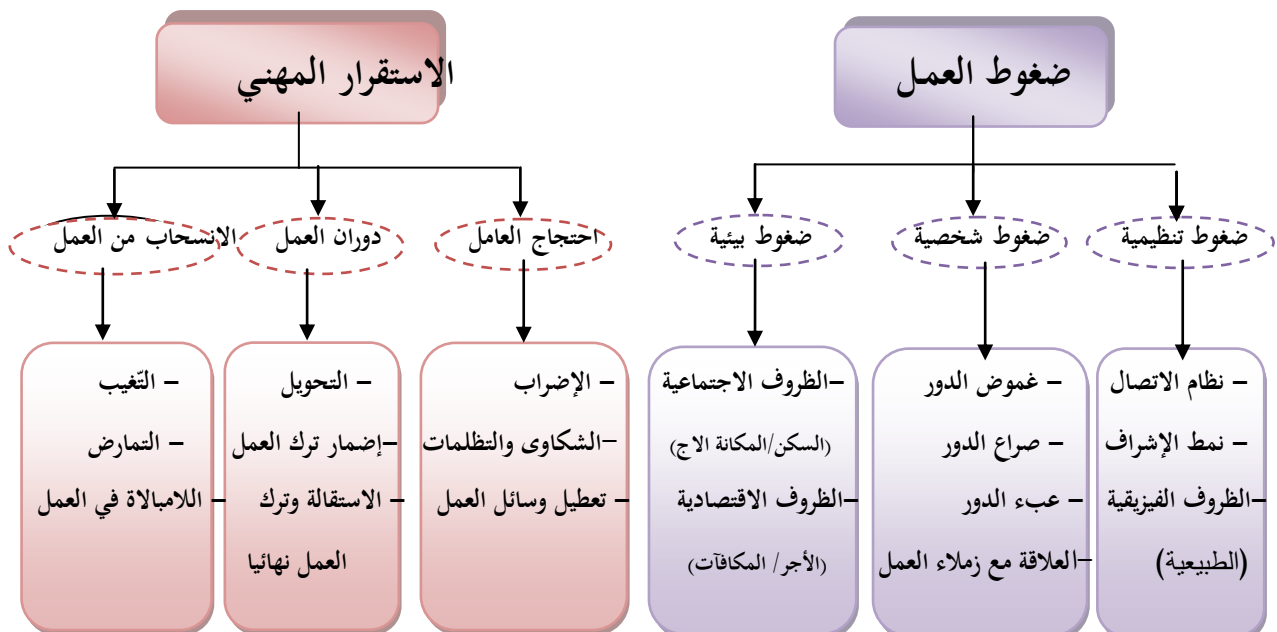
✓ تؤدي الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

## الفرضية الثالثة:

✓ تعمل الضغوط البيئية على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

كمؤشرات للدراسة يمكن توضيح ذلك كالاتي:

الشكل رقم (01): يوضح مخطط مؤشرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

## سابعا: المفاهيم الأساسية في الدراسة

تعتبر المفاهيم لغة أساسية في كافة البحوث العلمية كما أن التحديد العلمي لها يكتسي أهمية بالغة والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه، ونظرا لأن المفاهيم التي يزر بها علم الاجتماع في حاجة مستمرة إلى مزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي، فإنه في الدراسة الحالية ستحدد المفاهيم التالية:

### 1. الضغط:

الضغط كلمة أصلها لاتيني وهي متداولة في القرن السابع عشر، بما يرادف الألم والصعوبات، والشدة، والحزن، والخسارة أو المصائب والنكبات، أي كلما يعبر عن نتائج حياة صعبة، وفي أواخر القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة والتوتر أو الجهد المكثف.<sup>(1)</sup>

لقد اشتق مصطلح "الضغط" من الهندسة و يعني القوة المجهدة، ولقد تتبع كلا من "مارشال وكوبر. Marchal and Cooper" نشأة مصطلح الضغط حيث "أشاروا إلى أول من استخدم هذا المصطلح هو "الف. Wolf" في الخمسينات".<sup>(2)</sup> وفي اللغة الانجليزية هناك مصطلحين هما :

1. "الضغوط Stressor وتعني المؤثرات التي توجد في المجال البيئي الفيزيقي و المجال الاجتماعي و التي يكون لها القدرة على إنشاء حالة ضغط ما.

2. ضغط stress فتعتبر عن الجانب ذاته، أي وقوع الضغط لفاعلية الضغوط أي أن الفرد وقع تحت طائلة ضغط ما".<sup>(3)</sup>

يؤكد علماء النفس على أن الضغط هو عبارة عن " استجابات يفترض أن لها جوانب جسمانية و نفسية مثل ارتفاع سرعة النبض ومستويات الأدرينالين وكذلك مشاعر وأحاسيس القلق والانزعاج وهو يعد العامل الأول في تفسير الأمراض الجسمية والنفسية".<sup>(3)</sup>

أي الضغط من وجهة نظر علماء النفس هو عبارة عن تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا وعضويا لدى الفرد.

(1) عبد العزيز عبد المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، د ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص18.

(2) عباس خضر: دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل، المجلة التربوية، العدد 52، الكويت، جامعة الكويت، 1999، ص.57.

(3) هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية ( طبيعتها و نظرياتها)، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1999، ص.15.

(3) جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ت: أحمد زايد وآخرون، المجلد 02، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000، ص.889.

في حين يهتم علماء الاجتماع بالتعرف على مسببات الضغط ومن الموضوعات التي تحظى بالاهتمام في ميدان دراسة الضغط محاولة تحديد عوامله مثل الدعم الاجتماعي، الذي يتوسط بين المواقف المسببة للضغط والاستجابة لها.

وعليه يمكن القول أن الضغط يعد بعدا واقعيا من أبعاد الحياة الاجتماعية سواء على مستوى التنظيم أو على مستوى المجتمع ككل.

## 2. العمل :

يعتبر مصطلح العمل من المفاهيم الأساسية في دراسات علم الاجتماع -تنظيم و عمل - والعمل سكة أساسية وهامة يتميز بها الفرد و الجماعات في كل المجتمعات الإنسانية باعتباره يشمل مظاهر السلوك اليومي الذي تدور حوله كافة الأنشطة الإنسانية في المجتمع، وهو أسلوب من أساليب معيشة الإنسان بهدف تحقيق غايات يسعى إليها الأفراد و الجماعات .

والعمل كظاهرة اجتماعية تناولها العديد من العلماء، كل منهم من جانب معين، فعالم الاقتصاد ينظر إلى العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج، فمثلا آدم سميث يرى بأن العمل هو المصدر الرئيسي لتكوين الثروة.

وهناك من يرى أن " العمل يقصد به كل الجهود البشرية التي استخدمت أو مازالت تستخدم في خلق السلعة، فالعمال يخلقون بالعمل السلعة الاقتصادية ".<sup>(1)</sup>

أما علماء الاجتماع لهم اهتمامات أخرى، " فهم يتجهون في نظرتهم للعمل على أنه المحدد لدور الفرد ومكانته الاجتماعية ".<sup>(2)</sup>

ولو يكون التحليل كرونولوجي يمكن القول أن هذا المفهوم كان مجسدا في التراث العربي أيضا خاصة عند الفارابي وابن خلدون .

فالفارابي يرى أن " المدينة الفاضلة هي المدينة التي يتعاون أفرادها في سبيل انجاز الأمور التي تتحقق سعادتهم ،وذلك بأن تختص كل فرد من أفرادها بالعمل الذي يتقنه ويجيده .. والمجتمع الفاضل في نظر الفارابي هو الذي يؤدي الإنسان فيه عمله أداء تاما بفضل ما يسود علاقات ووظائف يمكن إرجاعها إلى تباين الاستناد النظري هيئاته من تضامن وتعاون ...".<sup>(3)</sup>

(1) ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ، طر، الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص. 168.

(2) جوردن مارشال : مرجع سابق، ص، 992.

(3) كمال عبد الحميد الزيات : العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية ) ، دار غريب للطباعة، القاهرة ، 2001، ص 13.

وتعكس أفكار ابن خلدون أيضا نظرية رائدة في دراسة العمل دراسة علمية قبل أن يتوصل إليها علماء الاجتماع المحدثون والمعاصرون أمثال كولسون وماركس، حيث اهتم ابن خلدون في مقدمته بدراسة العمل وعلاقته بالمعاش وسبل توفيره من أجل حماية الأفراد من التعرض لمشكلات اقتصادية في حياتهم المعيشية، ونظر ابن خلدون إلى العمل باعتباره القيمة الأساسية للإنتاج، واهتم بالبحث عن قيمة العمل ويقول في هذا الصدد: " أن الكسب هو قيمة الأعمال البشرية لأن الإنسان مفتقر بالطبع إلى ما يقوته ويمونه في حالاته وأطواره من لدن نشوة إلى أشده إلى كبره والله الغني وأنتم الفقراء.. " (1).

ولقد ارتبطت نظرة ابن خلدون لقيمة العمل لتفسير محددات المكانة الاجتماعية حيث ربط بين القيمة المادية للعمل والمكانة التي يكتسبها الفرد من خلال ملكيته للمال.

وعليه فان العمل هو المهنة التي يقوم بها الفرد مقابل أجر مادي.

### 3. ضغوط العمل:

قبل التطرق إلى ضغوط العمل، يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلافات بين هذه التعريفات يمكن إرجاعها إلى تباين الاستناد النظري لصياغة المفهوم، وتباين الإيديولوجيا حيث أن كل باحث ينطلق من افتراض معين ويمكن عرض التعريفات التالية :

✓ يعرف " ميلز - Mills1982 " ضغوط العمل بأنها : " رد فعل داخلي ينتج عن عدم قدرة الفرد الوفاء بالمتطلبات البيئية الواقعة عليه " (2).

✓ أما "غرينبيرج. 1984 Grenber" يؤكد أن "ضغط العمل هو رد فعل فيزيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة " (3).

✓ ويعرفه زهير الصباغ : " بأنه الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل و شخصية العمل، التي تؤثر على حالته النفسية و البدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير سلوكه " (4).

✓ أما دافيد David 1994 يرى أن " ضغط العمل بصفة عامة هو نتيجة لعدم استطاعة الفرد الوفاء بما هو مطلوب منه " (5).

(1) المرجع نفسه، ص.15.

(2) عويد المشعان: مصادر الضغوط في العمل: "دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 08، العدد21، القاهرة، 1998، ص. 113.

(3) حمدي علي الفرماوي: "ضغوط العمل والاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 07، العدد17، القاهرة، 1997، ص. 140.

(4) زهير الصباغ: ضغط العمل، "المجلة العربية الإدارة"، المجلد 05، العدد 01، الرياض، 1981، ص.140.

(5) حمدي علي الفرماوي: مرجع سابق، ص. 140.

- ✓ أما "سمير عسكر" فجاء تعريفه لضغط العمل على أنه " مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له ". (1)
- ✓ أما "جيبسون - 1994 gibson" فقد عرفه: " بأنه استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية أو العمليات السيكلوجية، وأنها نتيجة فعل بيئي خارجي ". (2)
- إن التعاريف السابقة الذكر يطغي عليها البعد النفسي وهي نتيجة منطقية لأن موضوع العمل يرتبط بالدراسات النفسية أكثر.
- وفي ضوء الاستفادة من تلك الجهود، فقد ظهرت اهتمامات متزايدة و بفترات سريعة، حيث ظهرت بعض التعاريف التي من الممكن القول عنها أن تحمل بعد سوسيلوجي و منها :
- ✓ تعريف " بارون - 1988 Baron" يؤكد أن " مصطلح الضغط في مجال العمل استخدام للدلالة على بعدين مختلفين :
- ✓ البعد الأول: يشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالعامل في بيئة العمل .
- ✓ البعد الثاني: يشير إلى الآثار التي تحدثها هذه المصادر على العامل ". (3)
- وهناك من يرى أن ضغط العمل هو نتيجة لعدم انسجام العامل وعمله ويكون ضغط العمل جليا وواضحا عند وجود علاقة بينه وبين مشكلات العمل عموما.
- ✓ أما "مارشال و كوير Marchal and Cooper" جاء تعريفهما لضغوط العمل بأنها مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور وصراع الدور وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين.
- وتقودنا هذه التعريفات إلى استنتاج أنه يوجد اختلاف في طبيعة المداخل التي ينطلق منها كل باحث في دراسته وتحليله لهذه الظاهرة، وهذه المداخل أو المجالات قد تكون طبية، أو نفسية أو اجتماعية أو تنظيمية وهذا ما توصل إليه " بيير - Beehr و فرانز - 1987Frenz" من تحليلهما للدراسات التي

(1) سمير عسكر: تغيرات ضغط العمل "دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 06، الرياض، 1988، ص.11.

(2) علي محمد العضايلية: دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الكبرى في جنوب الأردن، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 14، العدد 7، الأردن، 1999، ص.117.

(3) حمدي علي الفرماوي: مرجع سابق، ص.140.

تناولت الضغوط، " إلى أن هناك على الأقل أربعة مجالات رئيسية من التخصص به، كما أن كلا منها استخدم أساليبه البحثية الخاصة في دراسته وتحليله لظاهرة الضغوط".<sup>(1)</sup>

وفي ضوء تلك التعريفات والاختلافات و**كتعريف إجرائي** لضغوط العمل يمكن القول أن مصطلح **ضغط العمل** يشير إلى: **سوء التكيف التنظيمي الذي يعزى إلى عوامل تنظيمية وفردية داخل المؤسسة وخارجها ، ويترتب على ذلك آثارا مما يستلزم معالجتها وإدارتها.**

#### 4. الاستقرار المهني:

✓ **تعريف الاستقرار لغويا:** استقر، يستقر، استقرارا، استقر الرجل بالمكان بمعنى ثبت فيه وسكن، فالإستقرار هو لزوم حالة معينة لمدة زمنية معينة.

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار المهني، وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل ومحفزاته، وعوامل الاندماج في الوسط العمالي، والتكيف المهني، سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو مادية.

فجاءت بعض التعاريف حاولت تحديد مصطلح " الإستقرار " داخل المؤسسة الصناعية، ومن بينها:

#### ✓ تعريف عبد الوهاب أحمد عبد الواسع:

"الاستقرار هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، ولا العمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتخدمه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرصة لكل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمأن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته".<sup>(2)</sup>

ويرى **عبد الوهاب أحمد عبد الواسع** أن كل ما يخشاه العامل هو فصله من عمله الذي يعتبر مصدر رزقه، لذلك يجب إشعاره دوما بضمأن عمله، وإشعاره بالأمان، فخوف الفرد دوما من فقدان عمله، وبالتالي انقطاعه بسبب له الشعور بعدم الأمان، ولربما " أهم الأسباب التي يفقد من خلال العامل عمله هو:

- العجز بسبب مرض وعدم القدرة على العمل بسبب كبر السن.
- وجود تقلبات في سوق الصناعة التي بها الفرد، واستخدام الآلات الحديثة، وما ينجم عن ذلك من توفير في اليد العاملة، لذا وجب على الإدارة أن تنتهز الفرص لإشعار العامل بما يلي:

(1) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: **ضغوط العمل** "منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص. 53.

(2) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: **علم إدارة الأفراد**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1973، ص. 81.



- استمرار العامل في عمله
- دفع أجره وفق قوانين المؤسسة ونظمها
- تحريره من العوز في سن الشيخوخة
- تأمينه ضد الحوادث والأخطار الناجمة عن مزاولته عمله.
- ضمان حريته النقابية في المفاوضات الجماعية".<sup>(1)</sup>

#### ✓ تعريف محمد علي محمد:

"الاستقرار في العمل هو ثبات العامل في عمله، وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر. هذا إذا كان هذا التنظيم سيشكل مهنيا للعامل وفق عوامل ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار".<sup>(2)</sup>

كل ما نخلص إليه من هذا التعريف أن الاستقرار المهني هو ثبات العامل واستقراره في مهنة معينة أو مصنع أو مؤسسة، وهذا إذا وفرت له هذه المهنة أو المؤسسة كل الظروف المادية والمعنوية من عوامل فيزيقية، حوافز مادية، نمط الإشراف، علاقات العمل، أي أن هذه المهنة تحقق توازنه النفسي والجسمي، ومن هذا يحقق العامل استقراره المهني.

✓ **تعريف بعض الفيزيولوجيين:** الاستقرار عبارة عن التوازن الداخلي بين عدد كبير من المتغيرات، متوقفة بعضها على بعض في استجاب الكائن الحي للمجهود الخارجي، هذا التوازن بين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية، بدونها لا يمكن الاستقرار في العمل.

ويعرف الدكتور "كانون" التوازن بأنه: "عبارة عن توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى حالة الاستقرار هذه، فإن مزاولته العمل يمكن القيام بها إلى أقصى حد، أما إذا عجز شخص ما عن الاستقرار في العمل، وكان هذا العجز ناتجا عن ظروف عضوية، فإن ظروفًا خارجية أو عجزا داخليا يكون قد تدخل ليحول دون مجاراة العامل الداخلي للعمل الخارجي"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه "عبارة عن التوازن النفسي والفيزيولوجي والاجتماعي والاقتصادي الذي حدث نتيجة استجابة العامل مع ظروف العمل، هذا التوازن يعمل على بقاء العامل بعمله".<sup>(4)</sup>

(1) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: مرجع سابق، ص. 13.  
(2) محمد علي محمد: **مجتمع المصنع** "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي"، ط2، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص. 210.  
(3) صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات المصرية، مصر، 1974، ص 88.  
(4) المرجع نفسه، ص 88.

فهذا التعريف أيضا يرجع عملية استقرار العامل في عمله إلى مدى تقبل العامل لظروف عمله واستجابته لها، الأمر الذي يحقق توازنا نفسيا، جسميا، اجتماعيا، واقتصاديا، وهذا بدوره يؤدي إلى رضاه عن مهنته، وبالتالي البقاء فيها.

وينظر إليه "إلتون مايو" على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته".<sup>1</sup>

ويعرّف على أنه: "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ إعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم"<sup>2</sup> ومما سبق فالاستقرار المهني هو تهيئة كل الظروف التنظيمية من أجل بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المنظمة.

✓ من خلال ما تقدم ووفقا لمقتضيات الدراسة يمكن القول أن الاستقرار المهني وكتعريف إجرائي: هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة وتمسكه به دون تغييره في حالة وجود بدائل، وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

✓ وعدم الاستقرار المهني لا يعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة نهائيا، بل حتى تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي والمعنوي.

5. العامل:

✓ التعريف اللغوي:

العامل ج عمال وعاملون وعملة، كل من يعمل بيده، من يتولى أمور رجل في ماله ومملكه وعمله<sup>3</sup>، وهو الذي يأخذ الزكاة من أربابها.<sup>4</sup>

✓ التعريف الاصطلاحي:

أطلقت عدة تسميات على مصطلح العامل، وهذا حسب نظرة المشرع لهذه الفئة، فقد يطلق عليه لفظ: **Ouvrier**، أو مستخدم **Employé**، أو أجير **Salarié**، أو شغيل **Travailleur**، أو خادم **Domestique**، أو متعاقد **Contractant**، أو إطار **Cadre**.

(1) إلتون مايو: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، تر: مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1993، ص13.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص108.

(3) المنجد في اللغة والإعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003، ص 531.

(4) المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2005، 627.

وحسب قانون العمل الجزائري 90/11 المتضمن لعلاقات العمل الفردية، فقد عرّف العامل في المادة 02 كما يلي: "يعتبر عمال أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم".<sup>1</sup>

والعامل يعني "الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج سلع، بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية في محيط العمل".<sup>2</sup>

ويعرّفه الجوهري على أنه: "موظف عمومي خاضع لقانون أساسي معين في عمل دائم ومرسم في رتبه من السلم التدريجي لإدارة المؤسسة".<sup>3</sup>

أما هشام هاشم رفعت فيرى أن العامل هو: "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه".<sup>4</sup>

كما يعرف العامل على أنه: "ذلك الشخص الذي ينفذ مهمة في مكان عمل بموجب عقد عمل لصالح صاحب العمل".<sup>5</sup>

من خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم العامل وكتعريف إجرائي لهذا الأخير: فالعامل في هذه الدراسة هو: كل شخص يؤدي عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي أو خاص يدعى صاحب العمل.

## 6. المؤسسة:

### ✓ التعريف اللغوي:

"أسّ، أساء، أسّ الدار أي: أسس البيت، تأسّس أي جعله أساسا، أصل البناء أي يضع الأساس لبناء جمعية أو معهد أو شركة، تأسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، ويقال مؤسسة صناعية".<sup>6</sup>

(1) قانون العمل الجزائري، 90/11، المتعلق بعلاقات العمل، المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990، المادة 02.

(2) عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص 65.

(3) عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 7.

(4) هشام هاشم رفعت: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للنشر، مصر، 1996، ص 368.

(5) Robert gagnon et autres , **le droit du travail**, 2<sup>eme</sup> édition, les presses de l'université laval, 1991, p196.

(6) المنجد في اللغة، مرجع سابق، ص 10.

## ✓ التعريف الاصطلاحي:

إن المتتبع لمنظومة التعريفات الخاصة بمفهوم المؤسسة، أول ما يلاحظ عليها وجود تباين فيما بينها، فقد اختلف المفكرون والمتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم، والذي يمكن إرجاعه إلى تباين الانتماء العلمي وتباين الاستناد النظري والإيديولوجي.

فإذا كان "علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي ترتبط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، وينظر علماء الاجتماع إليها من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها، وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها".<sup>1</sup>

وقد تعددت مسمياتها واختلفت باختلاف وتعدد الدراسات والنظريات التي تناولتها، فمنها من يعرفها على أنها منظمة أو منشأة، ومنها من يشير إليها على أنها تنظيم أو مشروع، غير أن كل هذه المسميات تتناول في مجملها مكونات المؤسسة وما يحدث فيها من علاقات ضمن بيئتها الداخلية والمحيطة بها.

ويؤكد ناصر دادي عدون "أن المؤسسة، المنظمة، المنشأة والنسق عادة ما تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى"<sup>2</sup>، لذا سيتم استعمالها في الدراسة الحالية كألفاظ مترادفة أينما ورد ذكرها، فهي مدلولات لمعنى واحد، أو كما يقال هي وجهان لعملة واحدة، على اعتبار أن الاختلاف القائم بين هذه المفاهيم طفيف جدا ولا يكاد أن يكون إلا ترجمة لاختلافات وجهات نظر لبعض الدارسين، كل حسب توجهاته الإيديولوجية، ومجالات تخصصه وميدان دراسته، وبالتالي ففي هذه الدراسة تشير المؤسسة أو التنظيم أو المنظمة إلى نفس المنحى والمعنى المفاهيمي والإجرائي لها.

وقد ورد تعريف المؤسسة في معجم العلوم الاجتماعية على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط، ويمكن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المشروع الخاص والمشروع العام والمشروع المختلط، ويتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو شركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد والدولة في ملكيته"<sup>3</sup>.

(1) محمد الجوهري: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص22.

(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص11

(3) إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1975، ص546، 545.

ركز هذا التعريف على أن المؤسسة وحدة إنتاجية تتمتع بحرية اتخاذ القرارات، وتهدف إلى إنتاج السلع والخدمات عبر التأليف بين مجموعة من العناصر الإنتاجية، متحملة في ذلك نتائجها من ربح وخسارة، لكنه رغم الإشارة إلى عملية التأليف والتفاعل بين هذه العناصر، إلا أنه لم يحدد بدقة هذه العناصر، كما لم يبين شكل التفاعل أو الكيفية التي يتم عن طريقها.

وقد عرّف "ماكس فيبر" المؤسسة على أنها: "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"<sup>1</sup>، حيث ميّز "فيبر" بين المؤسسة وباقي أنماط التجمع الإنساني من خلال القوانين والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين مختلف الوظائف، مما يضفي العقلانية والرشد على مختلف الأنشطة، إلا أن تركيزه على الجوانب الرسمية جعله يغفل عن ما يسمى بالجوانب غير الرسمية والتي قد تعمل على تدعيم الإجراءات الرسمية أو تعيقها.

من جهة أخرى نظر "فيبر" إلى المؤسسة على أنها "مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة، وأن المؤسسة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي، وتعتمد على إمكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة"<sup>2</sup>، وبالتالي فهو ينقض فكرة النسق المفتوح وأن المؤسسة نظام مفتوح يتبادل التأثير مع بيئته الخارجية، بل يرى أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة المطلوبة في الإنجاز.

أما عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" فيعدّ من أبرز أولئك الذين يؤكدون على أن المؤسسة نظام مفتوح، حيث عرفها على أنها "وحدة اجتماعية كلية تتكوّن من وحدات فرعية، تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"<sup>3</sup>، من خلال هذا التعريف الذي تغطى عليه النظرة الوظيفية، فالمؤسسة عند "بارسونز" عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية التي تتفاعل فيما بينها بشكل بنائي من أجل تحقيق أهداف معينة، وأن هذا التنظيم الكلي يدخل بدوره ضمن تنظيم أكثر شمولاً ألا وهو المجتمع، كما أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بغيره من الوحدات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، إلا أن "بارسونز" قد ميّز بين المؤسسة كتنظيم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، على اعتبار أن المؤسسة ملزمة بتحقيق أهداف محددة تتبع فيها تنظيماً دقيقاً وترتيباً مميزاً للأعمال والوظائف وفق إجراءات واضحة.

(1) محمد الجوهري: مرجع سابق، ص 24.

(2) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 83.

(3) لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 09.

ومن منطلق التناول العلمي لهذا المفهوم، وكتعريف إجرائي يمكن أن نعرف "المؤسسة" بأنها: كيان اجتماعي منسق بوعي، ذو حدود واضحة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح له بالتفاعل مع محيطه، حيث يجمع بين العوامل المادية والبشرية والمالية لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

## الفصل الثاني: ضغوط العمل معالجة سوسولوجية

### تمهيد

أولاً: ضغوط العمل وبعض المفاهيم المرتبطة بها

ثانياً: خصائص الضغوط

ثالثاً: عناصر الضغوط ومراحل الإصابة بها

رابعاً: النماذج المفسرة لضغوط العمل

خامساً: مصادر ضغوط العمل

سادساً: المقاربات السوسولوجية للضغوط من خلال

تحليل أهم مبادئ التنظيم

سابعاً: آثار ضغوط العمل وآليات التعامل معها

خلاصة

**تمهيد:**

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت العامل يتأثر بها، ولا يقف هذا التأثير في الحياة العامة، بل ينتقل إلى بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث ضغوط داخل التنظيمات، التي تجعل العامل قلقا وسهل الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه، وربما على صحته النفسية والجسدية.

وإذا كانت المثيرات جزءا هاما من نسيج العمل وحركة الحياة، إلا أن بعضها يتكرر ويمر دون حدوث اضطراب في سلوك الأفراد والمنظمات، في حين يؤدي بعضها الآخر إلى حدوث اختلال جوهري مدرك ولملموس، مما يؤدي إلى حدوث انحراف في السلوك عن الوضع المعتاد، وهنا يمكن القول أننا بصدد التعرض للضغوط، هذه الأخيرة التي يمكن اعتبارها ظاهرة نفسية وسيكولوجية أخذت في الإزدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث.

وبناء عليه سوف نلقي في هذا الفصل الضوء على ضغوط العمل من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بها، خصائصها وعناصرها، ثم عرض أهم النماذج المفسرة لها ومصادرها (التنظيمية، الشخصية والبيئية)، وكذا أهم المقاربات السوسولوجية لضغوط العمل من خلال تحليل أهم مبادئ التنظيم، ثم أبرز الآثار والآليات الممكن استخدامها لعلاج وإدارة الضغوط في العمل.



## أولاً: ضغوط العمل وبعض المفاهيم المرتبطة بها

## ✓ الإجهاد:

هو عملية فيسيولوجية تحدث نتيجة التعرض لضغط العمل الشديد أو المرتفع، والذي يؤدي إلى الإرهاق الوجداني وتبدد الشخصية والشعور بقلة الإنجاز.<sup>1</sup>

ويعرف الإجهاد على أنه استجابة تكيفية متوسطة بالخصائص الفردية أو العمليات النفسية الناتجة عن أي فعل أو موقف أو حدث خارجي، والذي يضع متطلبات طبية ونفسية معينة على الفرد، وهذه الخصائص قد تشمل متغيرات كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الصحة، الوراثة وما إلى ذلك، أما العمليات النفسية فقد تشمل هي الأخرى على مكونات الاتجاهات القيم والمعتقدات وأبعاد الشخصية مثل النمط (أ) و(ب) ومؤخراً أضيف النمط السلوكي (ج).

كما يعني الإجهاد أيضاً مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية تحدث عند الفرد استجابة لبعض التغيرات البيئية<sup>2</sup>.

وعليه فالإجهاد يشير إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل التي يعاني منها الفرد، حيث تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والإنهاك وتظهر لديه في شكل صفات مثل: الخوف والكآبة والتوتر، وتعبر عن نفسها في صورة أعراض جسمية ونفسية مثل: اضطراب الوجدان والمعارف، وأعراض سلوكية: كالزيادة في تدخين السجائر وتناول الكحوليات واضطرابات الأكل والعنف.

## ✓ التعب:

جاءت عدة تعريفات للتعب ركز كل تعريف فيها على جانب معين، فمن منظور جهة العمل يعرفه (دريفر-DRIVER) بأنه انخفاض القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة، أما المنظور الذي يهتم بالأفراد، فقد عرفه بأنه الشعور بعدم القدرة على تحمل أعباء الوظيفة لفترة زمنية طويلة، أما من الناحية الفسيولوجية فيقصد به حالة تتأب الفرد على شكل تغير نفسي فيسيولوجي، في الغالب ينتج عنها خلاقات داخل مكان العمل.

ويعد التعب من أحد الأسباب الأكثر ظهوراً عند الأفراد المعرضين للضغط، ويظهر التعب عند الفرد في صورتين: تعب فيزيائي، قد يختفي بعد حصول الفرد على قسط مناسب من الراحة، غير أن الصورة الثانية من التعب والمتمثلة في التعب النفسي تدوم لفترة طويلة قد تصل حتى ستة أشهر، وتظهر

(1) كشرود عمار الطيب: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والإدارة، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1995، ص:328.  
(2) المرجع نفسه، ص:328.

أعراض التعب في تشنجات عضلية، صعوبة في النوم، صعوبة في التركيز، نقص أو فقدان الرغبة الجنسية، نقص الدافعية، العصبية، اختلالات سلوكية، التشاؤم، الحزن، الإحساس المفرط تجاه الضجيج<sup>1</sup>، كما قد يكون التعب عقليا فينتسبب في صعوبة التركيز لدى الفرد، ويمكن أن يكون عضليا حيث يصاب الموظف بعجز عن القيام بالأعمال التي تتميز بالحركة أو لا يؤدي عمله بشكل مقبول، ويكون حسيا ويظهر ذلك فيه على شكل اضطرابات في السلوك الحسي، وعجز الحواس على أداء وظائفها على نحو جيد أو عصبيا، ويظهر ذلك من خلال شعور الفرد بحالة من التوتر والقلق، وبالتالي لا يكون قادرا على أداء عمله<sup>2</sup>.

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف الأساسية بين الضغط والتعب في النقاط التالية:

- ينتج التعب في كثير من الأحيان عن مصدر واحد وهو العمل الزائد، بينما تتعدد مصادر ضغط العمل للكثير من الأسباب، منها ما هو سببه المنظمة والآخر سببه الفرد نفسه.
- يخفّي التعب عندما يحصل الفرد على قدر ممكن من الراحة والنوم، لكن ضغط العمل يستمر لمدة طويلة، يستطيع الفرد أن يتوقف عن العمل عند تعرضه للتعب، لكن الأمر يختلف بالنسبة لضغط العمل<sup>3</sup>.

#### ✓ الإحباط:

وهو الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عواقب وعقبات تحول بينه وبين تحقيق أهدافه، وخاصة في حالة شعوره بالعجز عن مواجهة الظروف أو المواقف التي تقف عائقا أمامه، وقد يرجع الإحباط إلى خصائص متعلقة بشخصية الفرد مثل: وجود عاهات أو قصور في قدراته. إذا فالإحباط قد يكون عرضا من أعراض الضغط، وقد يكون الضغط ناتجا من الإحباطات التي يتعرض لها الفرد<sup>4</sup>.

كما يعرف الإحباط بأنه: عملية تتضمن إدراك الفرد لعدم القدرة على إشباع حاجة له، أو توقع حدوث عائق في المستقبل، ما يعرض الفرد جراء ذلك لنوع من أنواع التهديد، حينما تستثار الدوافع بواسطة منبهات داخلية أو خارجية تنشأ على إثرها توترات، إما فسيولوجية أو سيكولوجية، حسب نوع

1) Barbara Zablocki : **Stress Au Bien Etre Et La Performance**, Edition Edi Pro, Belgique, 2009, P56.

(2) علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 102.

(3) محمد الصيرفي: **الضغط والقلق الإداري**، مؤسسة حورص الدولية، مصر، 2008، ص 48، 49.

(4) طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص 30.

الدافع عضويا كان أم سيكولوجيا، وهكذا تعمل الأجهزة الداخلية للكائن الحي وهي المصادر الفطرية الدائمة للسلوك، ويتجه النشاط نحو بواعث أو غايات لها ارتباط بالحاجات أو الدوافع المثارة<sup>1</sup>.

### ✓ القلق:

يعرف (هيز وستراتون-Hayes and Stratton) القلق بأنه: حالة من التوتر تحدث نتيجة لتوقع حدوث خطر، وتتضمن مكونا فيسيولوجيا ومعرفيا، وهذان المكونان للقلق يساعدان الفرد في التعامل بفاعلية مع مصدر الخطر<sup>2</sup>.

والقلق يعني الانزعاج، والشخص القلق يتوقع الشر دائما، ويبدو متشائما ومتوتر الأعصاب ومضطربا، كما أن الشخص القلق يفقد الثقة بنفسه ويبدو مترددا عاجزا عن البث في الأمور، ويفقد القدرة على التركيز.

والقلق هو مجموعة الأعراض المتداخلة نتيجة للخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في أغلب الأحيان غير معلوم، ومنها يمكن أن يكون الخطر مظهرا أو علامة على الضغوط أو جزء من الاستجابة للضغوط، ومن هذا المنطلق تظهر نقطتان رئيسيتان للفصل بين الضغوط والقلق:

- أن الضغوط تعد سببا مباشرا لظهور القلق.
- أن الضغوط لها جانبان سلبي والآخر إيجابي وللقلق يعبر عن الجانب السلبي للضغوط<sup>3</sup>.

### ✓ التوتر:

يعرف التوتر على أنه: ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد في المنظمة، نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية، لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية، ولعل التعريف يرتبط بمفردات كثيرة: كالقلق والإحباط والشعور بالصداع وجمود الإحساس واللامبالاة، ويلاحظ أن التوتر ليس صورة من صور الضغط بل هو ناتج من نواتج الضغط ويظهر ذلك من خلال مصادره ومؤشراته واستراتيجيات إدارته<sup>4</sup>.

وما يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة ما بين الضغط والتوتر، وهذا الأخير يعد مرحلة من مراحل الضغط ونتيجة لتفاقم الضغط.

### ✓ الاحتراق النفسي:

(1) ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص163.  
 (2) أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص52،53.  
 (3) أحمد عيد مطيع الشخابنة، مرجع سابق، ص53.  
 (4) محمد حسن محمد حميدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2008، ص79.

الاحتراق النفسي هو تلك الاستجابة المستمرة للضغط المزمن، والذي يؤدي بدوره إلى إجهاد مادي ونفسي للفرد، أو هو ناتج عن الفشل في التكيف مع المواقف الضاغطة، أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطالب العمل وقدرة الفرد على الاستجابة لها، كما أن الاحتراق يمثل المرحلة النهائية في عجز الفرد عن التكيف مع مطالب العمل، وهذا الاحتراق يظهر في عدة أعراض جسدية وانفعالية ودافعية وسلوكية مختلفة<sup>1</sup>.

ومن هنا نجد أن الاحتراق النفسي هو عبارة عن مجموعة من الأعراض المرضية النفسية والجسدية، الناتجة عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية، التي يبديها العامل الواقع تحت تأثير ضغوط العمل.

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 47.

**ثانيا: خصائص الضغوط:**

إن الضغط في العمل ظاهرة معقدة، لأنها تعبر عن وقائع متعددة ذات مضامين نفسية واقتصادية واجتماعية ومن بين خصائص ضغوط العمل نذكر:

**1. الضغوط ذات طبيعة وظيفية:**

إن الضغوط يمكن القول أنها تعبر عن جانب وظيفي وذلك بالنظر إلى البناء الاجتماعي، " فتحدث الضغوط لفشل البناء الاجتماعي في القيام بوظائفه وعجز في آلياته ولقصور في وسائل الضبط الاجتماعي، ونتيجة الصراع بين الأبنية والصراع في القيم...." (1).

بمعنى أن الضغوط ترتبط ببنية النظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وكذلك من الوظيفة المنوطة بهذه الأبنية، والصراعات التي تكون بين مكونات هذه الأبنية وقصور وظيفتها.

**2. الضغوط ذات طبيعة ديناميكية:**

من بين الخصائص التي تتميز بها الضغوط أنها ليست مستقرة، بمعنى أنها ظاهرة تتأثر بمتغيرات وعوامل مختلفة سوى كانت فردية مثل الجنس والمؤهلات والقدرات الخاصة بكل فرد، أو من حيث المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد والطبقة التي ينتمون إليها.

" فقد ثبت بأن الأسرة تمثل ضغط بالنسبة للفرد المصري أكثر من الأمريكي، ومواقف المسائل المالية والدخل والظروف المعيشية هي مواقف تثير ضغط لدى المصري أكثر من الأمريكي". (2)

**ثالثا: عناصر الضغوط ومراحل الإصابة بها:****➤ عناصر الضغوط**

يرى "سيزلاجي ووالاس - Sziagyi & Wallace" أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية: المنظمة أو الشخص.

وهذا يعني كما يرى "سيزلاجي و والاس" أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي :

- عنصر المثير
- عنصر الاستجابة

(1) هارون توفيق الرشيد: مرجع سابق، ص 15.  
(2) المرجع نفسه ، ص. 13.

- عنصر التفاعل

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1. **عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
2. **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل: الإحباط والقلق.
3. **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

### ➤ مراحل الإصابة بالضغوط:

يمكن التمييز بين المراحل الآتية، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط:

#### 1. المرحلة الأولى : مرحلة التعرض للضغوط :

"ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد للضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب
- الأرق
- توتر الأعصاب
- الضحك الهستيري
- سوء استغلال الوقت
- الاستهداف للحوادث
- الحساسية للنقد<sup>(1)</sup>

#### 2. المرحلة الثانية : مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط).

(1) محمد إسماعيل بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د. س، ص. 183.

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين: إما المواجهة أو الهرب، وذلك في محاولة للتغلب عليه أو الهرب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد ينتقل الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.

### 4. المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- الاستياء من جو العمل
- انخفاض معدلات الانجاز
- التفكير في ترك الوظيفة
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، اللامبالاة، الاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر وضغط الدم<sup>(1)</sup>.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 184، 185.

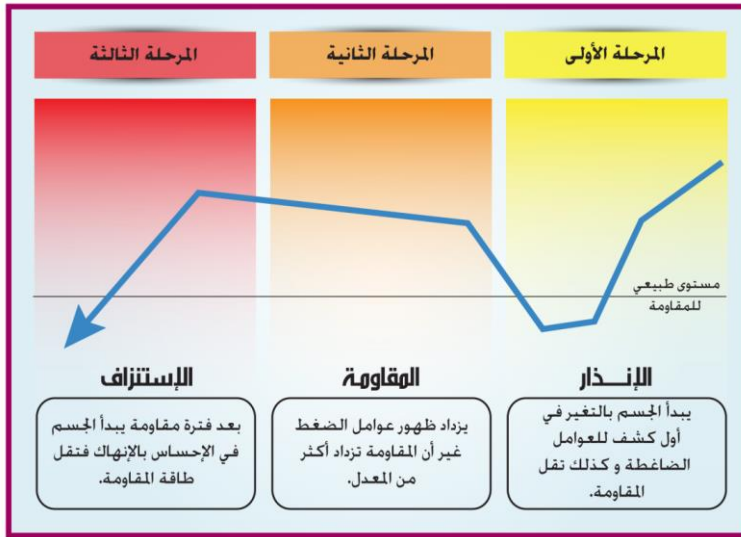
## رابعاً: النماذج المفسرة لضغوط العمل:

كانت أول محاولة علمية جادة لتفسير ضغوط العمل هي التي قام بها "هانز سيلبي-Hans Selye" وقد شجعت دراساته العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الضغوط وخاصة ضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمامهم في مختلف المجالات والتخصصات النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والإدارية وغيرها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج المفسرة لضغوط العمل، وفيما يلي سنعرض أهم هذه النماذج:

## 1. نموذج "هانز سيلبي-Hans Selye":

يوضح "سيلبي" في نمودجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاثة مراحل حسب الشكل التالي:

الشكل(02): يوضح نموذج "هانز سيلبي-Hans Selye" للضغوط.



وكما هو موضح في الشكل (02)

فإن هذه المراحل هي:

- **مرحلة الإنذار:** وهنا يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدل التنفس.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي،

الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 287.

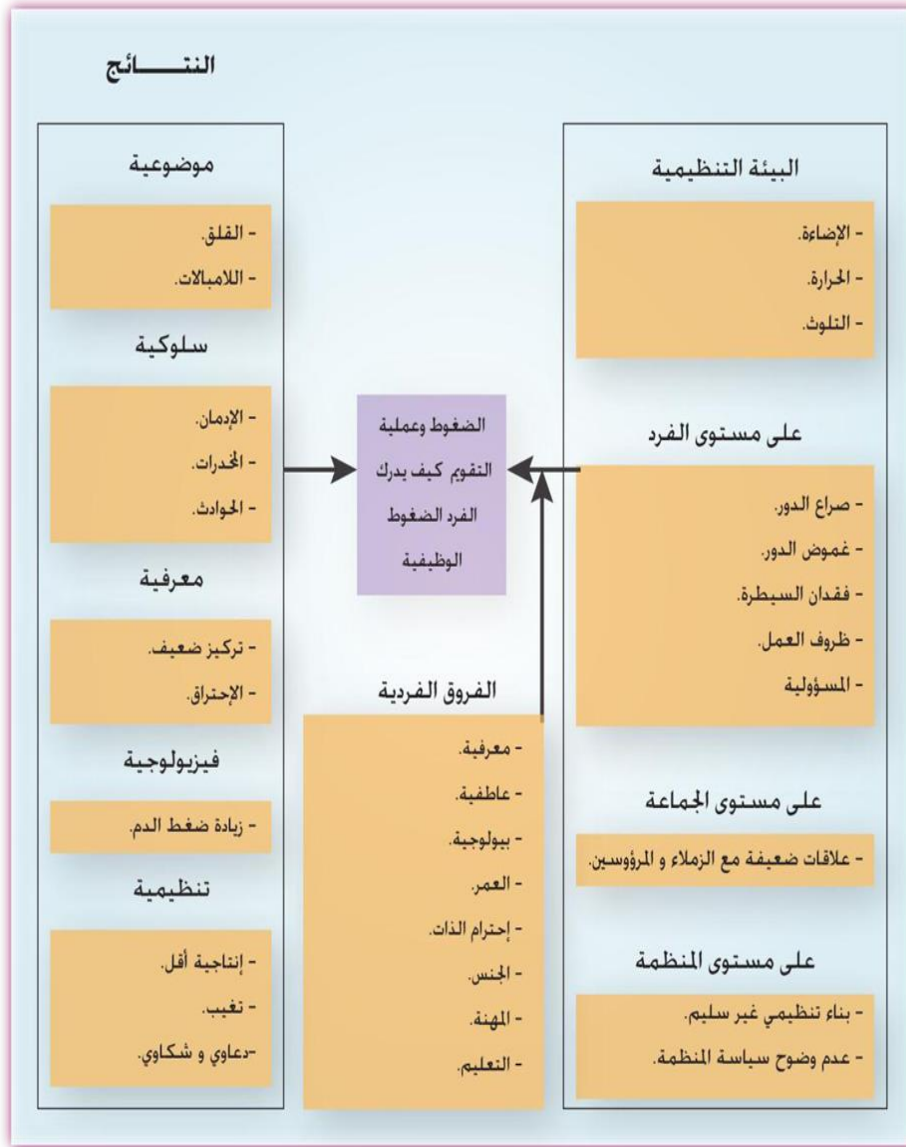
- **مرحلة المقاومة:** باستمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهته من خلال التكيف.
- **مرحلة الاستنزاف:** مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقاته وقدراته في التكيف فتتهار نظم ووسائل التكيف لديه.



## 2. نموذج "جيبسون وزملائه -Gibson and all" لتفسير ضغوط العمل:

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في ضغوط العمل وآثار ذلك على الفرد العامل، كما يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط المهنية المختلفة وتأثير إدراك العامل لهذه الضغوط، كما يشير إلى دور الفروق الفردية على إدراك الفرد العامل للظروف الضاغطة التي يواجهها.

الشكل (03) يبين نموذج "جيبسون وزملائه -Gibson and all" لتفسير ضغوط العمل:

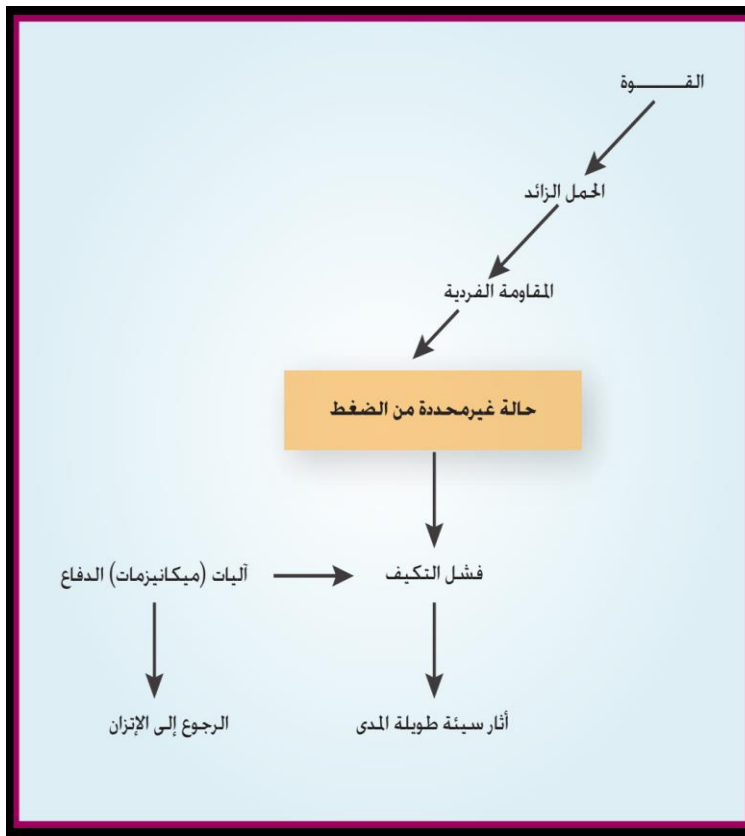


المصدر: محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص 253.

## 3. نموذج (المثير-الاستجابة) لـ"كابلان-Caplane" 1964:

قدم "كابلان" نموذج "المثير-الاستجابة" الذي يبين من خلاله أن الفرد يستجيب للمواقف بآليات مكتسبة تظهر أو تنتشط من خلال الاتزان البدني للفرد، وإذا لم تتوفر مقاومة الفرد في التغلب على الحمل الزائد، فإنه يشعر بحالة من الضغط والشكل التالي يوضح النموذج الذي تبناه "كابلان".

الشكل(04): يوضح نموذج (المثير-الاستجابة) لـ"كابلان-Caplane"



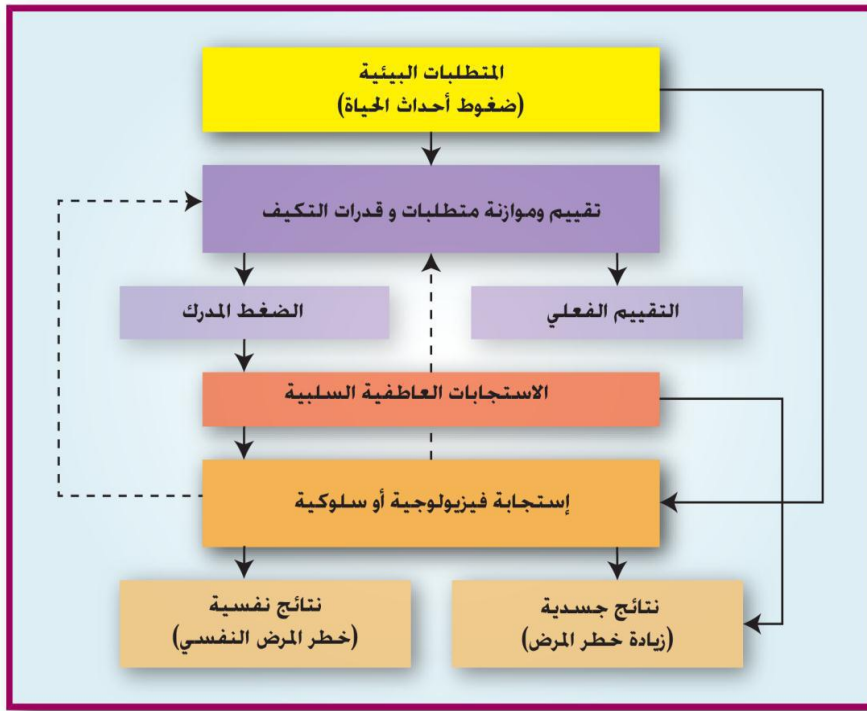
المصدر: وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي "المفاهيم- النظريات-البرامج"، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008، ص155.

## 4. نموذج "كوكس وماكاي-Cox and Mackay":

قسم "كوكس وماكاي" الضغط إلى خمس مراحل:

- إدراك المتطلبات والموارد.
- التقييم والموازنة بين المتطلبات المدركة والفعلية من جهة، والموارد والقدرات من جهة أخرى (الاختلال في هذه الحالة ينتج الضغط).
- الاستجابة للضغوط وتكون على شكل:
- تفاعلات عاطفية (استجابة نفسية وجسمية).
- استجابة معرفية وسلوكية.
- نتائج ردود الفعل المدركة والفعلية.
- التغذية العكسية، وتكون بعد ظهور النتائج، وذلك بعد كل مرحلة من مراحل الضغط.

الشكل (05): يوضح نموذج "كوكس وماكاي-Cox and Mackay" لضغوط العمل:



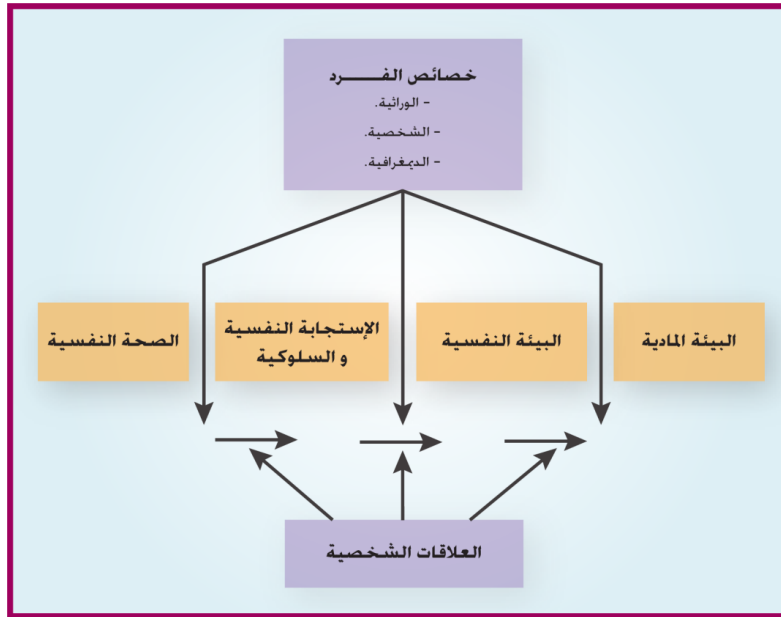
المصدر: عاشور خديجة: مرجع سابق، ص 69.

## 5. نموذج جامعة ميتشغان "توافق الفرد مع البيئة":

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته، ومن ثم على صحته، وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط التي يتعرض لها، ووفقا لهذا النموذج فهناك نوعان من التوافق بين الفرد وبيئته وهما:

- التوافق بين احتياجات وأهداف الفرد مع المزايا التي تحققها له الوظيفة.
- التوافق بين متطلبات العمل وقدرات العامل.

الشكل (06): يوضح تأثير البيئة على الفرد، وفقا لنموذج جامعة ميتشغان (توافق الفرد مع البيئة)

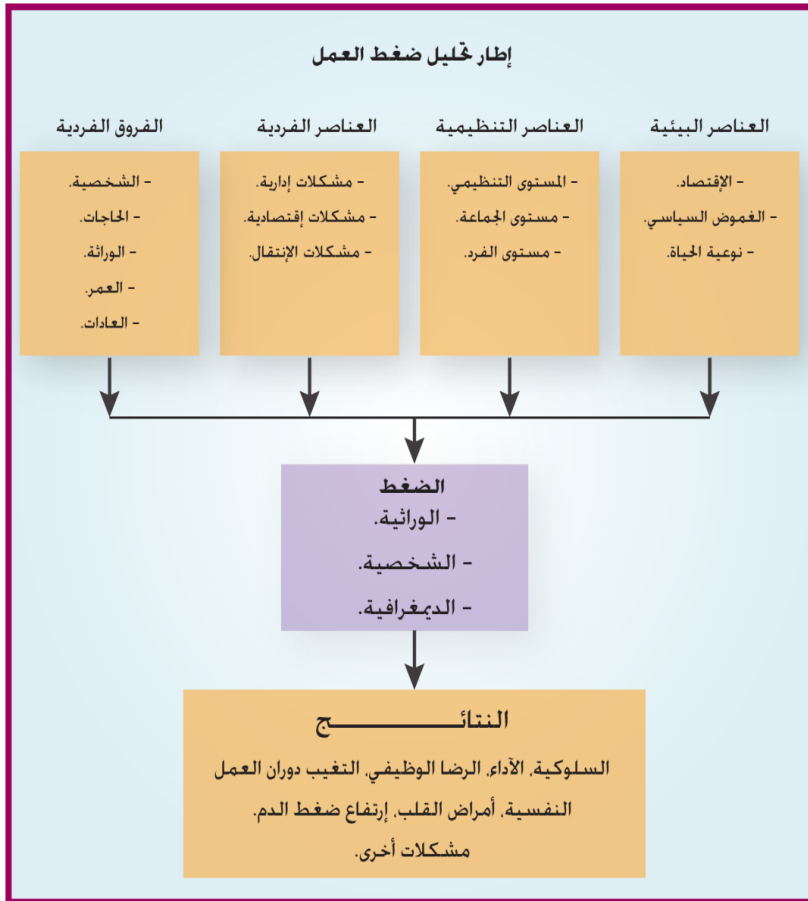


المصدر: حنان عبد الرحيم الأحمدي: ضغوط العمل لدى الأطباء "المصادر والأعراض"، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص36.

## 6. نموذج أندرو. دي. سيزلاقي ومارك. ج. ولاس: (Andrew.D.Sizlgy and Mark.J.Walace)

يحتوي هذا النموذج على عوامل رئيسية وهي: الضغط، العوامل الوسيطة ونتائج الضغط، حيث أنه ورغم تباين حدة الضغط من فرد لآخر إلا أن هذه الضغوط الناجمة على المصادر الرئيسية والمتمثلة في البيئة والمنظمة والعوامل الفردية، تترتب عنها آثارا سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين الذين تعرضوا لهذه الضغوط، وهذا ما يبيئه الشكل الموالي:

الشكل (07): يبين نموذج أندرو. دي. سيزلاقي ومارك. ج. ولاس لتفسير ضغوط العمل



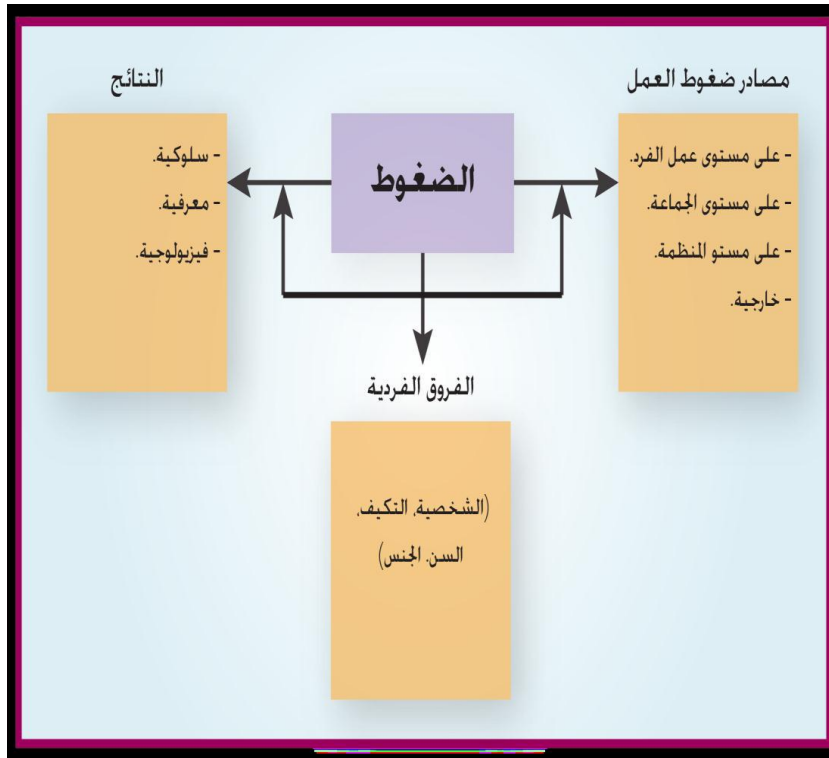
المصدر: أندرو. دي. سيزلاقي ومارك. ج. ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد،

معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 182.

## 7. نموذج كرايتر وكينيكي (Kreitner and Kinike):

لقد اعتمد " كرايتر وكينيكي " في تطوير نموذجهما على النموذج الذي وضعه كل من "ايفانوفيتش وماتسون" 1979، ويوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة والمنظمة) والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط التي يتعرض لها، وبصفة عامة يوضح مصادر الضغوط العمل ونتائجها.

الشكل (08): يوضح نموذج كرايتر وكينيكي لتفسير ضغوط العمل.

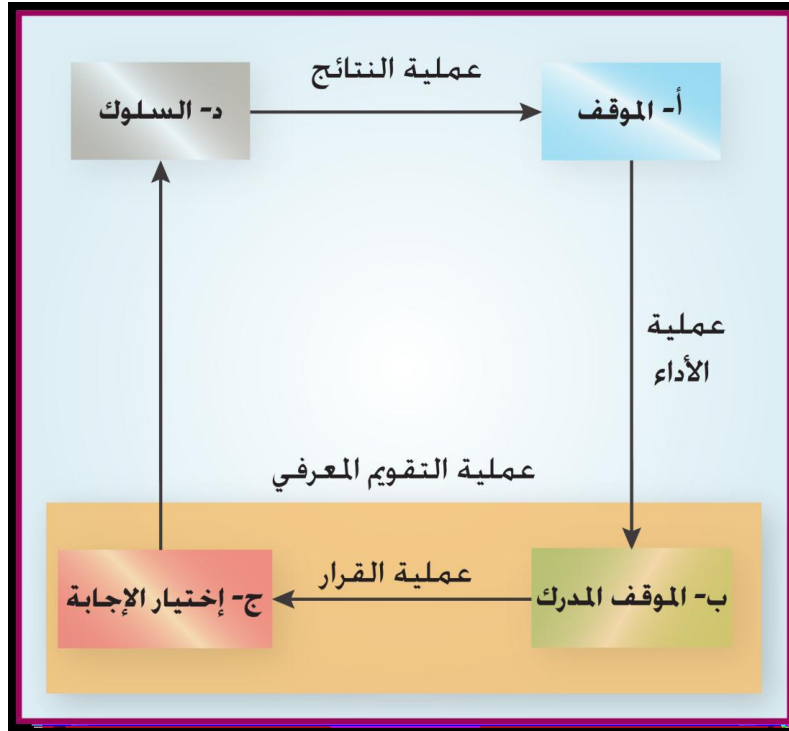


المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 286.

## 8. نموذج ماكجراث (Mcgrath) الخاص باختبار الاستجابة للضغوط

جاء هذا النموذج نتيجة للدراسات التي قدمها "ماكجراث"، ووفقا لهذا النموذج فإنه تم إدراك الموقف من قبل الفرد، مع تأكيد القوى على تقويم الموقف أثناء عملية الإدراك، والذي يقود الفرد إلى القيام باستجابة محددة اتجاه الموقف، وتتمثل هذه الاستجابة في سلوك طوعي بدلا من الاستجابات النفسية والعضوية والسلوكية.

الشكل (09): يوضح نموذج ماكجراث (Mcgrath) لضغوط العمل.

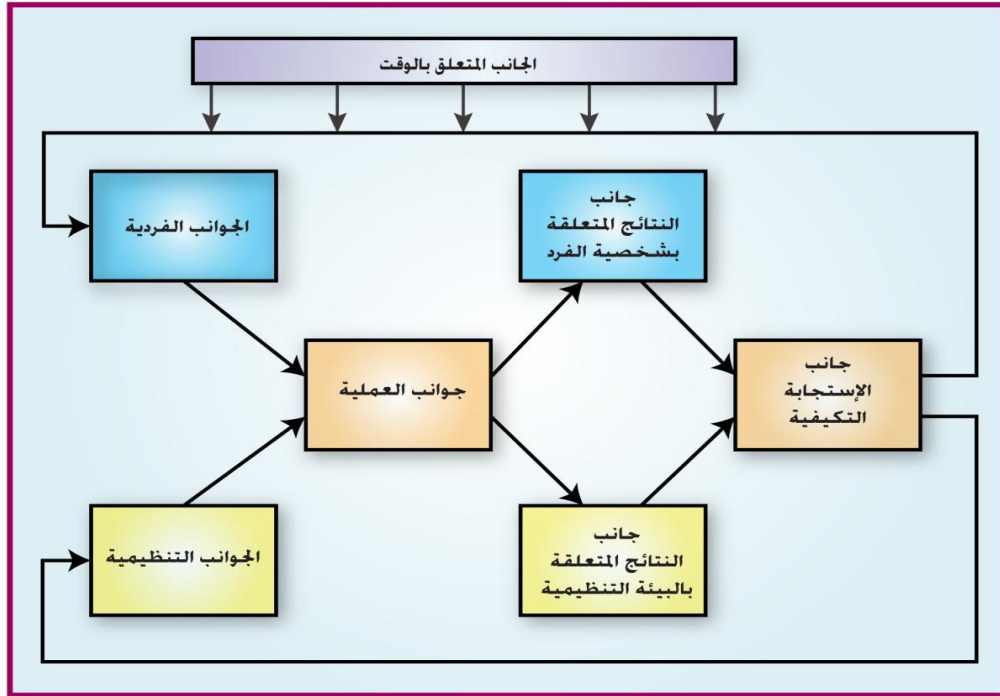


المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص59.

## 9. نموذج ضغوط العمل ا. "بيير ونيومان -Beer And Newman"

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل في بيئة عمله، إنما تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى ضغوط عمل تترك آثارها على الفرد والمنظمة على حد سواء، مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.

الشكل(10): يوضح ضغوط العمل ا. "بيير ونيومان -Beer And Newman"



المصدر:

T.A.B.E.E.H.R: **Psychological Stress In The Work**, Place Rout Ledge, London, 1995, P12.

## 10. نموذج كارسك R.Karasek 1980:

ظهر هذا النموذج جراء الأبحاث التي أجريت في شمال أمريكا بداية من سنة 1980، أين خلصت هذه الدراسة إلى تفسير ضغوط العمل مؤشرة في ذلك إلى نوعين من العوامل التي تسبب الضغوط، فالأولى: الحاجات النفسية والتي تتعلق بالفرد خاصة عندما يتعلق الأمر بتنفيذ المهام بالمواصفات النوعية وتعقد المهام ومدة الإنجاز.



أما الثانية: فهي مستويات إتخاذ القرارات، وتعني المسافة الممكنة لاتخاذ القرارات أمام وضعيات حرجة تصادف الفرد العامل (حدود الاستقلالية في المشاركة في اتخاذ القرارات)، ومدى استغلال كفاءاته في اتخاذ القرارات وتحسين الوضعيات الحالية للعمل<sup>1</sup>.

وقد تظهر أشكال من وضعيات العمل بمجرد تلاقي النوعين السابقين من عوامل ضغوط العمل، فإذا كان الفرد يعمل في وضعية معرضة للضغوط بكثرة مع ارتفاع حاجاته النفسية ومستويات اتخاذ القرار لديه ضعيفة، فهذا يصبح الفرد لديه عبء عمل زائد، وبالتالي تخلق هذه الوضعية أثارا سلبية على صحة الفرد، كخطر إصابته بأمراض القلب أو الأمراض النفسية.

تم تدعيم هذا النموذج من طرف "Karasek" بعامل ثالث وهو التفاعل الاجتماعي داخل العمل مع الزملاء والمسؤولين الذين بدورهم يساعدون الفرد العامل على تنفيذ مهامه على أحسن وجه، وبالتالي ركز على قوة وتأثير التواصل الاجتماعي للفرد العامل<sup>2</sup>.

### 11. نموذج (Pearson-Environnement fit) P-E fit :1970

ظهر هذا النموذج نتيجة للأبحاث التي أجريت في شمال أمريكا، والذي يحدد العلاقة بين الفرد وبيئته، أين تم تفسير ضغوط العمل من خلال نتائج عدم التوافق بين مختلف بيئات العمل وواجبات منصب العمل ومكافآته وبين الفرد العامل واستعداداته.

وبالتالي فضغوط العمل يمكن أن تظهر بسبب عدم التوافق بين مؤهلات الفرد العامل ومسؤوليات ومتطلبات منصب العمل، أو بين حاجات الفرد وتلك الحاجات يشبعها العمل من خلال المكافآت.

### 12. نموذج عدم التوافق (الجهد/المكافأة) "Siegrist" :1986

يعد هذا النموذج من أهم النماذج المطورة من قبل الفريق الألماني الذي يقوده "Siegrist"، حيث يفسر بأن ظهور ضغوط العمل يرجع إلى عدم التوافق بين الجهد المبذول من طرف الفرد العامل في منصب عمله والمكافآت التي يتقاضاه جراء هذا الجهد.

وفي خلال ذلك ميّز بين نوعين من الجهد، الأول: وهو الجهد الظاهري، والثاني هو الجهد الذاتي، حيث يشير أولهما إلى حاجات الفرد النفسية مثلما وضح ذلك "Karasek" أي الإكراه أو الضغط المتعلق بتنفيذ مهام منصب العمل، أما الجهد الذاتي فيتمثل في مظهر الشخصية للفرد العامل كحاجاته للرضا في عمله وحاجاته للمنافسة والصراع ونفاذ صبره وسرعة انفعاله وعدم قدرته على الابتعاد عن منصب عمله.

1)Patrick Légeron : **Le Stress Professionnel**, Jhon Libbey Eurotext, L'information Psychiatrique, V84, 2008,P813.

2)Delphine François Philip : **Le Stress Des Survivants A Un Plan Social**, Revue Des Sciences De Gestion, N°241, Paris, 2010,P88.

كما صنف "Siegrist" من خلال دراسته حول ضغوط العمل، ثلاثة أشكال من المكافآت<sup>1</sup>:

- المكافآت النقدية
- الاحترام والتقدير من طرف زملاء العمل والرؤساء
- مراقبة تطور الفرد الوظيفي من خلال تشجيعه عن طريق الترقية.

### 13. نموذج عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان لتفسير ضغوط العمل:

لقد وضع " عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان " نموذجا لدراسة وتفسير ضغوط العمل، وقسمه إلى مصادر تنظيمية وتشمل ثقافة المنظمة، العمليات التنظيمية، ظروف العمل المادية، ومصادر متعلقة بالفرد وتشمل مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر نفسية ومصادر سلوكية، ثم النتائج المترتبة على ضغوط العمل والمتمثلة في نتائج الضغوط على الفرد وتضم الاضطرابات الفسيولوجية، النفسية والسلوكية، أما نتائج ضغوط العمل على المنظمة فتضم عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع داخل بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى وحوادث العمل، أما بالنسبة لإدارة الضغوط فتشمل إدارتها على مستوى الفرد العامل وعلى مستوى المنظمة أيضا.

1)Delphine François Philip :Op.Cit, P88.

الشكل(11): يوضح نموذج عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان لتفسير ضغوط العمل

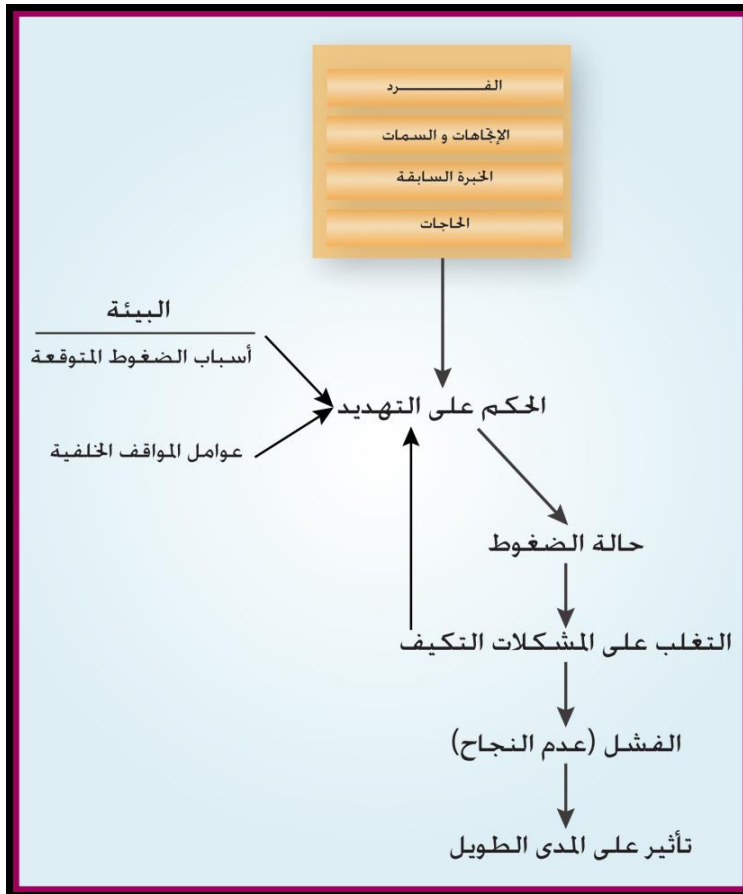


المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 92.

## 14. نموذج كوبر "Cooper" (البيئة / الفرد) لتفسير الضغوط:

يتناول نموذج كوبر "Cooper" أسباب وتأثير الضغوط على الفرد، ويذكر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا رئيسيا للضغوط، مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد، أو يشكل خطرا يهدد توافق أهداف الحياة، فيشعر الفرد بحالة الضغط ويحاول استخدام بعض الأساليب للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة من الزمن، فإنها تؤدي إلى إصابته ببعض الأمراض مثل: مرض القلب، السكري، التهاب المفاصل وغيرها، إضافة إلى الآثار السلبية كالقلق والاكتئاب والتوتر وانخفاض درجة حرارة الجسم وغيرها.

الشكل(12): يوضح نموذج كوبر "Cooper" (البيئة / الفرد) لتفسير الضغوط

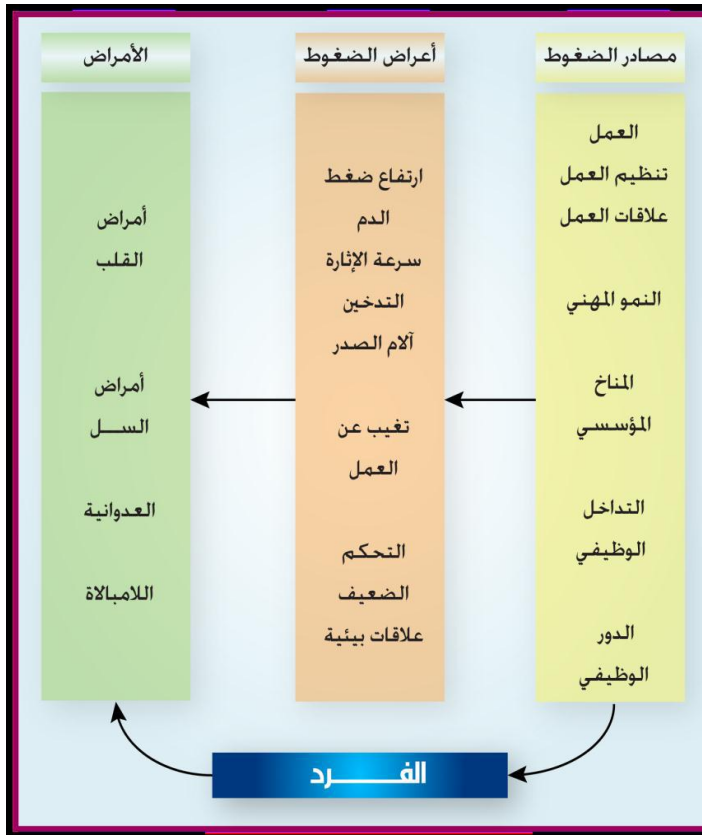


المصدر: وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: مرجع سابق، ص154.

## 15. نموذج مارشال "Marshall" لتفسير ضغوط العمل:

يعرض مارشال "Marshall" في نمودجه أهم مصادر ضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد العامل من جرائها، والتي تنتج عنها أمراضا عديدة كمرض القلب، السل، وأعراض سلوكية كالعدائية واللامبالاة وغيرها من الأعراض الأخرى، ويتأثر الفرد تتأثر المنظمة التي يعمل بها.

الشكل(13): يوضح نموذج مارشال "Marshall" لتفسير ضغوط العمل



المصدر: فاروق السيد عثمان: مرجع سابق، ص 102.

**خامسا: مصادر ضغوط العمل:**

إن المتأمل لإسهامات الباحثين في تصنيف مصادر ضغوط العمل يلاحظ تعدد التصنيفات التي قدموها، ومع ذلك فإن لتلك الأخلاقيات إثراء للتراث العلمي من الناحية المعرفية والمنهجية، وبالرغم من التباين فإنه توجد قواسم مشتركة فيما بينهم، حيث أن معظم التصنيفات تجمع على أن العوامل الفردية (الشخصية) والعوامل التنظيمية تعد من أهم مصادر ضغوط العمل، وعلى الرغم من تركيزهم على العوامل الفردية (الشخصية)، حيث استندوا على المدخل الفكري لعلم النفس، إلا أن هذه النماذج يجد فيها الباحث في علم الاجتماع هدفه أيضا، أي أن هذه النماذج تمثل جسرا يربط بين الاتجاه النفسي والاتجاه الاجتماعي.

وفي هذه الدراسة لا يمكن قبول هذه النماذج كقوالب جاهزة، لأن الهدف من عرضها يتمثل في استخلاص الإطار النظري لموضوع ضغوط العمل، بمعنى عدم تبني نموذج معين وبذلك نكون أقل استلابا وأكثر تكيفا مع خصوصية الواقع على اعتبار أن هناك أبعاد ثقافية - اجتماعية - تنظيمية لبيئة الدراسة الحالية التي تختلف عن البيئة التي صممت فيها هذه النماذج، ولكن من خلال هذه النماذج - وإن صح التعبير - سوف نقوم بعملية تهجين لها والخروج بالنموذج الذي نحاول شرحه كالتالي:

تعدد مستويات التحليل في الدراسة السوسيو تنظيمية إلا أنه في هذه الدراسة سوف يتم التركيز على مستويين هما: المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، ولكن عند ذكر المستوى الأول لا يعني أننا سوف نركز على تحليلات علماء النفس الذين يؤكدون على ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية، إلا أنه سيتم التركيز على الفرد باعتباره عضو في جماعة وليس كوحدة منعزلة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه لا يمكن لأي باحث في مجال ضغوط العمل بحال من الأحوال أن يلم بهذه المصادر جميعها في دراسة واحدة، لذا فإنه على الباحث لهذا الموضوع أن يحدد الإطار الذي سوف يسير عليه، وأن يحرص قدر المستطاع على العوامل الداخلة في هذا الإطار بشكل متناسق ومنطقي، على اعتبار أن الفرد والتنظيم هما المحوران الأساسيان في موضوع ضغوط العمل، حيث أن الحديث يخص ضغوط العمل بصفة خاصة وليس الضغوط بصفة عامة.

إن الحديث عن الفرد والتنظيم لا يعني بالضرورة أن يكون التحليل ضمن النسق المغلق، ولكن فيه عوامل خارجية (خارج نطاق العمل).

وعليه، تتبنى الدراسة الحالية نمودجا ثلاثيا في تصنيف مصادر ضغوط العمل من خلال:

- المصادر التنظيمية (نظام الاتصال، نمط الإشراف، الظروف الفيزيائية (الطبيعية) لبيئة العمل).
- المصادر الشخصية (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، العلاقة مع زملاء العمل).
- المصادر البيئية (الظروف الاجتماعية، الظروف الاقتصادية).

### 1. المصادر التنظيمية:

تتمثل في العمليات التنظيمية والآليات التي يوجدها التنظيم لتسيير موارده المادية والبشرية والمتمثلة حسب الدراسة الحالية في:

#### أ. نظام الاتصال:

يمكن تشبيه الاتصال داخل التنظيم بالقلب الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزاء التنظيم والأطراف العاملة في إطاره لذلك نجد كلا من " دافيدز / Davids و" سكوت Scott" يؤكدان على أنه: " بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم ويتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فهو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات"<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن أنساق الاتصال هي شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي، أما فيما يتعلق بعلاقة الاتصال بضغوط العمل سوف يتم شرحها، وذلك بعد عرض أهم اتجاهات الاتصال داخل التنظيم، على اعتبار أن هذه العملية الاجتماعية التنظيمية كما ورد في العديد من الأطر النظرية تعتبر من مقومات التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة داخل التنظيم، والتي ربما تكون من مسببات ضغوط العمل أيضاً، وتتم عملية الاتصال داخل التنظيم وفقاً للاتجاهات التالية:

#### ✓ الاتصال الرأسي: و يتضمن نوعان من الاتصالات:

- **الاتصال الهابط:** وفيه تنتقل المعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وعادة ما يكون محتوى تلك الرسائل متضمناً إرشادات و توجيهات لكيفية أداء المهام، وتوضيح سياسات التنظيم، والتعريف بأهداف التنظيم، ولكن من المتوقع أن يحدث تغيير في محتوى الرسائل المتنوعة عبر المسار الهابط، إذا طال خط النزول أي إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل.
- **الاتصال الصاعد:** تتدفق المعلومات في هذا المسار في المستوى الأدنى إلى الأعلى: " وتتنظم

تلك المعلومات كما يوضحها " ليزلي وزملاؤه Leslie et al " على النحو التالي:

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص.441.

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة المدير .

- أفكار حول تحسين سبل العمل.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة".<sup>(1)</sup>

ولكن غالبا ما تتعرض تلك المعلومات إلى التحريف والتزييف قبل أن تصعد إلى المستويات الأعلى.

✓ **الاتصال الأفقي:** يشير إلى عمليات إرسال واستقبال المعلومات "بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، و بين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة".<sup>(2)</sup>

بعد استعراض المسارات الرئيسية للاتصال يمكن إبداء بعض الملاحظات التي من شأنها أن تساعدنا على توضيح الرؤية وتعميق الفهم حول علاقة الاتصال بضغط العمل.

وانطلاقا من أن الدراسة اعتبرت أن الإدارة والعمال يمثلان قطبي المعادلة التنظيمية الخاصة بضغط العمل، فإنه من المتوقع أن تكون الاتصالات النازلة و الصاعدة من مسببات ضغوط العمل، ومن الممكن إدراج احتمالين هما:

• تغيير محتوى الرسائل.

• تشبع خطوط الاتصال.

ويحدث هذا التشبع حين يتلقى الفرد كمية من الرسائل أكثر مما يستطيع أن يتعامل معها، وهذا ما أكدته دراسة " شولر Schuler " 1979 " الذي يرى أن هناك تأثيرات للاتصال على الأفراد داخل المنظمات وذلك على النحو التالي:

• إن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها، كما يؤثر على دوره في المنظمة.

• إن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه ، ومن ثم على درجة أو حدة الضغوط التي يتعرض لها ".<sup>(1)</sup>

**ويمكن القول** أن تزييف المعلومات ربما يكون أكثر في الاتصال الصاعد لأن الأهداف والحاجات هنا خاصة بأعضاء التنظيم، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: لماذا ومن المسؤول عن هذه السلوكات الضارة بالتنظيم وأعضائه؟

(1) فرج شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب، القاهرة، 1996، ص.279.  
 (2) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، "رؤية معاصرة"، دون مكان ودار نشر، 2000، ص.446.  
 (1) فرج شوقي وآخرون: مرجع سابق، ص.279.



في الحقيقة أن هذه المظاهر السلوكية (تزييف المعلومات وغيرها)، يقوم بها أعضاء التنظيم، ولكن التنظيم هو المسؤول عن ذلك، وربما سوف نبتعد في التحليل قليلا ولكن نعتقد أن القيم التنظيمية التي يعتبرها البعض جوهر الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي يمكن تعريفها "بأنها شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء التنظيم، فهو يؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم...".<sup>(1)</sup>، حيث أنه إذا ما تبني التنظيم قيما معينة تحث على احترام القوانين، ومعاينة أصحاب الأساليب الإلتوائية، فإن التنظيم يتوقع من أفراده أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم - باعتبار أن القيم من محددات السلوك الإنساني - غير أنه إذا لم يستطع الأفراد تبني قيم التنظيم، والتي هي في الغالب قيم الإدارة، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، ويظهر خاصة عندما يكون التنظيم يدعو إلى الالتزام بقيم معينة، في الوقت الذي تظهر ممارساته عكس ذلك، وعليه تبرز بعض المظاهر السلوكية التي تعيق عملية الاتصال ومنها:

- الاعتماد على قضاء الحاجات الشخصية للرؤساء كوسيلة للحصول على المكاسب الوظيفية ويظهر هذا خاصة في الاتصال الصاعد.
  - تضيع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة .
  - يظهر الشخص " القهلوي " وهو الشخص الذي يحقق مصلحته بأقل مجهود وأقل وقت .
  - التكتم عن بعض حاجات أعضاء التنظيم لأغراض شخصية .
- وهذه المظاهر التي تعيق عملية الاتصال هي بمثابة سموم داخل البناء التنظيمي.

### ب. طبيعة (نمط) الإشراف:

حظي موضوع الإشراف باهتمام العديد من علماء الاجتماع باعتباره عملية تنظيمية تستهدف توجيه وتنسيق جهود العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وتشير الدراسات والأطر النظرية إلى أن المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم النتائج المرتبطة بممارسة العامل لعمله، بمعنى أنه إذا كانت هذه العملية التنظيمية تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها من دون شك تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، وهذا ما أكدته دراسة " هندريكس 1989 / Handrix " أن مصادر الضغط تأتي من الإدارة والإشراف السيئ في العمل".<sup>(2)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص. 414.

(2) عويد المشعان : مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 01، الكويت، 2000، ص116.

وفي هذه الدراسة سوف يتم الالتزام بالإطار البحثي لمجموعة الدراسات المنادية ببذل جهود متواصلة لسد الفجوات البحثية المرتبطة بدراسة سلوك المشرف في الواقع العملي، بمعنى أنه لا يود الباحث في هذه الدراسة سرد مفاهيم الإشراف وأنواعه ونظرياته، باعتبار أنه من النادر أن تجد موضوعا في علم الاجتماع التنظيم قد نال من الاهتمام والبحث مثلما ناله موضوع الإشراف .

إضافة إلى كل ما سبق وحسب دراسة " 1994 Pearce " أن عدم موضوعية النظام الإشرافي " لا تقتصر على التحيزات الإشرافية في عملية تقييم الأداء وما يرتبط بها من مكافأة أو عقاب، إنما قد تمتد معظم جوانب المشكلة للسلوك الإشرافي ، فقد تمتد للمحابة من قبل المشرف في تعيين الأشخاص ذوي العلاقة معه من داخل أو خارج المنظمة وعدم موضوعية توزيع أعباء العمل على الموظفين، وعدم موضوعية التعاملات الخاصة بالحصول على المعلومات والتسهيلات التنظيمية "(1)

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن عدم موضوعية النمط الإشرافي قد تمتد لتغطي كافة جوانب العلاقات والتعاملات بين المشرف والعامل، على اعتبار أن الكثير من العمال يدركون أن عملية تقييم الأداء وغيرها ليست عملية منصفة، وذلك بسبب غياب المعايير الواضحة التي يقوم عليها هذا التقييم.

#### د. الظروف الفيزيائية (الطبيعية) في بيئة العمل:

##### • الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل، حيث إنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

إن الإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجيته وبمجهود أقل، فكثيرا ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، هذا إلى ما يحدثه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون، وقد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة شعورا بالإنقباض في النفوس وإلى زيادة التعب والأخطاء واهتياج الفرد بوجه عام.

(1) المرجع نفسه، ص 298.

## ● التهوية:

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، فتشير الدراسات إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4%، ونقص في كشوف المرض بنسبة 50%، كذلك فإن إدخال تكييف الهواء في مكاتب الموظفين نتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%، كما تشير الدراسات في صناعة الغزل والنسيج أن حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال، وتبين أنه إذا زادت سرعة حركة الهواء إلى 147 قدما في الدقيقة فإن راحة العمال وكفاءتهم تزداد دون الإضرار بالخيوط،" كما تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضييق والتفكير في ترك العمل".<sup>(1)</sup>

## ● الضوضاء:

تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل. وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء، يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 202-204.

## 2. المصادر الشخصية:

سنعرض الآن إلى أهم المصادر على المستوى الشخصي (الفردى) - لا نعتمد على تحليلات علم النفس - وإن الحديث عن هذا المستوى يستدعي الأمر التطرق في البداية إلى نقطة هامة، وهي أن الكلام عن مسببات ضغوط العمل لا يتم بمعزل عن فهم الفرد داخل الجماعة والتنظيم، على اعتبار أن هذه المستويات تتفاعل فيما بينها بحيث يصعب الفصل بينها، ولكن الفصل هنا لغرض التحليل فقط .

ونود القول أنه توجد العديد من المؤشرات الدالة على هذا المستوى، والتي من الممكن أن تساعدنا على معرفة ضغوط العمل، إلى أنه تم الاعتماد في هذا المستوى -شأنه شأن المستوى التنظيمي- على المؤشرات التي سوف نذكرها لاحقاً، حتى لا يتشعب موضوع البحث وتكثر تفرعاته ويصعب التحكم فيه ، وفيما يأتي أهم هذه المؤشرات :

### أ. محتوى الوظيفة: ( صراع/ غموض/ عبء الدور).

ومما لا شك فيه أن مفهوم الدور كما ورد في التراث السيكولوجي استعاره علماء الاجتماع من المسرح، فلو نعقد مماثلة بين أعضاء التنظيم، والممثلين على خشبة المسرح يمكن القول أنه إذا كان الممثلون يؤديون أدواراً محددة ويشغلون مراكز واضحة على خشبة المسرح، فكذا أعضاء التنظيم يؤديون أدواراً ويشغلون مراكز واضحة ومحددة.

وإذا كان المطلوب من الممثلين احترام النص المكتوب، يتعين على أعضاء التنظيم إتباع القواعد والسياسات التنظيمية، ولما كان على الممثلين التفاعل والاستجابة مع أداء الممثلين الآخرين، فالأمر يتطلب من أعضاء التنظيم أن يكتفوا استجاباتهم مع بعضهم البعض.

وبالرغم من بساطة التشبيه إلا أنه ملائماً لفهم الأدوار في التنظيم، أي أن لكل دور مجموعة توقعات، هذه الأخيرة التي تعتبر من العوامل الكامنة في العلاقات الاجتماعية على اعتبار أن على كل فرد عامل مشترك في عملية التفاعل الاجتماعي والتزامات وتوقعات يشعر بها الطرف الآخر (جماعة العمل - التنظيم).

أي أن دور الفرد في التنظيم يمكن القول أنه محصور بين عاملين هما: توقعات الفرد من التنظيم وتوقعات التنظيم من الفرد، فالعامل تكون له توقعاته بخصوص ما ينبغي أن يقدمه له التنظيم الذي يعمل فيه، وبالمقابل فإن التنظيم لديه كذلك توقعاته بخصوص ما الذي ينبغي أن يقدمه الفرد، وعليه إذا حدث عدم توافق بين الطرفين يحدث اللاتوازن .

إلا أن العامل باعتباره محور ضغوط العمل يكمن القول أنه يصادف داخل التنظيم جملة من التوقعات أو ما يعرف بمركب الدور ( المدير - المشرف - زميل العمل - النقابة ) هؤلاء يعرفون بشركاء الدور، وكلا منهم لديه توقعاته المختلفة من سلوك العامل ومجموع هذه التوقعات لهؤلاء الشركاء يمثل مركب الدور، وهنا تصبح الأدوار مجموعة مترابطة من الحقوق والواجبات إلا أن نجاح الدور المطلوب أو المتوقع من العامل ليس في كل الحالات أمرا سهلا، وفيما يلي عرضا لأهم متغيرات الدور وهي :

✓ صراع الدور:

تعددت تعاريف صراع الدور، غير أنه يمكن رصدها فيما يلي:

- يعرفه "علي السلمي" على أنه " ينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين ". (1)

- في حين يرى "الجوهري والخريجي" صراع الدور أنه "موقف يجد فيه الفرد أن أداءه لدور معين على أكمل وجه يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه بالذنب". (2)

- وحسب " ريزون وزملائه، Rizon et al " أن صراع الدور يشير إلى مواجهة الفرد لمواقف تفرض عليه تحقيق متطلبات متعارضة في آن واحد ". (3)

وعليه فإن صراع الدور يعني عدم الاتفاق بين دورين أو أكثر، يتوقع أن يقوم بها العامل في وضع معين، وحينئذ يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر أو يتصارع معه، ولا يمكن القول أن صراع الدور يحدث داخل التنظيم فحسب، بل يمكن أن يرجع إلى المتطلبات الأسرية.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن صراع الدور يتخذ عدة صور في التنظيمات منها :

• " تعارض حاجات الفرد مع متطلبات التنظيم: هذا التعارض كما يقول " أرجريس، Argyris " يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها، في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ الغير الرسمية في العمل .

• تعارض قيم الفرد مع قيم التنظيم الذي يعمل به: تمثل القيم عادة الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجز المنظمة على تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال نجد الكثير من الأشخاص الملتزمين دينيا والذين يعملون في

(1) علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، (د.س)، ص 168.

(2) محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 113.

(3) عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتبا ته على المرؤوسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، 1996، ص. 67.

البنوك، أنه من الصعب عليهم القيام بواجبهم في البنك في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي تتعارض مع الدور المطلوب منهم وخاصة معاملات الربا المحرمة شرعا".<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن من أهم مصادر ضغوط العمل صراع أدوار الفرد في بيئة العمل، ويتحقق هذا النوع عندما يواجه العامل طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر.

✓ غموض الدور:

يمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق ب: لماذا يعمل الفرد؟ ومتى؟ وكيف؟ ويمكن أن يحدث غموض الدور انطلاقا من عدة مجالات منها: مسؤولية العامل، مصادر السلطة، تقييم المشرف، والتغييرات التنظيمية وغيرها.

• وحسب "سيزلاخي" و"ولاس" أن غموض الدور عبارة عن "عدم وضوح واجبات الوظيفة ومسئولياتها أمام العامل".<sup>(2)</sup>

• وهناك من يرى "أن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء دوره في التنظيم، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته".<sup>(3)</sup>

ويمكن القول أن غموض الدور ينشأ لدى العامل ويكون مصدرا لضغوط لديه عندما يكون محروما من التغذية المرتدة "Feed back" التي تبين له نتائج أدائه .

ويمكن حصر أسباب غموض الدور فيما يلي:

• "عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المدراء والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع العامل الجديد، فيجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

• تقديم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى العامل، وخاصة في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة.

• عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز العامل الأهداف المطلوبة منه أو أن تحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة".<sup>(4)</sup>

(1) عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص. 177 ، 178.

(2) عبد الناصر محمد حمودة: مرجع سابق، ص. 66.

(3) عويد المشعان: مرجع سابق، ص. 68.

(4) عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص. 175، 174.

وعليه يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في التنظيمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد العامل من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد التنظيم وطرق تقييم الأداء وغيرها.

✓ **عبء الدور:** ويأخذ عبء الدور صورتان أساسيتان هما:

#### • زيادة عبء الدور:

وتعني قيام العامل بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحملة، أو يعمل وقتا إضافيا، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، "وتبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وأن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسدي والنفسي وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جدا، كما يؤدي عبء العمل الزائد إلى زيادة معدلات الغياب و التأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي".<sup>(1)</sup>

وتشير زيادة عبء العمل إلى أن كمية العمل زائدة (العبء الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (العبء النوعي)، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو اعدم وضوح الإشراف، ويترتب على صعوبة العمل شعور العامل بالتهديد و الاضطراب وعدم الرضا المهني، وبالتالي عدم الاستقرار في العمل.

#### • انخفاض عبء الدور:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل، أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكوى والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاضه والضغط بين 154 مديرا في بعض الشركات، تبين أن المديرين الذي يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية.

ب. العلاقات الشخصية مع جماعة (زملاء) العمل:

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 198، 199.

" تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته، بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة، كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة وقوة العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين بعضهم البعض، وحينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغوط في العمل".<sup>(1)</sup>

وتتبع الضغوط من هذه المصادر من النواحي التالية:

- مدى توافر العلاقات القوية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- مدى وجود صراع بين أعضاء جماعة العمل.
- مدى توافر الدعم الاجتماعي للفرد في العمل.
- مدى وجود التلاحم والتماسك بين أعضاء جماعة العمل.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 200-202.



## 3. المصادر البيئية:

## ✓ الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعامل

لا يمكن الفصل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية كونها ذات تأثير متبادل، وتتعدد العوامل الاجتماعية التي تكون كسبب لضغوط العمل، منها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين العمال (الغير رسمية) ومنها ما يتعلق بأسرة العامل و محيطه الاجتماعي، لأن العامل لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل بل يقع تحت مجموعة من الضغوط الناجمة عن علاقاته العائلية، ومن أمثلة هذه الضغوط : اضطراب الحياة الزوجية " ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط لها تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح " (1).

لا شك أن صراع وتداخل الأدوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر منه لدى الفرد الأعزب، فالفرد المتزوج له أدوار عديدة: دوره كزوج، كعامل، كأب وكرب أسرة.

## • الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد من جميع النواحي... " ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا " (2).

**فعدم كفاية الأجر أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها، جملة من التأثيرات السلبية على الحالة النفسية للفرد العامل، أين يصبح هذا الأخير شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدلات دوران العمل وتركه، وما ينتج عن ذلك من عدم استقامة وانتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار العاملين، وبالتالي مردود سلبي على نتائج أعمال المنظمات المختلفة.**

وهنا تظهر أهمية الأجور والمكافآت كعوامل اقتصادية، وبديهي أن العامل يسعى من عمله إلى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية، فإن وجد أجرا مناسباً حقق هذا الإشباع، وبالتالي زاد من تمسكه بعمله، وإن انخفض هذا الأجر فقد يؤدي إلى شعور العامل بضغوط في عمله، تهدد استقراره المهني، وقد تنتهي بتركه نهائياً لهذا العمل، وعلى اعتبار أن الأجر غالبا ما يكون المورد الوحيد عند أغلبية العمال،

(1) صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 178.

(2) المرجع نفسه، ص. 206-208.

أولاً على الأقل المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه معظمهم في قضاء ضروريات حياتهم، فعادة ما يشكل سببا لضغوط العمل.

إضافة إلى الأجر فإن السياسة التي تتبناها المؤسسة في منح العلاوات والمكافآت للعاملين، قد تشكل عاملاً لضغوط العمل، ففي حالة غياب سياسة واضحة تقوم على معايير موضوعية يتم فيها منح مختلف المكافآت للعامل، سواء نتيجة لكفاءته وخبراته، أو وفقاً لما يملكه من قدرات معرفية ومهنية، أو نتيجة قيامه بأعمال ومهام إضافية، وفي غياب قوانين عادلة تضمن حق جميع العاملين في الحصول على مختلف هذه المنح والمكافآت، فقد يشعر العامل نتيجة لذلك بضغوط في عمله، خاصة وأن الأجر والمكافآت بمدلولاتها الاقتصادية تشير أيضاً إلى المكانة الاجتماعية التي يحتلها العامل داخل وخارج العمل، وهناك من علماء الاجتماع من يحدد الوضع الاجتماعي انطلاقاً من تحديد المكانة الاجتماعية، فـ " دوركايم" مثلاً يحدد الأوضاع الاجتماعية انطلاقاً من الوظائف والأدوار، حيث يرى أن الوظائف والأدوار تحدد الاختيارات والميول المختلفة للأفراد، وهذه الوظائف والأدوار هي المحددة للأوضاع الاجتماعية للأفراد.

وانطلاقاً من أن مصطلح الوضع مرادف لمصطلح المكانة فإنه من أهداف تأكيد المكانة الاجتماعية هو الحصول على دخل مناسب لتدبير مطالب الحياة والمعيشة، ولعل عدم مناسبة الدخل يعتبر أحد المولدات القوية للضغوط في العمل، بمعنى أنه تتولد الضغوط نتيجة قصور الإشباع المادي " وعليه فإن انعدام أي سيولة لدى العمال لتغطية احتياجاتهم الأساسية يضيف بعداً جديداً لصعوبات تكيفهم مع ضغوط العمل " (1).

(1) بيتر هانسون: ضغط العمل طريقك إلى النجاح، تر: عبد الكريم العقيل، ط1، مكتبة جرير، الرياض، 1998، ص 13.

## سادسا: المقاربات السوسولوجية لضغوط العمل من خلال تحليل أهم مبادئ التنظيم

تتمثل هذه المقاربات في الدراسات والأبحاث الأولى التي قام بها الرواد من علماء الاجتماع، المهندسون والإداريون الأوائل لغرض الدراسة العلمية للعمل، وكيفية تحسين وتنظيم عمليتي الإنتاج والتسيير الإداري، وجعلهما خاضعتين للفعالية، الرشد والعقلانية، ومن ثم تعظيم الربح للمنظمة، ويمكن اعتبار الأمريكي "ف. تايلور" والفرنسي "هنري فايول" والألماني "ماكس فيبر" و "إلتون مايو" و "دوغلاس ماك غريغور" من أهم رموز ورواد هذا المدخل، وفيما يلي عرض للمبادئ والمرتكزات التي قامت عليها هذه النظريات .

### 1. نظرية الإدارة العلمية فريديريك تايلور (Frederick Taylor):

يعتبر "فريديريك تايلور" الأب الروحي لهذه النظرية، إذ بلور أفكاره وذلك عقب الأبحاث والملاحظات والمهام التي تقلدها خلال حياته المهنية إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين في شركة لصناعة الصلب والحديد، حيث يرى أن الاهتمام يجب أن ينصب على رفع مستوى أداء العامل إلى أقصى الحدود<sup>1</sup>، ومن بين الأشياء التي ركز فيها:

- الاستخدام الأمثل لطاقت العمال، حيث كان اهتمامه منصبا على العمال الذين يؤدون أعمالا روتينية، فقد لوحظ بأن هؤلاء يتحركون في أعمالهم بطريقة تشبه إلى حد كبير حركة الماكينات الآلية، ومن ثم يمكن تخطيط الكيفية التي يتحرك بها هؤلاء الأفراد، بحيث يقتصر نشاطهم على الحركات الجسمانية الضرورية فقط، وتنظيم هذه الحركات بما يقلل إجهاد الجسم بسرعة، وهكذا يتحقق الاستخدام الفعال والكفء للطاقة البشرية على المستوى التشغيلي في المشروع<sup>2</sup> .

لكن هذا الاستخدام المتواصل والمفرط لطاقة الفرد العامل هو ما يعبر عنه نظريا بعبء الدور الذي قد يواجهه الفرد العامل، وهو ما قد يجعل العامل تحت وقع ضغوط في عمله، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن عبء العمل (عبء الدور) أو حجم المهام الزائدة والموكلة للفرد العامل قد تعد من أهم المصادر التي يمكن أن تسبب له ضغوطا مهنية أثناء عمله.

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل<sup>3</sup>، وهو ما يؤكد على أن التكوين أو التدريب في المؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تعمل على إبعاد الضغوط عن الفرد العامل، خاصة إذا كانت متطلبات منصب العمل تفوق قدرات الفرد العامل (صراع الدور)، أي وجود فارق بين كفاءة

1) Michel Faudrait : **Sociologie Des Organisations**, Editions Pearson Education, Paris, 2007, P77.

(2) الصيرفي محمد عبد الفتاح: **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص68.

(3) مصطفى عشوي: **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص74.

الفرد والمنصب الذي يشغله، وهذا ما يدفع الفرد العامل إلى الوقوع في الأخطاء الوظيفية أو عدم انجاز مهامه وفق ما تقتضيه متطلبات وظيفته، وهو ما يؤدي حتما إلى شعوره بالضغط في عمله نتيجة غموض دوره، لهذا السبب يمكن القول أن عدم الاهتمام بتكوين العاملين وتطوير مؤهلاتهم ومعارفهم، قد يؤدي إلى وجود فوارق بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته، وبالتالي فإن وقوع العامل تحت وطأة ضغوط عمل يعد أمرا منطقيا جراء غموض دوره، وهو ما يستوجب من إدارة المؤسسة الاهتمام بتكوين الأفراد العاملين وتدريبهم، وبالتالي العمل على تحسين مهاراتهم وقدراتهم على مواكبة أي تغييرات تنظيمية.

## 2. نظرية الحاجات ابراهام ماسلو (Abraham Maslow)

حسب هذه النظرية فإن لكل إنسان رغبات ودوافع وحاجات يحاول إشباعها من خلال سلوك معين، وتتداخل في ذلك عمليات نفسية معقدة خاصة الحاجات غير المشبعة، والتي تسبب للفرد التوتر، أما إذا تم التركيز على الحاجة والدوافع لدى الفرد في بيئة العمل، فيمكن القول بأن الفرد العامل إذا لم يتم إشباع حاجاته أو عدم قدرته على إشباعها لأسباب مختلفة ومتعددة، فإنه سيصبح في حالة صراع بين حاجاته الغير المشبعة ودافعيته، وهو ما يعبر عنه بصراع الدور، هذا الذي قد يولد لديه شعورا بضغط مهنية- تبدأ بالظهور كمعوقات<sup>1</sup>، وقد رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية كما يلي:

✓ **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان على قيد الحياة مثل: الهواء الماء الأكل النوم وغير ذلك.

✓ **حاجات الأمن:** وتشمل الأمن والحماية المادية والنفسية، حيث يضمن الإنسان الطمأنينة والسكينة، وبالتالي حياة خالية من الأخطار، حيث أنه يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة<sup>2</sup>، وهذا من خلال تحقيق الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة من خلال الراتب والحقوق الممنوحة للعاملين.

✓ **حاجات اجتماعية:** وتتمثل في شعور الفرد أنه محبوب وتربطه علاقات جيدة مع كافة المحيطين به، سواء في محيط العمل أي من قبل الزملاء، أو في الأسرة، أو في المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال القبول الاجتماعي الذي يحظى به<sup>3</sup>.

(1) ناصر عدون دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 64.

(2) ناصر عدون دادي: مرجع سابق، ص 282.

(3) المرجع نفسه، ص 283.

✓ **حاجات التقدير:** وتتمثل في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي للمؤسسة، أو بين الأصدقاء والزملاء في العمل، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات<sup>1</sup>، وكذلك تحقيق الثقة بالنفس والاستقلالية والتميز والشهرة.

✓ **حاجات تحقيق الذات:** وتشغل أعلى الهرم بحسب تقسيم "ماسلو"، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة من المعرفة والمهارة، كما أنها ترمي إلى تحقيق إشباعات لدى الفرد من خلال قدرته على تلبية رغباته الرمزية.

من خلال ما تقدم، يمكن للمؤسسة أن تضع برامج للتقليل من شدة ضغوط العمل التي يواجهها العامل أثناء سعيه في تلبية رغباته وإشباع حاجاته المختلفة، وذلك من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم للعامل لتلبية حاجاته داخل المؤسسة وخارجها، على سبيل كسب رضاه وتنمية ولائه نحوها، وبالتالي ضمان استقراره المهني فيها.

### 3. نظرية ذات العاملين فريدريك هيزبرغ:

ترتكز نظرية "فريدريك هيزبرغ" على مجموعتين من العوامل التي تتحكم في سلوك العاملين وهما:

#### أ. العوامل الوقائية:

وتتمثل في العوامل التي تتعلق ببيئة العمل والمرتبطة به، وكذلك بمحتوى العمل، حيث تؤكد أن عدم وجود مثل هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا و حالة من التوتر لدى العاملين، غير أن وجودها لا يؤدي حتما إلى الشعور والإحساس بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوافرة، فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين وعدم زيادة إنتاجيتهم<sup>2</sup>.

وتتمثل مؤشرات العوامل الوقائية في: النظام الداخلي، علاقات الاتصال مع الرؤساء، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، أسلوب الإشراف، ظروف العمل المادية، الاستقرار في العمل، الأجر، التكوين، عبء العمل.... الخ.

#### ب. العوامل الدافعية:

وتتمثل في العوامل التي ترتبط بالعمل مباشرة، وبالوظيفة واستمراريتها ومدى الاهتمام بالعامل ومستقبله ودوره في المؤسسة، حيث أن وجود هذه العوامل وتوفرها يؤدي إلى الشعور بحالة استقرار

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 105  
(2) الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 287.

وظيفي أو رضا وظيفي، وعدم وجودها يؤدي إلى شعور الفرد العامل بالتوتر والضغط في عمله وبالتالي عدم رضاه واستقراره المهني.

وتتمثل مؤشرات العوامل الدافعة في: "الترقية والمسؤولية لإنجاز العمل والتقدير والاحترام نتيجة الانجاز وطبيعة العمل ومحتواه واحتمالية التطور والتقدم"<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول بأن غياب هذه العوامل أو جزء منها، يؤثر في سلوك الفرد ويضعه في صراع بين الحاجة والدافع، وهذا ما يدفع إلى إصابته بالضغط المهنية.

يتضح من هاتين المجموعتين أنه بالنسبة للعوامل الدافعة وجودها يزيد من رضا العامل، لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضاه، أما بالنسبة للعوامل الوقائية فان وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكن لا يؤدي إلى الرضا.

#### 4. نظرية ثلاثية الحاجات لـ ألدرفر (Clayton Alderfer):

تسمى هذه النظرية بنظرية ثلاثية الحاجات وتنطلق أساساً من فرض "ماسلو" للحاجات، الذي قام بوضع سلم للحاجات تتمثل في خمسة مراحل، بينما يقترح "ألدرفر" إجمال الحاجات الإنسانية في ثلاث مجموعات وهي: حاجات البقاء، حاجات الارتباط الاجتماعي، حاجات التطور، وفي المحصلة النهائية فان الحاجات الخمس التي أتى بها "ماسلو" هي نفسها نظرية الحاجة إلى الوجود، النمو والارتقاء التي دعا إليها "ألدرفر".

يفترض "ألدرفر" من خلال هذه النظرية أن الحاجات الثلاث المشار إليها سابقاً تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه، ويمكن أن تكون الحاجة إلى الإشباع دفعة واحدة بحسب "ألدرفر" وفي مختلف المستويات، إذ يمكن أن يكون الفرد "محفزاً وراغباً بالراتب (حاجات البقاء)، وبالصدقة (حاجات الارتباط الاجتماعي)، وبإيجاد الفرصة لكي يتعلم مهارات جديدة (حاجة التطور) في الوقت نفسه"<sup>2</sup>.

كما يمكن أن يحدث للفرد نوع من الإحباط والضغط يسميه بالإحباط المتراجع، والذي مفاده أن التركيز يكون على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز على إشباع حاجات أخرى، وهو بذلك يمكن اعتباره تعويضاً عن الفشل الذي يصادف الفرد في حالة عدم قدرته على إشباع حاجة من الحاجات التي يكتمل بها توازنه النفسي والاجتماعي.

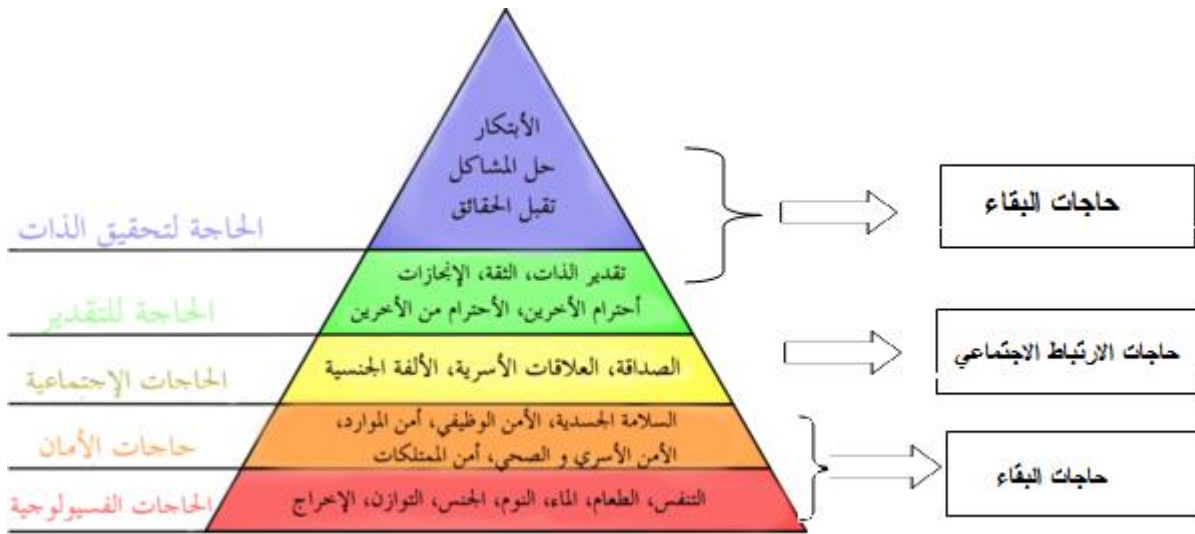
(1) المرجع نفسه، ص 288.

(2) حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 382.

نظرية "الدرفر" تتماشى والفروق والاختلافات التي يتميز بها الأفراد، إذ أن متغيرات مثل "التعليم، الخلفية العائلية، البيئة الثقافية، كلها عوامل قد يمكن أن تغير من درجة الأهمية أو القوة الدافعة لمجموعة من الحاجات لشخص معين<sup>1</sup>، وتتمثل هذه الحاجات في:

- حاجة الوجود: وأساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن عند "ماسلو".
- حاجات الانتماء: وتشمل حاجات اجتماعية عند "ماسلو".
- حاجات النمو: وتشمل حاجات التقدير والحاجة لتقدير الذات عند "ماسلو".

شكل رقم (14): يوضح مقارنة بين نظرية "الدرفر" ونظرية "ماسلو"



المصدر: العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، 463.

تمثل هذه النظرية إضافة هامة ونوعية لما أتى به "ماسلو"، إذ ترى هذه النظرية أن للتعلم الاجتماعي دور مهم في إحداث الدافعية للإنسان وتحريك سلوكه، كما تفسر هذه النظرية سبب المبالغة من بعض الأفراد "في إشباع حاجات معينة دون أخرى، لذلك فإنها تنبه الإدارة إلى تحديد حاجات العاملين المهمة، وتوفير الوسائل ومساعدتهم في أن يشبعوها بالانتقال من مرحلة إلى أخرى<sup>2</sup>.

### 5. نظرية العدالة: ستيبي آدمز

لقد بنيت هذه النظرية أساساً من منطلق نظرية المقارنة الاجتماعية لـ "فيستنغر"، حيث أنه في غياب مقياس حقيقي وموضوعي، يلجأ الأفراد عند تقييمهم لأرائهم ومواقفهم إلى مقارنة ذلك مع أفراد آخرين يملكون نفس القدرات أو يتسمون بنفس الصفات، ومنه طور "ستيبي آدمز" هذه النظرية وسماها

(1) العطية ماجد: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، مصر، 2003، ص 119.  
 (2) العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، 463.

نظرية العدالة (الإنصاف)، حيث أن الأفراد عادة ما "يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد، ليكونوا شعورا معيناً اتجاه الإنصاف أو عدمه"<sup>1</sup>.

إن عدم شعور الفرد بالمساواة والعدالة يسبب له ضغوطاً في عمله، ويؤدي به إلى الرد على ذلك بأحد الأساليب التالية:

- بذل مجهود أقل في أداء العمل، أي التغيير في المدخلات.
  - يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
  - يقوم بتغيير أسلوب المقارنة والأساس الذي أنشأ عليه مقارنته، وهذا يشعره أن الأمور أفضل، وهذا يتم عندما يشعر بأن المعايير التي أقام عليها مقارنته ليست منطقية أو ليست موضوعية، أو أنه لا يملك القدرة على الحصول على نتائج أفضل.
  - يترك الوظيفة، وهي الحالة التي تبلغ الأزمة حدا لا يطاق، بحيث يصبح العامل غير قادر على مواصلة العمل في المنظمة، أو أنه وجد طريقة أو منظمة تقدم له جو عمل أفضل مما هو عليه الآن.
  - **تغيير الإدراك الذاتي** : من خلال تبرير أن ما حصل عليه من المؤسسة هو أفضل مما يقدمه لها، ومنه يجب عليه إعادة تقييم نفسه.
  - **تغيير إدراك الآخر**: أن ما يحصل عليه الآخرون من مكافآت هو أقل مما يبذلون من جهد، وبالتالي فهو يستحق المكافأة التي يحصل عليها ولا حاجة للندم .
- تتحكم مؤشرات عدة عند المقارنة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمات، مثل المقارنة مع الأصدقاء، الزملاء، الجيران، العاملون في منظمات أخرى، أو المقارنة مع أعمال أخرى سابقة إن كانوا ممارسين لها، وقيمة وطبيعة العوائد المتحصل عليها، وغيرها من المؤشرات، وكلها تؤثر في النهاية على مدى شعور الأفراد بالعدالة من عدمه، لكن تركيز الباحثين حالياً هو محدد في المتغيرات الوسيطة مثل الجنس وفترة الخدمة في المنظمة والتعليم، وضغوط العمل هي متغيرات تستطيع أن تمنح للفرد نظرة ورأياً بخصوص الحكم على مدى عدالة موقعه في المنظمة والمعاملة التي يعامل بها.

(1) حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 387.



## سابعا: آثار ضغوط العمل وآليات التعامل معها:

### 1. آثار ضغوط العمل:

#### ✓ على المستوى الفردي:

يرتبط الضغط النفسي والانفعال بالعديد من الوظائف الحيوية ووظائف أعضاء الجسم البشري، ولا يوجد انفعال أو توتر إلا ويصاحبه نشاط حيوي وعضوي فالقلق، والاكتئاب، والخوف، والخجل والإحساس بالحرج، الإحساس بالعار، الإحساس بالفخر، السعادة والاسترخاء كلها حالات من الضغط النفسي والانفعال الذي يؤدي إلى استجابة حيوية وعضوية في الجسم.

ويختلف الناس في مدى تأثرهم بضغوط العمل، وذلك حسب قوتهم الجسمانية ويمكن القول بأن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أول جزء يتأثر بضغوط العمل أي أن الأعراض المرضية لضغوط العمل تظهر على أضعف جزء بالجسم. وفيما يلي أهم الأعراض المرضية لضغوط العمل:

- الحزن والكآبة.
- صعوبة التركيز في العمل، وسرعة التغيير في الأفكار.
- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية.
- عدم القدرة على تحمل الإجهاد.
- الأرق وعدم القدرة على النوم.
- فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.
- آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
- ارتفاع معدل التدخين أو شرب الخمر.
- ارتفاع معدل استخدام المسكنات والمخدرات.

فإذا كانت هذه الأعراض فماذا عن الأمراض؟ إن معظم الأمراض يمكن أن تنشأ عن التوتر، أو يتفاقم وضعها أو يصعب علاجها في ظل وجود مقدار عال من ضغوط العمل. ومن أمثلة هذه الأمراض: القرحة، صعوبة الهضم، صعوبة التنفس، والفشل الجنسي، وارتفاع ضغط الدم، والجلطة الدموية، وتصلب الشرايين، وأمراض القلب، وأمراض السكري وغيرها من الأمراض.

والشكل الآتي رقم(15) يوضح بشكل عام تأثير ضغوط العمل على صحة الفرد والمنظمة، أي يوضح كيفية تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة.

الشكل (15): يوضح تأثير ضغوط العمل وردود الأفعال بالنسبة للفرد والمنظمة.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 325.

## ✓ على المستوى التنظيمي:

تتفاوت الآراء بشأن نطاق الآثار التنظيمية لضغوط العمل، وثمة ملاحظة جديرة بالذكر في هذا الصدد، وهي أن هذه الآثار اصطلح عليها بأنها تنظيمية ولكن من الصعب فصلها عن الفرد أيضا باعتبار أن العلاقة بين الفرد والتنظيم قائمة على التبادل، وهذا ما أكدته كويك "Quick 1984" على أنه من الأهمية بمكان معرفة وفهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية لأن ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد والمنظمات". (1)

## • آثار ضغوط العمل على الأداء: (انخفاض الأداء)

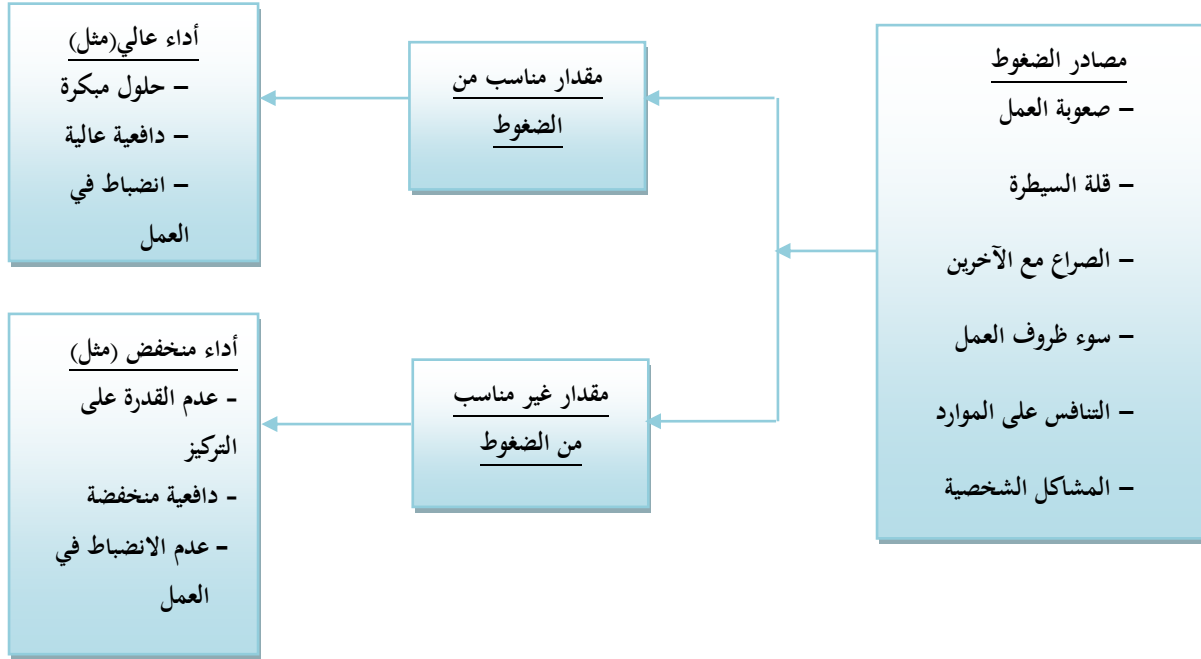
يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفكير الفرد لهذه الضغوط. فوجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر. كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدار من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز.

كذلك فإن وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة "الأدرينالين" اللازمة لنشاط وحيوية الجسم في أنسب صورة بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين، إضافة إلى هذا فإن وجود مشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخيلات وقدرات العاملين في ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية .

وإذا قلنا أن مقدار مناسباً من ضغوط العمل هو مساعد على أداء العمل وارتفاع مستواه، فإنه يمكننا أن نقول أن كل ارتفاع لمستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب أو انخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل .

(1) ناصر محمد العديلي: مرجع سابق ، ص 157.

شكل (16): يوضح تأثير ضغوط العمل على الأداء



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 392.

يوضح الشكل رقم (16) أهم مصادر ضغوط العمل كما تم شرحها سالفًا. وكيف أن إدراك العاملين لهذه الضغوط يختلف، فقد تكون هذه الضغوط ذات حجم مناسب، وقد تكون ذات حجم غير مناسب فالحجم المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين فيتمثل في حلول مبتكرة من مشاكل، وارتفاع في الدافعية، وتحسن في الانضباط والمواظبة والسلوك العام، أما الحجم غير المناسب من ضغوط العمل فيؤدي إلى تدهور في أداء العاملين متمثلاً في الحكم والتقدير، وعدم القدرة على التركيز والميل للحوادث، وارتفاع معدل الصراع والخلافات مع الآخرين وارتفاع معدل التأخير والغياب وعدم الانضباط للسلوك العام.

## 2. آليات التعامل مع ضغوط العمل.

### ✓ على المستوى الفردي:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل، وتشير البحوث إلى أن هذه الطرق لها المزايا التي تبرر وجودها، وأنها قد تجدي مع بعض الناس وقد لا تجدي مع البعض الآخر، كما تشير البحوث أيضا إلى أن رغبة الفرد في إصلاح حاله، واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها، وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل.

وفي ما يلي سنتعرض لأهم هذه الآليات (الطرق) التي قد يعتمد عليها الفرد للتعامل مع الضغوط .

#### • التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة ثلاثون دقيقة يمكنه أن يساعد في تحقيق حدة الضغوط النفسية للعمل.

ويعتبر التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق الاسترخاء، فعضلات الفرد وحواسه ومخه يتم شحذها وتنشيطها وتركيزها في شيء محدد بعيدا تماما عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية. فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويريح العضلات والحواس والمخ بعدم انشغالها في مواجهة الضغوط، ويؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد الفرد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

#### • التمرينات الرياضية:

للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل. فعلى سبيل المثال، الشخص المصاب بداء القلب والمتعود على أداء تمرينات رياضية مستمرة لهذا الغرض، قد يكون من الصعب أن يتعرض لأزمة قلبية من الضغوط النفسية للعمل. بينما يتعرض لها شخص معافى تعب قلبه من عدم قيامه بأي تمرينات. لهذا أصبح الاهتمام بالتمرينات الرياضية موضة العصر، لدرجة أنه أصبح من العادي أن تجد بعض الشركات التي تهتم بالبرامج الرياضية، بأن تنشأ نادي أو حجرة لتمرينات الرياضة داخل مباني العمل.

إضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

### • النظام الغذائي:

ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل والنظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب التالية:

✓ كمية الطعام المتناولة، لا هي كبيرة ولا هي صغيرة في كل وجبة.

✓ نوع الطعام يضم التغطية الكاملة لكل المكونات الغذائية: بروتين، فيتامينات، أملاح ومعادن... الخ.

✓ عادات حسنة في الأكل، مثل الأكل ببطء، ومضغ الطعام جيدا<sup>(1)</sup>.

وعندما يتفاعل النظام الغذائي الجيد مع التمرينات الرياضية تكون لكل منها آثار حسنة على الآخر، والنتيجة تكون في صالح الفرد في مقاومته للآثار السيئة للضغوط.

### ✓ على المستوى التنظيمي:

يعتبر تشخيص ضغوط العمل والتعرف على أسبابها الخطوة الأولى للتعامل معها، أما الخطوة الثانية فتتمثل في البحث عن مداخل لمنعها وإدارتها.

" وتجدد الإشارة على أنه يوجد فارق مهم بين المفهومين حيث يركز المنع إلى أحكام السيطرة أو التخلص من مسببات ضغوط العمل، أما إدارة الضغوط فيقصد بها الإجراءات التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط أو الحد من الضغوط التي يواجهونها بالفعل"<sup>(2)</sup>.

ومن الآليات التي يمكن اقتراحها لإدارة ضغوط العمل ما يلي:

### • الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

يمكن للمدير أو أخصائي شؤون الأفراد من خلال يقضته وحساسيته للعمل، أن يكتشف وجود بعض مسببات ضغوط العمل، " فقد يكتشف أحد المدربين أن الضوضاء الموجدة في مكتب مرؤوسيه تسبب التوتر والضغوط لبعضهم وقد يكتشف أخصائي الأمن الصناعي أن الأبخرة المتصاعدة من بعض المواد أثناء تخزينها تسبب قلق واضطراب العاملين بالمخازن"<sup>(3)</sup>.

فالتعرف على هذه الأسباب يساعد المديرين والأخصائيين في إدارة الضغوط وإيجاد حلول لها.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 398.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص514.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 400.

### • التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم تسبب كثيرا من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم. فتحميل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم السلطة المناسبة للقيام بهذا العمل هو أمر شائع في أوساط الأعمال المختلفة.

لذلك يمكن أن نقول أن اهتمام المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد يمكن أن يشيع حالة من الانضباط للإدارة و التنظيم بين المستويات الوظيفية الأدنى.

### • تصميم وظائف ذات معنى:

" تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل في الوظيفة، أو عدم القدرة في التأثير على عمل الآخرين. أو عدم الحصول على معلومات كاملة عن الأداء والإنجاز في العمل، أو عدم احتياج الوظيفة إلى خبرات ومهارات متنوعة"<sup>(1)</sup>.

وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في التصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة للأداء، وتتطلب خبرات ومهارات تمثل تحديداً لشخصية الفرد، وكذا تقديم معلومات للفرد عن مدى تقدمه في الإنجاز وغيرها.

ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الأقسام، وإعادة تصميم إجراءات العامل وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف، والنظر في العدد المناسب من العاملين الذي يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية.

### • نظم للمشاركة في اتخاذ القرارات:

تؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالاغتراب وبضغوط في العمل، لذا يجب أن تكون نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، لأن هذا يفيد المديرين، ومتخذي القرارات، وأمثلة هذه النظم: نظم مشاركة اللجان، وبرامج الشكاوى، وبرامج المشاركة في الأرباح، والملكية المشتركة وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطة لمرؤوسيهـم.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 398.

### • الأنشطة العلاجية في مناخ العمل:

تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها إلى إنشاء أنظمة علاجية للتخفيف من حدة هذه الضغوط عن العاملين.

ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية، وحجرات للتركيز والاسترخاء هذا" ولقد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة في هذا المجال، فقد حجرة تسمى " حجرة السلوك العدواني" تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات، كإشارة إلى الأشخاص مصدر الضغوط وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض هذه الأكياس لكي يفرض مشاعره النفسية السيئة".(1)

### • إدارة الثقافة التنظيمية:

إن الحديث عن إدارة الثقافة التنظيمية يرتبط أولاً بالإدارة العليا التي يجب عليها تحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة، حيث تعمل (الإدارة) على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين، وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تستخدمها التنظيمات من أجل إدارة ثقافتها، وهذه الأساليب يمكن حصرها في عنصرين هما:

#### ✓ توظيف الثقافة الموجودة حالياً في التنظيم:

يمكن القول أن الوعي الكامل بالقيم التنظيمية ليس بالأمر اليسير، إلا أن فهم الثقافة يمكن أن يساعد الإدارة على فهم سلوك الأفراد العاملين وذلك من خلال معرفة التطابق أو الاختلاف بين قيم العاملين وقيم التنظيم.

" فعلى سبيل المثال فقد يلاحظ المدير عدم أداء الأفراد بالشكل المطلوب رغم تأهيلهم وذلك لسبب وجود بعض القيم السائدة في المنظمة التي تسبب الإحباط للموظفين وتحثهم على التقاعس في العمل وذلك سمن قبيل أن من يعمل أو لا يعمل سواء، هذه القيمة يمكن أن تكون محور نشاط المدير"،(2) بمعنى أنه يجب على المستوى الإداري أن يضيق الفجوة بين قيم الأفراد وقيم التنظيم.

#### ✓ التطبيع الاجتماعي ( التنظيمي ):

إن الطبيعة الدقيقة والدور المهم لعملية التطبيع الاجتماعي التي يتم من خلالها تلقين الأفراد ثقافة التنظيم، تتمثل في إسهامها في نقل هذه الثقافة إلى الأفراد العاملين فيها وذلك لأن عملية التطبيع الاجتماعي هي الوسيلة التي يتم من خلالها تلقين القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة في التنظيم لهؤلاء

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 401.

(2) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص. 67.



الأفراد، لهذا فإن الثقافة الضعيفة والمتناقضة كثيرا ما تتواجد في المنظمات التي لا يستطيع أن تلقن أفرادها وأعضاءها قيمها ومعتقداتها، بالمقابل فإن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية ومنسجمة مع بعضها البعض هي تلك التي تستطيع أن تلقن أفرادها قيم ومعتقدات هذه الثقافة.

• **تزويد العامل بتغذية مرتدة عن أدائه:**

يمكن القول أن التغذية العكسية، أو كما تسمى بالمعلومات المرتدة، تهيأ للعامل الاستقرار والتكيف في التنظيم الذي يعمل فيه، فالعامل يحتاج إلى معرفة نتائج تقويمه من خلال تزويده بالمعلومات التي تبين أدائه "ويجب أن نؤكد هنا أن العامل في حاجة إلى التغذية المرتدة الموضوعية التي تبين له إيجابياته وسلبياته وليست فقط تلك التي تركز على السلبيات، إن العمال الذين يستفيدون من هذه التغذية يحاولون أن يعدلوا من سلوكهم وأدائهم وفقا للمعلومات الواردة إليهم" <sup>(1)</sup> شأنهم (العمال) شأن التنظيم الذي يعملون فيه، لأن هذا الأخير في حاجة إلى المعلومات التي ترجع من البيئة من أجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها التنظيم مسبقا.

(1) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص 76.

## خلاصة:

يحيط بأي مؤسسة بيئة متكاملة الجوانب تلقي بعناصرها الكلية والجزئية بثقلها على الفرد العامل، وتمارس عليه ضغطا، على اعتبار أن حياة العامل في المؤسسة و خارجها هي عبارة عن حلقة مترابطة يؤثر بعضها على البعض، ومن ثم فإن لضغوط العمل مصادر متنوعة ومتعددة.

إن هذا التنوع في مصادر الضغوط و اختلاف ردود الأفعال بسبب الفروق الفردية التي تجعل التعامل مع ضغوط العمل عملية ليست بالهينة، وعلى الرغم من هذا فقد كثرت البحوث في هذا المجال على اختلاف طبيعة الأفراد و بيئات عمله ، مما نتج عنه وضع الباحثين لعدد من الخطوات والأساليب التي يمكن اتخاذها من أجل التقليل من الآثار السلبية للضغوط على العاملين إلى أقل درجة ممكنة، ذلك أن إدارة ضغوط العمل التي قد يتعرض لها العامل أثناء عمله تستوجب تضافر الجهود والعمل على تطبيق هذه الأساليب والإستراتيجيات على مستوى الفرد والمنظمة معا.

## الفصل الثالث: الاستقرار المهني مقارنة نظرية

### تمهيد

أولاً: الاستقرار المهني وبعض المفاهيم المرتبطة به

ثانياً: مظاهر الاستقرار المهني

ثالثاً: مظاهر عدم الاستقرار المهني

رابعاً: عوامل الاستقرار المهني

خامساً: أهمية الاستقرار المهني في المؤسسة

سادساً: المقاربات السوسيولوجية للاستقرار المهني

من خلال أهم مبادئ التنظيم

خلاصة

**تمهيد:**

يعد العمل محور حياة الفرد الذي يقضي معظم ساعات يقظته فيه، لذلك كان له أثر على سلوك الفرد وتصرفاته، وأصبح استقرار العامل في عمله أساسا لإحساس الفرد بالسعادة والأمن النفسي والاجتماعي، لا في العمل فحسب بل في جميع نواحي حياته.

والإحساس بالاستقرار الوظيفي لا يتأتى بمحض الصدفة، بل ثمة عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته، أين يظهر هذا التحكم من خلال مؤشرات تظهر في سلوك العامل معبرة عن استقراره، إذ يمكن القول أن مشاكل العمال التي تعكس بدورها مشاكل التنظيم تتوقف إلى حد كبير على قدرة هذا الأخير في توفير جملة من الشروط والعوامل المحفزة على العمل، لضمان اتفاق أكثر وإنتاج أوفر.

مهما اختلف التنوع والتباين الظاهري لمشاكل العمال فإن لها قاسما مشتركا، كونها أوجها متعددة لعدم الاستقرار، هذا الأخير الذي له انعكاسات سلبية على العمال والتنظيم معا. وبناءا عليه سنحاول في هذا الفصل استعراض أهم العوامل المؤدية لاستقرار العامل، والانعكاسات (المظاهر) في حال غياب هذه العوامل، والمتجسدة في مؤشرات اللااستقرار المهني.

## أولاً: الاستقرار المهني وبعض المفاهيم المرتبطة به

### 1. الرضا الوظيفي:

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحياناً على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى "محمد سلطان" في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية<sup>1</sup>.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الاستقرار المهني إلى الانخفاض.

وأوضح "جرينبرغ" و"بارون" أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً<sup>2</sup>، إلا أن هذا محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل، فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل.

### 2. الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات رغماً عن إرادة العمال، وهي لا تتأني بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل، وبخلق الثقة والاحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم، فـ "ماسلو" قد وضّح أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه، ولاحظ علاقة تداخل حاجة الاستقرار والأمان بالحاجات الأساسية لدى الفرد، وتأتي الحاجة

(1) سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص24

(2) المرجع نفسه، ص25

إلى الاستقرار في العمل بعد حاجة إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل<sup>1</sup>، فيصبح بذلك سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل بل للروح المعنوية السائدة في بيئة العمل.

### 3. الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة:

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام والولاء للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذو أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء.

إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، والالتزام ينقسم إلى ثلاث أنواع:

✓ **الالتزام الاستمراري:** هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

✓ **الالتزام المعياري:** وهو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء.

✓ **الالتزام العاطفي:** وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة<sup>2</sup>.

إن الملاحظ لهذه الأنواع من الالتزام يجد أن كلها تعمل على بقاء الفرد في المنظمة وتعزز استقراره المهني وولاءه التنظيمي.

### 4. دوران العمل:

إن الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل من الممكن تفاديها من طرف الإدارة، وذلك للحفاظ على العاملين، بتهيئة بيئة عمل مواتية، وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع دوران العمل على أهمية إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية الأنظمة والقوانين المعمول بها، وأن تعزز سبل التحفيز

(1) الجريسي بدر محمد: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص28  
(2) حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة، الجزائر، 2011، ص241، 240

المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العمال، والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى.

وأهم التوجيهات الجديدة التي تسلكها إدارة الموارد البشرية هي إجراء مقابلة نهاية الخدمة، للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعت العامل إلى ترك العمل، ويتعين أن تتم هذه المقابلة في ظروف معنوية طيبة دون أي ضغوط للحصول على إجابات صريحة تساهم في التقليل من هذه الظاهرة لا القضاء عليها، فحد معين لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به في أي مشروع، وقد يكون هذا الحد ضروريا وإيجابيا للعاملين وللمنظمة، باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة لتكون أكثر قدرة على التطوير والإبداع وأكثر استقرارا<sup>1</sup>.

### 5. العدالة التنظيمية:

إن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المشرف في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي، وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها، فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها، ويظهر ذلك على النحو التالي:

✓ **بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:** إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون والتكامل مع زملاء العمل.

(1) القرشي ماجد فهد سعود: مرجع سابق، ص52

✓ أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: إن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التناوبات التنظيمية السلبية: كانهفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص وانخفاض الرضا والانتماء التنظيمي.

✓ أما بالنسبة لعدالة التعاملات: فالأفراد العاملين يفقدون الثقة في المنظمة عندما لا تتحقق كلا من العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها العامل أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية التي تتطلب نوعاً من الاتصال بين صاحب القرار ومنتقي القرار – العامل –، فهذا التفاعل يمكن أن يعتبر إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر الآخرين<sup>1</sup>، لذا فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي نوعاً ما، وهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات، وذلك من خلال الاختلاف في التفضيلات، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة، ويرتبط هذا بما قدمه الفرد من جهد في مجال عمله، والمقابل الذي تحصل عليه ومدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها مما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على استمرارية دافعيته للعمل.

(1) أبو جاسر صابر بن مراد نمر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص17



## ثانياً: مظاهر الاستقرار المهني

يعد استقرار العامل في عمله من الأمور الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية وأرباحاً مناسبة دون الاهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة، وتتجلى أهم مظاهر الاستقرار المهني للعامل فيما يلي:

### 1. الانسجام مع الزملاء:

إن شعور العامل بأن حقوقه محمية، سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه، أما إذا كان مستاءاً داخل مكان العمل فهذا من شأنه أن يدفعه إلى النفور من جماعة العمل.

### 2. الراحة النفسية:

"الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسياً عليه، ويقف مانعاً أمام العامل في عمله، ومنه يحاول الانتقام بشتى الطرق، سواء اللامبالاة في العمل أو تخريب الآلة أو التغيب...، وهذا بدوره ينعكس سلباً على الإنتاج داخل المؤسسة".<sup>(1)</sup>

### 3. المواظبة على العمل وانخفاض نسبة الغياب:

"تعتبر مواظبة العامل على عمله وحضوره في الأوقات المحددة له دون تأخيرات دائمة أو غيابات متكررة، كلها دلائل على رضا هذا العامل عن عمله واهتمامه به، ومعنى هذا أن العامل يعيش جواً مهنياً ملائماً لا يخلق لديه أي شعور بالقلق أو الملل أو التذمر، وأن كل الظروف مواتية لممارسة عمله دون اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغيب بعذر أو بغير عذر، ومعناه أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته أي أنه مستقر في عمله".<sup>(2)</sup>

### 4. انخفاض نسبة الحوادث:

إن انخفاض نسبة الحوادث تعتبر مؤشراً من مؤشرات الاستقرار المهني، "فالجو الصناعي هو المسؤول عن ارتفاع أو انخفاض معدل حوادث العمل، لهذا يجب توفير كل الظروف الملائمة التي تقلل من إصابات العمل، بتوفير كل الألبسة والأقنعة الخاصة بذلك، وتوعية العمال فيما يخص سلامتهم وذلك بتخصيص قسم للأمن الصناعي، ومنه يشعر العامل بالاهتمام به وخوف الإدارة على أمنه وصحته". وهذا عامل على استقراره في وظيفته ورضاه عنه وعدم التفكير في الانتقال إلى غيره.

### 5. شعور العامل بأهميته:

(1) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1976، ص. 88، 89.  
(2) عبد الرحمن العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د. س، ص. 208.

يرغب العامل دوماً في أن يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ويتبين هذا الاهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملائه في العمل، " فإذا التمس العامل هذا الاهتمام والذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه، ومنحه فرص عادلة للترقية ومكافآت تشجيعية، وتحسين ظروف العمل والخدمات، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه وإنتاجه، هذا ما يجعله مستقراً في عمله وراضياً عنه".<sup>(1)</sup>

#### 6. قلة الشكاوى والمظالم لدى العمال:

إن قلة الشكاوى وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم و استقرارهم فيها، "وهي مؤشر هام على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية ويحقق استقرارهم المهني".<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، ص. 209.

(2) منصور فهمي: مرجع سابق، ص. 98.

### ثالثا: مظاهر عدم الاستقرار المهني

لأي ظاهرة مؤشرات خاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، وعدم الاستقرار المهني له مؤشرات تقيم على أنها علنية، وفي أغلب الأحيان كانت هذه المؤشرات تتمثل في الظواهر التالية: التغيب بسبب أو بدون سبب، ترك الخدمة أو الاستقالة من العمل للبحث عن آخر والإكثار من الإجازات العادية أو المرضية وكثرة الشكاوى واللامبالاة، وبروز ظاهرة الإضراب وغيرها من الظواهر المثيرة التي تؤدي إلى فقدان شعور العاملين بأهمية العمل الذي يؤدونه.

وفيما يلي تحليل لأهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني:

#### 1. التغيب:

هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، وبحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة المقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون فعلا، " وهو إشارة موضوعية لعدم تكيف العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يرافق مجالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها".<sup>(1)</sup>

ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العمال وعلى أصحاب العمل على السواء، فإذا " كان العمل يتم طبقا لنظام الفرق، فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى إثارة أفراد الفريق، وهبوط روحهم المعنوية، وقد تضطر الإدارة إلى الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجورا ليحلوا محل الغائبين، مما يزيد من تكلفة الإنتاج".<sup>(2)</sup>

ومهما يكن "فالتغيب يشكل عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية وتنظيمية، ويمكن تشبيهه ظاهرة التغيب عن العمل بصراع واضح ينذر بوجود خلل في جهاز أو أجهزة الإنسان والعلاج بطبيعة الحال لا يكون بمداوة الصراع، ولكن بمعالجة مصدر الصداع".<sup>(3)</sup>

ولهذا الأمر من مصلحة المؤسسة العمل على تخفيض معدل التغيب، وتحديد الأساليب المناسبة لعلاج هذه الظاهرة إذا كانت هذه الأخيرة مقترنة بعدم الاستقرار وليس بأسباب موضوعية خارجة عن

(1) جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا المؤسسة، تر: يولاند عمانوئيل ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص. 207.

(2) حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص. 225.

(3) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص. 92.

نطاق العمل، ومن أهم الجوانب التي تجب معرفتها: اسم العامل، سنه، جنسه، تاريخ غيابه، سبب غيابه، الظروف الاجتماعية التي يعيشها، وظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به.

## 2. ترك العمل:

يستخدم مصطلح " ترك العمل " للإشارة إلى " معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل ".<sup>(1)</sup>

فحيثما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه، فهذا يعني أنه غير مستقر في عمله، أما أسباب التترك يمكن إمطة اللثام عنها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك أعمالهم، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد أسفرت بعض البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية، عن الأسباب الآتية التي لا يمكن اعتبارها مثلا لأسباب التترك الإرادي، وقد ظهر منها أن نصف هذه الأسباب المهنية تتمثل أساسا في عدم الاستقرار في العمل بوجه عام، وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها أسباب صحية، رعاية الأطفال، وأسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل".<sup>(2)</sup>

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبيرا عن عدم استقراره في عمله، حيث يقرر عدم الاستقرار في خدمة المؤسسة، أين يسبب هذا من جانب الأفراد الأكفاء خسارة حقيقية للمؤسسة، لأن هؤلاء الأفراد سبق الإنفاق على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ولهذا تتجه كثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة إلى تحاشي حالات الانفصال عن العمل بدراسة جميع حالات ترك العمل وتقصي أسبابها بدقة وعناية.

وعليه فترك العمل في المؤسسة يؤلف الدليل الظاهري للنفور من منصب العمل والبحث عن آخر.

## 3. كثرة الشكاوى:

إن كثرة التذمر المستمر للعاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم إلى المشرفين والمسؤولين عليهم، وقد تكون هذه الشكاوي ناتجة عن الشعور الصادق بظلم وقع فعلا، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعوره بعدم قبول الآخرين و ملاحقتهم له، مما ينجم عنه كرهه لمحيط عمله ككل، وتدل كثرة الشكاوي المقدمة من طرف العمال إلى الجهات المختصة بذلك كالمسؤولين أو النقابات، على وجود متاعب وعدم استقرارهم في جانب من الجوانب، لذا وجب الاهتمام

(1) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 306.

(2) عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1997، ص. 494، 495.

بها ودراستها، وهذا لتفادي التعقيدات الناجمة عن عدم الاكتراث بها، والتي تؤثر ليس على المؤسسة فحسب، بل على من فيها من عمال أيضا.

وفي هذا الموضوع " درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمل والموظفين الساخطين على أعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول الآتي:"<sup>(1)</sup>

**جدول (01): يوضح الشكاوي الخاصة بالعمل والموظفين الساخطين على أعمالهم.**

عدد العمال	الشكاوي
18	عدد كفاية الأجور
14	عدد الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرصة الترقية
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص. 493، 494.

فكلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتنظيمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم استقرارهم داخل المؤسسة.

#### 4. الإضراب:

كان الإضراب عن العمل ولا يزال أكثر الوسائل تطرفا، يلجأ إليه العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم، وهو " لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب ( أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمصنع)، وفي الغالب يحتج المضربون ضد وضع إجمالي، وليس ضد بضعة تفصيلات خاصة."<sup>(2)</sup>

ويعتبر الإضراب أهم مؤشر لعدم الاستقرار والتذمر، "يلجأ إليه العامل متى استعصى عليه التخفيف مما يعانیه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر عما يكابده من حرمان، ولأن هذا التأزم وإجباط هذه الحالات يحدث في نطاق العمل، فالعامل يعتقد أن خطأ أو صوابا أن الإدارة هي المسؤولة عن هذا

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص. 493، 494.

(2) جورج فريدمان، بيار نفيل، مرجع سابق، ص. 24.

التأزم وإقامة العقبات في سبيل هذه الحاجات، فلا مناص من تحطيم هذه العقبات، والإضراب هو الطريقة المثيرة إلى ذلك في نظره".<sup>(1)</sup>

وعلى كل فالإضراب ليس إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال عن اعتراض أو استياء لديهم، فهو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الاستقرار عندما يبلغ أقصى حد وأعلى درجة.

### 5. التمارض:

" من أجل التخلص من عمل غير راض عنه وغير مستقر فيه، يهرب العامل إلى التمارض، ويبلغ به الأمر إلى حد إظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحيانا بمطالبه كتغيير أو تحسين ظروف عمله".<sup>(2)</sup>

ويتجلى هذا المظهر خصوصا لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل، ويتسم بحالات القلق ونوبات الملل، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تردده على عيادة المؤسسة كلما أحس بضيق أو فتور جسمي، وهذه الأحاسيس ما هي إلا هروب العامل من مشاكل عمله ومشرفيه، وهو ما يعرف إكلينيكيًا بالتوهم المرضي، والملل عامل مهم في مظهر التمارض لدى العمال وهو لا يرتبط دائما بالعمل، بل يعتمد أحيانا بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل ومكوناته البشرية .

ولهذا تعد ظاهرة التمارض تعبيرًا عن عدم الاستقرار المهني للعامل، خصوصا إذا زادت عن الإطار المعقول، لأنها تؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للمؤسسة.

### 6. اللامبالاة والتخريب:

يفترض أن أي عامل ينتمي إلى تنظيم معين يعيش ضمن نسق اجتماعي، يتفاعل معه، ويتكيف مع كل التأثيرات الايجابية والسلبية لهذا التنظيم، والعامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداؤه جيد، ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه، الشيء الذي ينعكس سلبا على مدى اهتمام العامل وانضباطه أثناء تأدية واجباته، وبالتالي تظهر نتيجة لهذا عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا وبالتالي عدم الاستقرار، فيتحول إلى تخريب متعمد للوسائل وأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وأعطابها المتكررة والمتواصلة، ورداءة نوعية الإنتاج.

(1) أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، "الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية"، طر، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص. 549.

(2) أحمد عزت راجح، مرجع سابق، ص. 550.

" وتشير الشواهد التي ظهرت مؤخرا إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الاستقرار ويصبح زمنا، تحدث صدمات ذات عواقب وخيمة، فقد يسلك العاملون الذين لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة سلوكا غير منتج، كاحتكارهم للمعلومات أو توجيه الاجتماعات بعيدا عن جداول الأعمال، أو إجماعهم على التعاون مع الرؤساء وزملاء العمل، ومن الممكن أيضا أن يلجأوا إلى السرقة والتزوير، وأي شكل من أشكال التخريب واللامبالاة وخيانة الأمانة."<sup>(1)</sup>

وبناء على ما تقدم، نستنتج أن كل المؤشرات المذكورة أعلاه ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب لدى العاملين وهي ليست تلقائية بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الاستقرار اتجاه الوظائف أو المؤسسات. وبهذا يتعين ملاحظة أن كل المؤشرات الخاصة بعدم الاستقرار لدى العامل ليست منفصلة عن بعضها، بمعنى أن كل أو بعض هذه المؤشرات تتأثر في نفس الوقت بالحالة التي يكون عليها مستوى الاستقرار، فإذا كان هذا الأخير مرتفعا فيمكن أن نتوقع انخفاضا في معدل التغيب وترك العمل، وتعاوننا مع جانب الأفراد في محاربة الإسراف والضياع والتخريب وتحسينا في الجودة ومراعاة بدرجة أكبر للانتظام في العمل وفي إتباع التعليمات، ويكون العكس إذا كان مستوى الاستقرار متدنيا.

(1) سببيل لاقى ومارك جي: مرجع سابق، ص46.

**رابعاً: عوامل (أسباب) الاستقرار المهني:**

كان سائداً فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كفيلة بتحقيق رضا واستقرار العامل، غير أن تطور الدراسات والبحوث في هذا المجال أثبتت العكس، حيث أكدت أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل ونفسية أيضاً، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقهما في تحديد مستوى الاستقرار لدى العامل. ونتيجة لهذه البحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، منها ما هو مادي ومنها ما هو اجتماعي ونفسي، حيث تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى استقرار العامل، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- **ظروف العمل المادية ( الظروف الفيزيائية ):**

ويقصد بظروف العمل المادية أو الطبيعية كل من الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، النظافة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة.

وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، وكان أول المهتمين بهذه العوامل " فريدريك تايلور" الذي أهتم بوصف الحركة والتعريف بالإدارة العلمية وتحديد أغراضها، ولم تكف تظهر هذه الآراء الجديدة حتى انتشرت بسرعة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أين تم التأكيد على "ضرورة الهواء النقي والنور الكافي في المصانع، وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيتهم".<sup>(1)</sup>

ورغم أن " تايلور " نجح إلى حد ما في استثارة العوامل التي تدفع العمال لإتقان العمل، إلا أنه عزل العامل من كونه كائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته وعواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده " إلتون مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، وما يهمننا هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية كعامل لتحقيق الاستقرار لدى العامل، لأن درجة تقبل هذا الأخير للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله، وبالتالي على رضاه واستقراره المهني.

وتوافر الظروف المادية الملائمة مرتبط أساساً بتوفر وسائل الإضاءة والتهوية المناسبة وسهولة الحركة والنظافة وقلّة الضوضاء، ووسائل وقاية العامل...إلخ. ونستعرض فيما يلي أهم الظروف المادية التي يجب توافرها في مكان العمل.

(1) حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص317.



## أ- الإضاءة:

تعد إضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل " فقد دلت إحدى الدراسات التي تناولت 61 عاملا صناعيا ومكتبيا، على أن العينين توديان أعمالا هامة خلال 40% من العمل، لذا كان من الضروري دراسة أثر الإضاءة على العامل".<sup>(1)</sup>

تشير الإضاءة السيئة في نفوس العمال الشعور بالانقباض، هذا إلى جانب ما تؤدي إليه من إرهاق البصر، وزيادة التعب والأخطاء، وأما الإضاءة الجيدة فتساعد على تخفيض حوادث العمل والتغيب والوقت الضائع أثناء العمل، كما تزيد من دافعية العمال للعمل.

" وقد تختلف الإضاءة تبعا لنوع العمل والعمال، فكلما كان العمل دقيقا احتاج إلى كمية أكبر من الإضاءة، وكلما زاد سن العامل احتاج لإضاءة أشد لتحسين إنتاجه، والوهج يشتت الانتباه ويسبب الصداع، والضوء غير المباشر والموزع توزيعا جيدا والذي يزيل الضلال هو الضوء المناسب لعملية الإنتاج".<sup>(2)</sup>

ولا يقتصر الاهتمام بالإضاءة على الإكثار من النوافذ والمصابيح فحسب، بل يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بوضع نظام لصيانة أدوات الإضاءة، لما لهذه الأخيرة من آثار إيجابية على الإنتاجية وعلى مستوى استقرار العامل.

## ب- الضوضاء:

عرفت الضوضاء بأنها الصوت الغير مرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل.

وقد يترتب عليها آثار ضارة بالنسبة للعمال فتسبب الإجهاد العصبي، كما تؤدي إلى ضعف السمع وأحيانا إلى فقدانه تدريجيا، وتسبب الضوضاء إنخفاض إنتاجية العمال في المؤسسات وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد تنتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة وزيادة حوادث العمل.

إلا أن مسألة الضوضاء تبقى نسبية، حيث تتوقف على مدى ارتفاع الصوت بالنسبة للأذن، ويضاف إلى هذا أن معظم العمال لا يستمتعون بالعمل في ظروف تسودها الضوضاء العالية، وبذلك يمكن القول أن تخفيض الضوضاء قد يكون من أهدافه تحسين العلاقات العمالية ورفع مستوى الرضا والاستقرار لديهم، لأنه إذا شعر العامل أن الضوضاء ترجع إلى عدم اكتراث الإدارة براحته أثر ذلك على استقراره في العمل.

(1) أحمد عزت راجح ، مرجع سابق ، ص 292.

(2) كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص145.

## ج- التهوية:

" أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثرا كبيرا في نشاط العامل وإنتاجه، وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضييق، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن إدخال مكيف الهواء إلى حجرات العاملين أدى إلى نقص الوقت الضائع نتيجة انخفاض الإجازات المرضية للعاملين وذلك بنسبة 45%". (1)

وعليه فالتهوية الجيدة لصحة العمال من المسائل المطالب بها في أي مؤسسة، بسبب أن حالة الجسم تتأثر بالتقلبات في الظروف الجوية، فضلا عن أن بعض الظواهر كالحرارة والرطوبة تقلل من راحة الإنسان، وتزيد حساسيته للإجهاد إلى جانب أنها تؤدي إلى فقدان الشهية وتسبب الصداع، وحيث أن معظم الأعمال الصناعية تتم داخل جدران المصنع فإن ضرورة التهوية لطرد الغازات وتجديد الهواء من العناصر الضرورية لصحة العامل وخصوصا أن العمليات الصناعية تتطلب حركات يقوم بها العامل جالسا أو واقفا، وهناك تقلبات فصلية في الجو تؤثر في صحة العامل، ففي الشتاء يتعرض للبرد وفي الصيف يتأثر بالحرارة، ولذلك يجب مراعاة التدفئة في الحالة الأولى والتهوية في الحالة الثانية.

والتخلص من الغازات الكريهة والأبخرة والأدخنة السامة والروائح العفنة والغبار في المصنع، وتوفير درجة حرارة ملائمة في كامل فصول السنة، كل هذه الإجراءات من شأنها أن تقلل من التضايق الذي يعمل على خفض مستوى الاستقرار لدى العامل، ورغم ضخامة نفقاتها إلا أن ما تسببه من زيادة في راحة العمال يمكن أن تغطيها زيادة الإنتاج الناتج دوما عن إحساسهم بالرضا وبالتالي ضمان استقرارهم.

• ساعات العمل:

إن موضوع تحديد ساعات العمل وتخفيضها كان من المطالب الأساسية التي نادى بها العمال في القرن التاسع عشر، حيث كان يمتد الدوام حينها من شروق الشمس إلى غروبها، إلا أنه بدأ في التناقص تدريجيا إلى أن أصبح في الوقت الحالي لا يتعدى ثمانية ساعات في اليوم، ولا زالت المطالبة مستمرة للتخفيض من حجم ساعات العمل وذلك لما لها من أثر كبير على أداء الفرد وإنتاجيته، وانعكاس ذلك على استقراره في عمله.

وقد أثبتت مجموعة من البحوث الميدانية أنه من الخطأ أن نظن أن زيادة ساعات العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاج، بل إن الإنتاج قد يحترف بمستواه أو يزداد إن نقصت ساعات العمل، بل هو مرهون بكثافة

(1) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة الجامعة المصرية، مصر، 1996، ص. 216.

العمل أي بمقدار ما يبذله العامل من جهد خلال وحدة معينة من الزمن وعلى قدر ما يشعر به من الراحة والاستقرار في عمله.

وأثار (Scott) مشكلة عدد ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية فأكد " أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله، ويرى أن العمال وخاصة النساء يفضلون العمل 44 ساعة أي لمدة 5 أيام في الأسبوع".<sup>(1)</sup>

ولهذا تعتبر حرية استخدام الوقت وحسن توزيعه ما بين فترات للعمل وأخرى للراحة من العوامل الايجابية المحققة للاستقرار في العمل، أي بمعنى أن العامل لا يحس بأي قيد لهذا الوقت ولا يترك له الشعور بالاستياء الناتج عن تعارض أوقات العمل مع أوقات الراحة.

وقد أجريت دراسات تبين فيها " أن فترات الراحة تظهر بوضوح في ناحيتين تبعا لطبيعة العمل، ففي العمل العضلي يجب وضع راحة بالمعنى الحرفي، وهي تمثل فترات الاستجمام من آثار الإرهاق الجسماني (التعب العضوي)، أما في العمل الذي يتطلب تكرار الحركات أكثر من بذل المجهود فإن السأم والملل هما اللذين يجب الاهتمام بهما وليس بالإرهاق، وهنا تكون فترات الراحة تغيير العمل الرئيسي دون الوقت كلية عن العمل".<sup>(2)</sup>

وبالتالي فالبحث عن أنسب عدد الساعات للعمل اليومي أو الأسبوعي، وعن أنسب توزيع لفترات الراحة أثناء العمل يرمي إلى تقادي الإجهاد والتعب، واتقاء الملل والسأم، وتجنب المزيد من حوادث العمل، فكل هذه المظاهر السلبية تؤدي إلى الإحساس بعدم الارتياح وعدم الرضا عن العمل، وبالتالي عدم الاستقرار فيه.

#### • الأجر والمكافآت المادية:

من المعلوم أن كل إنسان يسعى حتميا إلى تحقيق كل ما يرغب فيه من مطالب مادية ومعنوية، هذه المطالب لا تحقق إلا بمبالغ مادية محددة، فالجوع والعطس والكساء والمسكن هي أكثر الحاجات تأثيرا في الفرد، وغيرها يفقد الفرد توازنه وبقائه على قيد الحياة، لكن العمل يساعد على تحقيق هذه الحاجات، فاستئجار أو شرائه يحتاج لأجر العامل من عمله كما أن تأمين العامل ضد الأمراض والعجز والشيخوخة يقوم العمل بتأمينها من خلال القوانين التي تحكم عملية تسديد الأجور.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 216.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 52، 53.

ويعرف الأجر بأنه "ثمن العمل، وتدفع الأجر مقابل الجهد الفيزيقي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لإنتاج السلع والخدمات"، والمصطلح بهذا المعنى يشير إلى الأجر الذي يدفع للعمال، أو الذين يقومون بأعمال الإدارة والإشراف، أو الأعمال المكتبية السكرتارية.

ويطبق نظام الأجر كشكل إداري لمكافأة العامل على كل نوع من الأعمال شرط أن يكون ممكنا قياس هذه الأعمال بفترة من الوقت مثل الساعة، الأسبوع، أو الشهر، لكن نظام الأجر يسود في مختلف الفروع الاقتصادية بشكل غير متساوي وغير متفق عليه، حيث يوزع على العمال بأشكال شتى ولكل شكل أثره في حفز العامل وهذه الطرق هي:

أ/ الأجر باليوم: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لشعورهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة مع غيرهم من العمال الغير أكفاء.

ب/ الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، فإذا زاد الإنتاج، فهو مصلحة العامل وإذا قل انخفض أجره.

ج/ الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل طويلة كان أجره عاليا.

د/ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجته وكثر عدد أفراد أسرته.

إن هذه الطرق هي الأكثر انتشارا في العملية دفع الأجر، لكن هناك طرق أخرى مرتبطة بالأجر، وتأخذ صيغة المكافآت المادية أيضا وهي:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الأجر التشجيعية.
- العمولات.<sup>(1)</sup>

والواقع أن الفرد العامل يتوق دائما إلى تغطية كل الحاجات ليست الفيزيولوجية فحسب بل تمتد إلى ما بعد التغذية والمكن واللباس، لتضم كذلك الصحة والنقل وحيى أشكال التسلية والثقافة، وتلبية هذه الحاجات عن طريق الأجر المناسب، يبعث في العامل الشعور بالأمن والاطمئنان والسعادة، وبالتالي يعتبر الأجر في هذه الحالة والمكافآت المادية الأخرى نوعا من الحوافز التي تمثل دافعا قويا لزيادة الإنتاج، وبذلك الجهود والتفوق في الأداء، وهي بذلك تحقق خفض تكاليف العمل، وتحسين مستوى

(1) شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 1994، ص36، 35.

الكفاءة ورفع معنويات العاملين، وبالتالي ما يجعله مستقرا في عمله متحمسا لبذل الأكثر، في حين يتجسد عدم استقرار العامل في منصبه بسبب عدم رضاه عن الأجر في حالتين:

- حينما لا يكون الأجر النقدي معادلا للقدرة الشرائية.
- حينما لا توزع الأجر بالعدل، إذ من المهم أن يشعر العامل بأنه يكافأ على عمله بعدل، نسبة إلى مؤهلاته ومجهوده ضمن فريق العمل الذي ينتمي إليه.

#### • نمط الإشراف:

يعتبر الإشراف علاقة مهنية بين المشرف ومن يشرف عليهم من عمال، وتوجد السلطة القائمة ويتقبلها الطرفان، وتبني هذه العلاقة على أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

والمشرف هو العنصر الديناميكي الفعال الذي يعطي الحياة لكل المنظمة، فالإنتاج داخل المصنع يتوقف على نوع الإشراف الذي يخضع له العامل، ومما لا شك فيه أن المشرف يحاول دائما أن يخلق مناخا للعمل يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن هناك من العلماء من ميز بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف وهي:

#### • الإشراف المتساهل ( الفوضوي):

ويتمثل في قيام المشرف بمنح العمال سلطات واسعة في اتخاذ القرارات، ومن ثم فهو يضع قيود قليلة لا تمنع الأفراد من حرية الحركة واتخاذ القرارات، حيث يمثل المشرف الذي لا يشرف، وينفق معظم وقته في أعمال ثانوية، وهو " عاجز عن تقلد أي نوع من السلطة والسيطرة على العمال الذين يكونون في فوضى ".<sup>(1)</sup>

وتدل الدراسات العلمية أن هذا النوع من الإشراف نادرا في وجوده، صعب في تطبيقه نظر لما يترتب عليه من خلق جو من الفوضى الإدارية، واستخدام المآرب الشخصية.

#### • الإشراف الأوتوقراطي ( الاستبدادي):

هذا النموذج يشير إلى قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش ويحدد سياسة المصنع دون مشاورة، كما يوجه النقد لأي عامل من تلقاء نفسه ودون مبرر، ويبقى بعيدا عن الجماعة في أغلب الأحيان، وكل ما يتبقى للعمال هو الامتثال والانصياع دون مناقشة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراح، ومن ثم تضيع شخصية الفرد وتتعدم معالم كفاءته العلمية والفنية والعلمية، بالإضافة إلى أن هذا

(1) خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص.243.

النموذج من الإشراف يخلق روح المعارضة من جانب العمال قد يؤدي إلى خمول وتكاسل العمال، وغيابهم وبالتالي كافة مظاهر عدم الاستقرار.

#### • الإشراف الديمقراطي:

وهذا النموذج يشير إلى رغبة المشرف واستعداده لتشجيع ومنح الأفراد الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في إصدار القرارات، وهذا يعني إمكان قيام الأفراد ببحث المشكلة وتحويلها واختيار البدائل، وتقديم الاقتراحات والأفكار لإصدار القرارات.

ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر نجاعة في تحقيق استقرار العامل، وهذا يعود لكون الإدارة جماعية، والقرار أيضا يكون جماعي ومدروس.

#### • فرص الترقية:

تعتبر الترقية وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي، وحافز على تحسين الأداء كما هي " عملية إشباع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد، بالسماح لهم بالاستفادة من هذه الفرص، نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى " (1).

وقد اتفق علماء الاجتماع وعلماء النفس على أهمية عامل الترقية كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج بالإضافة إلى رفع نسبة استقرار العامل، فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائما الأثر الكبير على رفع المعنويات وأول دراسة في هذا النوع أجراها "كير" في إحدى مصانع أجهزة الراديو بأمريكا، ووجد أن الحوادث الخطيرة تحدث بكثرة في الأقسام التي تقل فيها إمكانية الترقية " (2). ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها، فإنه يجب أن تكون هناك أسس للترقية ومعايير اختيار الأفراد المستحقين لها، وتنحصر هذه الأسس في:

- **الأقدمية:** حيث يتم ترقية الفرد حسب خدمته، إذ تعطى الأولوية للأقدم.
- **الكفاءة:** حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة مع غيره.
- **الترقية:** أخذها في الحسبان الأقدمية والكفاءة معا.

وبناء على ما تقدم، يمكن أن يتحقق استقرار العامل على عامل الترقية، فعندما يكون تقييم العامل على أساس موضوعي، بحيث لا يكون هناك مجال إلى التقديرات الشخصية أو الأسباب غير الشرفية، وفي هذه الحالة يكون العامل مطمئنا على مستقبله، وعلى عمله وترقيته ويتأكد أن لا وصول إلى مراتب أعلى إلا بالعمل الجاد.

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص. 398.

(2) كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 19.

### • محتوى العمل:

قد يلتحق الكثير من الأفراد بأعمال لا تناسبهم ولا ترضيهم من كل النواحي أو بعضها، بحيث لا يشبع هذا العمل رغبات الفرد العقلية والنفسية والاجتماعية، مما يؤدي إلى الصراع من أجل التكيف، وإما تغيير هذا العمل أكثر توافقاً مع قدراته وطموحاته، ومن ثمة تلعب طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد دوراً هاماً في تحقيق استقراره المهني، لذا أصبح **محتوى العمل** من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الاستقرار المهني، إذ يعتبره " هيرزبرغ " بمثابة المحدد الوحيد للاستقرار المهني، ويعتبره آخرون عنصراً للسعادة المهنية بدون منازع.

وفيما يلي أهم المتغيرات المكونة لمحتوى العمل:

أ- **درجة تنوع مهام العمل:** فالتجديد في مجال العمل لا يبحث الملل لدى العامل بل يحفزه دائماً، ويوجهه نحو البحث عن معلومات جديدة في مجال العمل.

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** إن ما يحتاج إليه العامل هو أن يرى المصنع كما لو كان مديراً فيه، وبهذا يستطيع أن يرى دوره فيه، ودور العامل يتجلى من خلال التجربة الفعلية التي يمارسها وينجح فيها فنتيجة إحساسه بالحرية في تخطيط أسلوب عمله يندمج العامل في مهنية بفعالية أكثر لذلك تلعب درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل دوراً أساسياً في تحديد مستوى الاستقرار المهني لديه.

ج- **استخدام الفرد لقدراته الخاصة:** مما يساعد على تحقيق الذات استخدام الفرد لقدراته ومهاراته الفنية والفكرية وتحقيق الذات يحقق العامل التوافق والاستقرار الوظيفي.

### • جماعة العمل:

كما لا يجب عزل العامل عن قدراته، كذلك لا يجب عزله عن يشغل معهم، ما دامت الجماعة وجهاً من وجوه الحياة الإنسانية، وقد أصبح تكويننا من طبيعة الفرد أينما وجد.

ويعرف " سميث. Smith " الجماعة بأنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على أن يعملون بطريقة متحدة في البيئة التي تجمعهم، وتعتبر المؤسسة شكلاً من أشكال الجماعة، وعلى هذا يمكن أن تعرف جماعة العمل بالمؤسسة أنها " جماعة اجتماعية يتبين أعضاؤها بالنسبة لمسؤوليتهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

كما يشير تعريف آخر إلى أن جماعة العمل تتكون من فردين فأكثر، تجميعهم علاقة صريحة على نحو يسمح بأن يدرك الكل الآخر، كعضو في الجماعة وأن يؤثر فيها ويتأثر بها " (1).

(1) كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص. 21.

وفي ضوء هذين التعريفين نري بأن الجماعة تقوم بدور فعال في تشكيل اتجاهاته نحو عمله وتحديد إنتاجيته، كما تؤثر جماعة العمل في العامل وتتأثر به أيضا لأن سلوكه وإنتاجه واتجاهاته تؤثر في سلوك الآخرين وإنتاجهم، وبعبارة أخرى فأعضاء جماعة العمل يؤثر بعضهم في بعض ويتفاعلون فيما بينهم، ويتوقف هذا التفاعل إذ كان ايجابيا أو سلبيا على نوع الجماعة التي يعمل معها.

فالجماعة المتماسكة تزيد من شعور الفرد بالأمن والحرية والانتماء ومن ثم يزداد نشاطه وإنتاجه متى وجد نفسه يعمل مع أفراد يتحابون معه، ويرغبون في صحبته، في حين يزداد تبرمه وسأمه وشغبه حين لا يجد القبول والتقدير من جماعة عمله، فالتآلف بين أفراد الجماعة العاملة من أقوى العوامل على رفع مستوى الإنتاج و الاستقرار الوظيفي معا، لذا تعمل التنظيمات الحديثة على مراعاة هذا التآلف، بالعمل على تشكيل جماعات عاملة متماسكة أي يشيع الانسحاب والتجاذب بين أفرادها.

وبالنسبة لبعض المؤلفين، فالعمل الذي يتم بعزلة لا يعود على الفرد بنتائج مواتية، ولا على فريق العمل، أي المجموعة التي يتكون منها المصنع، " وذلك هو موقف "إلتون مايو" وأتباعه، إذ يعتبرون الإنسان بطبعه اجتماعي مشغول بشكل أساسي بعمله، ولا يستطيع التعبير عن نفسه والنمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها، إذ أن الفرد لا يستطيع تحقيق ذاته بعيدا، فيجب البحث إذا عن المحيط الجيد ضمن جماعات العمل ".<sup>(1)</sup>

كما أظهرت الدراسات التي قام بها " إلتون مايو " وزملاؤه في العشرينات والثلاثينات أن في كل مؤسسة صناعية تنظيم اجتماعي ( غير رسمي ) يضم العمال، ووجدوا أن هذا التنظيم وليس الإدارة هو الذي يعين معدلات الإنتاج بدون استخدام عقوبات رسمية، خلاف الاستنكار من جانب المجموعة، ويوجه هذا التنظيم بشكل فعال سلوك العضو، وهذا ما أكدته جميع البحوث التي أجريت بعد ذلك.

(1) جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سابق، ص24.



**خامسا: أهمية الاستقرار المهني في المؤسسة:**

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

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وتربط أعضائها، وبالتالي يدوم انتماؤها للمؤسسة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار المهني في المؤسسة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها، فالوفاة الجديدة قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها، لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء، وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المؤسسة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

وإذا كان الاستقرار المهني له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل، فهو بالنسبة للمؤسسة له أهمية مضاعفة، فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة، بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين، التكوين والتدريب.

من خلال هذا فاستقرار العاملين في مؤسساتهم يعمل على تماسك جماعة العمل، ما يجعلها مجتمعا مصغرا تجمعها ثقافة تنظيمية وأهداف مشتركة وهوية واحدة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء.

وتحقيق هذه المتطلبات يلزم المؤسسة بتوفير عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي، وضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين، وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة، لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر<sup>1</sup>.

(1) الديب إبراهيم رمضان: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، القاهرة، مصر، 2006، ص85

## سادسا: المقاربات السوسيولوجية للاستقرار المهني من خلال أهم مبادئ التنظيم:

إن تناولنا موضوع الاستقرار المهني في مختلف المنظمات التي اتسع حجمها، مما أدى إلى صعوبة إدارتها وتسييرها، الأمر الذي أدى إلى التفكير في الاهتمام بذلك مهما كانت الظروف، ويظهر هذا التفكير في بروز بعض اهتمامات المفكرين والباحثين الذين قاموا بصياغة بعض النظريات حول إدارة وتنظيم المنظمات والأفراد العاملين بها.

وسنحاول الكشف بالدراسة والتحليل عن مجموعة من النظريات، التي نرى أنها اهتمت بمسألة الاستقرار المهني في التنظيمات ودراسة العنصر البشري، وكل ما يتعلق به في محيط العمل.

### 1. النظريات التقليدية:

#### أ. النموذج البيروقراطي للتنظيم ماكس فيبر:

يعد ماكس فيبر من المؤسسين البارزين لهذا الاتجاه، حيث يرى أن أداء المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى التزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي الذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ الإستراتيجية خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق التوازن والاستقرار، ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر فيما يلي:

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع معايير للأداء وفقا لهذه الطرق والقواعد.

- تعيين الفرد في التنظيم وفقا للمؤهل، حيث تكون عملية المفاضلة بين المترشحين لشغل مناصب العمل في التنظيم على أساس الشهادات أو المسابقات ويكون الجزاء بحسب الاستحقاق.

- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو العامل يكلف بمجموعة من المهام والأدوار المحددة تحديدا دقيقا، والتي يجب عليه أداؤها وتحقيقها وفقا لطريقة محددة وثابتة وواضحة تضعها السلطة الإدارية.

- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته، وهناك جهاز مختص تابع للإدارة يهتم بتوثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل

بين الملكية الفردية وملكية المنظمة، فالموظف في التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له جزاء إتمامه للمهام المسندة إليه.

• يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقاً لقواعد ثابتة، وتكون هذه القواعد المحدد لحجم السلطة وطبيعتها، وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة، وهذا وفق قواعد منظمة بطريقة دقيقة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه المميزات للنموذج البيروقراطي يمكننا تحديد أهم خصائص المنظمة البيروقراطية

المستقرة كما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته الغير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
- سيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز.
- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقاً للشكل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- تتصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في الحفاظ على الاستقرار العام وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### ب. نظرية الإدارة العلمية (التaylorية)

(1) إبراهيم عباس: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص22.  
(2) خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، العراق، 1989، ص35.

استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراسته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء.

وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ حددها "تاييلور" ومجموعة من المفكرين أمثال "شارلز بابيج" و"هنري ماتكالف" والتي تتحدد بناءً عليها أساليب الاستقرار المهني وزيادة الإنتاج، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### • تقسيم العمل:

يلح "تاييلور" على ضرورة تقسيم العمل وفقاً لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه، بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقاً لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى (best way one) الأمر الذي يساعد على عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل فرد في المنظمة.

#### • مقياس العمل ووصفه:

لقد اهتم "تاييلور" بدراسة وتحليل كل من الوقت والعمل عن طريق قياس كل من زمن الأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها وحذف الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد، كما ألح "تاييلور" على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقاً وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها وذلك من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والرفع على مستوى الأداء.

#### • نظام الحوافز:

بما أن هدف "تاييلور" هو البحث عن انجح الطرق في استقرار المنظمة وإنجاز الأعمال بطرق ناجحة فقد أكد على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل امتثالهم لأوامر السلطة المتعلقة بأداء الأعمال مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وفي هذا السياق يوضح "تاييلور" عملية دفع هذه

الأجور التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع وحجم العمل المنجز بحيث كلما زاد حجم العمل الذي يعمله الفرد كلما حصل على مكافآت زائدة وهذا يحدد من قبل إدارة المنظمة<sup>1</sup>

ويمكننا تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية في تصورها لاستقرار التنظيم الفعال الذي يتميز

بأداء وكفاءة عالية فيما يلي:

- ✓ الرشد والعقلانية.
- ✓ الهيكل التنظيمي الرسمي.
- ✓ تقسيم العمل أو التخصص.
- ✓ تحديد نطاق الإشراف.
- ✓ الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- ✓ الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل والنظرة للإنسان كآلة.
- ✓ الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- ✓ التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
- ✓ الاهتمام بتنظيم العمل وتوزيع السلطة.
- ✓ الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية).<sup>2</sup>

ج. نظرية التكوين الإداري:

لقد اهتم رواد نظرية التقسيمات الإدارية من أجل استقرار المنظمة بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن استقرار وكفاءة المنظمة انعكاس لكفاءة المدير.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطور مفاهيمها ومبادئها، ومن أهمهم "ج. موني"، "ليندول أرويك"، "هنري فايول" رائد هذه النظرية.

وفي الحقيقة يعد "فايول" أول من أسس نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها الوظيفة الإدارية

ومبادئ الإدارة.

(1) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 65.

(2) خليل محمد حسن الشماخ: مرجع سابق، ص 45.

أ. **الوظيفة الإدارية:** حلل "فايول" الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان "الإدارة العامة الصناعية" سنة 1916، وقسم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

ب. **مبادئ الإدارة:** أكد "هنري فايول" على ضرورة توفر عدد من المبادئ التي تمارسها الإدارة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وحسب "فايول" فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها، حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين فيها ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ولقد أشار "فايول" إلى أن هذه الأخيرة ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات، وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها، وبالتالي استقرار المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط استقرار العامل في مؤسسته بتطبيقها ما يلي:

✓ **وحدة الأمر:** ويعني وحدة السلطة بحيث ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

✓ **وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد، ولإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.

✓ **التدرج:** يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة، ويعتبر هذا المبدأ بمثابة الركيزة الأساسية في المنظمة بحيث تقوم بوظيفة الربط والتنسيق بين كل أجزاء التنظيم، وبالتالي فإن الاتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ الذي يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها، مما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعدنا على الحفاظ على استقرار التنظيم.

✓ **النظام:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا، حيث يوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل، ولكي يتحقق هذا المبدأ لا بد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.

✓ **مكافأة الأفراد:** حيث "فايول" على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم، غير أن هذه الكفاءة لا بد أن ترتبط بالمجهود المبذول.

(1) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1977، ص17.

- ✓ **الإلتزام:** ويعني الاحترام والإلتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالانضباط، والذي بدونه لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق الاستقرار.
- ✓ **التقسيم الوظيفي:** من أعلى السلطة إلى أدنى المستويات، وذلك لغرض التخصص في العمل الذي يساعد على زيادة المردود والدقة في الأداء.
- ✓ **روح التكافل:** يلح "فايول" على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة<sup>1</sup>.

## 2. النظريات السلوكية في دراسة التنظيم:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة، ووضحت هذه النظريات أن التنظيم ما هو إلا اتجاهات وأنماط سلوكية واجتماعية، أكثر من كونه مجرد هيكل بنائي، وأن استقرار التنظيم قائم على حقيقة معنى القيادة الإدارية التي نظرت إليها على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، وعلى ذلك كان مجال اهتمام النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة ومالها من تأثير العلاقات الرسمية المقررة.

لقد نظر هذا الاتجاه الإنساني إلى التنظيم نظرة جديدة، ركزت على العنصر الإنساني في المنظمة كمحط اهتمامها الأول، ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه إسهامات "التون مايو" مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية، و"سان سيمون" رائد نظرية اتخاذ القرارات، ومؤسس نظرية النظام التعاوني "بارنارد". وعليه سيتم التعرض إلى أهم إسهامات هؤلاء المفكرين، من خلال مدى مساهمة هذه النظريات في تناول مسألة الاستقرار المهني.

### أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية وأول روادها الذين لفتوا الأنظار لدور العنصر البشري التنظيمي، حيث قامت نظرية العلاقات الإنسانية على مجموعة من المرتكزات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) J.P Helfer, M.Kalika.Orsoni : **Management :Stratégies et Organisation**, Vubert, Paris, ,1996.p343



- ❖ ركزت النظرية على ضرورة الاهتمام القاعدة العريضة من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبذلك يصبح هذا النمط من الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها استقرار العامل في مؤسسته.
- ❖ ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي، بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصاد يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إتباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية.
- ❖ ركزت هذه النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها خصصت للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله مكانة مهمة وشجعت على ظهورها.
- ❖ ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي، وبالتالي يصبح إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها هدفا رئيسيا.<sup>1</sup>
- ومن أجل الوصول إلى الاستقرار المهني في المؤسسة حسب مبادئ هذه المدرسة، يجب الاهتمام بما يلي:

- ✓ توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس، وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة من خلال إعطائهم الحرية.
- ✓ عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، بل السماح له بأن يتشكل وينمو، وتكون مهمة الإدارة التقرب منه والتعاون معه لتكسبه إلى جانبها.
- ✓ أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على المبادئ الشخصية، آخذين بعين الاعتبار عنصرا حيويا وهاما هو حاجات الأفراد الاجتماعية.
- ✓ إشعار العاملين بمسؤولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق استقرار المنظمة.
- ✓ العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة، وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج.
- ✓ أكد "مايو" أن هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح.<sup>2</sup>
- ب. نظرية النظام التعاوني "برنارد":

(1) حنفي محمد سليمان: مرجع سابق، ص 29.  
(2) أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر، سوريا، 2009، ص 57.

لقد استخدم "برنارد" في تكوين نظريته عن التنظيم أفكارا تتسم بالعمق والتحليل الدقيق، ومن بين هذه الأفكار أن المنظمة نظاما يعمل ضمن نظام أكبر وهو يتسم بكونه مفتوحا على البيئة التي يعمل فيها، فهو يتكون من فردين أو أكثر يعملون تجاه تحقيق هدف محدد معتمدين على التعاون من أجل استقرارهم في العمل.

وللمنظمة هيكل رسمي للرئاسة تمر عبره السلطة من قمته حتى قاعدته، حيث لكل فرد ينتمي إلى هذا الهيكل رئيس أعلى منه يتبعه ويخضع لرئاسته، ومجموع هذه الرئاسة تتولى مهمة تنسيق الأعمال وزيادة أواصر التعاون بين الأفراد، ومن خلال هذا فقد وضع "برنارد" مجموعة من الركائز يقوم عليها التنظيم من أجل استقراره وهي:

- ✓ التنظيم نظام يقوم على أساس التعاون بين الأفراد العاملين بداخله.
- ✓ التنظيم له هيكل رسميا للسلطة والعلاقات الرسمية.
- ✓ التنظيم يعتمد بشكل أساسي على التنسيق لتحقيق التعاون.
- ✓ البيئة المحيطة بالتنظيم لها تأثير عليه، لذلك يجب أن يتوافق مع خصائصها.
- ✓ باعتبار أن التنظيم نظاما مفتوحا فهو يتأثر بالمتعاملين معه والمستفيدين منه.
- ✓ يضم التنظيم في عضويته أصحاب رأس المال ويمثلهم مجموعة المديرين والعاملين والمستهلكين والموردين.<sup>1</sup>

لقد قدم "برنارد" تحليلاته حول استقرار التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتبار أن كل نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد.<sup>2</sup>

اهتم "برنارد" بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة المکانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعث أو الإسهامات وكيفية إتباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

ويتضح لنا أن "برنارد" اهتم بتحليل طبيعة الاستقرار من زاوية اجتماعية، حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة وهذا ما وضحه في كتابه "وظائف المدير المنفذ" أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد

(1) المرجع نفسه، ص 64

(2) عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 337.

(3) المرجع نفسه، ص 340.

أهداف محددة، والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل أهداف محددة.<sup>1</sup>

ويرى "برنارد" أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة، ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم.<sup>2</sup>

### ج. نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سيمون":

يعتبر "سيمون" القرارات الإطار الحقيقي للمنظمة وبنائها ويعبر عن فاعليتها في استقرار المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال تمييزه بين نوعين من الرشد:

- **الرشد المثالي:** ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة.
- **الرشد الواقعي:** ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة على أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد وأخذ في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل.

إن التوازن التنظيمي شرط لبقاء المنظمة واستقرار العامل بها، أين قدم "سيمون" مجموعة من الإسهامات يمكننا تناولها فيما يلي:

✓ أن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات على مغريات وحوافز من قبل المنظمة جزاء إسهامه فيها، ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي قيمتها أو تزيد عن إسهاماته.

✓ يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها .

وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم ويستمد مقومات بقائه منها، والتي تعني أن الإسهامات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من الإسهامات، وحسب "سيمون" فإن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحث الأفراد وجلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، حيث يعد الشرط الأساسي الذي يضمن بقاع المنظمة واستمرارها وفعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات المقدمة إليه.<sup>3</sup>

(1) حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص89.

(2) فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص93.

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص193، 192.

وبالتالي فإن هذه النظرية اهتمت بترشيد السلوك الفردي والجماعي ليحقق أعلى مستويات الانجاز بالاعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية، ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى استقرار التنظيم من خلال قدرة متخذي القرارات على التأثير في المنفذين وإيجاد البدائل لكل المعوقات، وكذلك عملية التخصص وتنظيم المسؤوليات في هرم التنظيم، ويتم ذلك وفق الكفاءة والمقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة البدائل المطروحة.

#### د.نظرية فلسفة علم الإدارة:

يعد "ماك غريغور" من المنظرين البارزين لهذه النظرية، وكان مجال اهتمامه دراسة الأفراد داخل التنظيمات، وذلك من خلال المقترح الافتراضي الذي قدمه حول دراسة طبيعة السلوك الإنساني في بيئة العمل لدى العنصر القائم على الإدارة (المديرين) ويتمثل هذا المقترح فيما يلي:

❖ عرض متعلق بالنظرية " X "

❖ عرض متعلق بالنظرية " Y "

• النظرية "X": تقوم على جملة الافتراضات أهمها:

✓ الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

✓ ليس الإنسان طموحا ويكره المسؤولية.

✓ يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.

✓ الإنسان كائن منغلق داخليا، فكل ما يهيمه ذاته فقط ولا تهمة أهداف المنظمة.

ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي، والتهديد بالعقاب، والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار، هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.

ويسند هذا النموذج الافتراضي الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع، ومفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا، أي أن هناك ارتباط وثيق بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه مقابل القيام بهذا العمل.<sup>1</sup>

ومن بين الأدوات الفعالة التي تملكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا، هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد، وهذه النظرية هي التي كانت سائدة T في الكثير من المنظمات، ونظرا للآثار السلبية التي ظهرت أثناء تطبيق هذا النموذج النظري "X"، وضع "غريغور" نموذجا آخر

(1) كمال بربر: إدارة الشؤون البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص32

يقوم على معالجة عيوب النظرية "X" وهي نظرية أكثر تطوراً وحادثة، أكد فيها على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وهي:

• النظرية "Y": ويقوم هذا النموذج النظري على الفروض التالية:

✓ الإنسان كائن فعال قادر على العمل ويرغب فيه.

✓ الفرد كائن مستعد لتنمية أهداف المنظمة، وهذا الاستعداد نابع من تحمل المسؤولية أمام كل

الظروف التي يواجهها.

✓ الإنسان يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية إذا قدمت له مكافآت.

✓ يمتلك الإنسان القوة على الإبداع والابتكار وخلق فرص للعمل، حيث يرى "غريغور" أن تطبيق

أنماط هذه النظرية في تسيير شؤون مختلف الإدارات سيؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق استقرار دائم.<sup>1</sup>

ومن أجل تقريب المواقف الثنائية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد الذي يحقق التكامل من أجل

الاستقرار في المنظمة، وضع "ماك غريغور" خطوات أساسية أكد على ضرورة التحلي بها وهي:

- توضيح دقيق للمتطلبات العامة للوظائف.

- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة، بمعنى تحديد المسؤوليات.

- مباشرة العملية الإدارية بمعنى تنمية القدرات والابتكار الذي يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي

وتألقه في مناصب عليا وتوزيع السلطة بشكل منتظم يؤدي إلى استقرار المنظمة والعاملين فيها.

- خلاصة تطبيق النتائج السابقة وتقييمها يؤدي حتماً إلى نتيجة اطمئنان العامل على مستقبله

الصحي وبالتالي استقراره.<sup>2</sup>

(1) كمال بربر: مرجع سابق، ص 33.

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص 319

## 3. الاتجاهات الحديثة في دراسة الاستقرار:

## أ. نظرية النسق الاجتماعي "تالكوت بارسونز":

يعد "تالكوت بارسونز" من المؤسسين الحقيقيين لنظرية النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم، وقد نشرت أفكاره في مقال له بعنوان "مقترحات لأجل منظور سوسولوجي لنظرية التنظيمات"، وكان لهذا المقال رؤية جديدة لحقيقة التنظيم من خلال ضرورة النظر إليه في إطاره المفتوح على العالم الخارجي، وبذلك عالج "بارسونز" التنظيم والبيئة على أنها مسلمات من خلالهما يتم تكيف التنظيم مع البيئة أثناء تحليله للبناءات التنظيمية ويحصرها في ثلاث نقاط هي:

✓ متطلبات الموائمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.

✓ توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس الموصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع.<sup>1</sup>

ثم بعد ذلك ناقش "بارسونز" آليات إعداد الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه مبرزا العلاقة القائمة بينه وبين البيئة الخارجية أثناء محاولته الاستفادة من الموارد في أداء وظائفه.

أما فيما يخص استقرار التنظيم في أداء وظائفه بشكل فعال فقد رسم "بارسونز" أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيم أن يوفرها من أجل بقاءه واستمراره، وأكد أن أي نسق اجتماعي لا بد عليه أن يخضع لأربعة متطلبات وظيفية، يجب تحقيقها من أجل الحفاظ على استقرار النسق وتوازنه وهي:

✓ تحقيق الهدف وذلك أن النسق يسعى دائما لتحقيق أهدافه.

✓ الموائمة أو التكيف وهي السعي لتعبئة وإعداد وحشد الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.

✓ التكامل المتجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تعمل على

التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الهدف.

✓ القدرة الكامنة المتمثلة في قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على الإيفاء وإتباع ما يحتاجه النسق

الأكبر، أي محاولة تكيف الأنساق الفرعية مع متطلبات واحتياجات النسق الأكبر.<sup>2</sup>

(1) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص159

(2) رابح كعباش، مرجع سابق، ص161.

## ب. فليب سالزنيك وآليات استقرار المنظمة:

يرى "فليب سالزنيك" عملية استقرار المنظمة من خلال التوازن بين بناءات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية وضرورة وجود نسق تعاوني بينهما، ويؤكد على ضرورة الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل فيما بينها في كيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني وتحقيق استقرارهم داخل المؤسسة.

ويعتبر "سالزنيك" البناء الرسمي هو الذي يعبر عن الفعل العقلاني، وعليه فهو ينظر إلى تنظيم السلطة من خلال طبيعة العلاقات الرسمية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيقية بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار التنظيمي<sup>1</sup>.

ويرى "سالزنيك" أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، ولكل منها مجموعة من الحاجات والمتطلبات يجب عليها إشباعها، ومن بينها المحافظة على التكامل وبناء النسق واستقراره، وتحقيق ذلك يكون بواسطة أسلوب الدفاع الذاتي، كما يعتقد أيضاً أن التنظيمات في حاجة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها، وبهذه الطريقة يتم تحقيق التوازن والاستقرار العام للتنظيم.

وينصح "سالزنيك" الإدارة العليا باستمرار البحث عن مصادر داخلية للدعم السياسي والاستفادة من الوحدات التنظيمية الموجودة وخلق جماعات جديدة تلتزم بالسياسات الجديدة، وذلك لتشكيل أساس معين لسياسة التنظيم العامة، كما أن الإدارة لا بد أن تعمل على إبعاد خطر الصراع والاختلاف بين الجماعات الفرعية وتحديد الوحدات النظامية والتجسيد النظامي للهدف، والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي<sup>2</sup>.

## ج. نظرية المعوقات الوظيفية لـ"ميرتون":

كانت بداية "ميرتون" في دراسته من خلال دراسته النقدية للنموذج البيروقراطي، حيث وضح الجوانب السلبية لنظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم، ومن بينها الآثار السلبية المترتبة عن ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن الأفراد في التنظيمات يعمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك، وهذا يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص342.

(2) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص245.

وغير مرغوبة، ويذهب إلى أنه غالباً ما تحدث تغييرات في شخصية أعضاء التنظيم، وهذا نتيجة لخصائصه ونظامه الداخلي.<sup>1</sup>

وقد قدّم "ميرتون" نموذجاً في دراسته لاستقرار التنظيم من خلال تحليله للبناء التنظيمي، حيث اعتبر أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ولمواجهة هذا الخلل يستلزم وجود نظام ضبطي منظم ومتابعة مستمرة تمارسها المستويات المختلف للسلطة المنظمة من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها.<sup>2</sup>

يتميز الاستقرار عند "ميرتون" بطابع السلطة الرسمية العقلانية في تحديد أنماط النشاط، والتي ترتبط في صورة وظيفية منظمة لتحقيق الهدف، كما يرى "ميرتون" أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

ويربط الاستقرار المهني بعنصر السلطة التي تتميز بكفاءة وفعالية أكثر تنظم مكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية.<sup>3</sup>

#### د. نظرية الاتصال التنظيمي:

لقد اهتمت نظرية الاتصال في النظام حيث نظرت إلى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تسيّر العمل في أجزاء النظام، وكميزة من مميزات هذه النظرية الحديثة أنها ترى بان استقرار المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ قرارات صائبة، وبهذا فان سلامة القرار على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تكون بين العاملين وقيادتهم، حيث يستطيع الرئيس أن يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة وبين انساق البيئة الخارجية للتنظيم التي يتعامل معها.

وبهذا فإن أي مركز رئاسي داخل التنظيم في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تتقل في جميع الأنساق المكونة للتنظيم يمكن للرؤساء من التحكم في استقرار المؤسسة من خلال:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
- مكافأة الأفراد الذين أظهروا تقانيمهم في العمل.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 39.

(2) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 23.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 348.



- خلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات الهادفة وتنسيق الجهود.
- مراقبة كل العمليات التي هي مبرمجة للتنفيذ داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

إن الأهمية القصوى التي يحققها الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم يكشف لنا عيوب الإدارات الحديثة التي تتمثل في سوء إيصال المعلومات وطرق اتخاذ القرارات بصفة انفرادية، وبالتالي تنعكس هذه العيوب على تنظيم وتوزيع السلطة، وتقوت على المسؤولين الفرصة في التعرف على المعوقات الحقيقية عند حدوث خلل في استقرار التنظيم، وبالتالي عدم جدوى البدائل لهذه المعوقات الوظيفية، وعلى العكس فيؤدي إيصال المعلومات بدقة إلى تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات الخاصة بالتنظيم وإطلاعهم على الظروف والوضعيات التي يمر بها، حيث يشكل لهم إدراكا موضوعيا للواقع، وبالتالي يساعد الإدارة على توجيههم وقيادتهم بسهولة إلى تحقيق استقرارهم المهني.

وعليه تصبح مسألة التنسيق بين الإدارات أمرا ارتكازيا لأداء الوحدات لعملها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب وتوحيد الجهود وتبادل المعلومات عن التطور من أجل سير العمل وفق الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### هـ. المدرسة الكمية في الإدارة:

ويطلق عليها أيضا اتخاذ القرارات، والتي كان روادها يرون في الإدارة أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية ثابتة ويعد رائد هذه المدرسة "تيسر برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات ونمط من اتخاذ القرارات وقد طور هذه الفكرة كل من "هربرت سايمون" و"جيمس مارش"، وأكدوا على ضرورة النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات مع الاهتمام بمفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في كل الأحوال المماثلة، الأمر الذي يؤدي إلى اختزال الوقت اللازم لإصدار مختلف الأوامر الخاصة بالقرارات، وفي هذه المدرسة سنقوم بتناول نموذجين أساسيين لتوضيح عملية اتخاذ القرارات السليمة ودورها الفعال في استقرار التنظيم وهما:

- **النموذج الأول:** نظرية قبول السلطة والتنظيم غير الرسمي "لبيرنارد"، والذي بنى نظريته على الانتقاد الموجه لأصحاب الفكر التقليدي في نظرتهم للمنظمة، وخاصة مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، حيث يوضح "بيرنارد" ويرفض تماما هذه الفكرة. ويرى العكس لأن الأفراد المرؤوسين في نظره لن يقبلوا

(1) عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص98.

أوامر وقرارات القمة إلا على شروط معينة، ولتحقيق الاستقرار المهني يرى أنه لا بد من قيام المديرين بتوفير الحواجز الكافية وتسهيل عمليات الاتصال بينهم.<sup>1</sup>

• **النموذج الثاني:** نظرية التوازن التنظيمي "سايمون"، كانت هذه النظرية بمثابة عملية تطويرية لأعمال "بيرنارد"، وخاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية واتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من جهة نظره هي وحدة للتحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود"، لأنها تسعى إلى إيجاد البديل الذي يعمل على تحقيق الرضا للمشرف وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة القصوى، وفي هذا السياق يرى "سايمون" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المشرف صاحب القرار لمساعدته على تحقيق الاستقرار داخل التنظيم وهما :

✓ أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة لكل المواقف، وإيجاد البدائل لكل المعوقات التي تعيق وظائف التنظيم.

✓ وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ وذلك لتعميم وظيفتها. ويوضح "سايمون" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما تحتل القرارات الفردية بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين هما:

✓ الأولى: تتجسد بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة.

✓ أما الثانية: فتتضمن الموازنة بين الحوافز والمغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يستوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة.<sup>2</sup>

1. 1 مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، "دراسة في تطور الفكر التنظيمي"، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، ط9، 2009، ص91،92.

2 مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 101،102

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه ومن عوامل الاستقرار والمؤشرات الدالة على انعدامه يتضح أن المؤسسة الناجحة حقاً، هي التي تسعى إلى تحفيز عمالها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب إلحاح هذه الحاجات، وهذا لا يتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة إلى الفرد وإلى حاجاته الشاملة، لأن استقرار العامل في عمله مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة نفسها، علماً أنه من الطبيعي والمتوقع أن تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف مجموعات العاملين وباختلاف طبيعة عملهم.

إن استثارة العوامل التي تدفع العامل للاعتراف بأنه مستقر في عمله، تعتبر حصداً وفيراً للمؤسسات والتنظيمات ككل، لأن هذا يعني أنه لا مجال لوجود ظاهرة التغيب وترك الخدمة وكثرة الشكاوي، ولا مجال للتمارض واللامبالاة والتخريب والإضراب وغيرها من الظواهر السلبية الناجمة عن عدم توفير العوامل المؤدية للاستقرار المهني.

# الفصل الرابع: ضغوط العمل والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية

## تمهيد

أولاً: طبيعة علاقة ضغوط العمل بالاستقرار المهني

ثانياً: ضغوط العمل وأثرها على الاستقرار المهني

ثالثاً: سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر

رابعاً: العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية

خامساً: ضغوط العمل والاستقرار المهني في ظل السياسات

والإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية

## خلاصة

## تمهيد

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعامل، على أن يتم بعد ذلك محاولة لمحاكاة هذه العلاقة بواقع المؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة، على سبيل بلورة صورة أولية عن الظاهرة محل الدراسة (ضغوط العمل في علاقتها بالاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية الجزائرية)، أين سيتم إنجاز الدراسة الحالية في جانبها الميداني بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية لصناعة الاسمنت، ألا وهي مؤسسة اسمنت تيسة (SCT)، وذلك من خلال تناول هذا الموضوع عبر مختلف السياسات والإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية، وكيف أثرت على أوضاع العامل وظروف بيئة العمل في المجال الصناعي، والتي صاحبها ظهور بعض الاضطرابات التي وضعت العامل تحت وطأة ضغوط عمل مستمرة أدت إلى عدم استقراره في عمله، خصوصا إذا كانت المؤسسة الصناعية متضاربة المصالح كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية التي حملت خصوصية البيئة السوسيوثقافية الموجودة فيها.

**أولاً: طبيعة علاقة ضغوط العمل بالاستقرار المهني:**

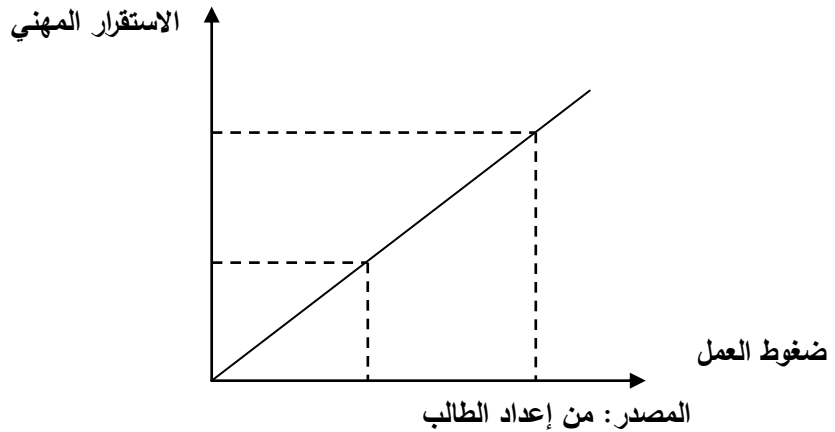
تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالاستقرار المهني، والتي يمكن توضيحها من خلال التطرق إلى طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بمؤشرات الاستقرار المهني، والحديث هنا قد يركز على رضا العامل كأهم مؤشر يترجم إحساس العامل بالاستقرار داخل مؤسسته.

وهنا تبرز ثلاث اتجاهات رئيسية، يرى الأول منها أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني، ويرى الاتجاه الثاني أن العلاقة عكسية بينهما، فيما يرى الاتجاه الثالث أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل واستقرار العامل.

**1. هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني:**

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تدفع العامل إلى الشعور بالافتقار تجاه وظيفته على أنها مصدراً للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للعامل ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته، كما أن ضغوط العمل تجعل العامل أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على رضاه الوظيفي<sup>1</sup>، وبالتالي استقراره في عمله.

ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً من الباحثين خاصة في الدراسات التطبيقية، والشكل الآتي يوضح العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني، حيث أنه كلما زادت مستويات ضغوط العمل وارتفعت، كلما زاد معها مستوى رضا العامل واستقراره في عمله.

**شكل رقم (17): يوضح العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني:**

1) Anne Gillet : **Stressez Pour La Bonne Cause**, Revue Française Du Management, Paris, N<sup>o</sup>:164, Mai 2009, P :05.

## 2. هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني:

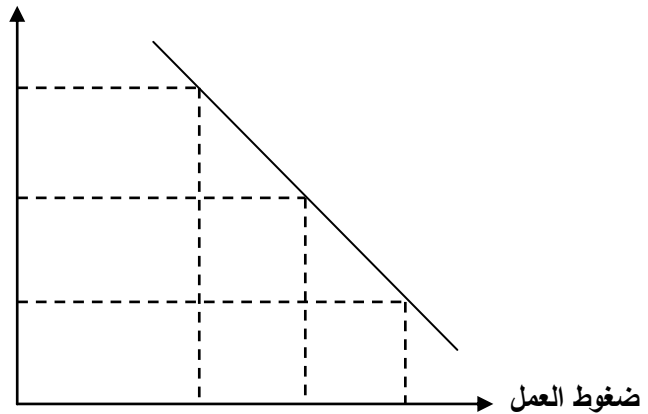
لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من "ستيفي" و "جونز" (Steffy and Jones) عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل ورضا العامل واستقراره في العمل، إذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة العامل في بيئة العمل.

وتبين أيضا في دراسة أجراها "كاربان" (Karruppan) عام 1994 على 168 عامل يعملون في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان العامل للدعم من قبل الرؤساء وزملاء العمل، وفقدانهم للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامهم الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورهم بعدم الرضا وعدم استقرارهم في العمل، وإحساسهم بدرجة عالية من الضغوط، وذكر أيضا "أريس" و"أرنيت" (Haris And Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض الإنتاجية<sup>1</sup>، وبالتالي الشعور بعدم الاستقرار في بيئة العمل.

والشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعامل، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الضغوط في العمل قابله انخفاض في مستوى الاستقرار لدى العامل.

## الشكل رقم (18): يوضح العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني

الاستقرار المهني



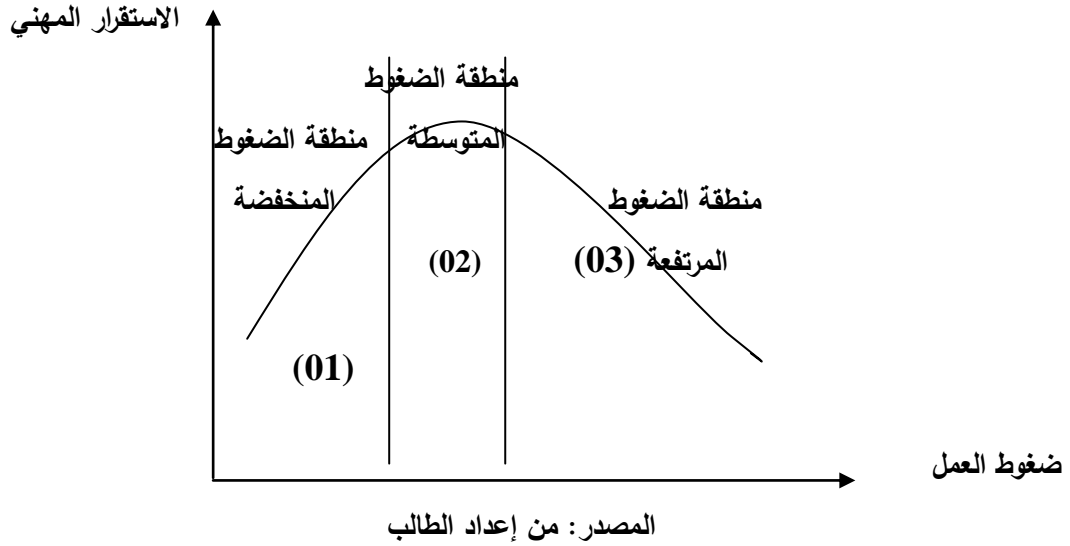
المصدر: من إعداد الطالب

## 3. هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني:

(1) إيمان جودة، رنده اليافي: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا، مجلة دمشق، المجلد 18، العدد 01، سوريا، 2002، ص: 78، 79.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل والاستقرار المهني تأخذ شكل "U" مقلوب<sup>1</sup>. والشكل الآتي يبين العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل واستقرار العامل.

الشكل رقم (19): يوضح العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني



يوضح الشكل السابق ثلاث مستويات للضغوط، حيث يمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض العامل لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها على استقراره محدودا، ففيها قد يصاب العامل بالملل والروتين، فهي لا تخلق الحماس والتحمي الكافي الذي يؤدي إلى شعوره بالرضا عن عمله، وبالتالي تحقيق مستويات مثلى من استقراره المهني.

أما المنطقة الثانية فتتمثل منطقة الضغوط المتوسطة والايجابية، أين يتعرض العامل لمستويات معتدلة ومناسبة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والتحمي والمنافسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه واستقراره المهني، أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة والسلبية التي تزيد عن قدرة تحمل العامل لها، فعند تعرض هذا الأخير لضغوط مرتفعة ومتزايدة نتيجة عوامل تنظيمية أو فردية، تكون هاته الضغوط ذات تأثير سلبي على استقراره في العمل.

من خلال ما تقدم يمكن القول أنه ورغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تحديد وضبط طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والاستقرار المهني، إلا أن هذا الاختلاف قد أعطى فكرة مهمة وهي أن آثار ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية، وإنما قد يترتب عن المعتدل والمناسب منها آثارا إيجابية على استقرار العامل، وتبقى كل من طبيعة العمل الذي يؤديه العامل، وكذا خبرته وخصائصه الشخصية التي يتمتع بها محددات رئيسية لطبيعة الارتباطية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسته.

(1) إيمان جودة، رندة اليافي: مرجع سابق، ص79



## ثانياً: ضغوط العمل وأثرها على الاستقرار المهني:

يتلخص أثر ضغوط العمل على الاستقرار المهني للعامل حسب الدراسة الحالية، في التعرض إلى أهم المظاهر السلوكية التي تترجم ردود أفعال العاملين أثناء تعرضهم للضغوط في عملهم، والتي تعكس في نفس الوقت مظاهر ومؤشرات لعدم استقرارهم المهني في المؤسسة التي يعملون بها، وأهم تلك الآثار ما يلي:

### أ. الانسحاب من العمل:

عندما يتعرض العامل للضغوط المتعددة المصادر، فإنه من المحتمل أن يبحث عن وسيلة أو بديل يبعده عن عمله، " وهذا ما يسمى بالانسحاب من العمل، وهناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب وهما: الغياب ودوران العمل"<sup>(1)</sup>.

غير أن ما يقصد به في الدراسة الحالية هو: أن انسحاب العامل يشير إلى عدم التواجد المعنوي والجسدي للعامل بالمؤسسة التي يعمل بها، سواء كان ذلك عن طريق: الغياب، أو التمارض، أو الإهمال واللامبالاة في العمل.

### ● الغياب:

ما يلفت النظر أن هناك اصطلاحين يجب التفريق بينهما هما الغياب والتغيب، "التغيب هو الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أما الغياب فهو بسبب خارجي عن إرادة الفرد".<sup>(2)</sup> بمعنى أنه ينظر إلى المصطلحين وفقاً لمتغير الإرادة فإذا كان بإرادة العامل يكون تغيباً، وإن لم يكن بإرادته يكون غياباً، إلا أنه يمكن تبني رأي " هنري سيمون - Henri Simon " حيث يرى " أن غياب العامل قد يكون بإرادته أو بدون إرادته وفي كل الحالات يعتبر غياباً لأنه انقطع عن العمل سواء كان ذلك نتيجة المرض أو لأسباب انتقامية ضد التنظيم الذي يعمل به".<sup>(3)</sup>

يعتبر الغياب من الظواهر السلوكية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار، أو مؤشر على وقوع العمال تحت الضغوط نتيجة للأعمال التي يؤديونها أو نتيجة لمناخ التنظيم الذي يعملون فيه.

و تجدر الإشارة أنه تمت دراسة الغياب عن العمل من منظورين الأول تنظيمي والآخر فردي، وفقاً للمنظور التنظيمي تمت دراسة الغياب بسبب التكاليف المادية المرتبطة به، حيث وجد أن بعض الوظائف بصفة خاصة تكون فيها نسبة الغياب أكثر من غيرها من الوظائف الأخرى، غير أن أصحاب هذا

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.175.

(2) عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص.101.

(3) محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مركز طارق للخدمات الجامعية، الأردن، 1999، ص.190

المنظور غير مهتمين بما إذا كان الغياب ناتجا عن أسباب حقيقية، تتمثل في مرض الموظفين أو عدم رغبتهم في العمل، أو سوء تكيفهم مع بيئة العمل، أو أسباب غير حقيقية مثل اختلاق الأعذار المختلفة، وإنما يركزون على ما يترتب على هذا الغياب من تكلفة، ومن ناحية أخرى يركز المنظور الفردي على أن الغياب حالة خاصة لكل فرد، وأنه يجب الاعتماد على معالجة كل حالة حسب ظروفها.

وهذا ما أشار إليه "جوديت Gaudet" " فيركز مسؤولية الغياب على الفرد، حيث أن من أسباب الغياب في نظر الباحثين وأصحاب العمل أن بعض الموظفين كسالى أو غير مؤهلين لتحمل المسؤولية، مما يزيد من ضغوط العمال في هذه الحالة، وذلك بسبب عدم اهتمام التنظيم بالأسباب الحقيقية التي تقف وراء غيابهم عن العمل".<sup>(1)</sup>

وبغض النظر عن الاختلاف الموجود بين المنظورين السابقين فإن هذه الظاهرة تمثل مشكلة بالنسبة لكل من المنظمة والفرد.

فبالنسبة للفرد فإن الغياب قد يؤدي إلى خصم من أجره وقد يتعرض الفرد للفصل من العمل خاصة بعد ظهور التنظيمات الخاصة أو القوانين المعمول بها في كل منظمة، كما أن أثر الغياب ينعكس سلبا على العامل وأسرته.

أما فيها يتعلق المنظمة بشكل عام يؤدي زيادة معدل الغياب إلى "مشكلات متعددة للإدارة منها اضطراب عمل المشرفين حيث يؤثر على عمل الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، الأمر الذي يقتضي منها مراجعة برامج العمل اليومية، وتخصيص الأعمال الإضافية لبعض العاملين".<sup>(2)</sup> وهذا ربما سيؤدي إلى ضغوط العمل خاصة في حالة العمل القائم على نظام الورديات (العمل المتناوب)، وهكذا يمكن القول أن آثار ضغوط العمل لا تقتصر على الفرد وحده لكنها تلقي بضررها على المنظمة أيضا.

#### • دوران العمل :

يذكر "اتزيوني A.Etzioni" أنه غالبا ما توجد مشكلة دوران العمل داخل جميع التنظيمات الكبيرة الحجم، نظرا لأن هذا التنظيمات عادة ما يكون لها القدرة على الاستمرار أطول من عمر أعضاء هذه التنظيمات.

(1) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان : مرجع سابق ، ص 277، 278.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص 85.

ويعتبر دوران العمل كمؤشر يمكن استخدامه لمعرفة مدى تعرض العمال لضغوط العمل، فمصطلح دوران العمل يستخدم للدلالة على تحركات العمال من عمل إلى آخر داخل نفس المنظمة، وتحركاتهم من منظمة إلى أخرى.

لقد عرف جيمس بريس دوران العمل بقوله: "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلبهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".<sup>(1)</sup>

وفي بعض الحالات ومن الناحية المنهجية يفضل شرح أيضا المفاهيم المترابطة بهذا المفهوم، فالمفهوم الأقرب منه هو الحراك المهني الذي يعني "التحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر (أو من تنظيم إلى آخر) أو من مهنة إلى أخرى، أو من منطقة إلى أخرى أو الخروج من قوة العمل نهائيا".<sup>(2)</sup> بمعنى أن مفهوم دوران العمل يتضمن الحراك المهني.

ويأخذ دوران العمل نمطين اثنين هما:

\* **دوران إرادي:** يقصد به تحرك العامل داخل المنظمة أو خارجها، ويكون هذا التحرك بإرادة الفرد، وهذا ما يهتم به في الدراسات السوسولوجية، وأن مسألة الإرادة في تغيير العمل تكون وراءها عوامل نفسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية.

\* **دوران غير إرادي:** ويعرف بالاضطراري، وهو الذي يكون مفروضا على الفرد القيام به بدون إرادته كالتقاعد، الفصل من العمل، الموت".<sup>(3)</sup>

ومن خلال النمطين السابقين يمكن القول أنه سوف يتم التركيز على النمط الأول، باعتبار - كما ورد سابقا - اهتمت به الدراسات السوسولوجية، على أن يشير دوران العمل في الدراسة الحالية إلى تحرك العامل داخل المؤسسة وخارجها إما عن طريق التفكير في ترك العمل (إضمار الترك)، النقل أو التحويل، الاستقالة وترك العمل نهائيا.

توصل كلا من " منيز Meniz - بريوز Beryouz " إلى أن مشكلة دوران العمل ترجع إلى عدة عوامل تنظيمية وغير التنظيمية، من خلال بعض الدراسات التي تدور حول هذه المشكلة.

كما قام " لي R. Ley " بدراسة عن أسباب مشكلة دوران العمل في إحدى شركات الكهرباء، وقد قام " لي " بدراسة ظروف العمل في الأقسام المختلفة التي لا يستمر بها العمال لمدة طويلة، وقد كشفت هذه الدراسة عن ارتباط مشكلة دوران العمل بنمط الإشراف السائد داخل الأقسام المختلفة، فقد كانت الأقسام

(1) عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق، ص.59.

(2) المرجع نفسه، ص.59.

(3) محمد النقس: مرجع سابق، ص.180.

التي يشرف عليها رؤساء عمل يتميزون بالطابع الاستبدادي يرتفع بها معدل دوران العمل بالنسبة لغيرها من الأقسام التي يشرف عليها رؤساء يتبعون الأسلوب الديمقراطي.

وأيضاً قام " ليند كويست A. Lindquist " بدراسة عن مشكلة غياب العمال ودوران العمل، وقد كشفت الدراسة أن هاتين المشكلتين إنما تظهران نتيجة سوء تكيف العامل مع عمله.

وقد قام " متزнер H. Metzner ومان F. Mann " بدراسة عن دوران العمل، كشفت أن هناك عوامل ترتبط بهذه المشكلة، ومن أهم هذه العوامل اتجاهات العامل نحو الإجراءات الإدارية، ونوع وطبيعة ظروف العمل وحجم الأجور ". (1)

إضافة إلى كل ما سبق يمكن القول أن مشكلة دوران العمل تؤدي إلى الكثير من النتائج السلبية داخل المنظمة، فمن الناحية الاجتماعية تؤدي إلى ضعف تماسك جماعات العمل، لأن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدراً معيناً من ثبات واستقرار العمال أعضاء هذه الجماعة.

#### • إضمار الترك:

" ويعبر هذا المفهوم عن رغبة كامنة في ترك عمله الحالي إذا ما أتاحت له ظروف معينة، وقد يمثل إضمار الترك رد الفعل الأخير لدى الفرد تجاه تفاعل مجموعة معينة من العوامل داخل وخارج التنظيم ". (2)

وهذا ما أكدته دراسات عديدة منها دراسة " Rousseou و Sutron " ودراسة " Breif and Alday " على أن هناك علاقات ترابطية بين إضمار الترك وغموض الدور وصراع الدور، وهناك من يستخدم مفهوم التسرب الوظيفي " فلقد تبين من خلال الدراسات التي أجريت على التسرب الوظيفي أن هناك ارتباطاً كبيراً بين العوامل التنظيمية المتمثلة في محتوى الوظيفة، وحجم المنظمة والرواتب وطبيعة الإشراف وبين التسرب الوظيفي، ذلك أنه كلما كان محتوى الوظيفة من النوع الذي يتسم بالتعقيد والمسؤولية كان ذلك وراء محاولة الموظف ترك المنظمة والبحث عن عمل آخر ". (3)

وعليه فالمقصود بدوران العمل في الدراسة الحالية- كما أشرنا سابقاً - هو: رغبة العامل في الانتقال من منصب عمله إلى منصب آخر، وتغيير مكان عمله، سواء كان ذلك عن طريق: رغبته الكامنة في ترك عمله الحالي إذا ما أتاحت له ظروف معينة، وهو ما اصطلح عليه نظرياً بإضمار

(1) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 97، 98.

(2) عبد الناصر محمد حمودة: مرجع سابق، ص 70.

(3) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص 279.

الترك أو التفكير في ترك العمل، كما قد يكون ذلك الانتقال عن طريق النقل أو التحويل، أو الاستقالة وترك العمل نهائيا.

### ج. ارتفاع معدل الشكاوي:

تعتبر الشكاوي من أبرز المظاهر السلوكية للدلالة على أن العامل يعاني ضغطا في عمله. " فالشكاوي تمثل تظلم الموظف أو العامل بشأن أحد جوانب العمل الذي يقوم به، أو سبب مضايقة الزملاء أو سوء معاملة الإدارة، وقد ميز " أش Ash" بين نوعين من الشكاوي:

- الشكاوي الجماعية: وهي التي يتقدم بها مجموعة من العمال من فئة معينة وتتعلق ببعض إجراءات العمل التي تؤثر على جميع أعضاء الجماعة بشكل سلبي.
- الشكاوي الفردية: وهي في العادة تظلمات يقدمها عامل معين حول قرار معين أثر عليه بشكل سلبي".<sup>(1)</sup>

وهذا ما يجعلنا نقول أن الشكاوي سواء كانت فردية أو جماعية قد تكون ناجمة عن الضغوط التي يتعرض لها العمال، إما بسبب طبيعة العمل الذي يقومون به أو سوء معاملة الإدارة أو عدم العدالة التنظيمية.

وصفوة القول أنه لا يمكن الجزم قطعا أن هذه هي جل آثار ضغوط العمل على الاستقرار المهني للعامل، فربما ستظهر على المستوى الإمبريقي أثارا أخرى، والتي قد تم إدراجها ضمن جزئية مظاهر عدم الاستقرار المهني، مثل التمارض، الإضراب، اللامبالاة والتخريب وغيرها من مؤشرات عدم الاستقرار المهني<sup>2</sup>، غير أنه إذا ما كانت هذه السلوكيات متكررة ومنتشرة وصفة الانتشار لها دلالتها السوسبيولوجية، فإنها بالفعل تعتبر مؤشرا هاما لمعرفة ما إذا كان العامل مستقرا في عمله أو أنه غير مستقر.

(1) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص 279.  
 (2) للمزيد أنظر الفصل الثالث: الاستقرار المهني، مظاهر عدم الاستقرار المهني.

### ثالثا: سياسة التنمية والتصنيع في الجزائر

واجهت الجزائر غداة الاستقلال مرحلة انتقالية صعبة جدا، جراء الوضعية الاقتصادية المزوجة التي تشتمل آنذاك على قطاع متطور موجه للتسويق ومندمج مع الاقتصاد الفرنسي من ناحية وقطاع تقليدي فقير وقائم أساسا على الكفاف من ناحية أخرى، حيث أصبح من الضروري إقامة اقتصاد وطني مستقل، تستمد منه جميع القطاعات فوائد التنمية.

إن التنمية هدف تطمح لبلوغه كل الدول، وخاصة الدول الحديثة بالاستقلال والسائرة في طريق النمو، وانطلاقا من النظر إلى التنمية على أنها تغير حضاري شامل، تهدف إلى الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا....، ونجاحها يتوقف على مدى تفاعل العديد من القوى على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المصانع أو مختلف الأبنية الاجتماعية، وتكون شاملة تمس كل القطاعات خاصة الصناعية منها...

من هذا المنطلق اختلفت آراء المفكرين والمنظرين وحتى السياسيين حول النموذج الأمثل لدفع عجلة التنمية، ووضع إستراتيجية تنموية للنهوض بالمجتمع وتجاوز التخلف الذي تعانيه مختلف شرائح المجتمع بما فيها شريحة العمال.

إن السياسة التنموية الناجحة هي التي تنطلق من الواقع الفعلي للمجتمع، واستغلال كل الطاقات والإمكانات...وعلى اعتبار أن الجزائر كانت تزخر بالبترول والطاقة والمواد الأولية، فقد اختارت التصنيع كوسيلة لتحقيق التنمية، زيادة على الاعتقاد السائد في تلك المرحلة الذي كان يرى بأن التصنيع هو أساس النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق الاكتفاء الذاتي كأسرع وسيلة نحو التنمية، وبالتالي القضاء على المشاكل الاجتماعية التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار...<sup>1</sup>

#### 1. التصنيع:

بعد الاستقلال مباشرة وجهت الجزائر سياستها الاقتصادية نحو التصنيع، اعتقادا منها بأنه أساس التنمية، ولهذا تركزت جهود الدولة على الاهتمام بالقطاع الصناعي الذي عرف اتساعا كبيرا نتيجة إتباع برامج ومخططات تنموية، وقد لقيت الصناعات القاعدية الأولية خصوصا تلك التي تسمح برفع الإنتاجية في القطاعات الأكثر أهمية، نظرا لما يهدف إليه هذا النوع من الصناعات، من توفير أرضية ضرورية

(1) الطاهر بلعبور: الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص81.

لعملية التصنيع، من خلال إنتاج السلع لتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وتوفير المعدات الضرورية لتلبية الاستهلاك المحلي...<sup>1</sup>

إن النموذج الجزائري للتنمية الذي يقوم على الصناعات المصنعة التي تسهل عملية التكامل الاقتصادي، وخلق صناعات جديدة يسمح توسعها بإنشاء تنمية ديناميكية في الاقتصاد بصفة عامة، وفي الصناعة بصفة خاصة مثل صناعة الحديد والصلب والصناعات الميكانيكية والصناعات البترولية...<sup>2</sup>

إن اعتماد الجزائر على الصناعات المصنعة تجسيدا للاعتقاد السائد في البلدان النامية على أن رمز التصنيع يتمثل أساسا في الصناعات المصنعة التي تعزز عملية التنمية الشاملة، حيث بدأ القطاع الصناعي في التوسع، وذلك بفضل التأميمات المتتالية والتوسع في إقامة صناعات استهلاكية إلى جانب الصناعات الثقيلة...<sup>3</sup>

كل هذا كان لدى السلطة السياسية تمهيدا للعصرنة وإقامة مجتمع كبير وهام وما ينتج عنه من تغيير في ملامح الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع ككل، كنتيجة لظهور مدن صناعية أو مجتمع صناعي، ومنه فإن عملية التصنيع لقيت أهمية بالغة لدى السلطة السياسية وكانت تهدف في الأساس إلى:

- أ. تشييد اقتصاد وطني مستقل من شأنه أن يدعم الاستقلال الفعلي للبلاد، من خلال زيادة العائدات الوطنية وتوسيع الأسواق الوطنية التي تعني أقل تبعية للأسواق الأجنبية...<sup>4</sup>
- ب. التصنيع يضع الأسس المادية لبناء الاشتراكية ويدعم الشروط الذاتية لتحقيقها من خلال خلق مناصب شغل وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، حيث تحتل مشاكل التشغيل ومستوى المعيشة مكانة أساسية في تنظيم المجتمع الاشتراكي...<sup>5</sup>
- ج. تنويع القاعدة الإنتاجية وتلبية حاجات القطاع الزراعي بهدف ضمان الأمن الغذائي وبالتالي الاستقلال الاقتصادي.

وللعمل على تحقيق هذه الأهداف باشرت الجزائر باستثمارات ضخمة في المجال الصناعي، وخصوصا في الصناعات المصنعة والتي رصد لها في المخطط الرباعي (1970-1973) أكثر من 12

(1) جمال الدين لعويصات: التنمية الصناعية في الجزائر، تر: الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص25.  
(2) علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص63.  
(3) المرجع نفسه، ص140.  
(4) أحمد حويبي: التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام، مجلة بحوث الجامعة، الجزائر، العدد 01، 1993، ص25.  
(5) ناجي سفير: محاولات في التحليل الاجتماعي، تر: الأزهر بوغنبوز، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس، ص41.

مليار دينار، واستفادت الصناعة البيتروكيمياوية وحدها من 36% من ذلك الغلاف المالي، والصناعة الحديدية من 15%، والصناعة الميكانيكية من 6%...<sup>1</sup>

إن الأهمية التي أولتها السلطة السياسية للصناعة على حساب القطاعات الأخرى أدى إلى ارتفاع الإنتاج الصناعي سنة 1971 إلى 50% في حين بقي الإنتاج الزراعي ثابتا...<sup>2</sup>، الأمر الذي أفرز الكثير من المشاكل والعراقيل التي وقفت عائقا في وجه ما تصبو إليه السلطة السياسية، حيث بدأت المشاكل نتيجة التركيز على توفير القاعدة المادية على حساب العلاقات الإنسانية والبناء الفوقي...<sup>3</sup>، وإهمال دور الفرد العامل كهدف استراتيجي في الصناعة التي أصبحت مصدرا للعمل ومورد الرزق بالنسبة لكثير من الأفراد، ذلك كون المؤسسات الصناعية تحتاج إلى مديرين ومشرفين للقيام بعملية التنظيم والإدارة، وإلى مهندسين لإعداد وتصميم العمليات الإنتاجية والإشراف على تنفيذها، وإلى فنيين وعمال مهرة لإدارة الآلات وإصلاحها، وإلى إعداد العمال الذين تتطلبهم القطاعات الصناعية، ونتيجة لعدم الاهتمام بالجانب البشري واحتكاك هؤلاء العمال فيما بينهم داخل المصنع، ولّد ذلك ضغوطا أدت في غالبها إلى ظهور صراعات وتوترات في العمل عكست حالة اللاإستقرار كنتيجة لسياسة التصنيع.

## 2. طرق التصنيع:

بدأت الجزائر في عملية التصنيع منذ عام 1967، وتجلّى ذلك في بداية إنجاز المصانع، لذلك أقامت العديد من العلاقات خاصة مع الدول الغربية للاستفادة من خبراتها وطرقها في التصنيع، حيث اتبعت في سبيل ذلك سياسة العقود في عملية بناء المصانع التي انتهجتها مع تلك الدول لنقل التكنولوجيا إلى ميدان التصنيع، فتعاملت الجزائر مع شركائها وفق صيغتين هما:

### أ. طريقة المفتاح في اليد:

شرع في تطبيق هذه الطريقة ابتداء من سنة 1970، أين تقوم على أساس لجوء الدولة إلى الشركات الأجنبية ومكاتب الدراسات التقنية لتجسيد المشروع واقتناء الآلات والتجهيزات والتقنيات وتدريب العمال على طرق العمل والصيانة، ثم يسلم المصنع جاهزا لمباشرة عملية الإنتاج بأيادي جزائرية.

إن هذه الطريقة كانت مكلفة من الناحية المادية، زيادة على ذلك فإن تحكم العامل في الآلات أصبح يشكل عائقا أمام تحقيق أهدافه.<sup>4</sup>

ب.

(1) عبد القادر جغول: تاريخ الجزائر الحديث، تر: فيصل عباس، ط2، دار الحداثة، الجزائر، 1982، ص183.

(2) المرجع نفسه، ص183.

(3) علي غربي، يمينة نزار، مرجع سابق، ص139.

4) Bidou Alane : **La Politique d'industrialisation De L'algérie**, Paris,1985,P60.



## ت. طريقة المنتج في اليد:

وفق هذه الطريقة إضافة إلى تجسيد المشروع وتجهيزه تضمن الشركة المكلفة بالإنتاج تكوين عمال متخصصين ومؤطرين، كما تتولى هذه الشركات عملية الإنتاج التجريبي إلى غاية الوصول إلى الإنتاج الفعلي، الذي يكون مطابقا للمواصفات العالمية، ثم تتولى عملية الإنتاج فيما بعد اليد العاملة الجزائرية، التي تكونت لدى هذه الشركات.

إن هذه الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في عملية التصنيع ما لبثت أن تراجعت عنها في بداية التسعينيات كنتيجة حتمية للتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد، حيث حاولت بواسطتها مواكبة التطورات العالمية التي أفرزتها تكنولوجيا متطورة معقدة، كانت من نتائجها أن أعطت روحا للتطور الصناعي.

من خلال هذا يتضح أن الجزائر حاولت مواكبة هذه التطورات بتغيير التوجهات السياسية تجاه التصنيع، ورسم إستراتيجية جديدة تقوم على أساس الانفتاح الاقتصادي الذي يعطي للاستثمارات الخاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية أو في صيغة الشراكة دورا هاما، هذا ما فتح الطريق لخصوصية بعض المؤسسات الصناعية وإعادة هيكلة البعض الآخر، وهذا ما انعكس بدوره على استقرار اليد العاملة وحجم التشغيل داخل القطاع الصناعي.

## رابعاً: العمل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

### 1. طبيعة العمل الصناعي:

يحتل العمل مكانة هامة في حياة الإنسان، فهو المصدر الذي يحصل بواسطته على معاشه، وهو الميدان الذي يظهر فيه ما لديه من القدرات والكفاءات التي حصل عليها في مراحل التدريب والتكوين. إن العمل قد يكون مصدر سعادة الفرد، وقد يكون مصدر شقاء له، فهو الذي يمنحه فرصة الحصول على الدخل أو الأجر اللازم لضمان متطلبات حياته، فإذا كانت طبيعة العمل مناسبة لقدراته وميولاته المختلفة وآماله كان مصدر سعادة ورضا له، أما إذا كان هناك تناقض بين طبيعة العمل وهذه القدرات والميولات فيكون بذلك مصدر معاناة وشقاء بالنسبة للعامل، وهو ما يعبر عنه سوسولوجيا بصراع الدور كمصدر هام من مصادر ضغوط العمل.

من أجل ذلك وجه الباحثون في مجال علم الاجتماع الصناعي عناية خاصة للعاملين في المؤسسات الصناعية خاصة، بهدف إخراجهم من الأوضاع غير اللائقة التي كانوا يعملون فيها، خاصة بعد ظهور المجتمع الصناعي وانتشار المؤسسات الصناعية، أين بدأ التركيز على العاملين بصفتهم العنصر الأساسي في الإنتاج، وقد ازدادت هذه العناية مع تطور وتعقد وسائل العمل، فنتج عن ذلك حركة التوجيه وحرية الاختيار المهني، وكذلك ظهور عمليات التدريب والتكوين المختلفة والمكثفة في المؤسسات الصناعية وخارجها من أجل جعل هذا العامل قادراً على تحمل مسؤولياته كاملة عند مباشرة عمله...<sup>1</sup>

لقد توصلت الدراسات التي أجريت في ميدان العمل إلى التركيز على أربعة جوانب أساسية، يجب توافرها في العامل ليكون قادراً على القيام بمهامه في العمل وتحمل كل مسؤولياته، بعيداً عن أي عراقيل قد تشكل له مصادر ضغوط في عمله (غموض، صراع وعبء الدور) وبالتالي الوصول إلى الإنتاج المناسب، وأهم هذه الجوانب<sup>2</sup>:

#### ✓ القدرات:

ويعني ذلك مستوى الذكاء والقدرات اللازمة للعمل، وهذا يعني أن يكون مقدار ما يحمله العامل من هذه القدرات واقعا في حدود لا تقل عن الحد الأدنى اللازم لمستوى العمل.

(1) صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1995، ص23.

(2) نعيم الرفاعي: الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، ط2، مطبعة طربين، دمشق، 1969، ص127.

## ✓ الكفاءة المهنية:

ويعني ذلك المستوى الذي يكون العامل قد وصل إليه في مراحل التكوين قبل الشروع في العمل.

✓ الصفات الشخصية: وهي الصفات التي ينبغي أن تتطوي عليها شخصية العامل.

✓ عامل الاهتمام: وهو ما يعبر عن الميول والطموح وحب العمل.

كما أن للعمل أهمية وضرورة لدى الفرد العامل، وذلك للأسباب التالية:

(1) هناك فكرة تبادل المنافع بين أفراد المجتمع، فسواء كنا نتحدث عن مدير أو موظف أو عامل بسيط متطوع أو غيرهم... فكل يتلقى أجرا في مقابل ما يقوم به من عمل، وقد يكون هذا الأجر ماديا أو معنويا.

(2) يحقق العمل العديد من الوظائف الاجتماعية، فإن مكان العمل وموقعه يتيح الفرصة للعامل لمقابلة أفراد جدد وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعية متنوعة مع زملائه في العمل.

(3) يحقق العمل للفرد مكانة اجتماعية معينة أو درجة تليق به داخل مجتمعه، وهذا نابع من الدور أو الوظيفة التي يؤديها ونظرة المجتمع لتلك الوظيفة أو ذلك الدور.

(4) وهناك الجانب الذي يرتبط بالمعنى الاجتماعي للعمل بالنسبة للفرد، فيمكن أن يصبح العمل مصدرا هاما لتحقيق الذات، من خلال ما يقدمه الفرد من إنجازات لمجتمعه.

## 2. خصوصيات العمل الصناعي:

تقوم الحياة الاقتصادية في عصرنا الحالي وفي جميع المجالات على التخصص، إذ بهذه الوسيلة يتمكن الفرد العامل من زيادة كفاءته الإنتاجية بغرض إشباع رغباته المتنامية، ولهذا كان تقسيم العمل والتخصص الدقيق من خصوصيات ومزايا العمل الصناعي، إذ أن تقسيم العمل في المجال الصناعي معناه التركيز الكلي على نشاط ووقت كل عامل على أداء عملية إنتاجية واحدة، فبدلا من أن يعهد إليه القيام بجميع العمليات لإنتاج سلعة معينة يقوم بعملية يكررها على الدوام وعلى هذا نجد أن كثيرا من الأعمال المعقدة أصبحت بسيطة نتيجة تقسيمها إلى عمليات عديدة، كل واحدة منها سهلة وبسيطة في حد ذاتها، بحيث يستطيع كل فرد عامل بعد تدريب بسيط أن يقوم بأدائها، وهذا التقسيم قد يكون له منافع، وله مضار قد تشكل مصدرا لضغوط عمل سلبية تمثل انخفاض عبء الدور، ويمكن حصرها فيما يأتي<sup>1</sup>:

## أ. المنافع:

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص35.

✓ زيادة الإنتاج والثروة المادية.

✓ توفير الوقت اللازم للإمام بمهام عمل ما.

فتقسيم العملية الإنتاجية وتجزئتها إلى أجزاء بسيطة يسهل على العامل أداءها والسيطرة عليها في أقل وقت ممكن.

هذا التقسيم الجديد والدقيق يستدعي استخدام العامل باستمرار في عملية إنتاجية واحدة.

#### ب. المضار:

✓ تقسيم العمل أدى إلى تضيق أفق الأفراد العاملين وانحصارهم في دائرة واحدة.

✓ يؤدي في كثير من الأحيان إلى الملل والكراهية من العمل بسبب الروتين.

✓ تركيز العامل على عملية واحدة في الإنتاج يجهد فكره ويفقده القدرة على الإبداع والابتكار.

ونشير هنا إلى أن كل هاته المضار هي عبارة عن مؤشرات تحمل معنى انخفاض الدور، الذي يعتبر من أهم مصادر الضغوط الفردية في هذه الدراسة، والتي غالبا ما تؤثر سلبا على استقرار العامل في المؤسسة الصناعية.

### 3. بواعث العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

جل الدراسات التي أجريت في بواعث العمل نجدها دراسات أجريت في بلدان ومجتمعات رأسمالية خاصة أمريكا وبريطانيا، ومن المعلوم أن النظام الرأسمالي والاشتراكي نظامان متوازنان لا يلتقيان، وأن وضعية العامل مختلفة تماما في كل منهما، إضافة إلى خصوصية كل مجتمع ومؤسساته، "فقد ظلت البواعث أو الحوافز من بين المشكلات الرئيسية التي تواجه أي مجتمع صناعي، بغض النظر عن الاتجاه الاقتصادي أو الإيديولوجي، وذلك بقصد تحفيز العاملين على تحقيق مستويات أفضل من الأداء.

ففي المجتمع الرأسمالي شكلت الحوافز المادية مصدرا للضغط كوسيلة من وسائل رفع الإنتاجية، عكس ما كانت عليه في السابق، وإن كان التهديد بالفصل أو الطرد يبقى وسيلة من وسائل الضغط..<sup>1</sup> وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام الحوافز أيضا يلعب دورا هاما في ضمان استقرار العامل، باعتباره من أهم مصادر الضغوط التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

مهما كانت مزايا الرأسمالية في مرحلة توسعها ظلت مرتبطة أساسا بعملية استغلال الإنسان للإنسان، بارتكازها على قانون الربح وحده، فقد حولت الإنسان إلى مجرد بضاعة وجعلت الفلاحين والحرفيين أجراء كادحين، وفي مقابل ذلك فالاشتراكية تختلف في مفهومها وأهدافها عن الرأسمالية، حيث

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص35.

أن الاشتراكية تعيد لعمل الإنسان كامل اعتباره، وذلك بالقضاء على القواعد الموضوعية للاستغلال وذلك بتحرير القوى المنتجة، فإنها تعتبر العامل هو العنصر الأساسي للإنتاج والمنبع الرئيسي لكل تقدم اجتماعي، والمصدر الحقيقي للثراء الاقتصادي...<sup>1</sup>

ففي الميثاق الوطني لسنة 1975 جاء: "لقد أدخلت الثورة في ظرف عشر سنوات تغييرا جذريا على حالة العمال وفتحت أمامهم آفاق التحسن المتواصل لمستواهم الاجتماعي والتقني والثقافي، ووسعت دورهم داخل وحدات الإنتاج وأبعدت تدريجيا خطر التشغيل الناقص وشبح البطالة، وأخيرا ضمنت الاستقرار في العمل الذي بدونه يستحيل التطلع إلى مستوى معيشي لائق يعتمد على دخل منتظم".<sup>2</sup>

من خلال هذا نجد أن السلطة السياسية في الجزائر قد ضمت قوانينها ومواثيقها في مجال العمل ما ينص على سعادة ورضا العامل واعتباره مسيرا ومنتجا في آن واحد، وذلك من خلال الأهمية المعطاة لنظام الحوافز الذي يعمل عادة على رضا واستقرار العامل في عمله.

كما تضمنت المادة 10 من القانون الأساسي العام للعامل 1987 على أن: "الدولة تؤمن الاستقرار والأمن في العمل لجميع العمال ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون وفي النصوص التطبيقية المستمدة منه..."<sup>3</sup>

كما نصت المادة 13 من نفس القانون على أنه: "يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية والأمن التي يحددها التشريع المعمول به".

وفي مجال حماية العامل من الأخطار والحوادث في العمل، نصت المادة 14 من نفس القانون على: "أن طب العمل يهدف إلى وقاية صحة العامل من الأمراض المهنية وحوادث العمل، وتستهدف بصفة خاصة وقاية صحة العامل ومراقبة أماكن العمل وتحسين ظروف العمل وحماية البيئة من حيث النظافة، بالاتصال مع الهيئات المختصة في طب العمل..."<sup>4</sup>

أما في مجال نظام الأجور، فقد نصت المادة 20 من القانون الأساسي العام للعامل: "أن العامل يستحق أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويتقاضى عنه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل إلا في الحالات الاستثنائية".

في حين نصت المادة 17 من نفس القانون على أن الحق في الراحة مضمون لكل عامل طبقا للمادة 63 من الدستور، ويمارس حسب الشروط المحدد بموجب هذا النص.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص43.

(2) الميثاق الوطني: 1975، ص50.

(3) القانون الأساسي العام للعامل: المادة 10، 1987، الجزائر، ص24.

(4) القانون الأساسي العام للعامل: المادة 14، ص25.

أما في مجال الترقية فقد نصت المادة 171 من نفس القانون عل أن: " العمل التكويني أحد أوجه الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال، ولضمان التنمية الاقتصادية للبلاد يجب إعداد هذا العامل وتطبيقه بمشاركة ممثلي العمال"<sup>1</sup>.

(1) القانون الأساسي العام للعامل: المادة 171/17، ص 25.

## خامسا: ضغوط العمل والاستقرار المهني في ظل السياسات والإصلاحات الاقتصادية

### للمؤسسة الصناعية الجزائرية

نحاول هنا تناول مختلف السياسات الاقتصادية المنتهجة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وكيف أثرت على أوضاع العامل وظروف بيئة العمل في المجال الصناعي، والتي صاحبها ظهور بعض الاضطرابات التي وضعت العامل تحت وطأة ضغوط عمل مستمرة أدت إلى عدم استقراره في عمله، خصوصا إذا كانت المؤسسة الصناعية متضاربة المصالح كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية التي حملت خصوصية البيئة السوسيوثقافية الموجودة فيها:

#### 1. التسيير الذاتي:

لقد ظهر هذا النمط من التسيير بطريقة عفوية تلقائية نتيجة لاستحواذ العمال على المزارع والورشات الصناعية في الأيام الموالية لرحيل المعمرين، حيث شكل العمال لجانا للتسيير، الأمر الذي دفع بالحكومة المشكلة إلى الاعتراف "بالتسيير الذاتي" عن طريق إصدار مرسوم في 22 أكتوبر 1962، الذي حدد لجانا للإدارة في المشاريع الزراعية والصناعية والتعدينية المهجورة التي تضم أكثر من 10 عمال...<sup>1</sup>، والتي شملت على 330 مؤسسة وبلغ عدد العاملين فيها حوالي 3000 عاملا...<sup>2</sup> وبعد النداءات المتكررة التي وجهتها الحكومة للمالكين الحقيقيين للعودة إلى أملاكهم، وبعد ما تأكد بأن ملاكها غير مستعدين للعودة، اعتبرت الحكومة الجزائرية في مارس 1963 المزارع والورشات الصناعية التي يديرها العمال ظاهرة دائمة، واعتبر بذلك التسيير الذاتي الذي لم يكن وليد تفكير عميق، بل كان كاستجابة اقتصادية واجتماعية وسياسية فرضت على العمل بهذا النمط...<sup>3</sup>، حيث أصبح واقعا معترفا به قانونيا، وقد حدد مرسوم 1963 الهيئات التي يقوم عليها التسيير الذاتي وهي:

- ✓ الجمعية العمومية للعمال.
- ✓ مجلس العمال ويضم من 10 إلى 100 عضو.
- ✓ لجنة الإدارة وتضم من 03 إلى 11 عضو.
- ✓ المدير، والذي يعين بقرار مركزي وتحكمه اعتبارات سياسية وإيديولوجية.

(1) الجريدة الرسمية: رقم 01، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة سنة 1962.  
(2) عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص28.  
(3) السعيد لوكيل: المؤسسة العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص34.

إن التسيير الذاتي لم يمس القطاع الصناعي، بالقدر الذي مس القطاع الزراعي، وذلك يعود إلى غياب أرضية صناعية حقيقية خلال تلك الحقبة، إلى جانب ذلك محاولة الوقوف في وجه البرجوازية الصغيرة التي كانت تحاول الاستيلاء على الورشات الصناعية والمزارع، وكان الهدف من التسيير الذاتي هو إشراك العاملين في إدارة الورشات الصناعية وإدارة شؤون المزارع، وبالتالي قمع كل سلطة مركزية سواء كانت سياسية أو اقتصادية وتوزيع القوة بين الأفراد المشكلين للمنشأة والورشة الصناعية، وذلك من خلال توزيع المهام والصلاحيات بين هيئات التسيير التي تعمل في تناسق فيما بينها، وبالتالي تفادي ظهور صراعات واضطرابات من شأنها خلق ضغوط مختلفة في بيئة العمل، قد هددت استقرار العامل والمؤسسة معا، خصوصا وأن الجزائر حديثة العهد بالاستقلال.

إن قرارات مارس 1963 كانت هشة، حيث كانت هناك ازدواجية في التسيير، فمدير معين من طرف الوصاية مهمته التسيير، وهيئة منتخبة مهمتها التسيير أيضا، الأمر الذي ساهم في صعوبة تجسيد هذه التجربة في الواقع، وتعددت بين عفوية التجربة وبين التعيين الإداري المطبق من طرف الدولة. إن ما خيب آمال العمال وزعزع استقرارهم عدم تجسيد الأفكار النظرية التي كانوا يحملونها أثناء معركة التحرير، إذ نادرا ما انعقدت الجمعية العمومية للعمال لإقرار برنامج الإنتاج، ولم تلعب أي دور كهيئة صاحبة السيادة في شأن الإنتاج، الشيء الذي مارس ضغوطا على العاملين، فنجم عن ذلك أن عبروا عن رفضهم لهذه الأوضاع في شكل احتجاجات وإضرابات، رغم كونها ممنوعة آنذاك وتعتبر عملا غير قانوني وتخريبي، فجاء كل هذا كموثرات لعدم استقرار العاملين داخل مؤسساتهم.

## 2. التسيير الاشتراكي:

بدأت هذه المرحلة بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 16 نوفمبر 1971، وهي عبارة عن تجربة أصبحت بموجبها كل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية مؤسسات اشتراكية أو في طريقها نحو الاشتراكية، حيث جاء في الميثاق الوطني أن الاشتراكية هي اختيار الشعب الذي لا رجعة فيه...<sup>1</sup>

لقد وضع ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات مبدأ حق المشاركة العمالية في التسيير داخل المصنع انطلاقا من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة أي للشعب، فإن له الحق أيضا في أن يشارك في التسيير...<sup>2</sup>

(1) صمويل عيود: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص33.  
(2) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص230.



وعليه فإن إقرار مبدأ حق المشاركة العمالية في التسيير ما هو إلا تسخير لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي يعمل بها، الشيء الذي يخفف من معاناة العامل أمام ما يصادفه من ضغوط داخل مؤسسته، وبالتالي ضمان استقراره، خاصة وأنه قد أصبح هو المسير والمنتج في نفس الوقت.

ويتمثل إطار المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الصناعية وفقا لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في مجلس العمال للمصنع الذي ينتخب من طرف جميع العمال أو المؤسسة أو الوحدة، وهو ما يعطيه من جانب آخر سلطة وقوة داخل المصنع تمكنه من إبراز قوة وسلطة العمال من خلال قيامه بوظيفتين أساسيتين هما:

✓ المساهمة في اتخاذ القرارات.

✓ الرقابة على تسيير المصنع من خلال توزيع السلطة بين الإدارة ومجلس العمال...<sup>1</sup>

ووفقا لذلك تصبح أهداف العمال مسايرة لأهداف المؤسسة وهي نفسها أهداف المشروع الاشتراكي. إن الدعاية الاشتراكية قد لعبت دورا هاما في محاولة إقناع العمال بدورهم وقوتهم في المصنع، وذلك عن طريق خلق سياسة اجتماعية تفيد الأفراد للرفع من مستوى معيشة العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى ففي ظل هذا النظام وإيديولوجيته فإنه من الناحية القانونية كانت الإضرابات والاحتجاجات - والتي تعتبر من أهم مؤشرا عدم الاستقرار المهني - ممنوعة وإن حدثت فهي تنفي خصائص هذا النظام الذي يؤمن بأهمية العامل الذي يفترض ألا يكون هناك تعارض بين أهدافه وأهداف المؤسسة الصناعية، وبالتالي ضمان استقراره فيها.

غير أن الحد من صلاحيات العمال وتمركز القوة والسلطة في يد الإدارة وتجريدتهم من أهم صلاحياتهم داخل المصنع دفعهم للمطالبة بتحقيق التوازن بينهم وبين البيروقراطيين، وذلك عن طريق إعادة توزيع القوة داخل المصنع...<sup>2</sup>، وقد عبر العمال عن رفضهم لهذه الوضعية كرد فعل على الضغوط التي تمارسها عليهم الإدارة، فقاموا بعدة احتجاجات وإضرابات عكست عدم استقرارهم داخل مؤسساتهم. إن بداية تطبيق سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية خاصة، كانت بمثابة تجربة للعمال مكنتهم من تكوين وعي عمالي، أدركوا من خلالها أن ما تعلموه من الغرب غير لائق في واقع يختلف عن

(1) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 466.

(2) مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، تر: سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص 61.

الواقع العربي، وأن تجربة التسيير الاشتراكي لم تحقق ما كان يطمح إليه العمال من القضاء على التناقضات داخل المصنع...<sup>1</sup>

### 3. قانون اتقاء الخلافات الجماعية في العمل:

لقد برزت الخلافات الجماعية في العمل بالمؤسسات الصناعية الاشتراكية بعد المصادقة على الميثاق الوطني عام 1976 أين برزت بسبب توسع القاعدة الصناعية، وقد بلغت المؤسسات الاشتراكية درجة من التعقيد، كما أن جلها بدأ بالإنتاج، وأيضا بسبب الطابع البيروقراطي في تسيير المؤسسات فضلا عن أنه يظهر وأن علاقات الإنتاج قد بلغت درجة متطورة بدأت تثير تناقضات بين المشروع الاجتماعي والاقتصادي المهيمن حينئذ، والذي يقوم على جمعوية وسائل الإنتاج من جهة والتيارات الفكرية الأخرى المناوئة للجمعوية ولرأسمالية الدولة من جهة أخرى.

أما من ناحية واقع الصراعات والخلافات الجماعية ففي سنة 1977 سجل 1147 خلافا جماعيا للعمل، منها 626 إضرابا جماعيا و 696 إضرابات متنوعة، وفي سنة 1980 سجل 1562 خلافا جماعيا منها 640 إضرابا جماعيا و 922 إضرابات متنوعة، وتعود الأسباب غالبا إلى التباطؤ في دفع أجور العمال، التسريح الجماعي والفردى، التخريب في علاقة العمل بين المؤسسة المستخدمة والعمال، عدم مراعاة ممارسة الحقوق النقابية، وعدم توفر شروط العمل الضرورية كالوقاية والأمن والعطل ومدة العمل...<sup>2</sup>

كل هاته الأسباب والعوامل مثلت مصادر ضغوط عمل في أغلبها تنظيمية، مارست ضغطا رهيبا على العاملين وأوقعتهم في صراعات واضطرابات مستمرة، وكانت كمؤشرات هامة دلت عن عدم استقرار العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية آنذاك.

لقد نص القانون 82-05 المؤرخ في 13 فيفري 1982 بخصوص المصالحة والطمع على أن : "تداركا لأي خلاف قد يحدث في العلاقات الجماعية للعمل وتوصلا لتسويته عند الحاجة، تنشأ الإجراءات الإلزامية للمصالحة والتحكيم في تلك الخلافات".<sup>3</sup>

إن مختلف تلك العوامل أدت إلى صدور القانون الأساسي العام للعامل، والذي يتعلق بانتهاء الخلافات الجماعية ويؤسس إجراءات إلزامية للتوفيق والتحكيم، فاعتبر ذلك حينئذ أول خطوة نحو تحرير علاقات العمل والاهتمام الجاد بالعامل واستقراره المهني.

1) Said Chichi: *la classe ourière aujourd'hui*, en algérie, 1982, p22.

2) بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص278.

3) بشاينية سعد: مرجع سابق، ص279.

جاءت أحداث أكتوبر 1988 فأحدثت وخلقت ظروفًا اجتماعية وسياسية جديدة، فتح المجال واسعًا أمام التعبير الجماعي عن رفض أوضاع ظروف العمل السيئة التي يعيشها العامل، حيث عرفت الفترة 1988-1990 انفجار حركة احتجاجية عمالية بلغ عددها 2579 إضرابًا عام 1988 و 3925 إضرابًا عام 1989 و 2023 إضرابًا عام 1990، وسبب ذلك هو ضيق العمال بمسؤولي المؤسسات والمطالبة برحيلهم... هذه الأحداث أدت جميعها إلى إحداث تطور نوعي في علاقات العمل وظروفه، حيث صدر القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، وما تبعه من قوانين أخرى، بمبادئ وأساليب ورؤى لا عهد لقوى العاملة بها، حيث بدأ واضحًا القطيعة بين الخطاب القانوني الذي ابتدعه الخطاب السياسي ولازمه ثلاثة عقود خلت، والذي ما انفك ينبثق داخل مجال اجتماعي قد تم تشكله وتحديده منذ مدة طويلة...<sup>1</sup>

#### 4. استقلالية المؤسسات:

يشير معنى استقلالية المؤسسات إلى تلك القوانين والأوامر التي لا تجبر المؤسسات الصناعية وغيرها إلى الخضوع للسلطة الوصائية أو السلطة المركزية، وبموجب هذه النصوص الحديثة تستطيع المؤسسة أن تبرم العقود وتجري الصفقات التي تهمها، دون أن ترجع في الموافقة على ذلك إلى السلطة الوصائية لتأخذ موافقتها.

والاستقلالية تتضمن أبعادًا اجتماعية واقتصادية وسياسية لم تستطع إعادة الهيكلة من تغطيتها، فقد تبين من خلال تطبيق إعادة الهيكلة أن تلك العملية وحدها غير كافية، إذ لا بد من أن تدعم بالاستقلالية، لذلك بادرت السلطات السياسية إلى إصدار قانون استقلالية المؤسسات والنصوص المدروسة، كما جاء في خطاب الرئيس الشاذلي بن جديد: "لم تلغ أبدا ملكية الدولة لهذه المؤسسات كما أنها لم تلغ أبدا المبدأ الجماعي للتسيير، وكل ما هناك أنها ضبطت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة حيال أربع قضايا أساسية هي: التخطيط، الإنتاج، التسويق، الوصاية...<sup>2</sup>، وهي قضايا جوهرية أساسية وحاسمة في التأثير على المؤسسات الصناعية بدرجة متفاوتة الخطورة، لذلك وضعت التشريعات الجديدة حدودها وضوابطها، وحددت قواعدها بدقة لكي لا تختلط الأمور، ولكن تظل المؤسسة تعاني من ثنائية القرار ومن مركزية التخطيط ومشاكل الإنتاج والتوزيع.

#### • النصوص القانونية المتعلقة بالاستقلالية<sup>3</sup>:

(1) المرجع نفسه، ص 281.  
(2) خطاب الشاذلي بن جديد: حول استقلالية المؤسسات العمومية، جريدة النصر، العدد 4319، بتاريخ 01 أكتوبر 1987، الجزائر، ص 03.  
(3) محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 77.

نظم المشرع الجزائري قانون استقلالية المؤسسات في القانون 88-01 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988، ويتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام، وقد اشتمل على:

الباب الأول: أحكام عامة.

الباب الثاني: وتضمن المؤسسة العمومية واحتوى على ثمانية فصول وهي:

- الفصل الأول: اشتمل على المبادئ العامة.
- الفصل الثاني: صناديق المساهمة.
- الفصل الثالث: إنشاء المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- الفصل الرابع: الرأسمال التأسيسي للمؤسسة العمومية وممتلكاتها.
- الفصل الخامس: أجهزة المؤسسة الاقتصادية، وضم ثلاثة أقسام:
  - ✓ القسم الأول: الجمعيات العامة.
  - ✓ القسم الثاني: أجهزة الإدارة.
  - ✓ القسم الثالث: أجهزة التسيير.
- الفصل السادس: تضمن التجمعات ذات المصلحة المشتركة.
- الفصل السابع: حل المؤسسات العمومية وتصفياتها.
- الفصل الثامن: المراقبة.
- الباب الثالث والأخير: وتعلق بالهيئات العمومية والتجمعات الأخرى".
- الإصلاحات الاقتصادية:

غداة الاستقلال اختارت الجزائر لنفسها نموذجا تنمويا بغية بناء قاعدة صناعية ثقيلة والقضاء على التخلف الاقتصادي والاجتماعي الذي ورثته عن الاستعمار، وقد كان ذلك النموذج الذي تم تبنيه هو النموذج الشائع خلال تلك الفترة والمعتمد على الصناعات المصنعة، وقد اختيرت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذ هذا النموذج، حيث تم إنشاء مؤسسات صناعية عملاقة سخرت لإنجازها إمكانيات مالية وبشرية ضخمة.

غير أن تغيير النظام السياسي في نهاية السبعينات بعد وفاة "هواري بومدين" كان عاملا مساعدا في إبراز عيوب تجربة بومدين، حيث انطلق النظام السياسي الجديد في نقد ذلك النموذج وإبراز نقاط ضعفه، فكانت المؤسسة الصناعية التنظيم المفضل لعملية النقد فقد اتهمت بعدة عيوب منها كبر حجمها

وضعف مردوديتها وسوء تسييرها... وكانت كبداية لانطلاق حملة رسمية ضد التصنيع، على اعتبار أن النتائج المحققة من الاستثمارات الصناعية لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة، حيث أن المصانع العمومية التي كان ينتظر منها أن تبلغ مستوى النضج في الثمانينات لم تقم بالدور المنوط بها، لذلك عمدت الدولة إلى تطبيق بعض الإصلاحات الاقتصادية فكان من أهم نتائجها<sup>1</sup>:

تفاقم الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعمال انطلاقا من أزمت متعددة اقتصادية واجتماعية، سببها يعود بالدرجة الأولى إلى كون هذه الإصلاحات انطلقت في ظروف تميزت بتشديد الضغوط المالية الخارجية لتدني أسعار النفط التي أدت إلى ركود اقتصادي كان من مظاهره العجز في الموازنات العامة، ارتفاع نسبة التضخم، ارتفاع نسبة البطالة، تدهور أسعار الصرف، انخفاض إنتاجية المصنع.

كان من نتائج هذه الاصطلاحات تراجع دور العمال داخل المؤسسة الصناعية لصالح المدراء والمشرفين الذين زاد احتكارهم للسلطة والقوة، وهذا راجع إلى كونهم يمثلون الدولة والنظام السياسي، متخذين الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة الصناعية ذريعة لذلك، وكان رد فعل العمال القيام بخلق الصراعات والاحتجاجات داخل المؤسسة للتعبير عن عدم رضاهم بهذه الأوضاع السيئة التي يعيشونها، والتي تعكس عدم استقرارهم، فجاءت هذه الاصطلاحات كضرورة اقتصادية واجتماعية عسى أن تخفف من حدة الضغوط التي يتعرض لها العاملون في مؤسساتهم الصناعية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على إصلاح وتحسين ظروف بيئة العمل ككل، في سبيل تحقيق وضمان استقرار العاملين.

##### 5. إعادة الهيكلة:

لقد بدأت سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في بداية الثمانينات ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، حيث تقرر إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم وتقسيمها إلى وحدات يسهل تسييرها، إذ تم تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة إلى 450 مؤسسة عام 1982، وامتد هذا أيضا إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة، وإلى المؤسسات البلدية لتبلغ 1979 مؤسسة...<sup>2</sup>

وقد نتج عن عملية إعادة الهيكلة العضوية فصل العمليات الاقتصادية عن بعضها البعض وهي عملية الإنتاج، التسويق، الاستثمار وهذا ما أضر المؤسسة الإنتاجية، حيث جردت من وظيفتي التسويق والاستثمار، فتجمد نشاطها الاقتصادي كمركز إنتاج الثروة، ويعتبر هذا تفكيك اقتصادي للمؤسسة، مما

(1) عبد الوهاب بن دعيبة: الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999، ص365.

(2) محمد قاسم بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، منشورات حلب، سوريا، 1993، ص46.

أدخلها في متاعب، حيث "أجريت دراسة سنة 1986 لمعرفة انعكاسات إعادة الهيكلة على تطور نشاط المؤسسات المحلية في 28 ولاية فتبين أن وضعية وحداتها تسير في اتجاه سيء منذ عام 1983 بسبب وضعيتها المالية السيئة، وتقلص نشاطها والكثير منها اضطرت لغلاق أبوابها أو هي في طريق الغلق...<sup>1</sup>" وكان من النتائج الاقتصادية والاجتماعية لعملية إعادة الهيكلة تراجع مناصب العمل من 120.900 منصب عمل خلال الفترة 1967-1984 إلى 105.000 منصب عمل سنة 1985، وإلى 75.000 منصب عمل سنة 1986، ولم يتجاوز 64.500 منصب عمل جديد سنة 1987، وارتفع بذلك معدل البطالة من 15% سنة 1984 إلى 17% سنة 1985 وإلى 22% سنة 1988 ووصل إلى 24,04% سنة 1993...<sup>2</sup>

نتيجة الصعوبات والظروف السيئة التي أصبحت تعاني منها المؤسسات الصناعية بسبب سياسة إعادة الهيكلة، والتي انجر عنها العجز في خلق مناصب عمل جديدة وارتفاع معدل البطالة، أجبرت المؤسسات الصناعية على اللجوء إلى تسريح ما يقارب 90.000 عاملا خلال الفترة الممتدة ما بين 1985-1987 أين تم غلق العديد من المصانع والمؤسسات.

كل هذا خلق بيئة عمل مضطربة ومتشعبة بالضغوط سواء بيئة المؤسسة الداخلية أو المحيطة بها، والتي بدورها زادت من حدة الضغوط الممارسة على العاملين، وكاستجابات وردود أفعال عن تلك الضغوط، لجأ العاملون إلى التغيب وكبح الإنتاج والتخريب والإضرابات، وهي في الحقيقة مؤشرات تترجم عدم استقرار العامل والمؤسسة معا.

#### 6. الخصوصية:

الخصوصية هي أحد الجوانب الأساسية لعملية إعادة الهيكلة، كما تعتبر إحدى الأدوات المستعملة لبعث وتحسين أداء المؤسسة الصناعية وجعلها أكثر منافسة، كما تعتبر بالنسبة لأوضاع الاقتصاد الجزائري مرحلة جديدة من مراحل بناء وتطور نظام إنتاجي جديد خاصة في الميدان الصناعي.

(1) المرجع نفسه، ص48.

2) Amar Belhimer : L'état gestionnaire a l'état reglataeur, Paris, 1995, P196.

وتعرف الخوصصة على أنها: "مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية..."<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح وأن الخوصصة "عبارة عن توجه سياسي تتحول بموجبه المشاريع والمؤسسات الصناعية والعامة إلى مشاريع ومؤسسات خاصة سواء من ناحية ملكيتها أو إدارتها، بمعنى تحويل ملكية الدولة والقطاع العام إلى قطاع خاص"<sup>2</sup>، وبذلك فإن الدولة بطريقة إرادية تتخلى عن بعض صلاحياتها داخل المؤسسة الصناعية، وهذا يعتبر تراجع من طرف الدولة الشيء الذي أدى إلى حدوث تشققات فيما يعرف بالنموذج التنموي الجزائري الذي كان يأخذ بالعدالة الاجتماعية ضمن أولوياته.

كان من نتائج الخوصصة تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ، كالتقاعد المسبق...، كما أدت إلى عدم توازن في السلطة والقوة بين العاملين وصانعي أو متخذي القرارات داخل المؤسسة الصناعية، إذ يعتقد العمال بان إفلاس المؤسسات الصناعية وخصوصتها سببه المسؤولين والمشرفين الذين كانوا يمتلكون حق اتخاذ القرارات، وقد أدى عدم توازن القوة والسلطة داخل المؤسسة الصناعية إلى شعور العاملين بها بعدم استقرار في عملهم.

لقد تجسدت المعارضة العمالية لسياسة الخوصصة في صراعات واضطرابات داخل المؤسسات الصناعية بسبب تجاهل أصحاب القرار لاهتماماتهم ورفض اقتراحاتهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، أين كان هذا مصدرا لضغوط تنظيمية انعكست في خوفهم من التسريح الفردي والجماعي المقنن، حيث أن هؤلاء العمال قد عملوا لسنوات طويلة داخل هذه المؤسسات، ورتبوا أوضاعهم على أساس دخل الناتج عن هذا العمل، ومن ثمة لا يجب الاستغناء عنهم دون إيجاد بدائل أخرى سواء للعمل أم الدخل، خاصة في ظل ظروف وأوضاع سيئة يعيشها المجتمع الجزائري والاقتصاد الوطني من حيث عدم توفر بدائل في سوق العمل، كل هذا ترجم حالة اللااستقرار المهني التي عانى منها العامل الجزائري آنذاك.

(1) إيهاب الدسوقي: التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1995، ص13.  
(2) عبد الوهاب بن دعيبة: مرجع سابق، ص369.

إن تراجع مناصب العمل وتراجع بعض الحقوق المكتسبة وعلى رأسها المشاركة في اتخاذ القرارات وشعور العامل بتراجع دوره ومكانته في مقابل زيادة ثقة وسلطة المشرفين أثناء اتخاذ القرارات زاد من حدة الضغوط التي تعرض لها العامل في المؤسسات الصناعية، وذلك جراء ما عرفته هذه الأخيرة من تطبيق غير مدروس ولا ممنهج لسياسة الخوصصة، والتي جاءت بهدف مواكبة التحولات الاقتصادية العالمية التي تعطي الأهمية للمبادرة الفردية في رسم سياسة المؤسسات الصناعية، إلا أن تطبيقها في الواقع المؤسسي أفرز مشاكل سوسيواقتصادية كانت بمثابة الكابوس للأفراد العاملين وتمثلت أساسا في مشكلة العمالة، فقد نتج عن هذه السياسة تقليص رهيب في عدد العاملين في المؤسسات الصناعية، وهو ما ولد الكثير من الضغوط في بيئة العمل جعلت العمال في موقف معارض لهذه السياسة، مما تتطلب المواجهة بشتى الطرق من جميع الأطراف سعيا لاستقرار العاملين ومؤسساتهم.



**خلاصة:**

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن طبيعة العلاقة والأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على استقرار العامل في المؤسسة الصناعية تحدده مستويات الضغوط التي يتعرض لها، وكذا معدل تكرارها ومدى استمرارها، فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها كبيرا وتدوم لمدة طويلة، فمن المتوقع أن تؤثر سلبا على شعور العامل بالرضا عن عمله والاستقرار فيه، وأما إذا كانت مستوياتها مناسبة ومعتدلة فمن المتوقع أن تؤثر إيجابا على رضا الوظيفي، وبالتالي ضمان استقراره في المؤسسة التي يعمل بها.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراة الميدانية

أولاً : مجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال البشري
3. المجال الزمني

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1. نوع الدراسة
2. المنهج المستخدم
3. أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه:

1. مجتمع الدراسة
2. خصائص مجتمع الدراسة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الطرح المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد في جمع المعلومات والبيانات الإمبريقية ومعالجتها، وكما نعلم أن المعرفة العلمية تقوم على جانبين أساسيين هما: البناء النظري والمنهجي، هذا الأخير الذي يقوم على مجموعة الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات النظرية، وعليه فإن هناك اتساق كبير مابين هذين البنائين، ولا شك أن الباحثين في علم الاجتماع يريدون الحدو في هذا الاتجاه المعرفي التجريبي، وما البحث الذي بين أيدينا إلا محاولة لتجسيد هذين البنائين.

وقد عرض الباحث في الفصول السابقة البناء النظري لهذه الدراسة، وسيحاول الباحث من خلال هذه الفصول تجسيد البناء المنهجي ليتكامل العمل، ومن هنا تكمن أهمية الجانب الميداني في البحوث والدراسات الاجتماعية لتدعم الخلفية النظرية لكل دراسة بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من فروض الدراسة.

من خلال هذا الفصل سيعمد الباحث إلى عرض التقنيات المستعملة في هذه الدراسة بداية بمجالات الدراسة، نوع الدراسة والمنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وخصائصه، وأخيرا عرض أدوات جمع البيانات.

## أولاً: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ذلك لما تكتسبه من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية، حيث أجمع العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- المجال الجغرافي (المكاني)
- المجال الزمني
- المجال البشري

وتأتي أهمية الدراسة الحالية، كونها تستنطق مجتمع البحث الذي يمثل مصدراً أساسياً للمشكلة محور المعالجة في إطارها النظري والتطبيقي، ووفق هذا التوجه التوفيقى قام الباحث بتحديد ثلاث مجالات أساسية تتحرك في إطارها الدراسة، ويمكن استعراضها بالصورة التالية:

### 1. المجال المكاني (الجغرافي) للدراسة:

يقصد بالمجال المكاني النطاق أو الحيز المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، وهو ما تجسد في الدراسة الحالية في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لاستيفائها أهم الشروط والمتطلبات التي جعلت منها مجالاً يصلح لإجراء الدراسة الحالية، والمتعلقة أساساً بموضوع ضغوط العمل التي تواجه العامل في علاقتها باستقراره المهني، وذلك لعدة اعتبارات ومبررات أهمها:

- صفة المؤسسة على أنها مؤسسة صناعية، وبالتالي طبيعة نشاطها الصناعي الذي يفرض صعوبة ومشقة في العمل، وهذا ما قد يجعل العامل تحت وطأة ضغوط طبيعة العمل خاصة.
- خصوصية البيئة الطبيعية التي تميز موقع مصنع المؤسسة، الذي يوجد ضمن نطاق جغرافي منعزل خارج المدينة، وما يميزه من ظروف فيزيقية طبيعية صعبة وقاسية (شدة الحرارة صيفاً، وشدة البرودة شتاء...)، إضافة إلى ما يفرزه مصنع المؤسسة من غبار إسمنتي وأبخرة ومواد سامة تلوث محيطه، وهذا ما ترجم في الاحتجاجات التي قام بها سكان المنطقة سنة 2008، جراء معاناتهم من ملوثات المصنع، وهو ما قد يجعل هذه الظروف الفيزيقية مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل التي قد تزيد من معاناة العامل بهذه المؤسسة.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص211.

- صورة المؤسسة وما تتمتع به من سمعة في محيطها الاجتماعي، باعتبارها تخضع لنظام عمل داخلي صارم جدا، شبيه بنظام مؤسسة سوناطراك، وما يفرضه من رسمية في العلاقات المهنية بين العاملين وصرامة في العقوبات، قد تجعله من أهم مصادر الضغوط التي تهدد استقرار عمالة المؤسسة.
- زيادة معدلات دوران العمل، وخاصة جراء النزيف الحاد في عمالة المؤسسة الذي وقع سنة 2010، وذلك باستغناء عدد كبير من العاملين عن العمل ومغادرة المؤسسة، نتيجة التحاقهم بمؤسسة اسمنت عين توتة بالمسيلة، التي فتحت أبوابها خلال هذه السنة وقدمت العديد من الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب أكفاء العمال وأكثرهم خبرة، إضافة إلى تسجيل تراجع عدد العمال بالمؤسسة رغم ما تقوم به هذه الأخيرة من عمليات توظيف كل سنة، الأمر الذي يستوجب البحث عن أهم مسببات عدم استقرار عمال هذه المؤسسة.

إن اختيار مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) كمجال مكاني لإجراء الدراسة الميدانية يفرض على الباحث ضبط كل ما يتعلق بهذه المؤسسة، من حدود جغرافية، نشأتها، تطورها وإمكاناتها المادية... وغيرها، قصد إعطاء صورة موجزة حول هذه المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يأتي:

### أ. التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة<sup>1</sup>:

تعرف صناعة الإسمنت نموًا متسارعًا في الدول النامية، نظرا لأهميتها البالغة في البناء الاقتصادي، باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية، والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى.

ولقد أولت الجزائر اهتمامًا بالغًا بصناعة الإسمنت لدورها الإستراتيجي في التنمية الاقتصادية، حيث تم إنشاء العديد من المؤسسات لدعم هذا القطاع، وتعد شركة إسمنت تبسة (SCT) واحدة من أهم هذه المؤسسات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر، والتي تعيش تحديًا كبيرًا يعكس حتمية الاستقرار والارتقاء بقدرتها التنافسية إلى مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو.

(1) مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة: المديرية العامة لشركة إسمنت تبسة (SCT)، بتاريخ 2018/01/03، على الساعة 10:00.

**ب. موقع مؤسسة إسمنت تبسة (SCT):**

يتواجد المقر الاجتماعي لشركة إسمنت تبسة (SCT) بشارع بلقاسمي يوسف بمدينة تبسة، في حين أنشأ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتارا، يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية، حيث يحتل موقعا إستراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الإسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين مكان استخراجها والمصنع عن العشر كيلومترات (10 كلم).

وتعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي شيد فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة، والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين، ولا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 02 كلم.
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة، فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من بلدية الونزة، وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس يستخرج من دائرة بئر العاتر جبل العنق.
- وكذا كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة.

**ج. نشأة مؤسسة إسمنت تبسة<sup>1</sup> (SCT) :**

شركة إسمنت تبسة (SCT)، هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة برامج المخطط الرباعي الرابع للتنمية (1976-1980)، تم وضع حجر أساسها سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)، الكائن مقرها بمدينة قسنطينة.

تطلب إنجاز المصنع 60 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق وشركة (FLS) الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990، وبتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار، منها 113.25 مليون دينار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD).

(1) مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة: المديرية العامة لشركة إسمنت تبسة (SCT)، بتاريخ 2018/01/03، على الساعة 10:00.

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشركة الدانمركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للعديد من الشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

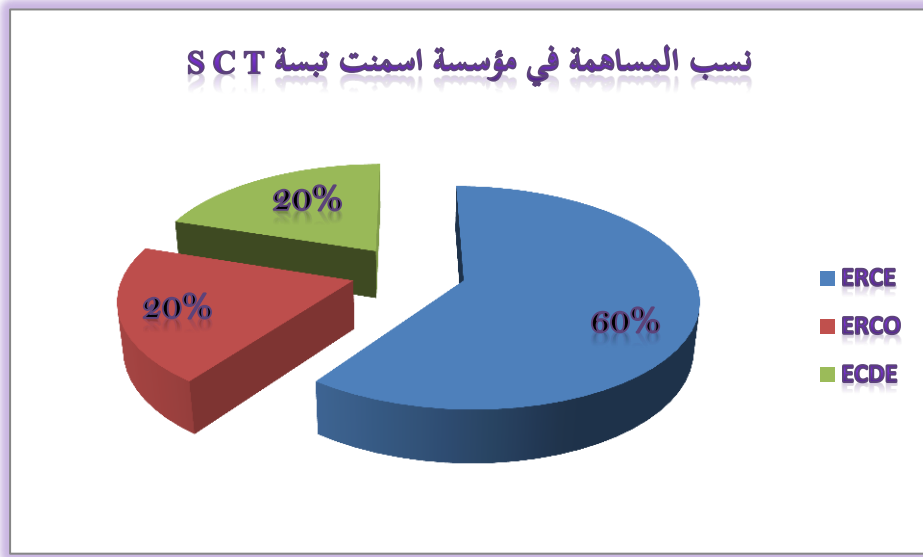
- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: والتي أوكلت لشركة البناء المعدنية الجزائرية (BATEMETAL).
- الأشغال الهندسية والمعمارية: والتي أنجزت من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديد والصلب (COSIDER).
- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركة (ENCC).
- تركيب الأجهزة الكهربائية: أوكلت لشركة (MERLIN GERIN) الفرنسية.
- التموين بالمياه: وهذا بقوة ضخ 16ل/ثا، والتي أوكلت لمقاوله الهندسة المعمارية والتحويلات البرية (ETVART).
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لشركة (SONELGAZ)، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر/إيطاليا)، بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة/جبل العنق) بضغط عالي 90 كيلو فولط.
- وعليه فقد تأسست مؤسسة إسمنت تبسة بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، وتحت اسم "مؤسسة إسمنت تبسة" (SCT)، والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية للمصنع بالماء الأبيض، وبرأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دج مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج، وقدرت المساهمات من رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دج على النحو التالي:

جدول رقم (02): يوضح نسب المساهمات في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)

النسبة المئوية	عدد الأسهم	الشركة
60%	12000 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ERCE
20%	400 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ERCO
20%	400 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ECDE

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (20): يوضح نسب المساهمة في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)



المصدر: من إعداد الطالب

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشروق (ERCE) المساهم الوحيد بشرائها باقي الأسهم، ليرتفع رأس مال شركة إسمنت تبسة (SCT) سنة 2002 إلى 1200 مليون دج، وابتداء من سنة 2002 أصبح رأس مال الشركة 2700 مليون دج.

#### د. إمكانيات مؤسسة إسمنت تبسة (SCT):

يمكن إجمال الإمكانيات المادية التي تتمثل في مصادر المواد الأساسية لصناعة الإسمنت وتتمثل في حياة الشركة على ثلاث (03) مقالع:

➤ **مقلع الحجر الكلسي:** مساحته 230 هكتار، ويحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس.

**المقلع الطيني:** مساحته 79 هكتار، ويحتوي على 33200 طن من الطين.

**مقلع الرمل الكوارتزي:** مساحته 21 هكتار، ويحتوي على 09 ملايين طن من مادة الرمل.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

• مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

• الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

بالإضافة إلى التجهيزات الآتية:

➤ **الكسارات:** عددها 03، حيث الأولى خاصة بمادة الكلس والثانية خاصة بمادة الطين، أما الثالثة

خاصة بمادتي الحديد والجبس؛



- مساحات مهيئة للتخزين: عددها 02 يخزن فيها كل من الكلس، الحديد، الرمل، الطين والجبس على كل حدا؛
- الفرن: بطاقة متاحة ب 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛
- خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد الأولية؛
- خلاط الكنكر: بطاقة متاحة تقدر ب 160 طن في الساعة؛
- مركز للتوزيع: يحتوي على 03 حاويات لتعبئة الإسمنت.

### هـ. التقسيم الوظيفي (الهيكل التنظيمي) لمؤسسة إسمنت تبسة (SCT):

تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي متغير وليس ثابت، فقد تم تغييره تقريبا ثلاث أو أربع مرات منذ تاريخ بداية التشغيل، وفي هذه الحقبة من الزمن تعمل إدارة الشركة على التحضير لإنجاز هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، علما أنها تحضر لإنشاء خط إنتاج جديد في المستقبل القريب.

جدول رقم (03): يبين التقسيم الوظيفي لشركة إسمنت تبسة (SCT) والمهام الموكلة لكل وظيفة<sup>1</sup>

المهام	التقسيم الوظيفي
الإشراف على الإدارة العامة للشركة	المديرية العامة للشركة
تسيير نشاطات الشركة وتمثيلها في الشركة الأم، المشاركة في تحديد الأهداف وتوجيه كل الجهود وكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها والعمل على تجاوز كل العراقيل التي تعترض سير العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق ورقابة، والتي تحول دون تحقيق الأهداف.	المدير العام
الإشراف على كل التجهيزات والبرامج الآلية، والعمل على تشغيلها وصيانتها، فهو يهتم بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في الشركة بصفة عامة، كما يسهر على تنمية البرامج المعلوماتية وتأهيل مستعملي الإعلام الآلي في الشركة.	مساعد المدير المكلف بالإعلام الآلي
يمثل الشركة قانونيا ويهتم بكل الشؤون القانونية.	مساعد المدير المكلف بالشؤون القانونية
الإشراف على كل العمليات التي من شأنها الحفاظ على ممتلكات الشركة وعلى العمال والعمل على الوقاية من الحوادث وكذا حفظ النظام العام للمصنع بالإضافة إلى المحافظة على البيئة، كما يهتم بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.	مساعد المدير المكلف بالأمن والجودة والبيئة
تسيير الشؤون المالية من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار حساب الإيرادات والنفقات وضبط الميزانية السنوية	مدير المالية والمحاسبة
الإشراف على التسجيل المحاسبي لكل النفقات والإيرادات الخاصة بمدخلات ومخرجات الشركة، ومتابعة كل المعاملات المالية من بيع الإسمنت وبعض مواد البناء وشراء مستلزمات الشركة، وضبط الميزانية السنوية.	دائرة المالية والمحاسبة
تسيير الموارد البشرية والاهتمام بكل عمليات التوظيف وإنشاء الهيكل التنظيمي المشاركة في	مدير الموارد البشرية

(1) أنظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الملحق رقم 03.

وضع الخطط، وتوجيه وإرشاد وتحفيز العمال للقيام بمهامهم من خلال برامج التدريب والترقية وحساب التعويضات المادية والمعنوية التي تخصهم.	
الإشراف على تسيير شؤون العاملين بتطبيق ما جاء في الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي من حساب الأجور والمكافآت والتعويضات وعطل، ومراقبة تسجيل الحضور اليومي وكذا متابعة حقوق العمال المتعلقة بالضمان الاجتماعي.	دائرة تسيير الموارد البشرية
يهتم بكل الأمور التي تساعد في تطوير الشركة، المشاركة في وضع الخطط المشاركة في اتخاذ القرارات.	مدير التطوير
وتهتم أساساً بمتابعة سير الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف، وإدارة المشروعات ومحاولة تذليل كل الصعوبات التي من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل.	دائرة متابعة المشروعات
تسيير شؤون التموين من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات شراء كل ما تحتاجه الشركة.	مدير التموين
الإشراف على عمليات شراء كل مستلزمات الشركة داخل الوطن أو خارجه وتخزينها وتوزيعها على الدوائر والمصالح المعنية.	دائرة التموين
تسيير شؤون التسويق من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات بيع مادة الإسمنت سواء على مستوى المصنع أو على مستوى وحدات البيع الأخرى، كما يهتم بالتوقيع على اتفاقيات وعقود البيع بمختلف أنواعها.	مدير التسويق والتجارة
الإشراف على عملية بيع الإسمنت بإعداد برامج البيع والفواتير واستقبال العملاء تقديم المعلومات الدقيقة واللائمة باحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.	دائرة التسويق
تتولى هذه المصلحة مهمة استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع؛ وبرمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات؛ وكذا إصدار صكوك الفوترة والتسليم، وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة؛ كما تعمل على جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.	الوحدة التجارية
الإشراف العام على مستوى المصنع، وإصدار التعليمات لتوضيح بعض الأمور الغامضة وكذا حفظ النظام في المصنع، المشاركة في وضع الخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات.	مدير الاستغلال / الاستثمار
الإشراف على كل العمليات الخاصة بنقل المواد الأولية من المقالع إلى منطقة التكسير المتواجدة بالمصنع ومتابعة عمليات التكسير، وكذا صيانة العتاد المتنقل بأنواعه.	دائرة المواد الأولية
الإشراف على كل عمليات صنع الإسمنت والمتابعة الدقيقة لكل المراحل، المشاركة في اتخاذ قرار توقيف المصنع في حالة وجود أعطاب تقنية.	دائرة الإنتاج
الإشراف على صيانة ومراقبة الأجهزة التقنية على طول خط الإنتاج، التدخل الفوري في حالة وجود أعطاب تقنية لإصلاحها، تقديم المعلومات الدقيقة واللائمة باحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.	دائرة الصيانة
الإشراف على مراقبة مادة الإسمنت في كل مراحل صنعها، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة الإسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج، إذ تكون عملية المراقبة مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل مرحلة تقوم مصلحة مراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية، والقيام بعملية التعديل عند الضرورة.	مصلحة مراقبة النوعية والجودة
السهر على السير الحسن لكل الإجراءات المتخذة في إطار الوقاية من كل الحوادث والأضرار وحماية الممتلكات والأرواح والأموال.	المساعد المكلف بالأمن والوقاية

المصدر: من إعداد الطالب

## و. أهمية مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) وأهدافها:

جاء إنشاء مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في الاقتصاد الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وتعود هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها، وزيادة توسع عماليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، لذا أنشئت هذه المؤسسة أساسا لتموين الاقتصاد الوطني بمادة الإسمنت، ومن ثم تكمن أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال.

وكأي مؤسسة تسعى مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) إلى تحقيق أهداف أساسية من خلال ما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية، وتتمثل فيما يلي:

### ➤ أهداف مالية واقتصادية: وتتمثل في:

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل؛
- توفير منتجات ذات مواصفات دولية مما يسمح بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع وفروع جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي، خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء، والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير المؤسسة، كإنشاء خط إنتاج بتكنولوجيا حديثة.

### ➤ أهداف اجتماعية وبيئية: وتتمثل في:

- تدعيم الجهود الوطنية في مجال التشغيل والتقليل من نسب البطالة؛
  - توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة ومقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة، ومن ثم المساهمة في خفض تكاليف السكنات، والمحافظة بصورة أشمل على القدرة الشرائية للفرد؛
  - تحسين المستوى المعيشي للعاملين من خلال توزيع أجزاء من الأرباح عليهم؛
  - إضافة إلى ذلك تسعى المؤسسة إلى المحافظة على البيئة، من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى البيئة.
- ويبقى الهدف الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة هو ضمان النوعية والكمية، وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار والعمل على توفير مناصب عمل والاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

**ز. قيم مؤسسة إسمنت تبسة (SCT):**

هناك مجموعة من القيم التي تتبناها مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) وغيرها من المؤسسات التابعة للمجتمع الصناعي لإسمنت الجزائر وتمارس وفقها نشاطاتها، وهي مصنفة إلى ثلاثة مجموعات من القيم: **قيم المهنة، قيم نشاط المؤسسة، وقيم تسيرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:**

1. **قيم المهنة:** وتتمثل هذه القيم في:

✓ **الكفاءة:** تهتم مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) كغيرها من المؤسسات في مجال صناعة الاسمنت بضمان الكفاءة في جميع المهن المتعلقة ب: الإسمنت ومشتقاته، التكوين، الصيانة، التوزيع، توفير الخدمات التكنولوجية والحراسة والأمن، ومكافأة الأشخاص الأكفاء على تطبيق القيم الصحيحة، مع الإشارة إلى أن المؤسسة توفر الجو الذي يسمح بتكوين المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية، والتي تنعكس على الأداء.

✓ **المسؤولية:** تتميز مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) بالمسؤولية والوعي الذي يظهر من خلال احترام القيم والمعاهدات.

✓ **الشفافية والأخلاق:** تعتبر الشفافية مبدأ أساسي في العمل وفي حياة كل عامل، وهذا المبدأ المرتبط بالمصادقية يوجه كل يوم نشاطات وسلوكات العاملين بالمؤسسة.

✓ **الاتصال:** تشجع مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) على خلق نظام اتصال مفتوح، يسمح بتبادل المعلومات ويؤسس للعلاقات مع الآخرين، من خلال استخدام الأدوات التي تسمح بنشر وانتقال الرسائل في المؤسسة.

2. **قيم نشاط المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي:

✓ **إرضاء السوق:** تضمن مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) نجاحها ونجاح سياستها التجارية عن طريق ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والتي تهدف إلى إرضاء المتعاملين والاستجابة لتوقعات السوق عن طريق التحسين المستمر لنوعية الخدمات.

✓ **الأمانة والصدق اتجاه الشركاء:** الثقة التي تجمع بين مؤسسات الاسمنت مبنية على الأمن والصدق في التعاملات، وهي تلبى هدف ضمان ربحية استثمارات المساهمين والشركاء.

(1) مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة: المديرية العامة لشركة إسمنت تبسة (SCT)، بتاريخ 2018/01/03، على الساعة 10:00.

✓ **احترام البيئة:** تسهر المؤسسة على احترام قوانين البيئة وهي واعية بمسئولياتها، وتعمل على التحكم في استهلاك الموارد الطبيعية، والأخذ بعين الاعتبار الانشغالات البيئية وحفظ حق الأجيال المستقبلية.

### 3. القيم التسييرية: تتمثل في الأتي:

✓ **الأداء:** يعكس الأداء نتائج نظام التسيير لمؤسسات الإسمنت الذي صمم وفق سياسات المؤسسات وقيمها.

✓ **الموضوعية:** تعتبر موضوعية المسيرين من القيم الأساسية للمؤسسة، والتي تترجم من خلال التقارير والتنسيق الدقيق بين مختلف الأقسام والمصالح والهيكل الفرعية، مما يؤدي إلى السير الحسن للنشاطات والأعمال.

✓ **الخصوصية:** النزاهة واحترام خصوصية المعلومات الخاصة بين الشركاء، تشكل الأساس الذي تبنى عليه علاقات الثقة بين المسؤولين والشركاء والمتعاملين.

✓ **الاحترام:** يعتبر الاحترام والإصغاء لاحتياجات المتعاملين من القيم الأساسية للمؤسسة، ويترتب عنه احترام كرامة العمال، وسماع احتياجات العملاء والتواصل معهم.

## 2. المجال الزمني:

تدعو الضرورة المنهجية تلازم وتوافق المجال الزمني (الفترة الزمنية) الذي تجرى فيه الدراسة مع طبيعة موضوع الدراسة ومجالها البشري، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة. وانطلاقاً من هذا فقد حاول الباحث إجراء هذه الدراسة وخاصة أثناء الاتصال بأفراد مجتمع البحث، في فترة يتواجد فيها العاملون بمجال الدراسة (مؤسسة اسمنت تبسة (SCT))، وذلك سعياً من الباحث لتلقي أفضل استجابات من العاملين أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان، من أجل جمع معلومات أكثر مصداقية وواقعية، غير أن نظام العمل التي تخضع له المؤسسة، ساهم في تذليل أغلب الصعوبات والعراقيل الممكن مواجهتها في هذا الصدد، ذلك أن العمل اليومي واستمراره على مدار 24 ساعة، إضافة إلى إجراءات الحضور الصارمة والتزام أغلب العاملين بالتواجد في المؤسسة، سهل على الباحث الاتصال بالعمال عموماً بشكل مرن وسلسل.

ومن خلال ذلك فقد مرت الفترة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة الميدانية، بثلاثة مراحل تمثلت في:

### أ. المرحلة الاستطلاعية:

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الاتصال الأولي بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وذلك من بداية شهر أكتوبر 2017 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2017، فبعد تفكير طويل واستشارة للمختصين في المجال حول علاقة إشكالية الدراسة بالمؤسسة المعنية، كان الاتصال بالمؤسسة بعد الحصول على طلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية من جامعة الحاج لخضر بباتنة، أين تم إيداع الطلب لدى الأمانة العامة للمؤسسة، والتي صادقت على الموافقة بعد 15 يوماً من الإيداع، وكان المنسق في هذه العملية هو مدير الموارد البشرية، الذي وفر كل الظروف من أجل تسهيل عملية البحث في المؤسسة، وخلال فترة انتظار الموافقة على الطلب كان الباحث يقوم بزيارات دورية للمؤسسة لأخذ الموافقة من جهة، ومن جهة أخرى أخذ صورة أولية عن محيط المؤسسة وأنماط العلاقات والسلوكيات السائدة بين العاملين سواء فيما بينهم أو بينهم وبين مشرفيهم، ورغم صرامة نظام العمل وحساسية الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية، على اعتبار أنها فترة التوقف التقني للمصنع، أين يكون الجميع على أهبة الاستعداد لأي طلب أو مهمة، حيث تعتمد المؤسسة في هذه الفترة إلى القيام بمختلف أشغال الصيانة وتهيئة الأرضيات ومراجعة كل الملفات والأعمال التي تمت أو ستتم فور تشغيل المصنع، إلا أن الباحث قد تلقى ترحيباً كبيراً من قبل مسؤولي إدارة المؤسسة والعاملين بها، والذين أبدوا اهتماماً خاصاً بموضوع ضغوط العمل

و دورها في استقرارهم المهني بالمؤسسة، وأكدوا استعدادهم على الاستجابة لأي طلب أو تساؤلات يطرحها الباحث.

### ب. مرحلة الإعداد التطبيقي:

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) من بداية شهر جانفي 2018 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2018، حيث قام الباحث في الأيام الأولى بإجراء جولات حول المصنع، وذلك بمرافقة عامل يقود الباحث إلى مختلف دوائر ومصالح المؤسسة ويزوده بمختلف المعلومات عنها وعن مراحل العملية الإنتاجية التي تمر عبرها صناعة مادة الإسمنت، وكيفية تحويل مختلف المكونات والمواد الأولية للحصول على المنتج النهائي، وكذلك قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الحرة مع مسؤولي الإدارة والعديد من العاملين لاستقاء المعلومات وإرشاد الباحث وتوجيهه داخل محيط عملهم، بالإضافة إلى ملاحظة مختلف مرافق المؤسسة وكيفية تعامل العاملين مع بعضهم داخل محيط العمل، مع أخذ نظرة عن نظام العمل السائد وأهم الظروف المادية والفيزيائية لبيئة العمل بالمؤسسة، والتي قد تكون من أهم مصادر ضغوط العمل التي قد يعاني منها العامل، مما قد تتسبب في زعزعة استقراره المهني بهذه المؤسسة.

### ج. مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها:

خصصت هذه الفترة من الدراسة والممتدة من بداية شهر مارس 2018 إلى نهاية شهر ماي 2018، لتوزيع الاستمارات وذلك بعد عرضها للتحكيم من قبل أساتذة في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وأساتذة بجامعة العربي التبسي بتبسة، كما تم عرضها على المشرف لتعديل مضمونها إلى حال الوصول لشكلها النهائي، لتأتي مرحلة توزيعها على العاملين محل الدراسة، وبعد ذلك قام الباحث بتجميعها وتفرغ بياناتها وتحليلها من خلال جدولتها وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

**3. المجال البشري:**

يقتضي الحديث أولاً على معنى مجتمع الدراسة في أنه يجمع بين كل الحالات التي تمثل مجموعة من الخصائص المحددة<sup>1</sup>.

حيث يستخدم علماء الاجتماع هذا المفهوم للدلالة على بيانات الدراسات السوسولوجية، أي مكان حدوث الظواهر الاجتماعية، ليعتبر هذا المفهوم من المفاهيم السوسولوجية البحتة<sup>2</sup>.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة، والتي تسعى إلى محاولة الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أهم مؤشرات ضغوط العمل التي تواجه العامل أثناء عمله، ومؤشرات عدم استقرار العامل في عمله جراء تلك الضغوط، فقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والذين قدر عددهم بـ 310 عاملاً حسب آخر إحصائيات لسنة 2018.

غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو التذبذب الواضح في عدد العاملين بهذه المؤسسة، والذي يتناقص ويتراجع في كل مرة، رغم ما تقوم به المؤسسة من توظيف كل سنة، وقد يعطي هذا التذبذب في عدد العاملين مؤشراً واضحاً على عدم استقرار هؤلاء العاملين في عملهم.

وهذا ما يحاول الباحث توضيحه من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (21)، من خلال تبيان تطور عدد العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) بين سنة 2013 إلى غاية سنة 2018. جدول رقم (04): يوضح تطور عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) بين 2013-2018

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	288	300	333	295	324	310

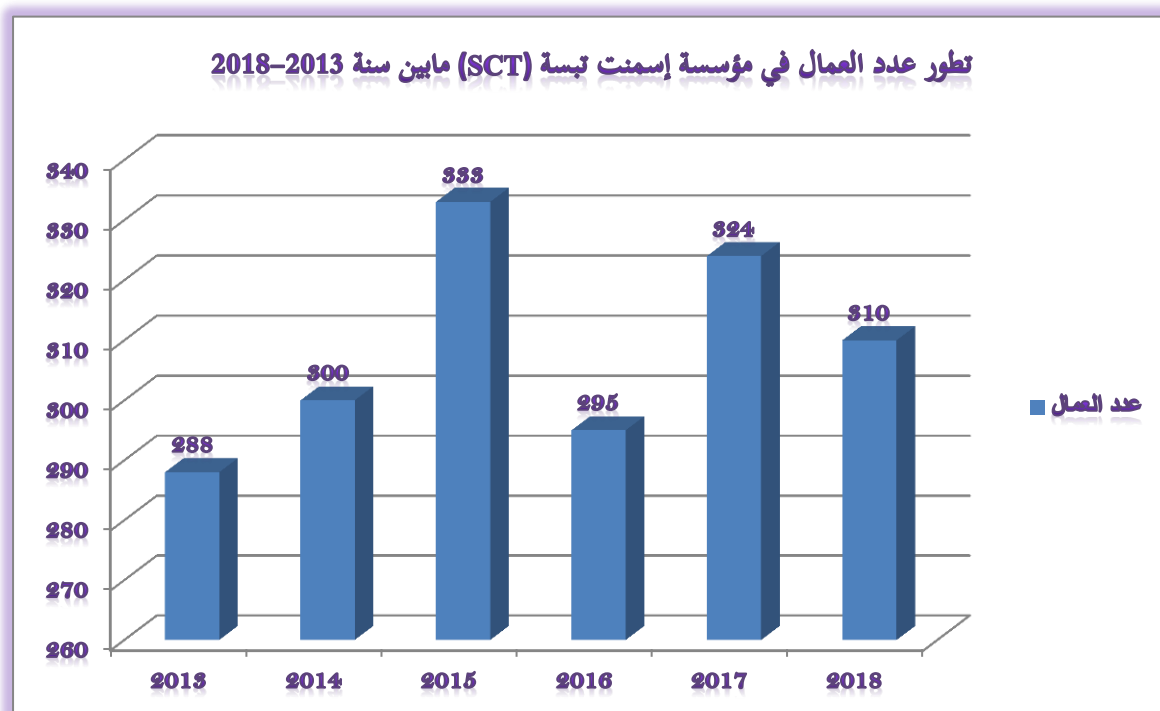
المصدر: من إعداد الطالب

(1) عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، ط1، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، 2012، ص170.

(2) معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، ص389.



شكل رقم(21): يوضح تطور عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) ما بين سنة 2013-2018



المصدر: من إعداد الطالب

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، أين تحتوي هذه الأخيرة على موارد بشرية معتبرة مقسمة إلى فئات مهنية، حيث بلغ عدد العاملين الإجمالي 310 عاملا، منهم 32 إطارا و 14 عون تحكم وعون تنفيذ واحد وذلك حسب فئة الإناث، أما فئة الذكور فنجد 88 إطارا و 120 عون تحكم و 55 عون تنفيذ، وهذا حسب إحصائيات سنة 2018<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الجدول رقم (05) والشكل رقم (22).

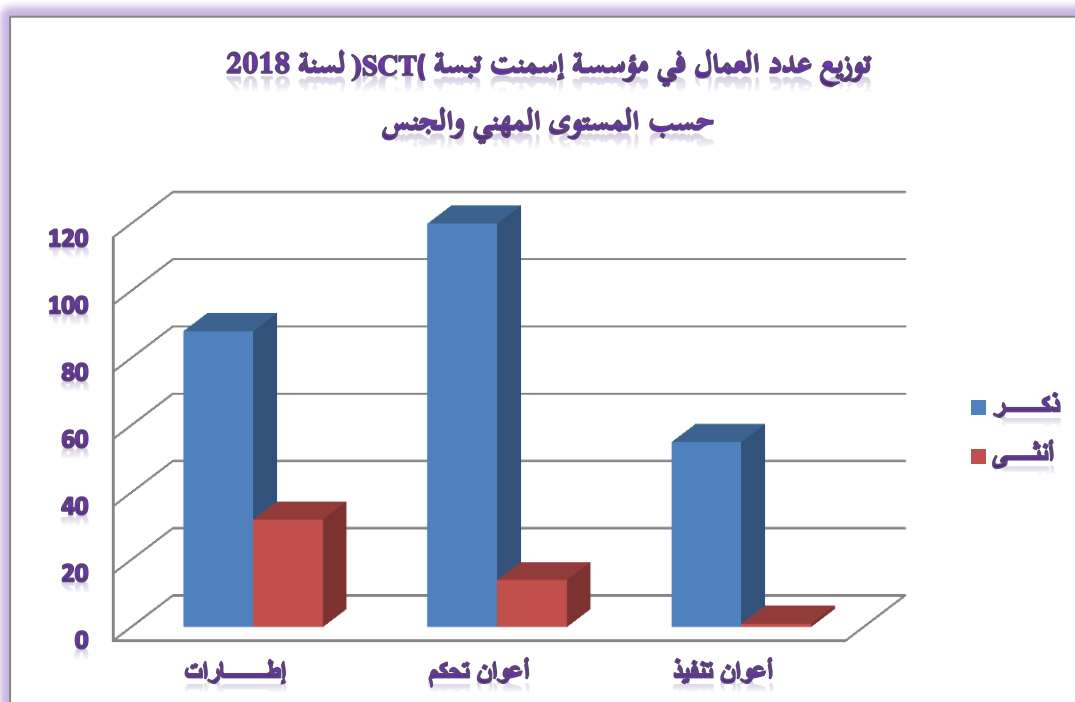
(1) مقابلة مع مدير الموارد البشرية، بمكتب المدير بمؤسسة اسمنت تبسة، بتاريخ 2018/01/03، على الساعة: 10:00.

جدول رقم (05): يوضح توزيع عدد العمال في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) لسنة 2018

النسبة المئوية %	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الفئة المهنية الجنس
15.2%	47	01	14	32	إناث
84.8%	263	55	120	88	ذكور
100%	310	56	134	120	المجموع
	100%	18.1%	43.2%	38.7%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (22): يبين تقسيم عدد العمال حسب المستوى المهني والجنس سنة 2018



المصدر: إعداد الطالب

## ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

### 1. نوع الدراسة:

تدخل الدراسة الحالية ضمن طائفة الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع المعلومات، وإنما جمعها وتحليلها واستخلاص نتائجها طبقاً لأهداف الدراسة (محاولة تفسيرها). وتتجه الدراسات الوصفية إلى الوصف الكمي والكيفي للظواهر المختلفة، وذلك بغية حصر العوامل الحقيقية المتحركة والمؤثرة في هذه الظواهر، وهذا يعني أن هذه الدراسة لا تنصب فقط على جمع معلومات كمية وإحصاءات واستخلاص نتائج فحسب، بل تتعدى مجال الوصف إلى محاولة الكشف على العلاقة الارتباطية بين مختلف الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة وخارجها، وبين استقراره المهني بهذه المؤسسة.

### 2. المنهج المستخدم:

إن كل الدراسات العلمية أخذت سمتها هذه (العلمية) لبنائها في سياق موحد يرتكز على أسس موحدة واتباع إجراءات دقيقة تبحث في سيرورة واقع معين، وذلك للحصول على حقائق إمبريقية حول مشكلة البحث، يتبلور كل هذا فيما يعرف بالمنهج العلمي الذي يشير إلى "السبيل الذي يمكن للباحث أن يسلكه للوصول إلى الهدف المعلن عنه (هدف الدراسة)، وعليه فكلمة منهج تعني السبيل أو الطريق، والمنهج في البحث العلمي الاجتماعي يعني المحطات المنهجية والإجراءات الواجب تنفيذها، وتسمى هذه المحطات بالتقنيات"<sup>1</sup>.

ويعتبر المنهج العلمي أسلوباً للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>2</sup>.

وعليه فإن المنهج يمثل الكيفية التي بها يستطيع الباحث الوصول إلى إجابات موضوعية لأسئلة دراسته، واختبار فروضها من خلال إيجاد بنية منطقية لجمع المعطيات ووصف الوقائع، تحليلها وتفسيرها.

ولأن اختيار المنهج لا يخضع إلى حرية الباحث والمفاضلة بين منهج وآخر، بل إنه يرتبط بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة وحدود البحث وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد مكانية وزمنية معينة، فقد

(1) عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط، المغرب، 2001، ص115-118.  
(2) ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص33.

اقتضت الضرورة المنهجية وطبيعة المشكلة البحثية التي تهتم بدراسة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل واستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، من خلال محاولة الكشف عن أهم مصادر ضغوط العمل التي تواجه العامل في المؤسسة مجال الدراسة، وكذا الكشف عن العلاقة الارتباطية بينها وبين استقرار العامل بهذه المؤسسة، فإن هذا يجعلها (الدراسة) تنطوي تحت الدراسات الوصفية ذات المنحى التفسيري، ولذلك يعتقد الباحث أن أنسب منهج للوقوف على حيثيات الموضوع هو المنهج الوصفي، الذي "يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث في ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع من ظواهر، أحداث وقضايا معينة، حيث يستخدم هذا المنهج طرقاً وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات..."<sup>1</sup>.

ويعد المنهج الوصفي علمية تهدف إلى تشخيص الواقع كما هو قائم، ومحاولة النهوض بهذا الواقع، ووضع خطط إصلاحية للنهوض بالأوضاع نحو الأحسن، وبالفعل فهذا هو الهدف المنشود من هذه الدراسة، حيث يعتقد الباحث أن موضوع "ضغوط العمل في علاقتها بالاستقرار المهني للعامل" هو موضوع جدير بالدراسة، ويشغل كافة المؤسسات والأفراد العاملين بها، ذلك أنه يتعلق بكل الأطراف الفاعلة في العملية الإنتاجية، سواء تعلق الأمر بالإدارة أو العامل، على اعتبار أن مسألة الاستقرار المهني أو عدمه تمس كلا الطرفين.

ولما كان المجتمع المدروس (عمال مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)) محدوداً نسبياً، فقد اتجهت الدراسة الحالية إلى تبني أسلوب المسح الشامل، ذلك أن هذا الأخير "غالبا ما يحقق أغراض البحث في الحصول على بيانات دقيقة للمجتمع الذي يبحثه واتجاهاته أو حتى الظاهرة التي يتدارسها"<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص الخطوات التي اتبعها الباحث في ذلك كما يلي:

✓ المرحلة الأولى وتتمثل في رسم خطة ممنهجة وتشمل:

- تحديد الهدف الأساسي: والمتمثل في محاولة الكشف عن أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل بالمؤسسة مجال الدراسة، ومدى اعتبارها كمسببات لعدم استقراره المهني بها.
- تحديد المجال: والمتعلق بفتة أساسية وهي العاملون المتواجدون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، سواء المتواجدين على مستوى المديرية العامة (المقر الاجتماعي) للمؤسسة بتبسة، وكذا المتواجدين على مستوى مصنع المؤسسة بالماء الأبيض.
- تحديد أداة جمع البيانات: والمتعلقة أساساً في هذه الدراسة بالاستمارة كأداة رئيسية، وتلعب

الملاحظة والمقابلة دور الأدوات الثانوية في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

(1) عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 06.  
(2) غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 199.

✓ **المرحلة الثانية:** تتمثل في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال:

- عملية الاتصال بالمبحوثين.
- مراجعة المعلومات التي جمعت، والتأكد من وجود الإجابات الكافية عند إرجاع الاستمارة.
- تفريغ المعلومات وتحليلها من خلال جدولتها وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

### 3. أدوات وتقنيات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات أو المعلومات من مجتمع الدراسة خطوة في غاية الأهمية، باعتبارها من أهم القضايا المنهجية الحاسمة، فالباحث عند دراسته لظاهرة معينة، فإنه يستعين بأدوات تتناسق مع المنهج المستخدم وتتلاءم قدر الإمكان مع هدف الدراسة، فقيمة البحث ودقة البيانات والنتائج المتوصل إليها، تكمن في طريقة استعمال الأدوات واختيارها كأداة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة، فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية، وآخر المقابلة وهكذا..، ونظراً لتعدد محتويات الواقع وصعوبة فهم متغيراته، فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من أداة، ويؤكد الباحثون في علم الاجتماع أن تعدد الأدوات أثناء جمع المعلومات مستحب ومرغوب فيه، لأنه يحقق نوعاً من الدقة العلمية ويجنب الوقوع في التحيز والذاتية.

وعلى ضوء ذلك فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات المنهجية التالية:

#### أ. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات في علم الاجتماع، حيث تعرف بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط بهدف التفسير والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>1</sup>.

وتعد الملاحظة الأداة الأكثر تداولاً واستعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهي تقنية توجه فيها الحواس لملاحظة ظاهرة ما أو مراقبة سلوك معين، انطلاقاً من مؤشرات الدراسة وهي "تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها"<sup>2</sup>، ودون أن الاستفاضة في تعريفها فالمهم من ذلك هو نوعية الملاحظة المستخدمة وكيفية تطبيقها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الملاحظة الموجهة أو المنظمة،

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص73.  
 (2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص184.

والتي "هي نوع يخضع للضبط العلمي بمعنى أنها تقوم على أسس منظمة وخطط محددة تسبق القيام بعملية الملاحظة نفسها"<sup>1</sup>.

ركز الباحث في استخدامه لهذه الأداة على ملاحظة سلوكيات العاملين داخل مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) دون المشاركة في نشاطهم، وذلك للتعرف على نمط العلاقات السائدة بينهم وطبيعة العمل الذي يقومون به في ظل خصوصية بيئة عملهم، وقد أعطت زيارة مختلف مصالح ودوائر المؤسسة الفرصة للباحث لملاحظة السلوك الفعلي للعاملين وبصورتهم الطبيعية أثناء عملهم في مختلف مراحل العملية الإنتاجية لمادة الإسمنت، بدءاً بالمرحلة التي يتم فيها استخراجها حتى وضعه في الأكياس أو إرساله دون تعبئة، مما ساعد ذلك على بناء شبكة ملاحظة تم من خلالها تسجيل العديد من الملاحظات التي تعلقت أساساً بسلوكيات العاملين وعلاقاتهم وظروف بيئة عملهم، هذه الملاحظات التي أكدت فيما بعد على صدق إجابات المبحوثين حول العديد من الأسئلة.

**ومن أهم ما لاحظته الباحث أثناء تواجده بالمؤسسة هو<sup>2</sup>:**

- عقد اجتماعات يومية بين مدير المصنع وكل رؤساء الدوائر والمصالح لمناقشة كل ما يطرأ من جديد فيما تعلق بالعملية الإنتاجية ومشاكل العمل.
- عقد اجتماعات تنسيقية دورية كل يوم خميس برئاسة الرئيس المدير العام للمؤسسة مع مديري المديریات ورؤساء مختلف الدوائر والمصالح لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالعمل، كما يتخلل ذلك زيارات ميدانية تفقدية لكل ورشات العمل، على سبيل الاحتكاك المباشر بجميع عمال المؤسسة وعلى اختلاف فئاتهم المهنية.
- معظم المكاتب مجهزة بكل ما يتطلبه العمل والعامل من أجهزة التكيف للتحكم في درجات الحرارة، وكذا تصميم المكاتب الذي عادة ما يحتوي على منافذ بشكل يسمح بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة، إضافة إلى وجود الإضاءة الاصطناعية التي تنشرها المصابيح.
- كما يمكن ملاحظة الالتزام التام بنظافة مكان العمل بشكل يبعث حقيقة على الارتياح.
- الالتزام الصارم بإجراءات السلامة المهنية من خلال توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الفردية للعامل، أين أوجدت المؤسسة مصلحة للأمن والوقاية تسهر على صحة العاملين وسلامتهم المهنية والحد من حوادث العمل المختلفة، وهو ما تجسد في مكتب خاص لمراقبة الصحة والسلامة المهنية يتواجد على

(1) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتاب الرسائل الجامعية، ط2، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2009-1430، ص111.

(2) انظر شبكة الملاحظة الملحق رقم (02).

مستوى المدخل الرئيسي للمصنع، يجبر من خلاله أي أحد (سواء العمال أو الزائرون) على استعمال وسائل الوقاية، فإجبارية ارتداء سترة الوقاية والخوذة والقفازات والأحذية العازلة يلتزم بها جميع العمال ما عدا من يعملون على مستوى إدارة المصنع.

• العمل على توفير كل الإمكانيات والتجهيزات المادية من وسائل للعمل وآلات حديثة، فقد تم تزويد مصنع الاسمنت بتكنولوجية حديثة مست نظم المراقبة والتشغيل والصيانة ومختلف الآلات والمعدات، وهو ما تجسد في استفادة المصنع من المصفاة ذات الثلاثة أذرع كأحدث آلات التكسير الصديقة للبيئة، وكذا تجهيزه بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

• اعتماد نظام اتصالات متطور وحديث يسهل العملية الاتصالية بين مختلف الدوائر والمصالح، ويسمح بالانتقال السريع للمعلومة وتشاركها عبر مختلف وحدات ومكاتب العاملين بها، عن طريق توفير نظام الأنترنات والاكسترنات، وتوفير شبكة هاتفية متطورة مدعمة بشبكة أنترنيت ذات قدرة تدفق عالية.

• ملاحظات الباحث حول أنماط السلوك السائدة بين العاملين أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال المعاملة الحسنة بين العمال، والتي تترجم في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل والبحث عن حلول لها، فضلا عن علاقات المجاملة وتقدير يد المساعدة عند الحاجة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين، تعكس مدى ترابط جماعة العمل وتماسكها، مما قد يخفف من شدة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ويزيد من تسكهم بالعمل في هذه المؤسسة واستقرارهم بها، أين تعد هذه الأخيرة موطن نشوء مثل هاته العلاقات، حيث يقضي معظم العاملين أكثر من ثلثي اليوم (ثمان ساعات في اليوم أو أكثر) مع بعضهم، أكثر مما يقضونه من وقت مع أسرهم، وبذلك عادة ما تتوحد مشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم، خاصة وأنهم ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية واحدة تفرض عليهم اقتسام وتشارك أغلب المضايقات والضغوط المهنية، والتواجد بين زملاء العمل والشعور بالانتماء إليهم كثيرا ما يخفف من حدة هذه الضغوط، ويزيد من ارتباطهم واستقرارهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

## ب. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، وأكثرها شيوعاً وفعالية في الدراسات الامبريقية، نظراً لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتعرف على أنها "التبادل اللفظي الذي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين...".<sup>(1)</sup> ومن هذا المنطلق، فقد تم الاعتماد على هذه الأداة من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح أهم المقابلات الحرة التي أجراها الباحث بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

العامل الذي أجريت معه المقابلة	تاريخ ومكان المقابلة	أهم محاور محتوى المقابلة
مدير الموارد البشرية	مكان إجراء المقابلة: على مستوى المديرية العامة للمؤسسة بتبسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم المنظومة الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.</li> <li>مدى اهتمام المؤسسة بوسائل ونظم التكنولوجيا الحديثة.</li> <li>مدى وجود صراعات وخلافات فيما بين العاملين وبينهم وبين مشرفيهم، وطرق تسوية النزاعات.</li> <li>مسألة صحة العاملين وسلامتهم المهنية، في ظل إمكانية الإصابة بأمراض مهنية.</li> <li>مدى وضوح حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لرؤساء العمل (المشرفين).</li> <li>الأساليب التي يلجأ إليها العاملون كردود أفعال عند شعورهم بالضغط في عملهم.</li> <li>مدى تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح.</li> <li>مدى اهتمام الإدارة بمسألة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون.</li> <li>أهم مصادر وعوامل ضغوط العمل لدى العمال.</li> <li>تقييم العلاقة بين ضغوط العمل ومسألة الاستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة.</li> </ul>
03 إدارات رؤساء أقسام وهم: رئيس مصلحة المراقبة + المستشار القانوني + رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات	مكان إجراء المقابلة: على مستوى المصنع بالماء الأبيض	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة مع الإدارة (مدى تعاملهم مع الإدارة)</li> <li>تقييم المنظومة الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.</li> <li>الوسائل والطرق المعتمدة في انتقال المعلومات في المؤسسة، وأفضلها بالنسبة لهم.</li> <li>العلاقة مع الرؤوسين، الشاء، العقوبات، المساعدة....</li> <li>علاقتهم مع زملائهم في العمل</li> <li>مدى الارتياح في بيئة عملهم (الظروف الفيزيقية)</li> <li>كمية العمل والمهام المسندة إليهم وتوافق مؤهلاتهم مع منصب عملهم (عبء الدور، صراع وغموض الدور)</li> <li>ظروف التنقل إلى العمل، ووضعية السكن.</li> </ul>

(1) عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص-231.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى المعاناة من ضغوط عمل نتيجة وجود متاعب ومشاكل أسرية.</li> <li>• مدى الرضا عن الأجور والمكافآت.</li> <li>• أساليب الاحتجاج وردود أفعالهم تجاه ما يتعرضون له من ضغوط العمل.</li> <li>• مسألة استقرارهم المهني، وإمكانية المغادرة في حالة تعرضهم لضغوط العمل.</li> </ul>	<p><b>2018/02/21</b></p> <p>رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات على الساعة 14:00</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وسائل ومعدات السلامة المهنية المستخرجة للعاملين.</li> <li>• إجراءات السلامة المطبقة في المؤسسة.</li> <li>• مجمل المخاطر المهنية الموجودة في المؤسسة.</li> <li>• مدى استجابة والتزام العاملين بإجراءات السلامة المطبقة في المؤسسة.</li> <li>• مدى ارتياح العاملين في بيئة عملهم (الظروف الفيزيائية).</li> <li>• مسألة صحة العاملين وسلامتهم المهنية، في ظل إمكانية الإصابة بأمراض مهنية.</li> </ul>	<p><u>مكان إجراء المقابلة:</u></p> <p>على مستوى المصنع بالماء الأبيض</p> <p><b>2018/01/24</b> على الساعة 09:30</p>	<p><u>رئيس دائرة الوقاية والأمن</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقتهم مع الإدارة (مدى اتصالهم بالإدارة)</li> <li>• الوسائل والطرق المعتمدة في انتقال المعلومات في المؤسسة، وأفضلها بالنسبة لهم.</li> <li>• معاملة رؤساء العمل لهم (العلاقة مع المشرفين)</li> <li>• أساليب الاحتجاج وردود أفعالهم تجاه ما يتعرضون له من ضغوط العمل.</li> <li>• مدى الارتياح في بيئة عملهم (الظروف الفيزيائية)</li> <li>• كمية العمل والمهام المسندة إليهم وتوافق مؤهلاتهم مع منصب عملهم (عبء الدور، صراع وغموض الدور)</li> <li>• علاقتهم مع زملائهم في العمل</li> <li>• ظروف التنقل إلى العمل، ووضعية السكن.</li> <li>• مدى المعاناة من ضغوط عمل نتيجة وجود متاعب ومشاكل أسرية.</li> <li>• مدى الرضا عن الأجور والمكافآت.</li> <li>• مسألة استقرارهم المهني، وإمكانية المغادرة في حالة تعرضهم لضغوط العمل.</li> </ul>	<p><u>مكان إجراء المقابلة:</u></p> <p>على مستوى المصنع بالماء الأبيض</p> <p><b>2018/02/13</b> على الساعة 10:00 على الساعة 11:00</p>	<p><u>02 أعوان تحكم</u> (01 دائرة التسويق) (01+ دائرة التموين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام الاتصال المعتمد في المؤسسة، وسائل وطرق انتقال المعلومات والقرارات داخل المؤسسة.</li> <li>• مدى وجود صراعات وخلافات فيما بين العاملين وبينهم وبين مشرفيهم، وطرق تسوية النزاعات.</li> <li>• مدى وضوح حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لرؤساء العمل.(المشرفين).</li> </ul>	<p><u>مكان إجراء المقابلة:</u></p> <p>على مستوى المصنع بالماء الأبيض</p> <p>تمت في شكل</p>	<p><u>رئيس دائرة الموارد البشرية</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساليب التي يلجأ إليها العاملون كردود أفعال عند شعورهم بالضغوط في عملهم</li> <li>• مدى تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح.</li> <li>• مدى اهتمام الإدارة الظروف السوسيو مهنية للعامل، من خلال: نظام الأجور، المكافآت والخوافز، توفير السكن، وسائل النقل... </li> <li>• أهم مصادر وعوامل ضغوط العمل لدى العمال.</li> <li>• العلاقة بين ضغوط العمل ومسألة الاستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة.</li> </ul>	<p>زيارات متكررة على الساعة: 09:30- 11:00 <u>2018/02/01</u> <u>2018/02/07</u> <u>2018/02/15</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم المنظومة الاتصالية بالمؤسسة.</li> <li>• علاقتهم مع الإدارة (مدى اتصالهم بالإدارة)</li> <li>• الوسائل والطرق المعتمدة في انتقال المعلومات في المؤسسة، وأفضلها بالنسبة لهم.</li> <li>• معاملة رؤساء العمل لهم (العلاقة مع المشرفين)</li> <li>• أساليب الاحتجاج وردود أفعالهم نتيجة ما يتعرضون له من ضغوط في العمل.</li> <li>• علاقتهم مع زملائهم في العمل</li> <li>• مدى الارتياح في بيئة عملهم (الظروف الفيزيائية).</li> <li>• كمية العمل والمهام المسندة إليهم، وتوافق مؤهلاتهم مع منصب عملهم (عبء الدور، صراع وغموض الدور)</li> <li>• ظروف التنقل إلى العمل، ووضعية السكن.</li> <li>• مدى المعاناة من ضغوط عمل نتيجة وجود متاعب ومشاكل أسرية.</li> <li>• مدى الرضا عن الأجور والمكافآت.</li> <li>• مسألة استقرارهم المهني، وإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة تعرضهم لضغوط العمل.</li> </ul>	<p>مكان إجراء المقابلة: على مستوى المصنع بالماء الأبيض</p> <p><u>2018/02/14</u> 02 أعوان تنفيذ من دائرة الإنتاج: على الساعة 11:00 على الساعة 14:00</p> <p><u>2018/02/15</u> 01 عون تنفيذ من دائرة الصيانة على الساعة 14:00</p>	<p><u>03 أعوان تنفيذ</u> (01 مصلحة التصنيع + 01 مصلحة الإرسال بدائرة الإنتاج 01+ مصلحة الكهرباء بدائرة الصيانة)</p>

المصدر: من إعداد الطالب

### ج. استمارة الاستبيان: (الاستمارة):

تعد الاستمارة أداة أساسية من أدوات جمع البيانات يتطلبها البحث الميداني، وهي الوسيلة العملية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، أين تفرض عليهم التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومساراته.

وتعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة معينة<sup>1</sup>، وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع مختلف البيانات في العلوم

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص63.

الاجتماعية، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه<sup>1</sup>.

فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تغطي الإشكالات المطروحة في الدراسة، ويرى "خليل عمر معن" أن: "الاستبيان طريقة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على شكل استمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين (باليد)، أو بواسطة البريد، على أن تكتب الأسئلة بلغة سهلة، مفهومة وخالية من المصطلحات المعقدة، وقد تكون الأسئلة في هذه الاستمارة مغلقة، تصنيفية مذيبة بالإجابات (الاختيارات) أو مفتوحة"<sup>2</sup>.

### ✓ بناء الاستمارة وتطبيقها:

إن من شروط الاستمارة الجيدة أن تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع، كما يجب أن تتضمن جملاً واضحة وقصيرة وتحمل معنى واحداً، مع تجنب التكرار والإعادة، وتبنى الاستمارة انطلاقاً من عملية تفكيك للمتغيرات في الفرضيات الجزئية إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها مباشرة في الواقع، وقد كان بناء أسئلة الاستمارة من خلال تفكيك مفاهيم الفرضيات الجزئية إلى أبعاد والأبعاد إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع<sup>(3)</sup>.

قام الباحث بتحديد أسئلة الاستمارة تبعاً لفروض البحث حتى تتماشى وأهداف الدراسة وتتلاءم مع طبيعة الموضوع ومع المبحوثين، من حيث لغتهم وخصائصهم العمرية ومكان تواجدهم.

وعلى هذا فقد اشتمل البحث على استمارة احتوت 50 سؤالاً موجهاً لكل العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) على اختلاف مستوياتهم، باعتبارهم أفراداً لمجتمع الدراسة الحالية.

وقد خصصت كل مجموعة من أسئلة الاستمارة بفرض من فروض الدراسة، فجاءت في شكل أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة تحمل إجابات قطعية وأخرى تصنيفية تحتوي على جملة من الاحتمالات يختار منها المبحوث احتمالاً واحداً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد احتوت استمارة البحث أربعة محاور: اشتمل أولهما على بيانات شخصية وسوسيو مهنية مرقمة من (01 إلى 06) وتعلقت أساساً بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والحالة العائلية، أما المحور الثاني منها فاشتمل على أسئلة مختلفة تعلقت أساساً بالضغوط التنظيمية واحتجاج العامل داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، واحتوى المحور الثالث على أسئلة تمحورت حول الضغوط الشخصية ودوران العمل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)،

(1) محمود محمد الجراح: أصول البحث العلمي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص149.

(2) معن خليل عمر: مرجع سابق، ص242.

(3) مورس أنجرس: مرجع سابق، ص163.

ليخصص المحور الرابع لأسئلة حول الضغوط البيئية وانسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

ومن خلال ما تقدم، يوضح الجدول التالي توزيع أسئلة الاستمارة حسب كل فرضية ومؤشراتها:

جدول رقم: (07) يوضح توزيع أسئلة الاستمارة حسب كل فرضية ومؤشراتها.

رقم الأسئلة	مؤشراتها	الفرضية
01	الجنس	المحور الأول: أسئلة البيانات الشخصية والسوسيو مهنية.
02	السن	
03	المستوى التعليمي	
04	المستوى المهني	
05	الأقدمية في العمل	
06	الحالة العائلية	
14 - 07	نظام الاتصال	المحور الثاني: الضغوط التنظيمية و احتجاج العامل داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
22 - 15	نمط الإشراف	
25 - 23	الظروف الفيزيائية	
28-26	غموض الدور	المحور الثالث: الضغوط الشخصية ودوران العمل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
31-29	صراع الدور	
24	عبء الدور	
24	العلاقة مع زملاء العمل	
43-39	الظروف الاجتماعية (السكن، النقل، المكانة الاجتماعية...)	المحور الرابع: الضغوط البيئية وانسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
48-44	الظروف الاقتصادية (الأجر، المكافآت...)	
50،49	حول ضغوط العمل في علاقتها بالاستقرار المهني	بعض الأسئلة المساعدة

المصدر: من إعداد الطالب

تم تسليم الاستمارات باليد للمبحوثين من قبل الباحث، للإجابة عن أسئلتها ثم إرجاعها، مع الإشارة إلى مساعدة أحد أعوان الأمن الصناعي الذي كلف بمرافقة الباحث أثناء عملية توزيع الاستمارات وجمعها، وذلك نظرا لإجراءات السلامة المهنية الصارمة، خاصة على مستوى المصنع بالماء الأبيض، أين كان على الباحث أيضا الالتزام بهذه الإجراءات (لباس السترة الواقية، الخوذة...) أثناء توزيع الاستمارات على العاملين المبحوثين بمختلف مصالح ودوائر المؤسسة، كما لم تستدعي الضرورة لمكوث الباحث مع المبحوثين أثناء الإجابة عن أسئلة الاستمارة، وهذا نظرا للمستوى التعليمي لدى الفئة المبحوثة.

### ✓ الاستمارة التجريبية:

تعتبر هذه الخطوة من بين أهم الخطوات في إعداد وبناء الاستمارة الجيدة والموافقة للشروط العلمية، ويكون ذلك باختبار ثبات الاستمارة على عينة من المبحوثين يختارون من بين المبحوثين، قصد فحص الاستمارة واختبارها، والتأكد من سلامة أسئلتها وخلوها من التعقيد والغموض وابتعادها عن الأسئلة المخرجة أو الشخصية التي تضايق المبحوث، أو قد تكون الأسئلة لا تخدم الموضوع أو بعيدة عن الطرح المقصود.

وفي مواصلة لإجراءات بناء الاستمارة وضبط أسئلتها قام الباحث باختبارها ميدانيا، وذلك بتطبيقها على عينة تجريبية صغيرة مكونة من 30 مفردة (عامل)، و من ثمة أجري عليها العديد من التعديلات حتى خرجت في صورتها النهائية، والتي تم تطبيقها فيما بعد أفراد مجتمع الدراسة، حيث دارت التعديلات عموما حول:

- قيام الباحث بإلغاء وإضافة بعض الأسئلة وذلك تماشيا مع هدف الدراسة الذي يعني أساسا تشخيص المشكلة البحثية دون التركيز على الحلول.
- قيام الباحث أيضا بتقديم أسئلة وتأخير أخرى حتى يحصل على تسلسل منطقي في طرحها.
- قيام الباحث باستبدال الخيار (نعم أو لا) بالخيار (دائما، أحيانا، أبدا) لأن الأول فيه نوع من التضييق في الإجابة بالنسبة للمبحوث، أما الثاني فيفتح نوعا ما المجال للإجابة خاصة بالنسبة لبعض الأسئلة.
- تبديل بعض المصطلحات التي وردت في الاستمارة بأخرى أكثر تداولاً في المؤسسة مجال الدراسة، ومثال ذلك ( تبديل مصطلح "المشرف" بمصطلح "المسؤول المباشر"، "دوران العمل" مقابل "ترك العمل"، "غموض الدور" مقابل "غموض المهام"، "عبء الدور" مقابل "زيادة كمية العمل"،..... ).

## ✓ الخصائص السيكومترية للاستمارة:

## • الصدق:

يعتبر هذا الإجراء ضروري لقياس مدى صدق الاستمارة، وذلك من خلال قيام الباحث ببناء استمارة أولية، والتي تم عرضها على مجموعة من المحكمين للنظر في مدى ملائمة أسئلتها لموضوع وأهداف الدراسة، وكذا فحص الأسئلة من حيث صياغتها، ترتيبها، تكرارها... إلخ، حيث كان إجراء التحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعتي العربي بن مهدي بأم البواقي وجامعة العربي التبسي بتبسة، والجدول التالي يوضح أسماء المحكمين.

جدول (08): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ- صالح بن نوار
جامعة العربي التبسي بتبسة	أستاذ محاضر أ	أ- جفال نور الدين
جامعة العربي التبسي بتبسة	أستاذ محاضر أ	أ- بروقي وسيلة
جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي	أستاذ محاضر أ	أ- شريفة معدن
جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي	أستاذ محاضر أ	أ- نورة قنيفة
جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي	أستاذ محاضر أ	أ- لطفي دنبري

المصدر: من إعداد الطالب

وبناء على توجيهات الأساتذة المحكمين، قام الباحث بحساب الصدق الظاهري للاستمارة، للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك باستخدام معادلة "لاوشي".

$$\text{مستوى صدق الاستمارة} = 100 \times \frac{\sum \text{ن م ص}}{\text{عدد البنود}}$$

$$\text{و أن: } \text{ن م ص} = \frac{\text{ن} - \text{ن}'}{\text{ع}}$$

حيث: ن : عدد الأساتذة الذين قالوا أن البند يقيس.

ن': عدد الأساتذة الذين قالوا أن البند لا يقيس.

ع : عدد الأساتذة المحكمين.

والجدول التالي يوضح مستوى الصدق الظاهري للاستمارة:

جدول رقم (09): يبين مستوى الصدق الظاهري للاستمارة

رقم البند	يقيس (ن)	لا يقيس (ن')	عدد المحكمين (ع)	ن م ص
01	06	00	06	01
02	06	00	06	01
03	06	00	06	01
04	06	00	06	01
05	06	00	06	01
06	06	00	06	01
07	03	03	06	00
08	06	00	06	01
09	04	02	06	0.33
10	06	00	06	01
11	04	02	06	0.33
12	06	00	06	01
13	06	00	06	01
14	05	01	06	0.67
15	06	00	06	01
16	06	00	06	01
17	04	02	06	0.33
18	06	00	06	01
19	06	00	06	01
20	06	00	06	01
21	05	01	06	0.76
22	06	00	06	01
23	05	01	06	0.76

01	06	00	06	<b>24</b>
01	06	00	06	<b>25</b>
01	06	00	06	<b>26</b>
01	06	00	06	<b>27</b>
01	06	00	06	<b>28</b>
01	06	00	06	<b>29</b>
01	06	00	06	<b>30</b>
01	06	00	06	<b>31</b>
0.76	06	01	05	<b>32</b>
01	06	00	06	<b>33</b>
0.33	06	02	04	<b>34</b>
01	06	00	06	<b>35</b>
01	06	00	06	<b>36</b>
01	06	00	06	<b>37</b>
01	06	00	06	<b>38</b>
01	06	00	06	<b>39</b>
01	06	00	06	<b>40</b>
01	06	00	06	<b>41</b>
01	06	00	06	<b>42</b>
01	06	00	06	<b>43</b>
01	06	00	06	<b>44</b>
0.76	06	01	05	<b>45</b>
01	06	00	06	<b>46</b>
01	06	00	06	<b>47</b>
01	06	00	06	<b>48</b>
01	06	00	06	<b>49</b>
0.76	06	01	05	<b>50</b>

المصدر: من إعداد الطالب



مثال: حساب صدق البند رقم 01: في الاستمارة.

$$ن م ص 1 = \frac{0 - 06}{06} = \frac{ن - ن'}{ع} = 01 \text{ ومنه : } ن م ص 1 = 01.$$

وبعد حساب مستوى صدق كل البنود، يتم حساب مستوى صدق الاستمارة ككل من خلال المعادلة السالفة الذكر، بالاعتماد على بيانات الجدول أعلاه.

وعليه: يكون مستوى صدق الاستمارة هو: 89.76%، وهذا ما يعني صدق الاستمارة إلى حد كبير.

وفي ضوء الملاحظات والإرشادات المقدمة من طرف المحكمين، تم تعديل الاستمارة وعرضها ثانية على المشرف الذي أبدى مجموعة من الملاحظات القيمة، والتي أخذت بعين الاعتبار، لتصيح في شكلها النهائي، بما يضمن التسلسل المنطقي والترابط الوظيفي في أسئلتها، وجعلها قابلة للبحث وتوزيعها على المبحوثين.

✓ الثبات:

تم توزيع ثلاثون استمارة على مجموعة معينة من المبحوثين بعد تجريبها بطبيعة الحال، وبعد شهر أعاد الباحث توزيع الاستمارات على نفس المجموعة، حيث أظهرت الإجابات توافقا إلى حد كبير بين إجابات الاستمارتين.

وبناء على هذه النتائج فإن استمارة الدراسة صادقة، وهذا ما يعني أن البنود تقيس ما أعد لقياسه، كما تؤكد ثبات الأداة، والذي يشير إلى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه في فترات زمنية متفاوتة.

**د. الوثائق والسجلات:**

نظرا لأهمية الوثائق والسجلات في البحوث الاجتماعية للكشف عن بعض الجوانب التي يصعب ملاحظتها من جهة، ومن جهة أخرى كونها مادة مكتوبة أو مصورة تستمد منها معلومات أو إحصائيات حول الظاهرة المدروسة، فقد حاول الباحث الاستعانة ببعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، والتي تمكن من الحصول عليها بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث من خلاله تم الحصول بعض المعلومات التي تمثلت أساسا في ما يلي:

- بطاقة فنية للتعريف بالمؤسسة و مجموعة من السجلات والوثائق توضح ما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية لها؛
- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- بيانات عن تطور عدد العمال بالمؤسسة، ومختلف التقسيمات الإدارية والتنظيمية لها.
- القانون الداخلي للمؤسسة، وما يحمله من مواد قانونية ، تنظم العلاقات المهنية بين العاملين بالمؤسسة.
- الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

**ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه:**

يرى موريس أنجريس أن مجتمع الدراسة: "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>

**1. تحديد حجم (أفراد) مجتمع الدراسة:**

يتم تحديد واختيار المجتمع الذي يطبق عليه البحث، من أجل الوصول إلى نتائج للدراسة يمكن تفسيرها، أين يتكوّن مجتمع البحث الكلي في الدراسة الحالية من مجموع العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية، من 310 عاملاً حسب إحصائيات سنة 2018، موزعين على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث، بعدما تم استبعاد عينة تجريبية حجمها 30 عاملاً، ليصبح بعدها حجم مجتمع الدراسة 280 عاملاً، تم توزيع 280 استثماراً عليهم، استرجع منها 271 استثماراً ، والتي بدورها استبعد منها 06 استثمارات غير صالحة للتحليل، ليصبح بذلك عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 265 استثماراً من مجموع الاستثمارات الكلي، وهو ما سيعتمده الباحث كحجم لمجتمع الدراسة أثناء التحليل والتفسير، وملخص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل والمسترجعة

عدد الاستثمارات	العدد	النسبة %
الإستثمارات الموزعة	280	%100
الإستثمارات الغير مسترجعة	09	%03.2
الإستثمارات المستبعدة	06	%02.1
الإستثمارات الصالحة للتحليل والمسترجعة	265	%94.7

المصدر: من إعداد الطالب

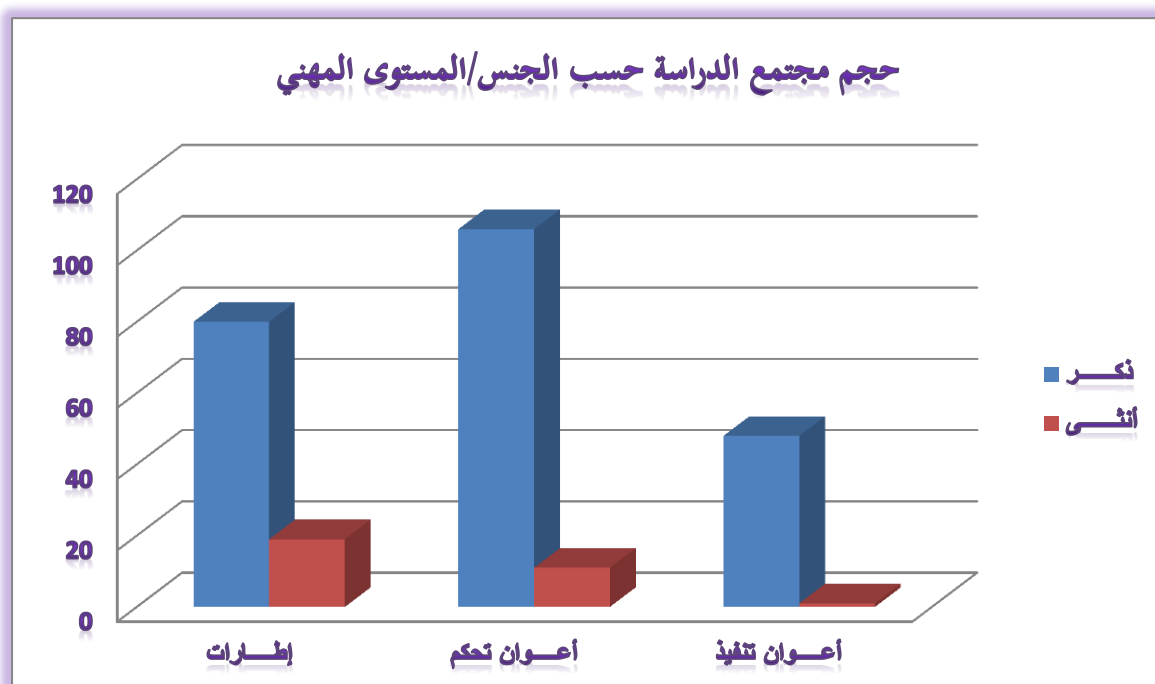
(1) موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 301.

جدول رقم (11): يوضح حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والمستوى المهني

النسبة المئوية %	المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفترة المهنية الجنس
11.7%	31	01	11	19	إناث
88.3%	234	48	106	80	ذكور
100%	265	49	117	99	المجموع
	100%	18.5%	44.1%	37.4%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (23): يوضح حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والمستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب

## 2. خصائص مجتمع الدراسة:

تم الحصول على خصائص مجتمع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق الاستمارة، والتي تضمنت البيانات العامة والشخصية والمهنية للمبحوثين.

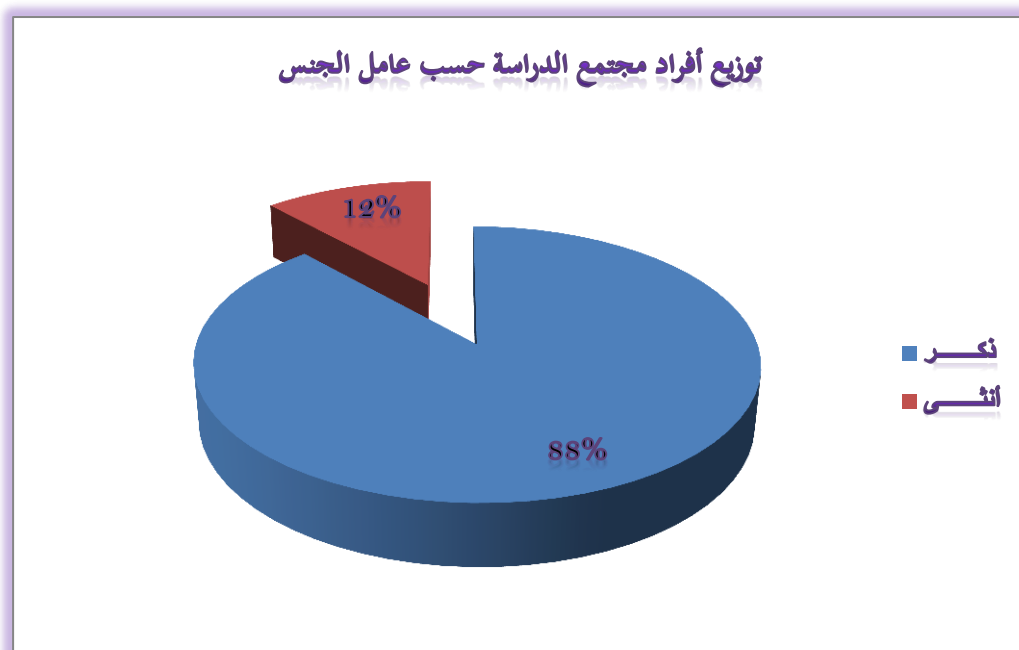
➤ الجنس:

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس

النسبة %	التكرارات	الإجابة
88.3%	234	ذكر
11.7%	31	أنثى
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (24): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (09) كشفت المعطيات الإمبريقية المتحصل عليها أنّ أغلبية أفراد مجتمع الدراسة في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) هم ذكور وذلك بنسبة 88.3%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 11.7% فهي تعبر عن نسبة الإناث اللاتي يعملن في هذه المؤسسة، وقد يرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وصعوبة العمل الصناعي، فالعمل داخل المصنع خاصة يتطلب بذل مجهود كبير يعتمد على القوة البدنية والعمل الشاق، لذا اقتضت الضرورة أن يتم توظيف الذكور لمثل هذه الأعمال، على عكس فئة الإناث اللاتي اقتصر توظيفهن على مستوى المخابر والوظائف الإدارية، وهو ما يتناسب وقدراتهن الجسدية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالعمل الصناعي الشاق عموماً غير محبذ لدى الفئة الأنثوية، التي تميل نحو تفضيل الأعمال الإدارية خاصة، وهذا ما قد يفسر التفاوت الكبير بين نسب تواجد الجنسين على مستوى مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، كما يوضحه الشكل رقم (24).

وهو ما وافق ملاحظات الباحث أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث يمكن القول أن طبيعة العمل على مستوى المصنع بالماء الأبيض خاصة، على اعتبار أن متطلبات العملية الإنتاجية لمادة الإسمنت وظروف العمل التي تستدعي بنية جسدية قوية، استوجبت مجتمعا عماليا رجاليا، رغم وجود نسبة ضئيلة للعنصر الأنثوي على مستوى المخابر وبعض الأعمال الإدارية.

رغم أن الجنس الأنثوي أقل تواجدا في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، إلا أن هذا لا ينفى ترجيح إمكانية تعرض هذه الفئة العمالية لضغوط عمل أثناء تواجدها بالمؤسسة مجال الدراسة مقارنة بالجنس الذكري، خاصة وأن للظروف الفيزيقية التي تميز بيئة العمل في مصنع الاسمنت دور مهم كمصدر لتلك الضغوط، إضافة إلى ما تتحمله هذه الفئة الأنثوية في ظل محاولاتها في التوفيق بين مهامها ومسؤولياتها داخل المؤسسة وخارجها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالتفاوت بين الجنسين حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل ومدى قدرة ومقاومة هذه الضغوط، يجعل الفئة الأنثوية الحلقة الأقرب للمعاناة على المستوى الصحي والنفسي والاجتماعي جراء تلك الضغوط المهنية.

### ➤ السن:

✓ حساب عدد الفئات وأطوالها حسب عامل السن:

أ. حساب عدد الفئات:

- يتم حساب عدد الفئات حسب عامل السن وفقا للقانون التالي:

$$K = 1 + (3.33 \times \log n)$$

حيث: n: حجم مجتمع الدراسة، وعليه:

$$K = 1 + (3.33 \times \log 265)$$

$$K = 1 + (3.33 \times 2.42) = 9$$

إذن: عدد الفئات العمرية لمجتمع الدراسة هو: 09 فئات عمرية.

ب. حساب طول الفئة:

$$L = \frac{H-T}{K}$$

ويكون ذلك وفقا للقانون الآتي:

• حيث: H: تمثل أكبر قيمة في التوزيع

T: تمثل أصغر قيمة في التوزيع

• وعليه نجد طول الفئة:  $L = \frac{63-20}{9}$  وبالتالي:  $L = 05$

إذن: طول الفئة العمرية هو: 05

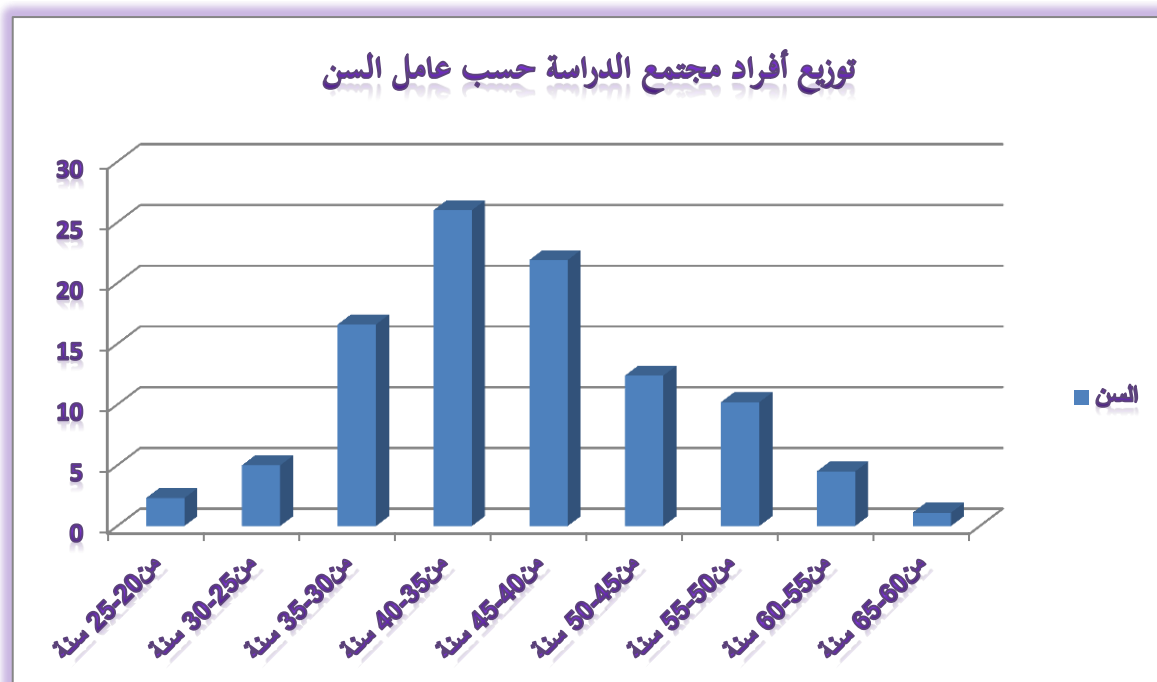
من خلال ذلك يمكن توضيح توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل السن وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (13): يوضح عامل السن لدى أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	فئات السن
02.3%	06	25 - 20
05%	13	30 - 25
16.6%	44	35 - 30
26%	69	40 - 35
21.9%	58	45 - 40
12.4%	33	50 - 45
10.2%	27	55 - 50
04.5%	12	60 - 55
01.1%	03	65 - 60
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (25): يوضح عامل السن لدى أفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (10) يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تتوزع أعمارهم بين الفئات العمرية الأقل من 45 سنة وذلك بنسبة 71.7% من مجموع الباحثين، موزعة بأعلى نسبة قدرت بـ 26% للذين يتراوح سنهم ما بين (35 - 40 سنة)، وتليها مباشرة نسبة 21.9% ممن تراوحت أعمارهم بين (40-45 سنة)، ثم تأتي فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (30-35 سنة) وذلك بنسبة 16.6%، ثم تأتي وينسب متقاربة وعلى التوالي قدرت بـ 5% و 2.3% لفئة العاملين الذين تراوحت أعمارهم بين (25 - 30 سنة) و (20 - 30 سنة).

في مقابل ذلك، قدرت النسبة المتبقية بـ 28.3% لفئة الباحثين الذين تجاوزوا سن 45 سنة، موزعة على الفئات العمرية وينسب ضئيلة ومتقاربة على التوالي، نسبة 12.4% للذين تراوحت أعمارهم بين (45-50 سنة)، و 10.2% للفئة العمرية (50 - 55 سنة)، و 4.5% للفئة العمرية (55-60 سنة)، لتتنيل الترتيب فئة الباحثين الذين تراوحت أعمارهم بين (60 - 65 سنة) وذلك بنسبة 1.1% من مجموع العاملين الباحثين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).



وعليه، ومن خلال ما يوضحه الشكل رقم (25) فإن مجموع نسب الفئات العمرية للعاملين الذين تراوحت أعمارهم بين 20 سنة و45 سنة، قد تجاوز 70% من مجموع العاملين المبحوثين، مما يعكس أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة عمرية شابة، هذه الأخيرة التي يكون فيها الفرد العامل في أوج عطائه البدني ونضجه الفكري، مما يسمح له ببذل أقصى قدراته وطاقاته من أجل تقديم أداء عمل مميز ومبدع، كما أن ما يقع على عاتقه من مسؤوليات في مجتمعه في هذه المرحلة العمرية، تجعله بحاجة ملحة وضرورية لمنصب العمل والاجتهاد في المحافظة عليه، بل والسعي وراء تطوير مساره المهني وتقلد المناصب النوعية التي تعود عليه بالمنفعة المادية والمعنوية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، غير أن هذا الأمر يرفع من احتمال تعرض هذه الفئة العمالية لضغوط عمل مختلفة، جراء سعيها وراء تحقيق تلك الأهداف.

في مقابل ذلك تقارب محصلة نسب الفئات العمرية المتبقية 30% بالنسبة للعاملين الذين تجاوزوا سن 45 سنة، وهي نسبة قليلة مقارنة بفئة الشباب، وقد يرجع ذلك إلى أن اقتراب العامل من سن الخمسين أو تجاوزها عادة ما يكون في نهاية مساره المهني والذي يصاحبه النزوع نحو الراحة وطلب التقاعد من العمل، لذا فمعظم العاملين أثناء هذه الفترة العمرية يتركون العمل، أما ما قرر منهم مواصلة العمل فقد يكون أكثر عرضة للضغوط أثناء عمله، نتيجة تقدمه في السن وعدم قدرته على تحمل الأعباء التنظيمية والاجتماعية.

انطلاقاً مما تقدم من قراءات إحصائية وتحليلية لمختلف الفئات العمرية للعاملين المبحوثين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فإن ذلك يعكس جليا استراتيجية المؤسسة في التوجه نحو تشييب مواردها البشرية كدعامة تستند عليها لتعزيز الربح وتحقيق أهدافها، من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات الشابة، ودفعهم للاحتكاك بمن يفوقهم سناً للاستفادة من خبرتهم وكفاءاتهم في العمل، وذلك من خلال احتفاظ المؤسسة واعتمادها على قدرات وخبرات عمالها المتقدمون في السن لما يتمتعون به من مهارات وقدرات على الإنتاج أكثر لتحقيق الأهداف المخطط لها.

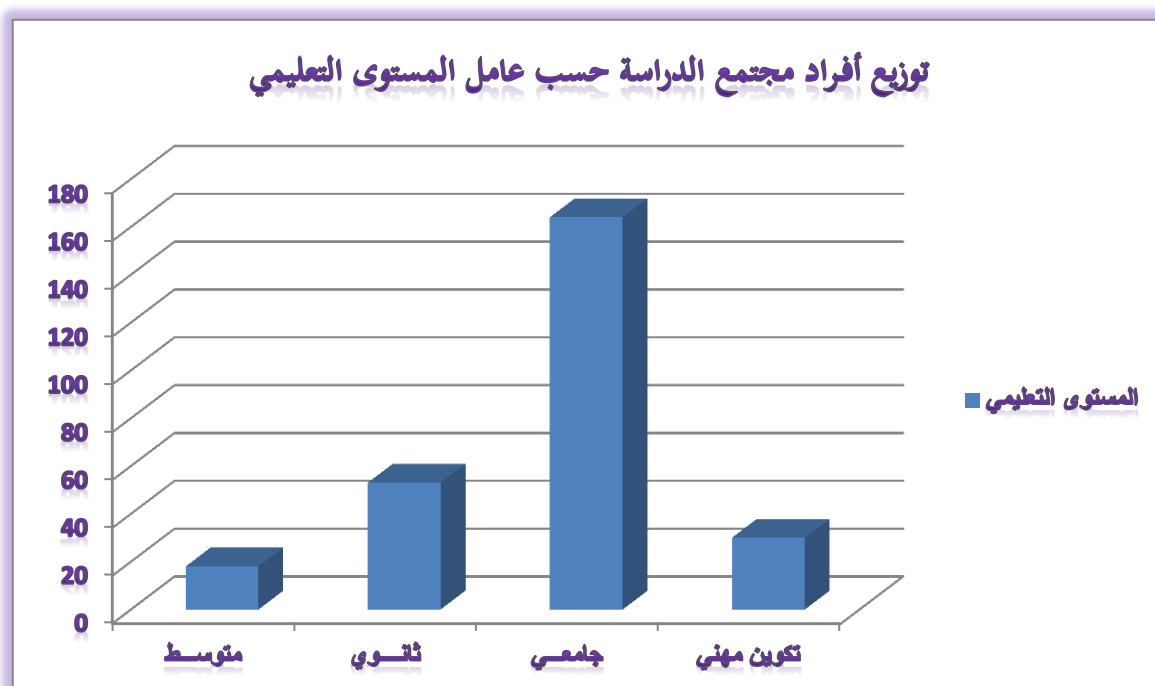
## ➤ المستوى التعليمي:

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي.

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
متوسط	18	6.8%
ثانوي	53	20%
جامعي	164	61.9%
تكوين مهني	30	11.3%
المجموع	265	100%

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (26): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المستوى التعليمي الغالب لأفراد مجتمع الدراسة هو **المستوى الجامعي**، وذلك بنسبة 61.9% من مجموع العاملين المبحوثين، ثم تليها نسبة 20% والتي تمثل نسبة العاملين ذوو **المستوى الثانوي**، في حين لم يتعدى **مستوى المتوسط للعاملين المبحوثين** 6.8%، أما بقية النسبة فهي للذين يملكون **تكوينا مهنيا** وقدرت بـ 11.3%، ويمكن تبرير هذا التفاوت في النسب، و**غلبة المستوى الجامعي** على غيره من المستويات التعليمية، إلى السياسة والإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في اعتمادها على مبدأ التحديث والتطوير المستمر لكل إمكاناتها المادية والمعنوية، من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة ومحاولة تبني أساليب إدارية حديثة، وهذا ما يقتضي تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية، وهو ما توافق وتصريحات رئيس الموارد البشرية **لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)** أثناء مقابله، أين أكد على أن المؤسسة قد عمدت إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في مختلف دوائرها ومصالحها، بما يتوافق ومناصب العمل التي تتطلب قدرات ومؤهلات تعليمية عالية، وهو ما ترجم في **تصنيفات مستوياتها المهنية**، والمتمثلة أساسا في إطارات المؤسسة، كما أن ذلك له علاقة مباشرة بالفئة العمرية الغالبة في مجتمع الدراسة، ألا وهي الفئة الشابة المتعلمة.

في مقابل ذلك يمكن تبرير انخفاض نسب المستويات التعليمية المتبقية (الثانوي، المتوسط) إلى محدودية المناصب التي يشغلونها، والتي يغلب عليها الطابع الروتيني والسهولة في التطبيق، والتي لا تستوجب مستوى تعليميا عاليا، فهي لا تتطلب مجهودا فكريا قدر ما تتطلب مجهودا عضليا، حيث نجد أن أغلب هؤلاء العاملين يشغلون أعوان تنفيذ، والذين من المحتمل أن يجدوا صعوبة في فهمهم للقواعد والتعليمات المكتوبة خاصة، وهذا ما قد يدفعهم إلى تقبل الأوامر والضغوطات الممارسة عليهم حتى ولو كانت فوق طاقاتهم، مما قد يهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة مجال الدراسة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤهل العلمي ذو أهمية بالغة لدى إدارة المؤسسة، وهو ما انعكس في **المستوى التعليمي (الجامعي)** لأغلب العاملين بها، على سبيل المرونة في توجيه وضبط سلوكهم التنظيمي، وتمكينهم من التحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة وأساليب إدارتها، وهو ما قد يعطى صورة واضحة على مدى قدرتهم في التكيف ومقاومة الضغوط التي قد يواجهونها أثناء عملهم بمؤسسة **اسمنت تبسة (SCT)**.

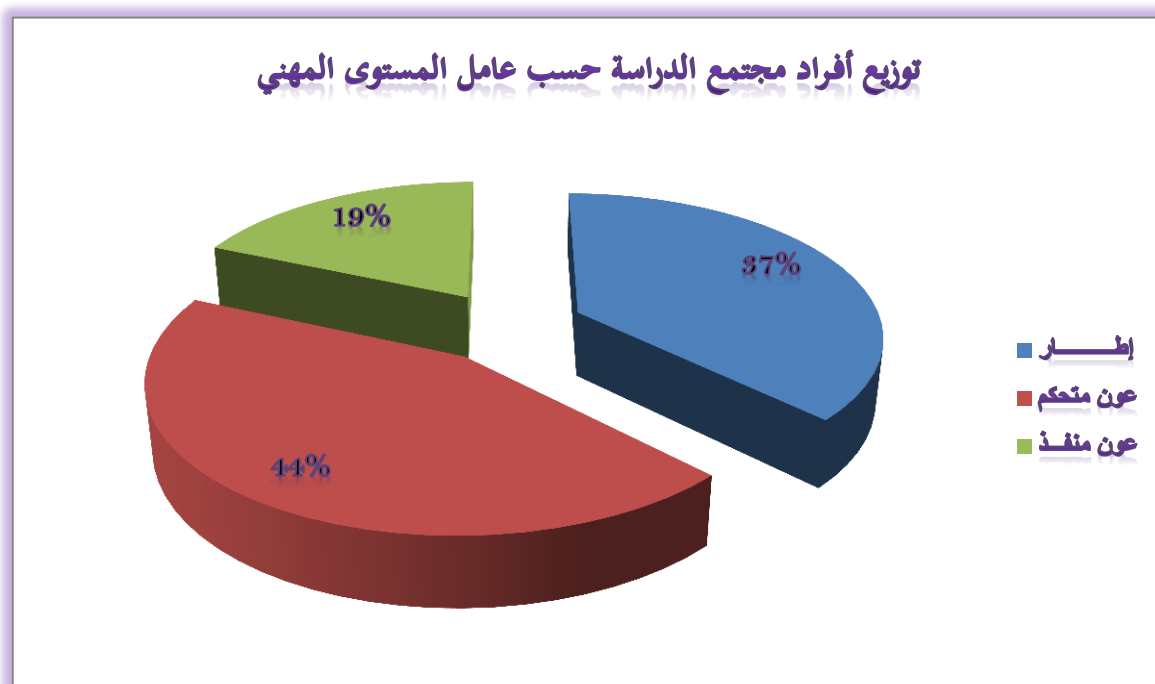
## المستوى المهني: ➤

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
37.4%	99	إطار
44.1%	117	متحكم
18.5%	49	منفذ
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (27): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني.



المصدر: من إعداد الطالب

تشير بيانات الجدول رقم (14) إلى أن أكبر فئة مهنية هي فئة أعوان التحكم وذلك بنسبة تقدر

بـ 44.1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تليها فئة الإطارات التي قدرت نسبتها بـ 37.4%، لتكون

فئة أعوان التنفيذ أصغر فئة مهنية بالمؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 18.5% من مجموع المبحوثين، وقد يعزو الباحث سبب هذا التفاوت في نسب الفئات المهنية لأفراد مجتمع الدراسة أساسا إلى بنية الهيكل التنظيمي الذي تتبناه مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) من حيث تقسيم العمل وتعدد المهام والأنشطة التي يتطلبها نشاط المؤسسة، والتي يتوزع العمل فيها على ستة (06) مديريات (مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية التطوير، مديرية الإستغلال، التموين ومديرية التجارة والتسويق)، والتي تحوي كل منها عددا من الدوائر والمصالح (أنظر الملحق رقم (02))، وهو ما استوجب العمل وفق فرق عمل متخصصة، الأمر الذي أدى إلى تعدد وكثرة المناصب الإشرافية، وبالتالي غلبة نسب فئة الإطارات وأعوان التحكم مقابل أعوان التنفيذ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فطبيعة الوظائف والتكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية، وما تتطلبه من تأهيل عال ومتخصص جعل هذا التفاوت في النسب مبررا.

كما تجدر الإشارة إلى أن محصلة مجموع نسبة فئتي أعوان التحكم والتنفيذ تقدر بـ 62.6%، وهي بذلك تمثل غالبية العاملين المبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة، وهو ما يعكس أهمية هذه الفئات باعتبارها القاعدة العمالية التي تركز عليها العملية الإنتاجية في هذه المؤسسة.

نظريا يمكن افتراض أن فئة أعوان التنفيذ خاصة قد تمثل أكثر الفئات المهنية تضررا وتعرضا لمختلف الضغوط أثناء عملها، وهو ما تعتبره الدراسة الحالية من أهم المتغيرات (متغير المستوى المهني) والعوامل الرئيسة التي تلعب دورا هاما في تحديد الفروقات والاختلافات بين العاملين في مواجهتهم للضغوط المهنية داخل هذه المؤسسة وخارجها.

## ➤ الأقدمية في العمل:

✓ حساب عدد الفئات وأطوالها حسب عامل الأقدمية في العمل:

أ. حساب عدد الفئات:

- يتم حساب عدد الفئات حسب عامل الأقدمية في العمل وفقا للقانون التالي:

$$K = 1 + (3.33 \times \log n)$$

حيث: n: حجم مجتمع الدراسة،

وعليه:

$$K = 1 + (3.33 \times \log 265)$$

$$K = 1 + (3.33 \times 2.42) = 9$$

إذن: عدد الفئات حسب عامل الأقدمية في العمل لمجتمع الدراسة هو: 09 فئات عمرية.

ب. حساب طول حسب عامل الأقدمية في العمل الفئة:

$$L = \frac{H-T}{K}$$

ويكون ذلك وفقا للقانون الآتي:

- حيث: H: تمثل أكبر قيمة في التوزيع

T: تمثل أصغر قيمة في التوزيع

- وعليه نجد طول الفئة:  $L = \frac{29-3}{9}$  وبالتالي:  $L = 03$

إذن: طول الفئة حسب عامل الأقدمية في العمل لمجتمع الدراسة هو: 03

من خلال ذلك يمكن توضيح توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل الأقدمية في العمل وفقا للجدول

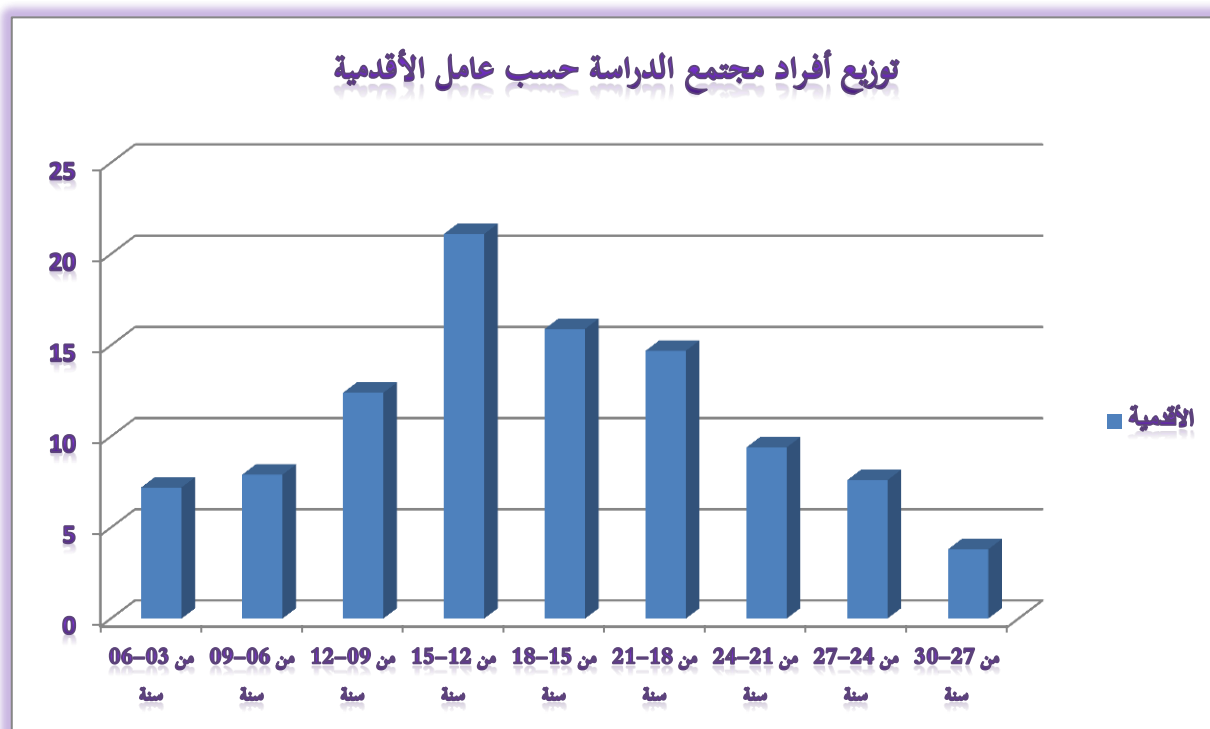
الموالي:

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الفئات (بالسنة)
07.2%	19	من 06 - 03 سنة
07.9%	21	من 09 - 06 سنة
12.4%	33	من 12 - 09 سنة
21.1%	56	من 15 - 12 سنة
15.9%	42	من 18 - 15 سنة
14.7%	39	من 21 - 18 سنة
09.4%	25	من 24 - 21 سنة
07.6%	20	من 27 - 24 سنة
03.8%	10	من 30 - 27 سنة
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (28): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشواهد الكمية التي يوضحها الجدول رقم (13) الخاص بمدة العمل التي قضاها العاملون المبحوثون في العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، يتبين أن أكثر هؤلاء العاملين هم ممن تراوحت مدة عملهم بين (09 سنوات إلى 21 سنة)، أين قارب مجموع نسب هذه الفئات 65% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، موزعة بأعلى نسبة لدى فئة العاملين الذين قضاوا مدة عمل بين (12 - 15 سنة) قدرت بـ 21.1%، ثم تليها مباشرة وبنسب متقاربة، وعلى التوالي: 15.9%، 14.7% و 12.4%، لفئات المبحوثين الذين تراوحت مدة أقدميتهم في العمل بين (15-18 سنة)، (18-21 سنة) و (09-12 سنة).

فيما تقاربت وبنسب ضئيلة نسب العاملين الذين لم تراوحت مدة عملهم بين (03-06 سنوات)، (06-09 سنوات)، (21-24 سنة) و (24-27 سنة)، أين قدرت نسبهم على التوالي بـ 07.2%، 07.9%، 09.4% و 07.6%، لتأتي نسبة 03.8% كأدنى نسبة مكافئة لأفراد مجتمع الدراسة الذين يتمتعون بخبرة عمل أكثر من 27 سنة.

من خلال ما تقدم، وما يوضحه الشكل رقم (28) حول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الأقدمية، فإن ذلك يتناسب مع ما سبق توضيحه من خلال توزيع المبحوثين وفقا لعامل السن (أنظر الشكل رقم (25))، حيث يتوافق توزيع العاملين المبحوثين حسب الفئات العمرية مع توزيعهم حسب فئات الأقدمية في العمل، وهو ما يعطي صورة واضحة حول الطاقات والكفاءات البشرية الشابة التي تمتلكها مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

إن العمل بالمؤسسة مجال الدراسة والمكوث بها لمدة تجاوزت 09 سنوات دون مغادرتها، قد يمثل مؤشرا واضحا على مدى تمسك فئة عمالية معتبرة بالعمل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) واستقرارها فيها، وهذا ما قد يعد نقطة ايجابية للمؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه هذه المدة الطويلة في خلق جو عائلي وبيئة عمل مفعمة بروح التعاون والانسجام بين العاملين، وتوفير رصيد معتبر من الكفاءة والمهارة



في أداء المهام، فضلا عن الخبرة المكتسبة في التعامل مع ضغوط العمل وتجاوز المضايقات المهنية التي قد يواجهها العاملون بهذه المؤسسة.

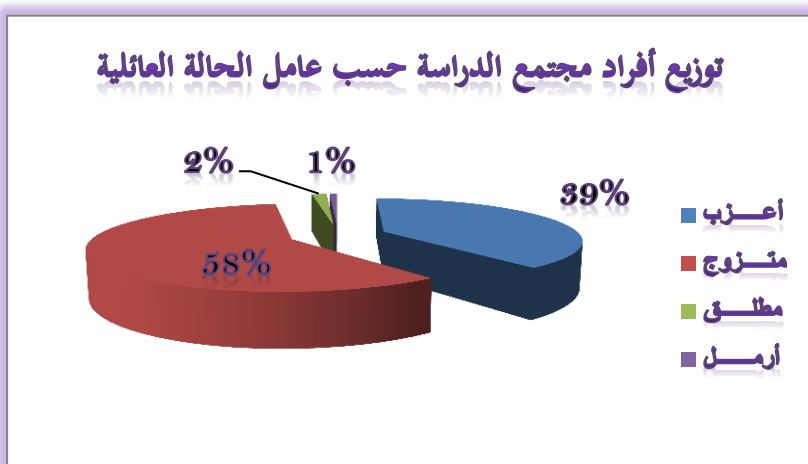
في مقابل ذلك تسعى الأغلبية المتبقية من العاملين المبحوثين الذين تقل مدة عملهم بالمؤسسة مجال الدراسة عن 09 سنوات، إلى كسب الخبرة والمزيد من المهارات خاصة وأن معظم أفرادها من فئة الشباب الذين هم بصدد بداية مسارهم المهني ورسم مستقبلهم، قصد الحصول على فرص لإثبات الذات وطلباً للتدرج المهني وتقلد أعلى المناصب، غير أن التطلع لذلك قد يجعل هذه الفئة العمالية الشابة في مواجهة جملة من الصعوبات والعراقيل التي تمارس عليها ضغوطا مهنية، قد تززع استقرارها المهني بهذه المؤسسة.

## ➤ الحالة العائلية:

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
39.2%	104	أعزب
58.5%	155	متزوج
01.5%	04	مطلق
0.8%	02	أرمل
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب



شكل رقم (29): يوضح توزيع

أفراد مجتمع الدراسة حسب

عامل الحالة العائلية.

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة هي تلك المتعلقة بالعمال المتزوجون والتي

تمثل نسبة 58.5%، لتليها مباشرة نسبة العزاب بـ 39.2% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين

تشكل فئة المطلقين نسبة 01.5%، لتتذيل الترتيب فئة الأرامل والتي تكاد أن تتعدم وذلك بنسبة 0.8%،

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (27).

من الناحية التحليلية يفترض أن **المتزوج** يواجه ضغوطات ومشاكل أسرية أكثر مما يواجهها غيره، فقد أثبتت الدراسات النظرية بأن الأحداث العائلية والمشاكل الاجتماعية للعامل **المتزوج** خاصة، من أهم مسببات ضغوط العمل لديه والتي تهدد استقراره المهني، فعادة ما يرتبط هذا الأخير بالاستقرار الأسري والاجتماعي للعامل من جهة، ومن جهة أخرى فمسؤولية إشباع الاحتياجات الأسرية التي تقع على عاتق **المتزوجين**، تجعلهم أكثر الفئات العمالية تمسكا بالعمل، فالعامل طالما هو مسؤول عن أسرة لا بد من تغطية متطلباتها، لذا عليه أن يتحمل مشاق العمل، رغم ما يتعرض له من ضغوط داخل بيئة عمله وخارجها، على اعتبار أن العامل المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل من أجل تحمل أعباء المعيشة والتكفل باحتياجات أسرته، وهذا ما يجعله يسعى جاهدا إلى الحفاظ على عمله والاستقرار فيه.

وفي المقابل يكون العمال **العازبين** أقل مسؤولية من ذلك، مما يجعلهم أقل عرضة للضغوط العائلية، غير أن هذه الفئة العمالية المعتبرة قد تواجه نوعا آخر من الضغوط في عملها، فمعظم هؤلاء **العازبين** ومن كلا الجنسين قد بلغوا سن الزواج أو أكثر ولم يتزوجوا بعد، مما قد يجعل عامل العنوسة أو التأخر سن الزواج من أهم مصادر الضغوط لدى هذه الفئة، والتي قد تؤثر في استقرارها المهني.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

### ومناقشة النتائج

#### أولاً : عرض وتحليل البيانات

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

#### ثانياً: مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

#### ثالثاً: النتائج العامة

**تمهيد:**

من المعروف أن الوصف الإحصائي أو الرياضي هو أكثر صحة ودقة من الوصف اللفظي، باعتبار أن الدقة والموضوعية من سمات العلم الحديث.

ويصبح البحث أكثر علمية، إذا تمكن الباحث من إثبات صحة فرضيته أو نفيها عن طريق الأرقام، لكن هذه الأخيرة تعتبر مادة جافة إذا لم يتم تفسيرها، وبعبارة أخرى فإن النتائج المتوصل إليها ينبغي أن تكون ذات دلالة إحصائية من جهة، وأن تفسر بناء على المعطيات النظرية من جهة ثانية.

بناء على ذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى تكوين جداول إحصائية، تعكس مضمون تساؤلات وفرضيات الدراسة، من خلال تصنيف وإحصاء استجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة.

وتتكون الجداول أساساً من فئات تحسب انطلاقاً من مجموع الاستجابات والنسب المئوية المقابلة لها، إضافة إلى تكوين جداول مركبة حسبما تقتضيه الحاجة.

وعليه سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات

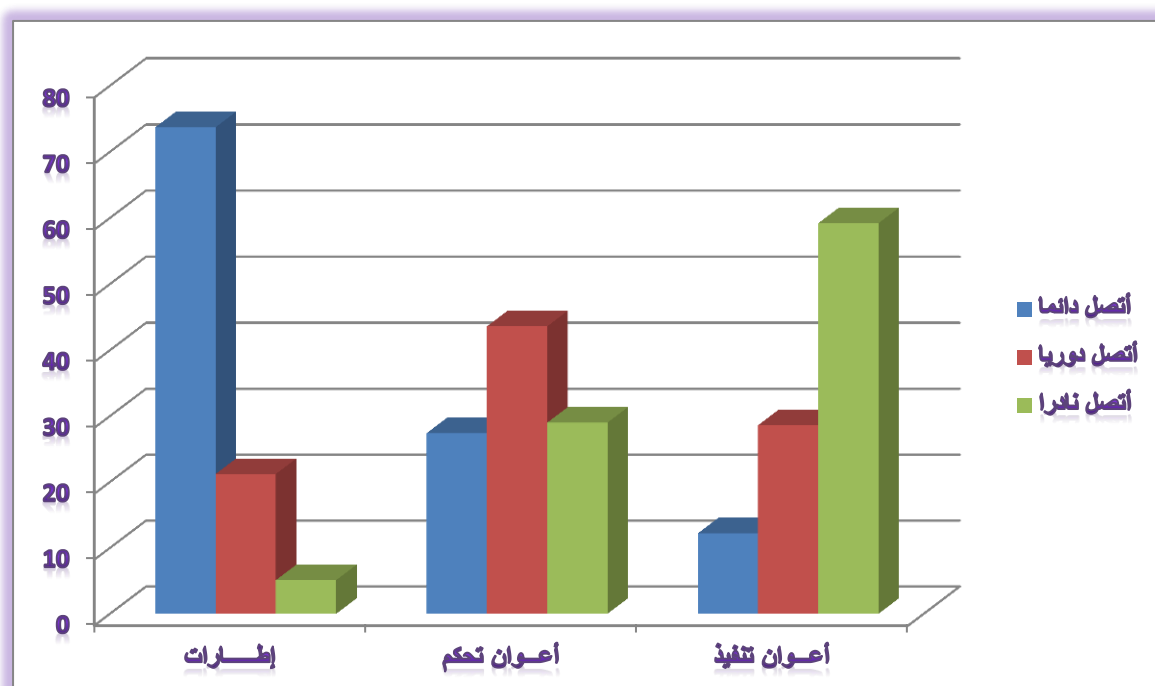
## 1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (18): يبين اتصال الإدارة بالعامل حسب المستوى المهني

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%41.9	111	%73.7	73	%27.4	32	%12.2	06	دائما
%32.4	86	%21.2	21	%43.6	51	%28.6	14	دوريا
%25.7	68	%05.1	05	%29	34	%59.2	29	نادرا
%100	265	%100	99	%100	117	%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (30): يبين اتصال الإدارة بالعامل حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول رقم (18) مدى اتصال الإدارة بالعاملين بها على اختلاف فئاتهم المهنية، أين أكد ما نسبته 41.9% من مجموع العاملين المبحوثين على أن اتصال إدارة المؤسسة بهم يكون بصفة دائمة طوال أيام الأسبوع، وهو ما اتفق حوله أغلب العاملين بالمؤسسة، لتكون أعلى نسبة في ذلك لدى فئة الإطارات بـ 73.7% من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى أعوان التحكم والتنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 27.4% و 12.2% من مجموع مفردات هذه الفئات، وهو ما يظهره الشكل رقم (30).

انطلاقاً من ملاحظات الباحث<sup>1</sup>، فقد يعزو هذا الأخير السبب وراء تصريحات أغلب إطارات المؤسسة بالاتصال الدائم للإدارة بهم، إلى استهداف هذه الفئة العمالية (فئة الإطارات) وإلزامها بالتواجد الدائم في الاجتماعات اليومية التي تعقدها إدارة المؤسسة، على سبيل المتابعة اليومية لما يعرض من مستجدات ومشكلات في العمل، هذا ولأن معظم أفراد هذه الفئة مكلفون بالإشراف على فرق عمل، يستوجب عليهم تبليغ ونقل مختلف المعلومات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه الاجتماعات من جهة، ومن جهة أخرى نقل مختلف مشاكل العمل وطرح انشغالات أعضاء فرق العمل التي يشرفون عليها، على أساس أن عمال هذه الفئة هم عصب العملية الاتصالية داخل المؤسسة باعتبارهم همزة وصل بين الإدارة وبقية العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا ما أكدته ملاحظات الباحث أثناء تواجده بالمصنع، أين يتم عقد اجتماعات يومية بين مدير المصنع وكل رؤساء الدوائر والمصالح لمناقشة كل ما يطرأ من جديد فيما تعلق بالعملية الإنتاجية ومشاكل العمل اليومية.

بينما يرى 32.4% من العاملين أن اتصال الإدارة بالعاملين يكون بصورة دورية نهائية كل أسبوع، موزعة وبأعلى نسبة لدى أعوان التحكم قدرت بـ 43.6%، ثم تليها نسبة 28.6% لدى أعوان التنفيذ، لتقل النسبة لدى الإطارات، أين قدرت بـ 21.2% من مجموع هذه الفئة.

وقد يرجع الباحث سبب ذلك انطلاقاً من ملاحظاته<sup>2</sup> أثناء تواجده بالمؤسسة، إلى نظام العمل وطبيعة النشاط الذي يقومون به من جهة، وإلى الإستراتيجية الصارمة التي تتبناها إدارة المؤسسة في تعاملاتها مع زبائنها من جهة أخرى، فالعمل الصناعي (صناعة الإسمنت) يتطلب العمل على آلات ومعدات ضخمة، تعمل بشكل مستمر ومتواصل خلال 24 ساعة في اليوم، وهذا ما ينتج عنه بعض المشاكل اليومية في العمل التي تستوجب المعالجة الآنية والمراقبة الدائمة والصيانة الدورية للمعدات، وكذا الالتزام بتوفير احتياجات الزبائن في الآجال المحددة والمتفق عليها، قصد كسب ثقة الزبون والمحافظة على صورة المؤسسة كمؤسسة رائدة في هذا المجال (صناعة الاسمنت)، كل هذا يجعل إدارة المؤسسة في

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) أنظر الملحق نفسه.

اتصال دوري بعمالها، وهو ما أكدته ملاحظات الباحث أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، أين يتم عقد اجتماعات تنسيقية دورية كل يوم خميس برئاسة الرئيس المدير العام للمؤسسة مع مديري المديريات ورؤساء مختلف الدوائر والمصالح لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالعمل، كما يتخلل ذلك زيارات ميدانية تفقدية لكل ورشات العمل، على سبيل الاحتكاك المباشر بجميع عمال المؤسسة وعلى اختلاف فئاتهم المهنية.

فيما يرى ما نسبته 25.7% من العاملين المبحوثين أن اتصال الإدارة بهم يكون بصورة نادرة، موزعة على مختلف الفئات المهنية على أن تكون أعلى نسبة لدى العمال التنفيذيين، والتي قدرت بـ 59.2%، وقد يرجع ذلك حسبهم<sup>1</sup> إلى عدم وجود أسباب ودواعي لاتصال الإدارة بهم بشكل دائم أو دوري، فهم يتلقون كل الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل من مشرفيهم المباشرين، وأن جل ما يقتضيه اتصال الإدارة بهم ترسله مع رؤسائهم المباشرين.

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الإرسال، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 14:00.



جدول رقم (19) : يبين الطريقة التي تتبعها الإدارة في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل.

الطريقة أو الوسيلة المفضلة لدى العمال في ذلك		الطريقة التي تتبعها الإدارة في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل		الاحتمالات
النسبة المئوية%	التكرارات	النسبة المئوية%	التكرارات	
13.6%	36	12.8%	34	المشرف
7.2%	19	8.3%	22	الإعلانات
19.2%	51	35.1%	93	الاجتماعات
26.4%	70	21.1%	56	الرسائل الإلكترونية
33.6%	89	22.7%	60	الهاتف
100%	265	100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 35.1% من مجموع العاملين المبحوثين يؤكدون أن إدارة المؤسسة تعتمد على عقد الاجتماعات كأكثر طريقة تتبعها في إيصال المعلومات إليهم التي تتعلق أساسا بالعمل، في حين تصرح نسبة من العاملين والمقدرة بـ 22.7% و 21.1% على التوالي أن المعلومات التي تصلهم من طرف الإدارة تكون عن طريق الهاتف والرسائل الإلكترونية، وهو ما أكده رئيس مصلحة المراقبة<sup>1</sup> للباحث أثناء مقابلاته بالمؤسسة، حول سؤاله عن الوسائل والطرق المعتمدة في انتقال المعلومات في المؤسسة، أن هذه الأخيرة مجهزة بشبكة هاتفية متطورة وشبكة إنترنت ذات قدرة تدفق عالية تسمح بالانتقال السريع للمعلومة وتشاركها عبر مختلف وحدات ومكاتب العاملين بالمؤسسة، وبينها وبين الشركة الأم في الجزائر العاصمة بطريقة تسمح لكل عامل الاتصال مباشرة بالرئيس المدير العام أو أي إطار من الشركة الأم في أي وقت كان.

فيما يقر ما نسبته 12.8% من العمال أن الإدارة تعتمد على المشرف كوسيلة لإيصال المعلومات إليهم، وتؤكد النسبة المتبقية والمقدرة بـ 8.3% على أن المعلومات والقرارات التي تصدرها إدارة المؤسسة

(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

تكون عبر الإعلانات والمنشورات على لوحات مخصصة لذلك، والتي تتواجد على مستوى كل دائرة ومصالحة، وهو ما تم ملاحظته<sup>1</sup> من طرف الباحث أثناء تواجده بالمؤسسة.

أما فيما يخص تفضيل العمال للوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة إليهم من قبل الإدارة، فقد صرح ما نسبته 33.6% و 26.4% على التوالي أي ما يعادل كنسبة إجمالية 60% من مجموع المبحوثين أنهم يحبذون استعمال الهاتف والرسائل الإلكترونية كأفضل وسيلتين في إيصال المعلومات إليهم، ويرجع ذلك حسبهم إلى سرعة وصول المعلومة وسهولة التعامل مع الوسيطتين، وهو ما يتماشى وطبيعة عملهم الذي يستوجب وصول المعلومة بأسرع ما يمكن وفي الوقت المناسب، مما يساعد على الدقة في التنفيذ والإسراع في إنجاز العمل.

في حين فضل عدد من العمال والمقدر بـ 51 و 36 عاملاً أي ما يمثل نسبة 19.2% و 13.6% على التوالي أن الاجتماعات والمشرف أفضل طريقتين<sup>2</sup> لنقل المعلومات إليهم باعتبارها تفتح مجالاً للاستفسار والحوار معهم وجهاً لوجه، وأنهم في غالب الأحيان يجدون صعوبة ولبسا في فهم ما هو وارد في الإعلانات من جهة، وسوء الفهم والغموض في تلقي التعليمات والأوامر من الإدارة عبر الهاتف من جهة أخرى، مما يعرضهم للضغوط في أغلب الأحيان، فطريقة الاجتماعات والمشرف حسب نظرهم ترفع عنهم الحرج وتسهل عملية الفهم الصحيح للمعلومات الواردة إليهم.

فيما تشير النسبة المتبقية والمعادلة لـ 07.2% من مجموع المبحوثين وهي نسبة ضئيلة إلى حد ما، إلى تفضيل الإعلانات والمنشورات في تلقي المعلومات من إدارة المؤسسة، ويرجع ذلك حسبهم<sup>3</sup> إلى أنها تجنبهم الاحتكاك المستمر والمباشر سواء مع الإدارة أو المشرف، والذي قد يفضي إلى التنازع والصراع والشجار حول كيفية تطبيق وتنفيذ المعلومة، وهو ما يعرضهم لضغوط في عملهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن مستواهم التعليمي (ثانوي- جامعي) وخبرتهم المهنية تسمح لهم باستيعاب المعلومات الواردة إليهم عن طريق الإعلانات، ويتيح لهم هامشاً من الحرية في التعامل مع هذه المعلومات وكيفية تنفيذها.

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصالحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

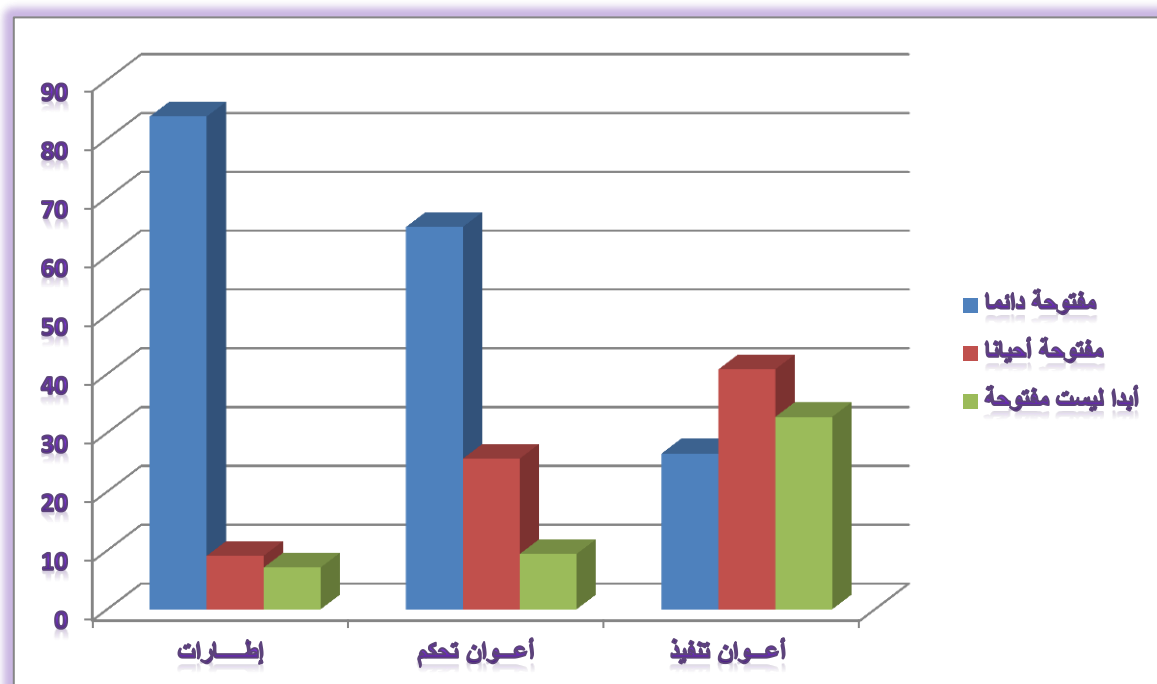
(3) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

جدول رقم (20): يبين انسيابية المعلومات وانتقالها عبر قنوات الاتصال حسب المستوى المهني

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%64.9	172	%83.8	83	%65	76	%26.5	13	دائما
%22.3	59	%09.1	09	%25.6	30	%40.8	20	أحيانا
%12.8	34	%07.1	07	%09.4	11	%32.7	16	أبدا
%100	265	%100	99	%100	117	%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (31): يبين انسيابية المعلومات وانتقالها عبر قنوات الاتصال حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب

تشير معطيات الجدول رقم (20) إلى أن نسبة 64.9% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، والتي تمثل الأغلبية من العمال الذين أقرروا بأن انتقال المعلومات والقرارات عبر قنوات الاتصال داخل المؤسسة يكون بشكل مرن وسهل، موزعة على مختلف الفئات المهنية بأعلى نسبة لدى الإطارات قدرت بـ 83.8% من مجموع مفردات هذه الفئة، وتليها مباشرة فئة أعوان التحكم وذلك بنسبة 65%، ثم تليها فئة أعوان

**التنفيذ** ونسبة أقل قدرت بـ 26.5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (31)، ليتم التأكيد من قبل هذه الفئات العمالية على أن انتقال مختلف المعلومات والقرارات يتم بصورة سهلة وذات انسيابية، ذلك أنهم لا يجدون أي عائق في تبادل المعلومات وانتقالها فيما بينهم وبين الإدارة، وهو ما تم تأكيده من خلال ما صرح به مدير الموارد البشرية<sup>1</sup> أثناء مقابله حول سؤاله عن تقييمه للمنظومة الاتصالية المعتمدة في المؤسسة، على أن إدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) تتبنى سياسة واضحة المعالم من أجل خلق منظومة اتصالية فعالة تعكس مدى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في سبيل تحقيق نظام اتصال فعال، يعتمد على سهولة معلوماتية من شأنها التأثير على السلوك الفردي للعامل، وتوحيد أهدافه الشخصية مع ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، وبالتالي ضمان ولائه وتقديم أفضل ما عنده.

فيما يرى ما نسبته 22.3% من مجموع العمال المبحوثين، أن المعلومات داخل مؤسستهم لا تنتقل دائما بصورة مرنة وسهلة، ففي بعض الأحيان يتعذر وصول بعضها إلى جميع الأطراف، أين تبقى حكرا على البعض فقط، وهذا ما صرحت به نسبة معتبرة من أعوان التنفيذ قدرت بـ 40.8% من مجموع مفردات هذه الفئة المهنية، لتليها مباشرة فئة أعوان التحكم بنسبة 25.6%، ثم تأتي فئة الإطارات بنسبة مقاربة قدرت بـ 09.1% من مجموع إطارات المؤسسة.

فيما دعم ذلك النسبة المتبقية من العمال المبحوثين، والتي قدرت بـ 12.8% من مجموع المبحوثين، وهي نسبة قد توصف بالقليلة، أين تقر بوجود تصلب في قنوات الاتصال داخل مؤسستهم، موزعة بأعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ بـ 32.7% من مجموع هذه الفئة، وتليها وينسب ضئيلة جدا فئة أعوان التحكم بنسبة 09.4%، وفئة الإطارات وذلك بنسبة قدرت بـ 07.1%، وقد يكون هذا تدعيما لما صرح به أغلب العمال المبحوثين سابقا.

بجمع النسبتين السابقتين (مجموع الذين أجابوا بـ أحيانا وأبدا) يتضح أن ما يمثل 35.1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، يرون أن انتقال المعلومات والقرارات عبر قنوات الاتصال داخل المؤسسة التي يعملون بها لا يتم بصورة سلسة وسهلة، وهي نسبة معتبرة تعادل ثلث مجتمع الدراسة، يمثل أغلبها أعوان التنفيذ، وقد يرجع ذلك حسبهم<sup>2</sup> إلى أنهم يجدون نوعا من الصعوبة في الحصول على بعض المعلومات التي في غالب الأحيان ما تكون ذات أهمية كبيرة في أداء مهامهم، خاصة ما يتعلق ببعض المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية تتوقف على مدى صحة المعلومة ووقت وصولها، حيث أكد

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

العمال أن الكثير من المعلومات تحتكر على مستوى بعض الأطراف، وعلى مستوى بعض المستويات التنظيمية، ولا تصل إلا وقد تم تحريفها أو قد فات أوانها، كل ذلك ترجم في امتعاضهم الكبير من هذه التصرفات والسلوكيات السلبية، التي كثيرا ما تشكل مصدرا أساسيا لضغوط عمل تزيد من معاناتهم أثناء أداء أعمالهم، والتي بدورها قد تنعكس سلبا على استقرارهم المهني (الأعوان) في هذه المؤسسة، على اعتبار أنهم أكثر الفئات المهنية معاناة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى.

من خلا هذا، يمكن اعتبار الاتصال النازل من بين أهم مصادر ضغوط العمل التي تعاني منها فئة معتبرة من الأعوان التنفيذيين، والتي قد تهدد استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

جدول رقم (21) : يبين اتصال العمال بإدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
27.9%	74	دائما
44.6%	118	ظرفيا
27.5%	73	نادرا
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (22) : يبين أسباب اتصال العمال بإدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات		
58.3%	112	موضوع خاص بالعمل	موضوع الاتصال	في حالة الإجابة بـ دائما/ ظرفيا
18.2%	35	موضوع شخصي		
23.5%	45	معا		
100%	192	مجموع الذين أجابوا بـ دائما/ ظرفيا		
69.9%	51	لا يوجد داعي للاتصال	سبب عدم الاتصال	في حالة الإجابة بـ نادرا
30.1%	22	نظرا للإجراءات الصارمة		
100%	73	مجموع الذين أجابوا بـ نادرا		

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من معلومات الجدول رقم (21) أن نسبة 44.6% من المبحوثين، والتي تمثل أكبر نسبة

ممن يتصلون بالإدارة بصورة ظرفية، ثم تليها نسبة 27.9% من العمال ممن يتصلون بالإدارة بصفة

دائمة، وقد أرجع معظمهم -حسب بيانات الجدول رقم (22)- وبنسبة 58.3% (من مجموع العاملين الذين أجابوا

بـ دائما/ظرفيا) أن السبب الرئيسي وراء اتصالهم بإدارة المؤسسة يتعلق أساسا بمواضيع وأمر تتعلق بالعمل

وسير العملية الإنتاجية ككل، فيما صرحت نسبة ضئيلة منهم قدرت بـ 18.2% أن سبب اتصالهم بالإدارة هي أغراض شخصية تتمثل أساسا في طلب بعض الوثائق الإدارية الخاصة بوضعيتهم المهنية أو طلب عطل مرضية أو تقديم بعض الشكاوى والتظلمات.

وبجمع النسبتين معا (ممن أجابوا ب نعم أو ظرفيا) نجد أن 192 عاملا أي ما يقارب 72.4% من مجموع العاملين بالمؤسسة هم في اتصال مع إدارتها، وهذا قد يعطي مؤشرا ايجابيا على انفتاح قنوات الاتصال الصاعد في هذه المؤسسة، وه ما يعكس الجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسة في سبيل تحقيق نظام اتصال فعال يعمل على التخفيف من الضغوط التي قد يعاني منها العاملون بها، بل وقد يزيد من تمسكهم بالمؤسسة واستقرارهم فيها.

في حين قدرت نسبة العمال الذين لا يتصلون بالإدارة إلا نادرا بـ 27.5% من مجموع المبحوثين، ويرجع غالبيتهم وذلك بنسبة 69.9% (ممن أجابوا ب نادرا)، السبب وراء ذلك حسب ما صرح به عون تنفيذ بمصلحة الكهرباء أثناء مقابلته<sup>1</sup>، إلى أنه لا توجد دواعي للاتصال بالإدارة، وأن مهمتهم الأساسية في المؤسسة هي إنجاز مهامهم على أكمل وجه وفي الوقت المحدد، وهذا لا يتطلب الاتصال الدائم بإدارة المؤسسة، وأن معظم المشاكل اليومية في العمل يتم معالجتها مع مشرفيهم، فالمشرف حسبهم هو همزة وصل بينهم وبين الإدارة، بل يتعدى الأمر لاعتباره هو الإدارة نفسها.

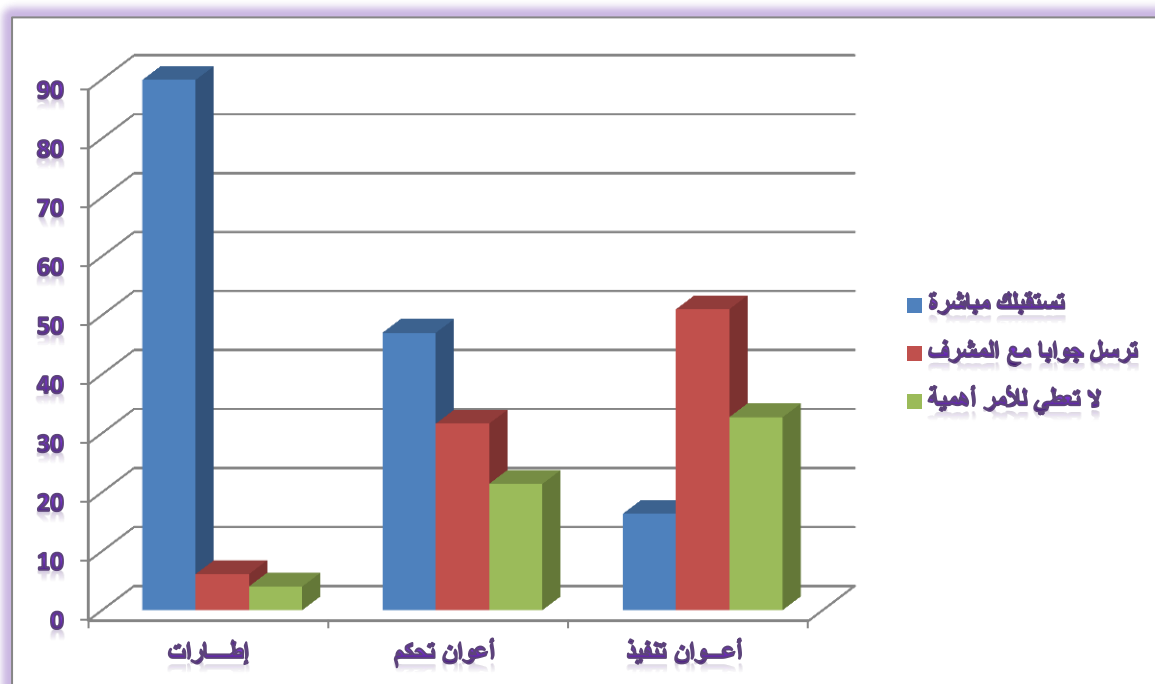
(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الكهرباء، دائرة الصيانة على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 14:00.

جدول رقم (23): يبين رد فعل الإدارة عند اتصال العمال بها حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
57.3%	152	89.9%	89	47%	55	16.3%	08	تستقبلك مباشرة
25.7%	68	6.1%	06	31.6%	37	51%	25	ترسل جوابا مع المشرف
17%	45	4%	04	21.4%	25	32.7%	16	لا تعطي للأمر أهمية
100%	265	100%	99	100%	117	100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (32): يبين رد فعل الإدارة عند اتصال العمال بها حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (23) أن معظم العمال وبنسبة 57.3% أقروا بأن إدارة المؤسسة تستقبلهم مباشرة أثناء اتصالهم بها، موزعة بأعلى نسبة لدى الإطارات قدرت بـ 89.9% من



مجموع هذه الفئة، ونسبة 47% من أعوان التحكم، بينما تقل نسبة ذلك لدى أعوان التنفيذ، أين قدرت بـ 16.3% فقط، ويظهر هذا التباين في النسب جليا من خلال الشكل رقم (32).

وكرر عن سؤال الباحث للمستشار القانوني للمؤسسة<sup>1</sup> عن تقييمه للعملية الاتصالية وعلاقة الإدارة بالعمال، أكد أنه بغض النظر عن موضوع الاتصال، فمهما كان هذا الأخير شخصا أو متعلقا بأمور العمل، فأبواب الإدارة مفتوحة أمام جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم المهنية، وأنه لا توجد أي فوارق تذكر في استقبال العمال، كما لا يوجد أي تحديد لمواعيد الاستقبال، فباستطاعة أي عامل ينتمي إلى مؤسسة اسمنت تيسة (SCT) الاتصال بالإدارة متى استدعت الضرورة ذلك، خاصة وأن المعالجة الآنية والفورية لمشاكل العمل والعمال من أهم ما تؤكد عليه إدارة المؤسسة ومسؤوليها.

في حين أكدت نسبة 25.7% والتي تمثل 68 عاملا ممن يتصلون بالإدارة أنها ترسل جوابا مع المشرف، والتي تظهر جليا لدى غالبية العمال التنفيذيين وذلك بنسبة 51% من مجموع هذه الفئة، والذين أقروا<sup>2</sup> بأنهم غير معارضين لهذا الأسلوب، فهم يعذرون إدارة مؤسستهم في ذلك على أساس ما ترتبط به من التزامات كثيرة في العمل من جهة، ومن جهة أخرى أن الرد على انشغالاتهم بإرسالها مع مشرفيهم يعد دليلا واضحا على اهتمام إدارة المؤسسة بهم، والقضية تعد مسألة وقت فقط، كما أنهم يعتبرون المشرف جزءا لا يتجزأ من الإدارة.

أما النسبة المتبقية من العمال والمقدرة بـ 45 عامل أي ما يعادل نسبة 17%، وهي نسبة ليست بالهينة من العمال التنفيذيين والمتحكمين أساسا، ترى أن الإدارة لا تعطي للأمر أهمية أثناء اتصالهم بها، وحسب ما يعتقدونه<sup>3</sup> أن مشاكلهم تعد آخر اهتمامات الإدارة، فشغلها الشاغل هو إصدار الأوامر والتعليمات للسير الحسن للعمل وتحقيق أقصى مردودية وإنتاجية في العمل، وعندما يتعلق الأمر بمعالجة شؤون العمال فهي تقابلهم بالتجاهل والتسويق، وذلك ما يجزّهم نحو معاناة كبيرة نتيجة للضغوط الممارسة عليهم في ظل شعورهم بالتهميش، والتي كثيرا ما تجعلهم يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة.

(1) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تيسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 20/02/2018، على الساعة: 10:30.

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الكهرباء، دائرة الصيانة على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 15/02/2018، على الساعة: 14:00.

(3) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 14/02/2018، على الساعة: 11:00.

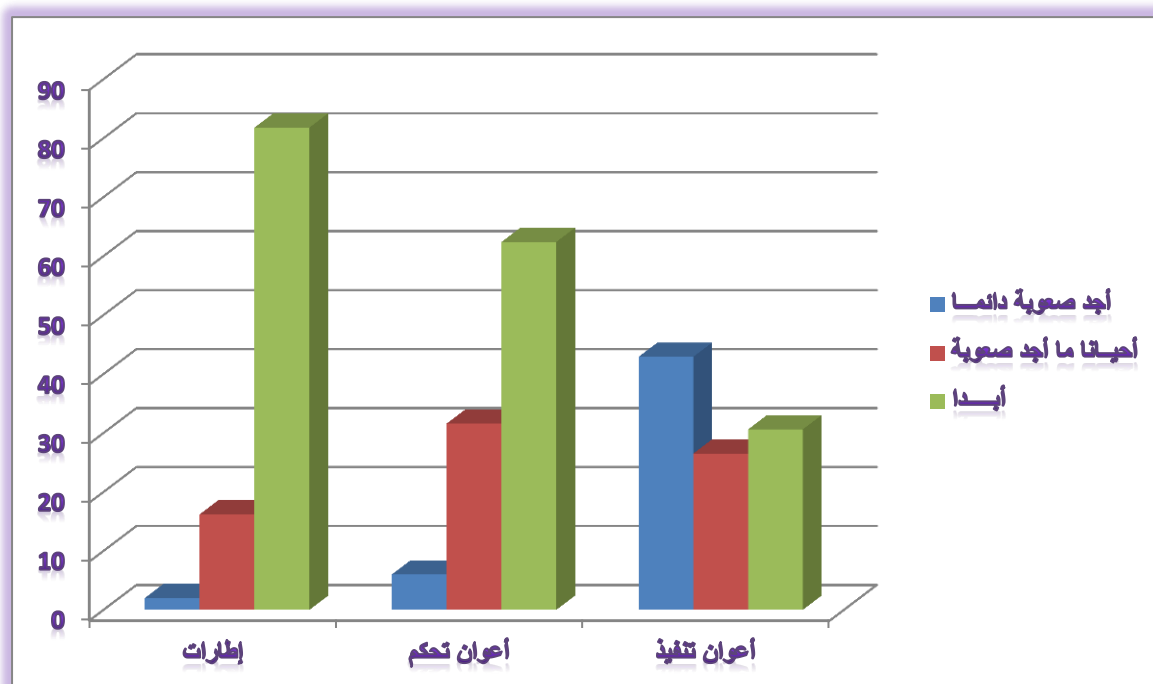
جدول رقم (24): يبين وجود صعوبة لدى العامل في الاتصال بالمستويات التنظيمية العليا

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
11.3%	30	2%	02	6%	07	42.9%	21	دائما
24.9%	66	16.2%	16	31.6%	37	26.5%	13	أحيانا
63.8%	169	81.8%	81	62.4%	73	30.6%	15	أبدا
100%	265	100%	99	100%	117	100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (33): يبين وجود صعوبة لدى العامل في الاتصال بالمستويات التنظيمية العليا

حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (24) فقد صرحت أغلبية العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة بأنهم لا يجدون أي صعوبة أثناء اتصالهم بالمستويات التنظيمية العليا وذلك بنسبة قدرت بـ 63.8%، موزعة بأعلى نسبة لدى فئة الإطارات وذلك بنسبة 81.8% من مجموع مفردات هذه الفئة، ثم

تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 62.4% منهم، وبنسبة أقل لدى أعوان التنفيذ قدرت بـ 30.6% من مجموع مفردات هذه الفئة، أين صرحوا بأن اتصالاتهم بمختلف المستويات العليا يكون ممكنا ومتاحا في أي وقت كان وعلى أي مستوى كان، مادام أن موضوع الاتصال في إطار العمل، أو في حدود ما يسمح به النظام الداخلي للمؤسسة، وهذا على حد تعبير أحد المبحوثين<sup>1</sup>.

لكن ورغم ذلك، فقد أكد ما نسبته 24.9% أنهم أحيانا ما يجدون صعوبة أثناء اتصالاتهم بالمستويات العليا، وهذا بنسب معتبرة لدى أعوان التحكم والتنفيذ، قدرت وعلى التوالي بـ 31.6% و 26.5%، بينما تضاءلت نسبة ذلك لدى فئة الإطارات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (33).

وتدعيما لذلك أقر ما نسبته 11.3% من العمال المبحوثين وهي نسبة مهمة، أنهم كثيرا ما يواجهون صعوبات أثناء اتصالاتهم بالمستويات الإدارية العليا، وذلك بأعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ قدرت بـ 42.9% من مجموع الأعوان التنفيذيين، الذين صرحوا<sup>2</sup> بأنه غالبا ما تصد الأبواب في وجوههم، أين أبدوا استغرابهم من ذلك، على أساس أن الكثير من العاملين معهم لا يتلقون في ذلك أي إزعاج، وهو ما جعلهم يجزمون على أنهم مقصودون بتلك الصعوبات والعراقيل، خاصة إذا كان موضوع الاتصال رفع شكاوى أو تظلمات، وهذا ما يسبب لهم إحباطا كبيرا في عملهم، سرعان ما يسبب لهم ضغوطا أثناء عملهم.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة مجال الدراسة لا يجدون صعوبات وعراقيل أثناء اتصالاتهم بالمستويات التنظيمية العليا، ويظهر ذلك جليا لدى معظم إطارات المؤسسة، وهو ما يوافق تصريحات رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات<sup>3</sup> من خلال مقابلة الباحث له باعتباره إطارا في المؤسسة، أين أكد حقيقة جهود ومساعي إدارة المؤسسة في خلق منظومة اتصالية فعالة تحترم وتعمل كلا طرفي العلاقة الاتصالية سواء كانوا عمالا أو مسؤولين، وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية.

لكن هذا لا ينفي وجود نسبة من العمال فاقت ثلث مجتمع الدراسة (36.2%)، وهي نسبة ليست بالهينة تصارع العديد من العراقيل والصعوبات أثناء اتصالاتها بالمستويات العليا، خاصة لدى أعوان التنفيذ، وهو ما يؤثر على روحهم المعنوية ويضعهم في مواجهة ضغوط أثناء عملهم، وهذا ما يجعل

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الكهرباء، دائرة الصيانة على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 14:00.

(3) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات، بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/21، على الساعة: 14:00.

الاتصال الصاعد من بين مصادر ضغوط العمل التي تهدد استقرار هذه الفئة العمالية (أعوان التنفيذ)، والتي قد توصف بالقليلة- إلا أنه لا يمكن التغافل عنها، فهي بمثابة القاعدة التحتية للعمالة في أي مؤسسة كانت.

جدول رقم(25): يبين إمكانية احتجاج العمال في حالة وجود صعوبات في الاتصال وأساليبهم في ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
58%	78.1%	120	207	رفع شكاوى وتظلمات	
03.4%		07		الإضراب عن العمل	
15%		31		تعطيل وسائل العمل	
23.6%		49		أخرى تذكر:	المماطلة في العمل
21.9%		58		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول أعلاه مدى إمكانية احتجاج العمال في حالة وجود صعوبات في الاتصال وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، أين اتفق أغلب العمال المبحوثين وبنسبة 78.1% على لجوئهم إلى الاحتجاج عند تلقّيهم لصعوبات وعراقيل أثناء اتصالاتهم في المؤسسة مجال الدراسة، وهذا تصريح واضح على مدى ارتباط تصلب قنوات الاتصال (سوء العلاقة مع الإدارة) كمصدر لضغوط العمل، باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، حيث أقرت نسبة 58% منهم (من مجموع العاملين الذين أجابوا بـ نعم) أنهم يحبذون اللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات إلى الإدارة الوصية كأول خيار وأسلوب يعكس احتجاجهم حول ذلك، لأنه وعلى حد قول رئيس دائرة الموارد البشرية خلال مقابله<sup>1</sup>، أن العمال لديهم الثقة التامة في إدارة المؤسسة التي تملك كل الإمكانيات التي تؤهلها لمعالجة كل ما تستقبله من شكاوى وتظلمات العاملين ومشاكل العمل بصفة عامة، كما أنها وفي كل مرة (من خلال عقد الاجتماعات والزيارات الدورية) تبدي استعداداتها في استقبال ومعالجة مختلف انشغالاتهم ومشاكلهم داخل بيئة عملهم.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمنصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30

في حين صرح 49 عاملا أي ما يمثل نسبة 23.6% (من مجموع الذين أجابوا ب نعم) على أنهم يعتمدون إلى المماثلة في العمل وتعطيله كثاني أسلوب ورد فعل يترجم رفضهم واحتجاجهم، فهم - على حد قول أحد العاملين<sup>1</sup> يرون أن هذه الأسلوب قد يكون متفهم الذي يخفف عنهم شدة ما يتعرضون له من ضغوط عمل ينتجها تصلب قنوات الاتصال داخل مؤسستهم، وأن المماثلة في العمل تعد ورقة ضغط رابحة تستعمل في مواجهتهم مع الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى فإن اللجوء إليها أحسن بكثير من تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، والتي تعد أقل أساليب الاحتجاج التي صرح العاملون بإمكانية اللجوء إليها، وذلك وعلى التوالي بنسبة 15% و 03.4%، وهو ما أكدته فئة عمالية ولو أنها قليلة نسبيا (38 عاملا) على إمكانية نزوعها نحو تعطيل وسائل العمل والإضراب عنه كحل أخير، على سبيل التخلص من امتعاضهم وتضاييقهم جراء ما قد يصيبهم من ضغوط نتيجة تصلب قنوات اتصالاتهم مع إدارة المؤسسة (كاتصال صاعد)، وهذا ما جاء على لسان أحد العمال التنفيذيين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 58 عاملا، والتي تقدر نسبتهم بـ 21.9% من مجموع المبحوثين، فقد صرحوا بعدم احتجاجهم ورفضهم لذلك، حتى وإن كان هناك تصلب في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وعارضوا كل أساليب الاحتجاج كرد فعل تجاه ما ينتج ذلك التصلب من ضغوط في عملهم، وأنهم سيعمدون إلى معاودة الاتصال في كل مرة يصادفون فيها عراقيل وصعوبات في الاتصال حتى يحققوا مبتغاهم، خاصة وأنهم على ثقة تامة في اهتمام إدارة المؤسسة ومسؤوليها بهذه المسألة (تفعيل العملية الاتصالية).

وعليه تجدر الإشارة إلى إقرار معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) على مدى ارتباط تصلب قنوات الاتصال (سوء العلاقة مع الإدارة) كمصدر لضغوط العمل باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وهو ما انعكس في نزوع أغلب هؤلاء العاملين نحو اللجوء إلى أسلوب الشكاوى والمماثلة في العمل على سبيل التخلص من تلك الضغوط التي يواجهونها في عملهم نتيجة لسوء علاقتهم بالإدارة، وقد تعطي تفضيلاتهم لهذه الأساليب مقابل أسلوب تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، صورة واضحة عن مشاعر الانتماء والولاء التي يكنها هؤلاء العمال للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فقد يشير ذلك إلى أن مستوى وشدة الضغوط التي يتعرضون لها جراء سوء علاقتهم بالإدارة

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الإرسال، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة:

14:00.

ليست بالمرتفعة كثيرا، وهذا ما قد يجعلها أقل مصادر الضغوط تأثيرا على استقرار العاملين المبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة.

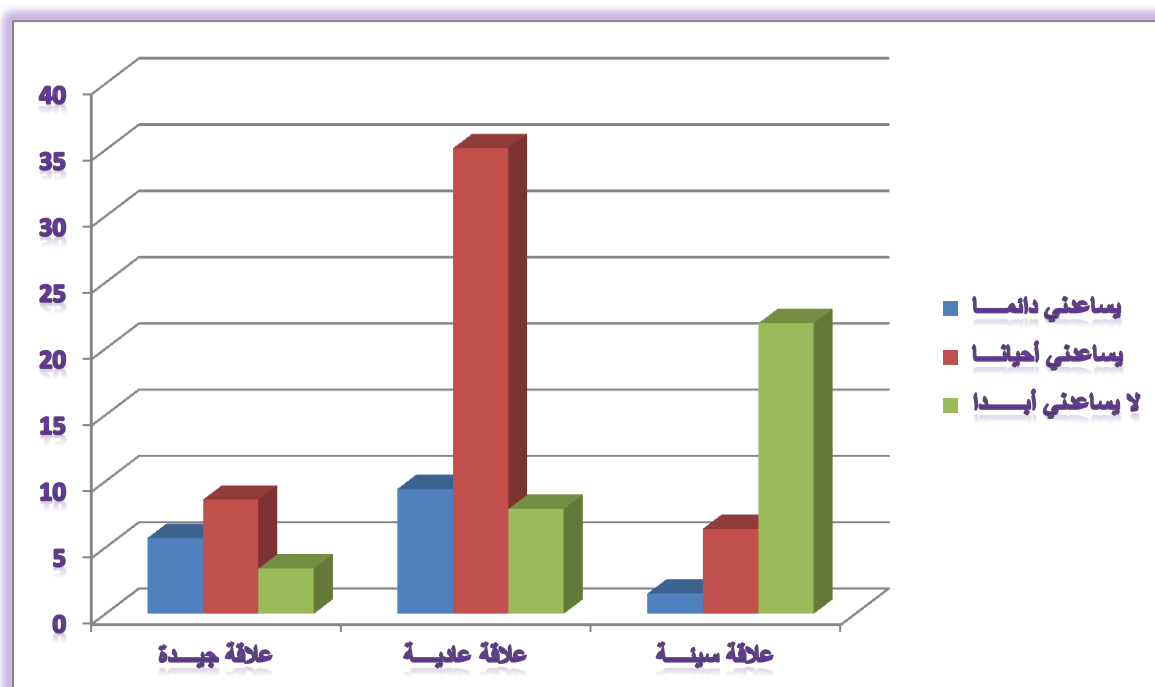
من خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنه يمكن اعتبار الاتصال الصاعد كمصدر هام لضغوط العمل التي تعاني منها فئة معتبرة من العاملين المبحوثين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي تعادل ثلث مجتمع الدراسة خاصة إذا تعلق الأمر بالأعوان التنفيذيين، وهو ما قابله فيما سبق معاناة ما يقارب ثلث مجتمع الدراسة أيضا، جراء ضغوط الاتصال النازل، الأمر الذي يشير إلى معاناة هذه الفئة العمالية بصفة خاصة من ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة، والتي تدفعهم إلى الاحتجاج كتعبير عن عدم استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

جدول رقم (26) : يوضح علاقة العمال بالمشرف ومدى مساعدته لهم.

النسبة %	التكرار	النسبة %	سيئة	النسبة %	عادية	النسبة %	جيدة	طبيعة العلاقة المساعدة
16.6%	44	1.5%	04	9.4%	25	5.7%	15	دائما
50.1%	133	6.4%	17	35.1%	93	8.6%	23	أحيانا
33.2%	88	21.9%	58	7.9%	21	3.4%	09	أبدا
100%	265	29.8%	79	52.4%	139	17.7%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (34): يوضح علاقة العمال بالمشرف ومدى مساعدته لهم حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة من العمال والتي قدرت بـ 52.4% من مفردات مجتمع الدراسة صرّحوا بأن علاقاتهم مع مشرفيهم عادية، ويقابلها في ذلك أكبر نسبة والمقدرة

بـ50.1% ممن أقرروا بأنهم أحيانا فقط ما يتلقون المساعدة من مشرفيهم، وهنا تجدر الإشارة إلى احتمالية وجود معنيين أو جانبين من وصف العمال لعلاقتهم بمشرفيهم بالعادية، وهذا حسب تصريحات بعض العاملين أثناء مقابلتهم، فقد تحمل هذه الأخيرة معنى إيجابيا يتجه نحو حسن العلاقة، ولكن وصفها بالعادية استوجبته علاقات العمل الرسمية السائدة بينهم، على أساس أن ما يهتم المشرف هو أداء المهام المطلوبة، وما يهتم العامل هو استكمالها وإنجازها على أكمل وجه.

ومن جهة أخرى فقد ينحو معنى وصف العلاقة بالعادية إلى المعنى السلبي الذي يعكس سوء العلاقة بين الطرفين مع إضرار ذلك وعدم التصريح المباشر به، على سبيل الخوف من الوقوع في صراعات ومشاكل أخرى، أو قد يرجع إلى درجة السوء والخلاف التي لا تصل إلى حدّ يمكن وصفها بالسيئة، فالإجراءات الصارمة من جهة، والضغط التي يتعرض لها المشرفون في حد ذاتهم، قد تعكس صورة خاطئة عن علاقاتهم الحقيقية بمرؤوسيه، وعلى حد قول أحد أعوان التحكم<sup>1</sup> أن هذا هو ما يتفهمه الكثير من العمال من معاملة المشرفين لهم ويعذرونهم في ذلك، على أساس طول الفترة التي تواجدوا فيها وعملوا معا في هذه المؤسسة، وكذا طول ساعات العمل اليومية التي يقضونها مع بعضهم والتي تجعلهم كعائلة واحدة، هو ما يفرض عليهم تجاوز ما يمكن تجاوزه من صراعات وسوء تفاهم، وبالتالي فإنهم لا يجدون وصفا مناسباً لعلاقتهم مع مشرفيهم غير أنها عادية.

ثم يلي ذلك مباشرة نسبة 29.8% من مجموع المبحوثين أكدوا أن علاقتهم سيئة مع مشرفيهم، ويقابلها في ذلك ما نسبته 33.2% من العمال صرحوا بأنهم لا يتلقون أي مساعدة من قبل المشرف أثناء أدائهم لأعمالهم، وهي نسب معتبرة من مجموع العاملين بالمؤسسة الذين يعانون من سوء علاقاتهم بمشرفيهم وعدم مساعدتهم لهم في العمل.

إن تصريح ما يقارب 30% من مجموع أفراد مجتمع البحث بأن علاقتهم مع مشرفيهم سيئة، وما يقابله بالمنطق نسبة 33.2% من المبحوثين الذين أكدوا عدم تقديم أي مساعدة لهم أثناء العمل، لدليل ومؤشر واضح قد يضع هؤلاء العمال في مواجهة ضغوط في عملهم جراء معاناتهم من سوء هذه العلاقة، وهو ما قد ينعكس بالسلب على أدائهم ومردوديتهم في العمل.

ومن خلال هذا، فقد يمكن اعتبار سوء علاقة العاملين بمشرفيهم من أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ما يقارب 30% من العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، والتي قد تساهم بشكل كبير في زعزعة استقرارهم المهني فيها.

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.



في مقابل ذلك أقرت النسبة المتبقية وهي أقل النسب مقارنة مع ما سبق، والتي تعادل 17.7% من مجموع العاملين المبحوثين على أن علاقتهم مع مشرفيهم جيدة وعلى أحسن ما يرام، وذلك ما يقابله نسبة 16.6% من العمال فقط ممن أكدوا بأنهم يتلقون المساعدة من مشرفيهم وبصفة دائمة، وهو ما جعلهم "يعملون في بيئة هادئة وكعائلة واحدة، يسودها الاحترام والتفاهم والحوار، وبالتالي تقديم أفضل ما عندهم من مجهودات لبلوغ أحسن أداء وأحسن مردودية وإنتاجية في العمل"، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المراقبة أثناء مقابلة أجراها الباحث معه<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم من إحصائيات ونسب في الجدول رقم (25) والشكل رقم (34) تتضح العلاقة الارتباطية بين نوع العلاقة بين العاملين ومشرفيهم وإمكانية تقديم المساعدة لهم أثناء أدائهم للعمل، وهي بصورة عامة علاقة طردية، فكلما اتجهت العلاقة إلى الأحسن زادت المساعدة، وكلما اتجهت العلاقة إلى السوء قلت أو انعدمت تلك المساعدة.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

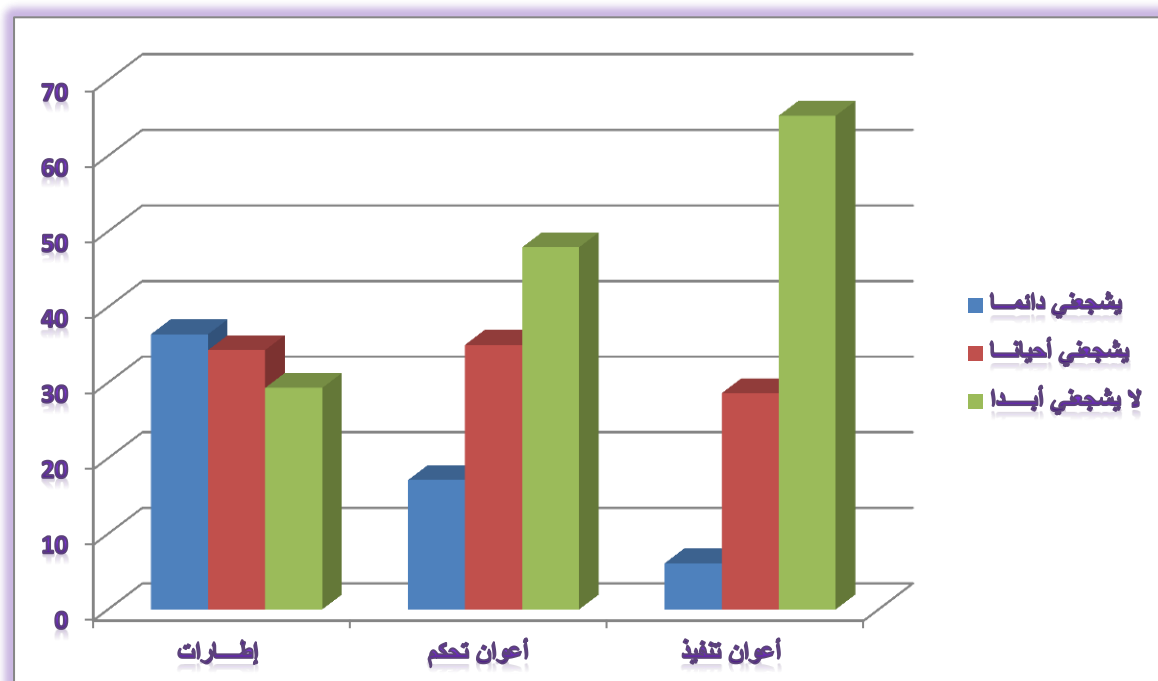
جدول رقم (27): يبين الشاء والتشجيع الذي يتلقاه العامل من مشرفه .

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22.3%	59	36.4%	36	17.1%	20	6.1%	03	دائما
33.6%	89	34.3%	34	35%	41	28.6%	14	أحيانا
44.2%	117	29.3%	29	47.9%	56	65.3%	32	أبدا
100%	265	100%	99	100%	117	100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (35): يبين الشاء والتشجيع الذي يتلقاه العامل من مشرفه

حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (27) أن ما نسبته 44.2% من مجموع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، بأنهم لا يتلقون أي ثناء أو تشجيع من مشرفيهم أثناء عملهم، موزعة بأعلى نسبة لدى غالبية أعوان التنفيذ، والتي قدرت بـ 65.3%، ثم تليها نسبة 47.9% لدى أعوان التحكم، وتقل نسبة ذلك عند إطارات المؤسسة بـ 29.3%، وهو ما ينعكس بصورة سلبية ومباشرة على أدائهم في العمل، ويسبب لهم إحباطا كبيرا يجعلهم ينزعون إلى التكاثر والخمول، لأن ما يقومون به من أعمال ومهام لا يشعرون بأي أهمية له هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يؤدي إلى فتور علاقتهم مع المشرف بمرور الوقت، وهذا ما جاء على حد تعبير أحد أعوان التنفيذ<sup>1</sup>، الأمر الذي يساهم بشكل أساسي في انخفاض روحهم المعنوية أثناء عملهم، وهو ما ينبأ عن إمكانية اعتبار ذلك مصدرا لنشوء ضغوط عمل لدى هؤلاء العاملين، وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية.

ثم يلي ذلك نسبة 33.6% ممن صرحوا بأن المشرف يثني عليهم أحيانا خاصة عند إنجاز أعمالهم على أحسن حال وبجدية تامة، وذلك بنسب متقاربة لدى أعوان التحكم والإطارات قدرت على التوالي بـ 35% و 34.3% من مجموع هذه الفئات، فيما تقل نسبة ذلك عن 29% لدى أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد تصريحاتهم السابقة بعدم ثناء المشرفين عليهم، ذلك أن الثناء والتشجيع مرتبط حسبهم<sup>2</sup> بنوعية وكمية العمل الذي يؤديه، أو بالضرورة والأهمية التي عادة ما تقترن بسرعة إنجاز بعض المهام في أقل وقت ممكن، خاصة عند وجود الطلبات المستعجلة والطارئة (الطلب المستعجل على مادة الإسمنت)، ففي مثل هذه الأحيان وبقدر إنجاز المهام يكون الثناء والتشجيع من المشرف، أما في الحالات العادية فأغلب المشرفين لا يرون للثناء والتشجيع أهمية وضرورة كبيرة.

ثم تأتي النسبة المتبقية من العمال والمقدرة بـ 22.3%، والتي تؤكد على أنها تتلقى الثناء والتشجيع من المشرف بصفة دائمة، أين كان معظم من يمثل هذه النسبة هم من إطارات المؤسسة وذلك بنسبة 36.4% من مجموع هذه الفئة المهنية، فرغم محدودية هذه النسبة من العاملين إلا أن هذا السلوك يعد عاملا إيجابيا يؤثر على سيرورة العمل والجو العام السائد داخل فريق العمل، كما يعمل على تحسين وتوطيد العلاقة مع المشرفين، فيزيد من تماسك وترابط جماعة العمل، وبالتالي قد يكون وسيلة وآلية للتخفيف من حدة الضغوط، ويزيد من درجة تماسك العمال بعملهم والاستقرار فيه، وهذا يوافق ما جاء

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

على لسان رئيس دائرة الموارد البشرية<sup>1</sup> بقوله أننا نعتمد مبدأ المرونة في العمل، وكذا المزاح والتشجيع والتوجيه والنصح قصد التخفيف والحد من شدة الضغوط التي يتعرض لها العمال بصفة عامة، وهذا كمسعى منا للحصول على أقصى جهد مبذول من العامل لتحسين أداءه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة .

غير أن ما كشفته الدراسة الميدانية هو معاناة أعوان التنفيذ بدرجة أكبر من غيرها من الفئات المهنية الأخرى، جراء عدم الثناء عليهم من طرف مشرفيهم أثناء جديتهم في العمل، وهو ما يشعرهم بالتهميش والتجاهل، الأمر الذي يساهم بشكل أساسي في انخفاض روحهم المعنوية وإحباطهم أثناء عملهم، وهو ما ينبأ عن إمكانية اعتبار ذلك مصدرا لنشوء ضغوط عمل تهدد استقرار هذه الفئة العاملة بصفة خاصة.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30

جدول رقم (28): يبين ردود أفعال المشرفين في حالة ارتكاب العمال لأخطاء في عملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
مساعدتك وتوجيهك	61	23%
انتقاداتك وتوبيخك	56	21.1%
معاقتك	106	40%
أخرى تذكر:	42	15.9%
المجموع	265	100%

المصدر: من إعداد الطالب

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 40% من مجموع العاملين المبحوثين يؤكدون أنه في حالات ارتكابهم لأخطاء مهنية في عملهم فهم يتعرضون للعقاب مباشرة ودون سابق إنذار، فأغلب المشرفين - حسبهم<sup>1</sup> - يعتمدون في ذلك على التطبيق الحرفي لما ورد في القوانين دون تكييفها حسب جسامة الخطأ أو ظروفه، وهذا ما يسبب لهم انزعاجا وغضبا عارما غالبا ما يجعلهم يقدمون على سلوكيات وتصرفات غير واعية، وأنهم كثيرا ما يفاجؤون باستفسارات تستدعي الرد عليها في أسرع وقت ممكن، فهم قد سئموا وأرهقوا من عدد الاستفسارات التي يوجهها لهم المشرفون عن العمل، والتي أصبحت هاجسا يمارس عليهم ضغوطا رهيبية أثناء عملهم، خاصة وأنها تؤثر كثيرا على رتبتهم المهنية ومسارهم الوظيفي، وبالتحديد ما تعلق بالترقية، لذا فهم يعتبرونها السبب الرئيسي في خلق الصراعات وتوتر العلاقات مع المشرفين.

وقد تم تدعيم ما سبق من خلال ما أقرت به مجموعة من العاملين قدرت نسبتهم بـ 21.1% على أنهم يتعرضون للانتقاد والتوبيخ اللاذع من طرف مشرفيهم، وعلى حد تعبير أحدهم<sup>2</sup> أن ذلك يكون لأتفه الأسباب وأبسط الأخطاء المهنية، وأن معظم المشرفين لا يراعون في ذلك ظروف وخصوصية العامل والعمل، خاصة وأن معظمهم حديثي التوظيف، وما يزيد الطين بلة هو انتقادهم وتوبيخهم على مرأى من زملائهم في العمل، وهو ما يحز في أنفسهم ويولد لديهم ضغوطا في عملهم كثيرا ما تترجم في سلوكيات

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.  
(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الإرسال، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 14:00.

وردود أفعال تتم عن غضبهم وحقدهم تجاه مشرفيهم، وبالتالي مزيدا من الصراعات ومزيدا من التوترات في العلاقة معهم.

في مقابل ذلك صرحت نسبة ليست بالقليلة من العمال المبحوثين قدرت بـ 23% بأنهم يتلقون الكثير من المساعدة والتوجيه من طرف المشرف أثناء وقوعهم في أخطاء مهنية، ويرجعون ذلك إلى<sup>1</sup> تفهم المشرف ومراعاته لخصوصية الموقف وظروف العامل من جهة، ومن جهة أخرى فخبيرته وكفاءته تتجلى في التعامل مع مثل هاته المواقف، فعادة ما يعمل على نقل خبراته لهم من خلال تصويبيهم وتوجيههم إلى الطرق السليمة في أداء العمل، وذلك ما يحفزهم ويرفع من روحهم المعنوية أثناء العمل، ويقوي علاقتهم بمشرفيهم وتمسكهم بالعمل تحت إشرافهم، وقد يعد هذا مؤشرا إيجابيا على وجود مشرفين أكفاء يتمتعون بصفات تؤهلهم لتقلد مثل هذه المناصب الإشرافية، التي تعمل على تحفيز العامل وتخفف من شدة الضغوط التي يتعرض لها في هذه المؤسسة.

وتدعيما لذلك فقد أكدت نسبة من العمال ليست بالقليلة قدرت بـ 15.9%، على أنه في حالات ارتكابهم لأخطاء مهنية فإن مشرفيهم يتعاملون مع ذلك حسب درجة وجسامه الخطأ، فعادة ما يكون التجاوز والنصح عند الوقوع للمرات الأولى في الأخطاء البسيطة، وقد يتعدى الأمر إلى الإنذار إذا تكررت حالات الوقوع في نفس الخطأ، ويلجأ المشرفون إلى العقاب إذا كان الخطأ جسيما يسبب أضرارا وتبعات قد تمس بالمصالح الكبرى للمؤسسة، وأنهم غالبا ما يتقبلون جزاءاتهم ويعذرون في ذلك مشرفيهم على أساس اضطرارهم وأنهم ملزمون بتطبيق القوانين الصارمة، وهذا ما جاء على لسان أحد العاملين بدائرة التموين<sup>2</sup>.

من خلال ما أشارت إليه النسب السابقة في الجدول رقم (27)، وجمع نسبي أسلوب العقاب والانتقاد والتوبيخ، نجد أن 61.1% من مجموع العاملين المبحوثين بالمؤسسة والتي تمثل الأغلبية، غير راضين ومستأوون من معاملة المشرفين لهم في حالات وقوعهم في أخطاء مهنية، وأن ذلك يمكن اعتباره من أهم ما يجعلهم معرضين وباستمرار للضغوط في بيئة عملهم، مما قد يزعزع استقرارهم المهني بهذه بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الكهرباء، دائرة الصيانة على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 14:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.

جدول رقم (29): يبين وجود خلافات بين العمال والمشرفين والسبب في ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
15.6%	63%	26	167	التأخر عن العمل	
21%		35		تباطؤ في أداء العمل	
37.1%		62		عدم تنفيذ الأوامر	
15.6%		26		أخطاء مهنية أثناء العمل	أخرى تذكر
10.7%		18		المشرف يحتمل أخطاءه للعامل	
37%		98	لا		
100%		265	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 37% فقط من العمال ممن صرحوا بعدم وجود خلافات بينهم وبين مشرفيهم، وقد يرجع ذلك أساساً حسب ما لاحظته الباحث<sup>1</sup> إلى حسن معاملة المشرف وطريقته في تسيير شؤون العمل، على أساس أنهم ما داموا يؤديون أعمالهم على أكمل وجه فما الداعي لحدوث الخلافات، فما يهم المشرف هو أداء العمل وما يهم العامل هو إنجازته في الوقت المناسب.

بينما أكد معظم العاملين المبحوثين وذلك بنسبة 63% على وجود خلافات بينهم وبين مشرفيهم، وأنه سبق وأن وقعوا في خلافات وصراعات معهم، وقد أرجع أغلبهم<sup>2</sup> سبب ذلك إلى عدم تنفيذ أوامر المشرف وذلك بنسبة 37.1%، حيث اعتبروا أن خبرتهم وكفاءتهم تؤهلهم لأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ولا حاجة لتدخل المشرف لفرض أسلوب معين وهو ما يثير أعصابهم، ويجعلهم عرضة للضغط في عملهم، بينما يرجع 21% ممن أجابوا بنعم، سبب خلافهم مع المشرف إلى التباطؤ في

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات، بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/21، على الساعة: 14:00.

العمل وذلك بسبب شعورهم بالتعب والإرهاق نظرا لكثرة الأعمال والمهام الموكلة إليهم، خاصة في حالات ارتفاع وزيادة الطلب على مادة الإسمنت<sup>1</sup>.

وقدرت نسبة الذين يرجعون سبب الخلاف إلى التأخر عن العمل بـ 15.6%، على أساس أن أغلب حالات التأخر خارجة عن نطاقهم، وأن المشرف لا يراعي ذلك، فمع كل ثلاث (03) حالات تأخر يقوم بخصم يوم من رواتبهم، وهذا ما يؤدي إلى نشوء خلافات معه، وهذا ما توافق مع تصريحات المستشار القانوني للمؤسسة<sup>2</sup> الذي أكد بأن إدارة المؤسسة صارمة جدا في قضية الغياب أو التأخر، وأنها تعمل وفق معايير معتمدة دوليا، فبالنسبة لمعدلات الغياب إذا فاقت نسبتها عن 03% فهنا يدق ناقوس الخطر للبحث عن الأسباب والتحكم بالظاهرة، لذا فالمؤسسة لا تتسامح بشأن تأخر أو غياب العمال، فهي تطبق على حد قوله القوانين، فثلاث (03) حالات تأخر تستوجب مباشرة خصم يوم واحد من أجر العامل، وغياب يوم كامل دون مبرر يستلزم مباشرة خصم ثلاثة أيام من أجره، مبررا ذلك على أن المؤسسة مرتبطة بآجال مضبوطة ومحددة بدقة لتوفير طلبات الزبائن، وهي لن تخل بتلك الآجال من أجل صورة المؤسسة، وأن التساهل بشأن الغيابات حتما سيضر بذلك.

وبنفس النسبة السابقة (15.6%) أرجعت مجموعة من العاملين الذين أجابوا بنعم، أن معظم الخلافات التي وقعت مع مشرفيهم كان سببها وقوعهم في أخطاء مهنية وهو ما لا يسمح به أغلب المشرفين، كما أكدت نسبة قليلة منهم قدرت بـ 10.7% أن المشرف يحمل العامل أخطاؤه<sup>3</sup>، وهذا ما لا يطبقونه، فهم يتقبلون أي جزء لقاء ما ارتكبه من أخطاء، ولكنهم غير مستعدين لتحمل أخطاء غيرهم حتى ولو كانوا مشرفيهم في العمل، ومن هنا تتطرق أغلب المشاكل والخلافات معهم.

من خلال ما سبق فتصريح نسبة 63% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة- والتي تمثل الأغلبية- بوجود خلافات وصراعات مع مشرفيهم، وبغض النظر عن السبب في ذلك، لهو دليل واضح على وجود خلل واضح في نمط الإشراف السائد في المؤسسة مجال الدراسة، والذي يمكن اعتباره مصدرا آخر من مصادر ضغوط العمل، التي قد تهدد مستقبل العامل واستقراره المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

(2) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 10:30.

(3) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.



جدول رقم (30): يبين تقييم سلوك المشرف من وجهة نظر العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
27.6%	73	تدعيم علاقات التعاون بين العاملين
09.8%	26	تدعيم علاقات التفرقة
51.3%	136	التحيز إلى طرف دون آخر
11.3%	30	أخرى تذكر: محايد ويعمل على تطبيق القانون
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 51.3% من العمال، والتي فاقت نصف أفراد مجتمع الدراسة، يرون أن السلوك الغالب في تصرفات ومعاملة المشرف لهم أثناء العمل هو التحيز إلى طرف دون آخر، فتطبيق الإجراءات القانونية يكون في غالب الأحيان على عامل دون آخر، فمثلا في حالات التأخر أو ارتكاب بعض الأخطاء المهنية يكون فيها التطبيق الصارم للقانون مع بعض العمال، وفي المقابل تصبح مجرد شعارات يتغنى بها المشرف مع بعض الأطراف الأخرى، حتى في الحالات المستعصية يتم تكييف القوانين على حسبهم، خاصة مع من ينتمون إلى نفس العشيرة أو المنطقة الجغرافية، وهو ما يثير غضبهم وانزعاجهم وإحساسهم بالظلم والحقرة على حد تعبير أحدهم<sup>1</sup>، مما يخلق نوعا من الصراع والتوتر في العلاقات، ليس فقط مع المشرف بل حتى بين العمال أنفسهم، وهو ما تؤكد نسبة 09.8% منهم، أين أقرروا بأن بعض السلوكات والتصرفات التي يتبناها بعض المشرفين أثناء العمل هي من يزرع الفتنة ويدعم علاقات التفرقة بين العمال، ويخلق الصراعات بينهم، ومنه العمل في جو متوتر ومناخ عمل مشحون، وهو ما يجعلهم تحت وطأة ضغوط رهيبية أثناء عملهم.

فيما عارضت نسبة من العاملين المبحوثين قدرت بـ 11.3%، أسلوب التحيز والمحاباة في العمل من طرف مشرفيهم، بل بالعكس فهم يرون أن هؤلاء المشرفون كثيرا ما برهنوا على حيادهم وموضوعيتهم في معاملاتهم معهم، فهمتهم تقتضي التسيير الحسن للعمل، وذلك لن يتم إلا بتطبيق القوانين على كل من أخل بمهامه ومسؤولياته في العمل، مراعين في ذلك الظروف المحيطة بالعامل وخصوصيتها، وهو ما

(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

صرح به رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات أثناء مقابلة أجراها معه الباحث، كما دعم ذلك تصريحات 73 عاملا من مجموع المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 27.6%، على أن تدعم علاقات التعاون بينهم وبعث روح الفريق والجماعة هو المبدأ والسلوك الرئيسي الذي يصفون به مشرفهم، فهم يرون أن عملهم كفريق واحد وعائلة واحدة جاء نتيجة للأسلوب والطريقة الإشرافية التي يتبعها مشرفيهم، التي كثيرا ما ساعدت على ترابط جماعة العمل وزادت في تماسكهم مع بعضهم في هذه المؤسسة.

جدول رقم (31): يبين العلاقة بين سوء معاملة المشرف للعامل وأسلوب احتجاجه على ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
58.4%	71.7%	111	190	رفع شكاوى وتظلمات	
6.8%		13		الإضراب عن العمل	
11.1%		21		تعطيل وسائل العمل	
23.7%		45		رفض العمل واختلاق المشاكل	أخرى تذكر
28.3%		75		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول أعلاه مدى إمكانية احتجاج العمال في حالة سوء معاملة المشرف لهم وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، أين اتفق أغلب العمال وبنسبة 71.7% على لجوئهم إلى الاحتجاج إذا ما كانت معاملة المشرف لهم سيئة، وهذا ما يؤكد ارتباط سوء العلاقة مع المشرف كمصدر لضغوط العمل، باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وأن نسبة 58.4% منهم (من مجموع العاملين الذين أجابوا بنعم) يحبذون اللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات إلى الإدارة كأول خيار وأسلوب يعكس احتجاجهم حول ذلك، لأنه وعلى حد قول مدير الموارد البشرية<sup>1</sup> أن العمال لديهم الثقة التامة في إدارة المؤسسة التي تملك كل الإمكانيات التي تؤهلها لمعالجة كل ما تستقبله من شكاوى وتظلمات العاملين ومشاكل العمل بصفة عامة، كما أنها وفي كل مرة (من خلال عقد الاجتماعات والزيارات الدورية) تبدي استعداداتها في استقبال ومعالجة مختلف مشاكلهم وانشغالاتهم داخل بيئة عملهم.

في حين صرح 45 عاملاً أي ما يمثل نسبة 23.7% (من مجموع الذين أجابوا بـ نعم) على أنهم يعتمدون إلى رفض العمل واختلاق المشاكل كثاني أسلوب ورد فعل يترجم رفضهم واحتجاجهم، فهم يرون<sup>2</sup> أنه قد يكون متفهم الذي يخفف عنهم شدة ما يتعرضون له من ضغوط عمل نتيجة سوء المعاملة التي يتلقونها من مشرفيهم أثناء العمل، وأن اللجوء إلى رفض العمل واختلاق المشاكل أحسن بكثير من تخريب

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

(2) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

وتعطيل وسائل العمل والإضراب، والتي تعد أقل أساليب الاحتجاج التي صرح العاملون بإمكانية اللجوء إليها، وذلك وعلى التوالي بنسبة 11.1% و 06.8%، وهو ما أكدته فئة عمالية ولو أنها قليلة نسبياً (34 عاملاً) على إمكانية نزوعها نحو تعطيل وسائل العمل والإضراب عنه كأخر اختيار ووسيلة للاحتجاج وهذا بعد استنفادهم للأساليب السابقة على سبيل التخلص من امتعاضهم وتضاييقهم جراء ما قد يصيبهم من ضغوط نتيجة تسلط المشرف.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 75 عاملاً، والتي تقدر نسبتهم بـ 28.3% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فقد صرحوا بعدم احتجاجهم ورفضهم لذلك، حتى وإن كان هناك تسلط وسوء معاملة من طرف مشرفيهم أثناء العمل، وعارضوا كل أساليب الاحتجاج كرد فعل تجاه ما تنتجه تلك المعاملة السيئة من ضغوط في عملهم، وأنهم<sup>1</sup> سيعتمدون إلى العزلة والصبر وتنفيذ كل ما يطلب منهم، لأن الدخول في صراع مع المشرف لا ينتهي إلا في صالحه وأنهم بذلك سيورطون أنفسهم في مشاكل هم في غنى عنها. من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك اتفاق وإجماع بالأغلبية من طرف العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، بأن سوء معاملة مشرفيهم لهم سوف تؤدي بهم حتماً إلى الاحتجاج، وأن أساليبهم في ذلك سوف تكون بالتدرج -حسب وجهة نظرهم- فاللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات ضد تسلط المشرف يكون كأول خيار لهم وذلك لثقتهم التامة في إدارة المؤسسة على تحليها بالحياد في تطبيق القانون، ثم يكون اللجوء بعدها إلى المماطلة في العمل وتعطيله كورقة ضغط تمارس ضد الإدارة والمشرف لكسب الرهان، ويبقى تخريب وسائل العمل واللجوء إلى الإضراب كأقل البدائل لجوءاً من طرف العمال، حتى في أقصى حالات تعرضهم للضغوط، لأنهم يعتبرون أن ذلك هو تخريب لمؤسستهم وتعطيلها وهو ما لا يتقبلون حصوله، وإن دل ذلك فهو يدل على شعورهم بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة، وبالتالي تطلعهم لاستقرارها الذي ينعكس أساساً على استقرارهم المهني فيها.

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

جدول رقم (32) : يبين شعور العمال بالارتياح أو عدمه في بيئة العمل

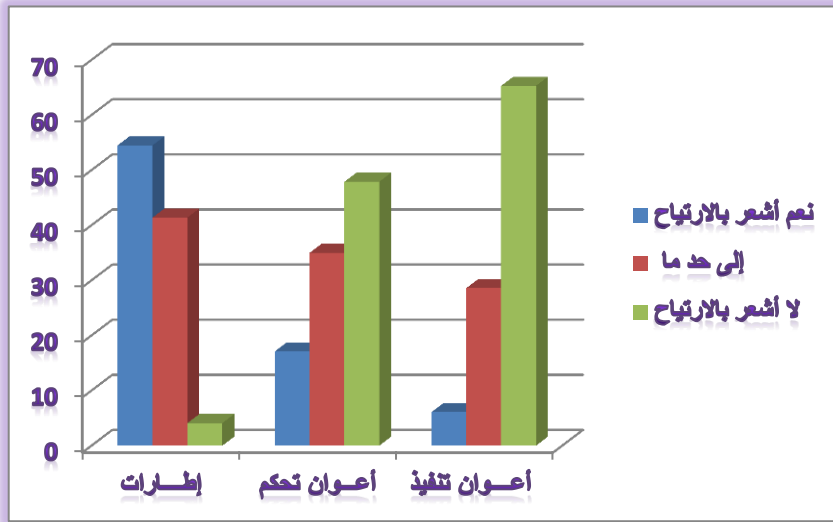
المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%27.5	73	%54.5	54	%09.4	11	%16.3	08	نعم
%32.5	86	%41.4	41	%24.8	29	%32.7	16	إلى حد ما
%40	106	%04.1	04	%65.8	77	%51	25	لا
%100	265	%100	99	%100	117	%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (33) : يبين سبب عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%18.2	35	%02.2	01	%12.3	13	%51.2	21	شدة الحرارة أو البرودة
%03.6	07	%00	00	%06.6	07	%00	00	الرطوبة وقلة التهوية
%08.3	16	%00	00	%10.4	11	%12.2	05	كثرة الضجيج والضوضاء
%41.2	79	%64.5	29	%33	35	%36.6	15	الغبار الإسمنتي
%28.7	55	%33.3	15	%37.7	40	%00	00	أخرى تذكر غازات ومواد كيميائية سامة
%100	192	%100	45	%100	106	%100	41	مجموع الذين أجابوا بإلى حد ما / لا

المصدر: من إعداد الطالب



شكل رقم (36) : يبين مدى عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

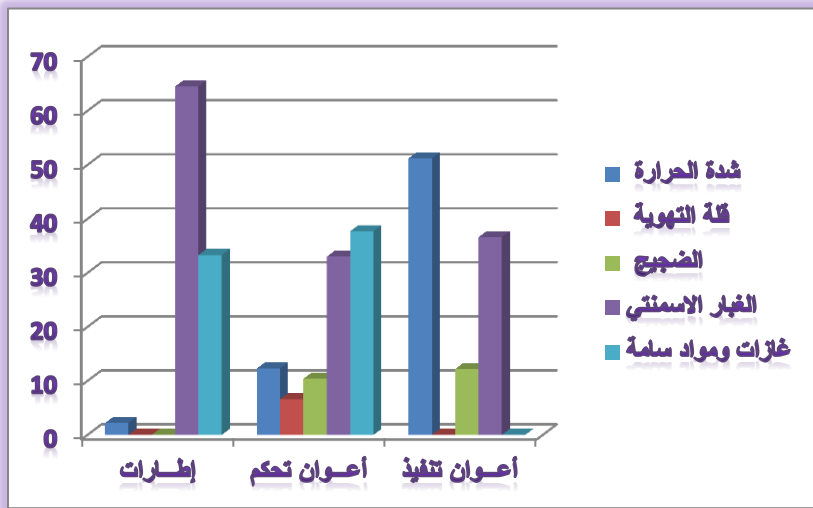
تشير نتائج الجدول رقم (32) إلى أن نسبة 27.5% من العمال فقط ممن يشعرون بالارتياح في بيئة عملهم، على أن تمثل فئة الإطارات أغلب هؤلاء العاملين وذلك بنسبة 54.5% من مجموع هذه الفئة المهنية، على أن تقل نسب ذلك لدى فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وذلك على التوالي بنسبة 16.3% و 09.4%، وهو ما يوضحه أكثر الشكل رقم (36)، وقد يرجع شعورهم هذا إلى أن معظمهم من عمال الإدارة (الإطارات) الذين يعملون في المكاتب الإدارية أين تتوفر كل الظروف الملائمة للعمل، وهو ما تم ملاحظته من قبل الباحث<sup>1</sup> أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث كانت معظم المكاتب مجهزة بكل ما يتطلبه العمل والعامل من أجهزة التكييف للتحكم في درجات الحرارة، وكذا تصميم المكاتب الذي عادة ما يحتوي على منافذ بشكل يسمح بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة، إضافة إلى وجود الإضاءة الاصطناعية التي تنشرها المصابيح، كما يمكن ملاحظة الالتزام التام بنظافة مكان العمل بشكل يبعث حقيقة على الارتياح، وكذا الالتزام الصارم بإجراءات السلامة المهنية من خلال توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الفردية للعامل، أين أوجدت المؤسسة مصلحة للأمن والوقاية تسهر على صحة العاملين وسلامتهم المهنية والحد من حوادث العمل المختلفة، وهو ما تجسد في مكتب خاص لمراقبة الصحة والسلامة المهنية يتواجد على مستوى المدخل الرئيسي للمصنع، يجبر من خلاله أي أحد (سواء العمال أو الزائرون) على استعمال وسائل الوقاية، فإجبارية ارتداء سترة الوقاية والخوذة والقفازات والأحذية العازلة يلتزم بها جميع العمال ما عدا من يعملون على مستوى إدارة المصنع، وهذا ما أكدته رئيس دائرة الوقاية والأمن أثناء مقابلته<sup>2</sup>.

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الوقاية والأمن: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/01/24، على الساعة: 09:30.

كل هذه الإجراءات والإمكانات التي توفرها "مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)" من شأنها أن تدفع نسبة معتبرة من العاملين إلى التصريح بأنهم يشعرون بالارتياح في بيئة عملهم. في مقابل ذلك فقد صرح ما نسبته 32.5% من العمال الباحثين بأنهم أحيانا فقط ما يشعرون بالارتياح في مكان عملهم، وأكد ذلك ما نسبته 40% من العاملين على أنهم يعانون وغير مرتاحين في مكان عملهم نتيجة انزعاجهم من سوء الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، على أن تكون أعلى نسبة لدى أعوان التحكم بـ 65.8% منهم، يليها مباشرة أعوان التنفيذ بنسبة 51% من مجموعهم، ليتذيل الترتيب الإطارات بنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 04.1% من مجموع هذه الفئة المهنية.

بجمع النسبتين السابقتين (مجموع نسبي الذين أجابوا بـ إلى حد ما/لا) نجد نسبة 72.5% من مجموع الباحثين، والتي تمثل أغلبية مفردات مجتمع الدراسة لا يشعرون بالارتياح التام في بيئة عملهم. وانطلاقا من بيانات الجدول رقم (33) فقد أرجع العاملون وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، السبب في ذلك وبأعلى نسبة قدرت بـ 41.2% إلى أن الغبار الإسمنتي هو أشد العوامل وأبرز الأسباب التي تؤثر سلبا عليهم وعلى أدائهم في العمل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (37)، ويرجع هذا حسب ما لاحظته الباحث خلال تواجده بالمصنع خاصة<sup>1</sup>، إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على تحويل المواد الأولية (حجارة الكلس) إلى مادة الإسمنت، والذي ينتج كميات هائلة من الغبار الإسمنتي التي تلوث محيط المؤسسة ككل، بل يتعدى ذلك إلى سكان المناطق المجاورة للمصنع (سكان مدينة الماء الأبيض).



شكل رقم (37): يبين أسباب عدم شعور العمال بالارتياح في بيئة العمل حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

وهنا تجدر الإشارة إلى ما أقرّ به المستشار القانوني للمؤسسة أثناء مقابلة أجراها الباحث معه<sup>1</sup> على الاحتجاج الذي قام به هؤلاء السكان سنة 2008، بعد فشل المحاولات الأخرى لوضع حد للتلوث الذي طال أرجاء مدينة الماء الأبيض، وهذا جراء تضررهم من مختلف الملوثات التي تنبعث من المصنع وخاصة الغبار الإسمنتي، مؤكدين عدم اعتراضهم على الإنتاج، ولكن لا ينبغي أن يكون على حساب صحتهم وسلامة بيئتهم، أين طالبوا بإغلاق المصنع إلى غاية وضع حل لانتشار الغبار الإسمنتي، ووجوب العمل ضمن الاشتراطات البيئية المنصوص عليها دوليا ومحليا، وهو ما أدى إلى توقيف العملية الإنتاجية لمدة تفوق 06 أشهر، إلى أن تمت تسوية النزاع فيما بعد،

وعليه قد يمكن اعتبار الغبار الإسمنتي مصدرا رئيسيا لضغوط عمل يتعرض لها أساسا عمالا وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، ينتمون خاصة إلى مديرية الاستغلال (دائرة الإنتاج، المواد الأولية، مصلحة الإرسال، التصنيع...)، على اعتبار أنهم أكثر العمال معاناة وتعاملا مع الغبار الإسمنتي.

ثم يلي ذلك نسبة 28.7% (من مجموع العاملين الذين أجابوا بـ أحيانا ما/لا)، على أنهم يزعجون كثيرا من الغازات والمواد الكيميائية السامة المنبعثة أثناء العملية الإنتاجية لمادة الإسمنت من جهة، وكذا جراء عمليات التحاليل على مستوى المخابر لمراقبة نوعية وجودة المنتج من جهة أخرى، وهذا ما ظهر أساسا، وبأعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بـ 37.7%، وتلتها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 33.3% من مجموع هذه الفئة، وهو ما أكده رئيس مصلحة المراقبة أثناء مقابلته<sup>2</sup>، أين صرح أن الغازات والمواد الكيميائية السامة تعد أكبر هاجس لدى معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة عمال المخابر (أعوان تحكم/إطارات)، وأن مجرد التفكير فيما قد تسببه هذه الغازات والمواد الكيميائية لصحة هؤلاء العاملين وسلامتهم، يجعلهم محل ضغوط رهيبية تؤثر سلبا على أدائهم ومردوديتهم في العمل، والتي قد تدفعهم إلى طلب تغيير منصب عملهم أو حتى التفكير في تركه أصلا.

بعد هذا يتموضع تأثير درجات الحرارة والبرودة كثالث أبرز مؤشرات الظروف الفيزيائية السيئة التي يعاني منها العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، أين أقرت نسبة 18.2% من العمال الذين لا يشعرون بالارتياح في مكان عملهم، بأنهم يعانون كثيرا من برودة الشتاء وحرارة الصيف، التي ترجع أساسا إلى المنطقة الجغرافية والطبيعة المناخية التي يتواجد بها المصنع (منطقة شبه صحراوية)، وأن طبيعة عملهم تقتضي إما العمل في ورشات كبيرة تحتوي على الكثير من الأبواب والنوافذ التي غالبا ما تكون

(1) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 10:30.

(2) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.



مفتوحة، وإما العمل والتنقل خارجها أصلا (العمل خارج الورشات)، على اعتبار أن أغلبهم عمالا تنفيذيين وذلك بنسبة 51.2% من مجموع هذه الفئة، والذين يعملون أساسا على مستوى مديرية الاستغلال (دائرة الإنتاج، المواد الأولية، مصلحة الإرسال، التصنيع...)، وكذا أعوان الأمن الصناعي، وبالتالي تعرضهم وتعاملهم المباشر والدائم مع مثل هذه الظروف الطبيعية، وهو ما تم ملاحظته أثناء تواجد الباحث بالمصنع<sup>1</sup> هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما أدلى به أحد أعوان التنفيذ<sup>2</sup> على أن الحرارة الناتجة عن الاشتغال الدائم للفرن الآلي أثناء العملية الإنتاجية وما يتطلبه تدوير المواد الأولية من درجات حرارة عالية تنطلق من 600 درجة مئوية لتبلغ 1400 درجة مئوية كحد أقصى، يعمل على ارتفاع درجات الحرارة لمحيط وساحة المصنع، وهو ما يزيد من معاناة هذه الفئة العمالية ويجعلها تحت وطأة ضغوط أثناء عملها.

في حين قدرت نسبة المنزعجين من كثرة الضجيج والضوضاء وكذا الرطوبة وقلة التهوية على التوالي بـ 08.3% و 03.6%- وهي نسب قليلة إلى حد ما- يرون أنها تمثل عاملا معيقا في عملهم، وتمس خاصة فئة أعوان التحكم والذين يعملون على مستوى مصلحة الإنتاج والصيانة وبعض أعوان الأمن الصناعي، ويرجع ذلك إلى طبيعة عملهم على آلات إنتاج ضخمة (الفرن خاصة) تصدر أصواتا عالية ومزعجة، الأمر الذي يرهقهم ويسبب لهم نقصا في السمع والتركيز أثناء عملهم، وهو ما لاحظته الباحث<sup>3</sup> خلال تواجده بميدان الدراسة، وهذا ما قد يشكل مصدرا آخر للضغوط لدى هذه الفئة من العمال.

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

(3) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

جدول رقم (34): يبين العلاقة بين الظروف الفيزيكية السيئة واحتمال الإصابة بأمراض مهنية وشعور العمال تجاه ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
52.7%	76.6%	107	203	الإحباط النفسي	نعم
21.2%		43		الخوف والقلق	
26.1%		53		الانزعاج والتدمر	
23.4%		62		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين المبحوثين وبنسبة 76.6% يرون أن عدم توفر الشروط الضرورية في بيئة العمل يزيد من احتمال إصابتهم بأمراض مهنية، وأن 52.7% منهم أكدوا أن ذلك يسبب لهم إحباطا نفسيا كبيرا، فيما أقر ما نسبته 26.1% و 21.2% (ممن أجابوا بنعم) وعلى التوالي، بأن سوء ظروف بيئة العمل يزيد من احتمال إصابتهم بأمراض مهنية، وأن هذا يزعجهم ويجعلهم يتدمرون كثيرا، كما يصيبهم بالخوف والقلق على مستقبل صحتهم وسلامتهم المهنية، وذلك ما يشعروهم بضغوط شديدة ومستمرة تلازمهم أثناء العمل.

بغض النظر عن ماهية الشعور الذي يسببه سوء الظروف الفيزيكية للعامل، يكفي أنه شعور سيء يعكس شدة الضغوط التي يواجهها أثناء عمله، وفي تصريح لرئيس دائرة الوقاية والأمن<sup>1</sup> أثناء مقابله من طرف الباحث، أقر حقيقة ما قد تسببه الظروف الفيزيكية السيئة من احتمال إصابة عمال المؤسسة بأمراض مهنية، فالتعرض المستمر لمخلفات العملية الإنتاجية، وخاصة ما تعلق بانبعاث الغبار الإسمنتي والغازات والمواد الكيميائية السامة التي من شأنها إصابة العمال باحمرار العين مما يؤدي إلى إضعاف القدرة البصرية، كما قد تسبب لهم اضطرابات في التنفس قد تؤدي إلى إصابتهم بأمراض الربو، هذا فضلا عما يسببه الضجيج والضوضاء لبعض العمال من اضطرابات في الجهاز السمعي، وأن نقص التهوية كثيرا ما يصيبهم بالصداع، كل ذلك من شأنه أن يضع العامل في دوامة من الخوف والقلق على

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الوقاية والأمن: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/01/24، على الساعة: 09:30.

صحته ومستقبله المهني، وهذا ما يجعله في مواجهة ضغوط عمل مستمرة، قد تجعله يفكر في مغادرة المؤسسة.

في مقابل ذلك صرحت نسبة من العمال المبحوثين قدرت بـ 23.4% أن عدم توفر الشروط الضرورية في بيئة العمل لن يؤدي بالضرورة إلى إصابتهم بأمراض مهنية، فحسب نظرهم أن هذا الأمر نسبيا خاصة إذا تعلق الأمر بتوفر الشروط الضرورية للعمل في مؤسستهم، وهو ما يوافق تصريحات رئيس دائرة الموارد البشرية للباحث<sup>1</sup>، أن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لمسألة صحة العمال وسلامتهم المهنية، وهو ما يترجم في الفحوصات الطبية الدورية والسنوية لجميع العمال، وكذا المتابعة الصحية لبعض العمال التي تقتضي مناصب عملها ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما توفره إدارة المؤسسة من جهاز للأمن الصناعي قائم بذاته، له كل الإمكانيات المادية (وسائل الوقاية) والبشرية التي تؤهله للسهر على حماية العاملين وسلامتهم وإحساسهم بالأمن والأمان في مكان عملهم.

من خلال ما سبق، فإن تصرح ما نسبته 72.5% من مجموع المبحوثين، والتي تمثل أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بأنهم لا يشعرون بالارتياح في بيئة عملهم، لدليل واضح على معاناتهم الشديدة جراء ما يتلقونه من ضغوط أثناء عملهم، والتي مصدرها سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) لبيئة عملهم، هذه الأخيرة التي يمكن اعتبارها في الدراسة الحالية مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل التي تواجه العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي قد تزعزع استقرارهم المهني فيها.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 11:00-09:30

جدول رقم (35) : يبين علاقة سوء الظروف الفيزيائية لمحيط العمل وأساليب احتجاج العامل.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
58.9%	63.4%	99	168	رفع شكاوى وتظلمات	
06%		10		الإضراب عن العمل	
13.1%		22		تعطيل وسائل العمل	
22%		37		المماثلة في العمل	أخرى تذكر
36.6%		97		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول أعلاه مدى إمكانية احتجاج العمال في حالة سوء الظروف الفيزيائية لمحيط العمل وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، أين اتفق أغلب العمال وبنسبة 63.4% على لجوئهم إلى الاحتجاج إذا ما كانت الظروف الفيزيائية لبيئة عملهم سيئة، وهذا تأكيد واضح على العلاقة الارتباطية بين سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) كمصدر لضغوط العمل، واحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وأن نسبة 58.9% يفضلون اللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات إلى الإدارة كأول خيار وأسلوب يعكس احتجاجهم حول ذلك، لأنه و كما سبق التعرض إليه، وعلى حد قول مدير الموارد البشرية<sup>1</sup> أن العمال لديهم الثقة التامة في إدارة المؤسسة التي تملك كل الإمكانيات التي تؤهلها لمعالجة كل ما تستقبله من شكاوى وتظلمات العاملين ومشاكل العمل بصفة عامة، كما أنها وفي كل مرة (من خلال عقد الاجتماعات والزيارات الدورية) تبدي استعداداتها في استقبال ومعالجة مختلف مشاكلهم وانشغالاتهم داخل بيئة عملهم.

في حين صرح 37 عاملا أي ما يمثل نسبة 22% (من مجموع الذين أجابوا بـ نعم) على أنهم يعتمدون إلى المماثلة في العمل كثاني أسلوب ورد فعل يترجم رفضهم واحتجاجهم، وأن اللجوء إلى هذا الأسلوب أحسن بكثير من تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، والتي تعد أقل أساليب الاحتجاج التي صرح

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

العاملون بإمكانية اللجوء إليها، وذلك وعلى التوالي بنسبة 13.1% و 06%، وهو ما أكدته فئة عمالية ولو أنها قليلة نسبياً على إمكانية نزوعها نحو تعطيل وسائل العمل والإضراب عنه كأخر اختيار ووسيلة للاحتجاج، وهذا بعد استفادهم للأساليب السابقة على سبيل التخلّص من امتعاضهم وتضاييقهم جراء ما قد يصيبهم من ضغوط نتيجة سوء الظروف المادية ببيئة عملهم.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 97 عاملاً، والتي تقدر نسبتهم بـ 36.6% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فقد صرحوا<sup>1</sup> بعدم احتجاجهم ورفضهم لذلك، حتى وإن كانت الظروف الفيزيائية لمحيط عملهم سيئة، وعارضوا كل أساليب الاحتجاج كرد فعل تجاه ما تنتجه تلك الظروف السيئة من ضغوط في عملهم، وأنهم سيعمدون إلى العمل والصبر، إلى أن تتحسن الأوضاع والظروف.

( 1 ) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

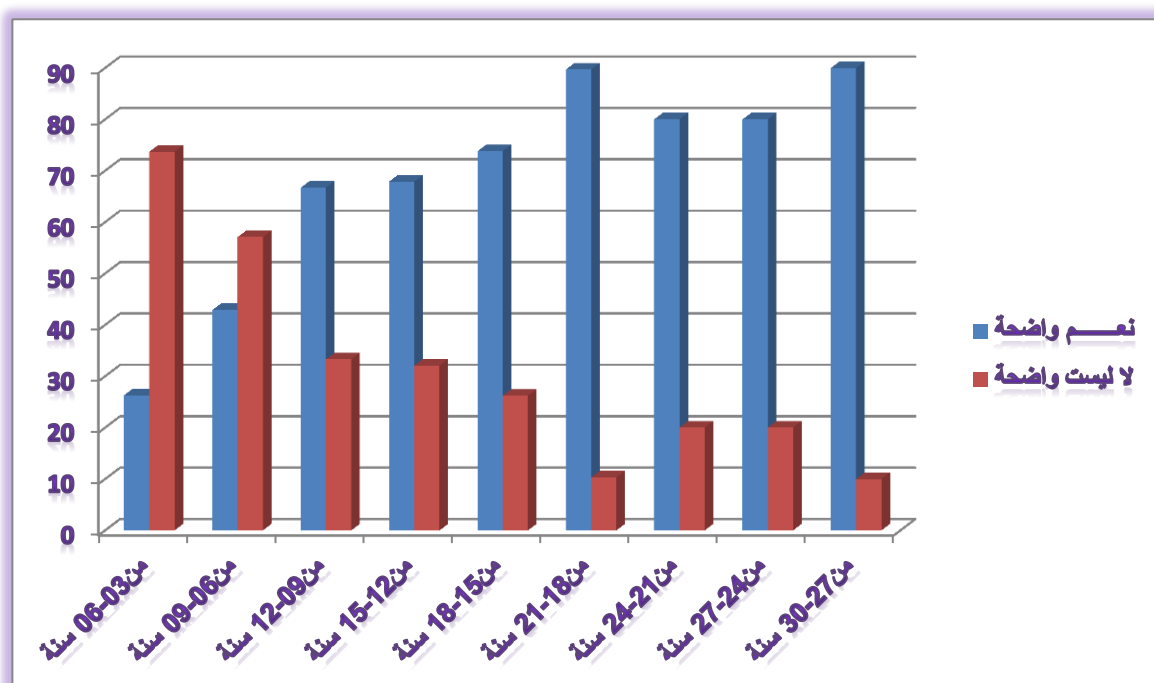
## 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (36): يبين وضوح الأعمال لدى العامل حسب الأقدمية لمجتمع الدراسة

المجموع	30-27	27-24	24-21	21-18	18-15	15-12	12-09	09-06	06-03	الأقدمية	
										ك	البدائل
186	09	16	20	35	31	38	22	09	05	ك	نعم
%70.2	%90	%80	%80	%89.7	%73.8	%67.9	%66.7	%42.9	%26.3	%	
79	01	04	05	04	11	18	11	12	14	ك	لا
%29.8	%10	%20	%20	%10.3	%26.2	%32.1	%33.3	%57.1	%73.7	%	
<b>265</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	ك	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%	

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (38): يبين وضوح الأعمال لدى العامل حسب الأقدمية لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (36) أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل الأغلبية منهم قدرت بـ 70.2% يرون أن أعمالهم ومهامهم واضحة وغير غامضة، و يرجع ذلك إلى مدة خبرتهم والسنوات التي قضوها في عملهم بالمؤسسة محل الدراسة، مما يؤهلهم إلى أداء أعمالهم دون أي صعوبة أو غموض، وهو ما يدعمه التزايد المستمر في نسب ذلك، فكلما زاد عدد السنوات التي قضاها العامل بالمؤسسة، زادت نسبة وضوح مهامه وتحكمه في الأعمال الموكلة له، انطلاقاً من نسبة 26.3% لدى العاملين الذين لم تتجاوز سنوات عملهم 06 سنوات، إلى أن بلغت النسبة 90% كأقصى نسبة لدى من تجاوزت سنوات أقدميتهم في العمل 27 سنة، وبالتالي فكلما زادت سنوات العمل التي يقضيها العامل داخل المؤسسة كلما زاد وضوح الأعمال والمهام المسندة إليه، وزاد التحكم فيها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (38)، كما قد يعود ذلك إلى طبيعة العمل على اعتبار أن أغلب المهام والأعمال الموكلة للعاملين تتميز بالبساطة والروتينية خاصة إذا تطلب تنفيذها جهداً جسدياً، وهو ما يوافق جل الأعمال والمهام المسندة للعمال التنفيذيين خاصة في المؤسسة مجال الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فلا يمكن التغافل عن الدور الهام الذي يقوم به رؤساء الدوائر والمصالح باعتبارهم أكثر المسؤولين احتكاكاً بالعمال، وهو ما صرح به رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة<sup>1</sup> (SCT)، على أن المتابعة المباشرة والمستمرة لها الدور الكبير في ضبط وتحديد المهام والأعمال الموكلة لكل عامل في المؤسسة تحديداً دقيقاً وواضحاً، وذلك من خلال إعطاء التعليمات والتوجيهات الصريحة والواضحة أثناء أداء أعمالهم، وهذا للقضاء على كل الملاحظات والغموض في فهم الأدوار التي من شأنها إدخال العامل في دوامة من الضغوط المهنية التي تعيق استقراره، وخاصة ما تعلق منها بالضغوط الناتجة عن غموض الدور.

غير أنه توجد نسبة معتبرة من العمال قدرت بـ 29.8% يواجهون صعوبة في أداء أعمالهم بسبب عدم وضوحها وغموضها، وقد يرجع هذا أساساً إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة، وبالتالي قلة خبرتهم المهنية، وهذا ما يوضحه التناقص المستمر في نسب ذلك، فكلما انخفضت عدد السنوات التي قضاها العامل بالمؤسسة، تناقصت نسبة وضوح مهامه وتحكمه في الأعمال الموكلة له، انطلاقاً من نسبة 73.7% لدى العاملين الذين لم تتجاوز سنوات عملهم 06 سنوات، إلى أن بلغت النسبة 10% كأقل نسبة لدى من تجاوزت سنوات أقدميتهم 27 سنة، وبالتالي فكلما تناقصت سنوات العمل التي يقضيها العامل داخل المؤسسة، كلما تناقص وضوح الأعمال والمهام المسندة إليه، وزاد غموضها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (38) هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يكون مرد ذلك إلى احتكار المعلومات المتعلقة

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمنصع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 11:00-09:30

بالعمل وقلة التوجيه والمساعدة ممن يفوتهم خبرة وأقدمية في مجال عملهم، وهذا ما أكده العديد من العمال المنصبين حديثاً في المؤسسة<sup>1</sup> على اختلاف فئاتهم المهنية، مما قد يجعل هذه الفئة من العمال عرضة لضغوط مهنية تتعلق أساساً بغموض أدوارهم في المؤسسة مجال الدراسة.

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.



جدول رقم (37): يبين علاقة غموض الدور بدوران العمل وردود أفعال العامل تجاه ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
%66		175		نعم	
%18.9	%34	17	90	التفكير في ترك العمل	
%28.9		26		طلب التحويل	
%07.8		07		الاستقالة وترك العمل نهائيا	
%23.3		21		تعطيل العمل	أخرى تذكر
%21.1		19		التحمل والاستمرار في العمل وطلب توضيح الصلاحيات والمهام	
%100		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين المبحوثين وبنسبة 66% يرون أن حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لهم حسب مناصب عملهم واضحة، وأنهم يمارسون مهامهم ضمن نطاق سلطة مضبوط وواضح المعالم والحدود، فكل واحد منهم لديه مسؤوليات وصلاحيات تتماشى ومنصب العمل الذي يشغله، تجعله مرتاحا في تنفيذ مهامه واتخاذ كل ما يراه مناسباً من قرارات، سواء بإعطاء الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل، أو إسقاط بعض العقوبات في حالات الإخلال بالسير الحسن للعمل، وذلك حسب نطاق سلطته وصلاحياته التي حددها القانون، دون التدخل في صلاحيات غيره، وهذا ما صرح به مدير الموارد البشرية<sup>1</sup> أثناء مقابلاته بالمؤسسة مجال الدراسة، وأن هذا يعكس جهود إدارة المؤسسة -مثلة في مديريةية الموارد البشرية خاصة- فيما يسمى بتصنيف الوظائف، من خلال ضبط الصلاحيات وتحديد المسؤوليات التي يتحملها شاغل كل وظيفة من الوظائف، وكذا عمليات التحيين والتحديث التي يخضع لها الهيكل التنظيمي للمؤسسة في كل مرة، وهو ما يعمل على تنظيم علاقات العمل المختلفة بين العاملين والتحكم فيها، من أجل ضمان الوضوح والسرعة في إنجاز المهام من جهة، ومن جهة أخرى تحمل المسؤوليات والعقوبات الفردية في حالات التقصير والوقوع في الأخطاء.

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

وفي مقابل ذلك صرحت نسبة من العمال المبحوثين قدرت بـ 34% بأن حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لهم مبهمة وغير واضحة، وأنها كثيرا ما تتداخل مع صلاحيات غيرهم، الأمر الذي تتولد عنه صراعات بين العمال، نتيجة الغموض والالتباس حول من له الحق في إصدار بعض الأوامر والتعليمات أو العقوبات المتعلقة بالعمل، والذين أرجعوا السبب في ذلك إلى تقاعس إدارة المؤسسة في ضبط حدود السلطة، وتبيان مختلف الصلاحيات الممنوحة لشاغل كل وظيفة بدقة ووضوح، غير أنه وفي تصريح لرئيس مصلحة المراقبة<sup>1</sup> أثناء مقابله من طرف الباحث، أكد على أن عدم وضوح صلاحيات العامل ومسؤولياته يرجع إلى عدم إطلاع أغلب العاملين على مختلف القوانين والإجراءات المحددة لتسيير مختلف المهام والأنشطة المتعلقة بكل وظيفة، سواء ما تعلق بالصلاحيات المخولة لهم أو المهام والمسؤوليات التي تتوافق ومناصب عملهم، وهو ما قد يفقدهم السهولة والسرعة في إنجاز تلك المهام والأنشطة، وبالتالي شعورهم بالضجر والقلق الذي يعمل على جمود سلوكهم وعدم مبادرتهم في العمل، نتيجة معاناتهم من ضغوط عمل يتعرضون لها جزاء غموض أدوارهم وحدود صلاحياتهم، وهذا ما قد يؤثر على استقرارهم واستمرارهم في هذه المؤسسة، وبالتالي تتولد لديهم الرغبة في مغادرتهم.

فقد أقرت نسبة 28.9% من مجموع العمال الذين أجابوا بعدم وضوح صلاحياتهم، بأن ذلك يدفعهم إلى طلب التحويل من هذا المنصب إلى منصب عمل آخر، على أن تكون حدود صلاحياتهم واضحة، مما يوفر عنهم متاعب تحمّل مسؤوليات ومهام إضافية هم يعانون منها في ظل غموض صلاحيات منصبهم الحالي.

فيما أقرت نسبة 23.3% (من أجابوا بـ لا)، بأن غموض صلاحياتهم في العمل وتداخلها يدفعهم إلى تعطيل العمل كرد فعل يترجم معاناتهم من ضغوط مهنية سببها غموض أدوارهم، ويعبر عن رفضهم لوضعيتهم المهنية.

في حين صرح عدد من العمال قدرت نسبتهم بـ 21.1% ممن يعانون من غموض صلاحياتهم، على أن الأمر لا يصل إلى حد ترك العمل، خاصة في خضم شح وقلة فرص التوظيف، وأنهم يفضلون الاستمرار في أداء مهامهم مع تحمّل بعض المعاناة على أن يستمروا في محاولاتهم حول طلب توضيح صلاحياتهم وحدود سلطتهم حسب ما يقتضيه منصب عمل كل منهم، على أمل استجابة إدارة المؤسسة لذلك، وهذا ما وجاء على لسان رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات<sup>2</sup>.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

(2) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الممتلكات، بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/21، على الساعة: 14:00.

فيما صرحت النسب المتبقية والمقدرة بـ 18.9% و 07.8% (ممن أجابوا بـ لا) وعلى التوالي، بأنهم كثيرا ما يفكرون في ترك عملهم جراء ما يعانون من ضغوط في عملهم نتيجة ما ينشأ من صراعات وخلافات حول تداخل صلاحياتهم وغموض حدود سلطتهم أثناء العمل، وأن مستوى هذه الضغوط واستمرارها قد يدفعهم إلى الاستقالة من العمل، فقد يتعدى الأمر إلى التفكير في مغادرة المؤسسة نهائيا، وهنا تظهر أهمية التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وتوضيح حدود كل سلطة وضرورة الفصل بين مهام هذه المستويات من أجل تحقيق استقرار العامل والمؤسسة ككل.

من خلال ما تقدم يظهر جليا مدى ارتباط ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور بدوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، والذي ترجم أساسا في نزوع العاملين وتفضيلهم لأسلوب طلب التحويل وتعطيل العمل، كمؤشرات لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

بغض النظر عن الأسلوب الذي ينتهجه العامل كرد فعل عما يصيبه من ضغوط مهنية في عمله جراء تداخل صلاحياته وغموض أدواره، فإن هذا بشكل أو بآخر يعتبر تهديدا واضحا لاستقراره في المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن تحديد هذه الصلاحيات والمسؤوليات، وضبط كيفية ممارسة الأنشطة والمهام أمر ضروري وحتمي، يجب أن يراعى من طرف الإدارة الوصية، للتخفيف من شدة هذه الضغوط والتي تعيق استقراره المهني في هذه المؤسسة، وهو ما وفق تصريحات رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)<sup>1</sup>، على أن الإدارة ومسؤولي المؤسسة يولون لمسألة ضغوط العمل أهمية كبيرة رغم أنها متشعبة الأسباب والعوامل، فحسبه أن الروتين في العمل أو كثرة الأعمال والمهام وسرعة إنجازها في أوقات معينة لا يستطيع أحدا التحكم فيها، لذلك فإعطاء العامل هامشا من الحرية في التصرف بتفويض بعض الصلاحيات وضبطها قد يقلص عنه شدة الضغوط في عمله.

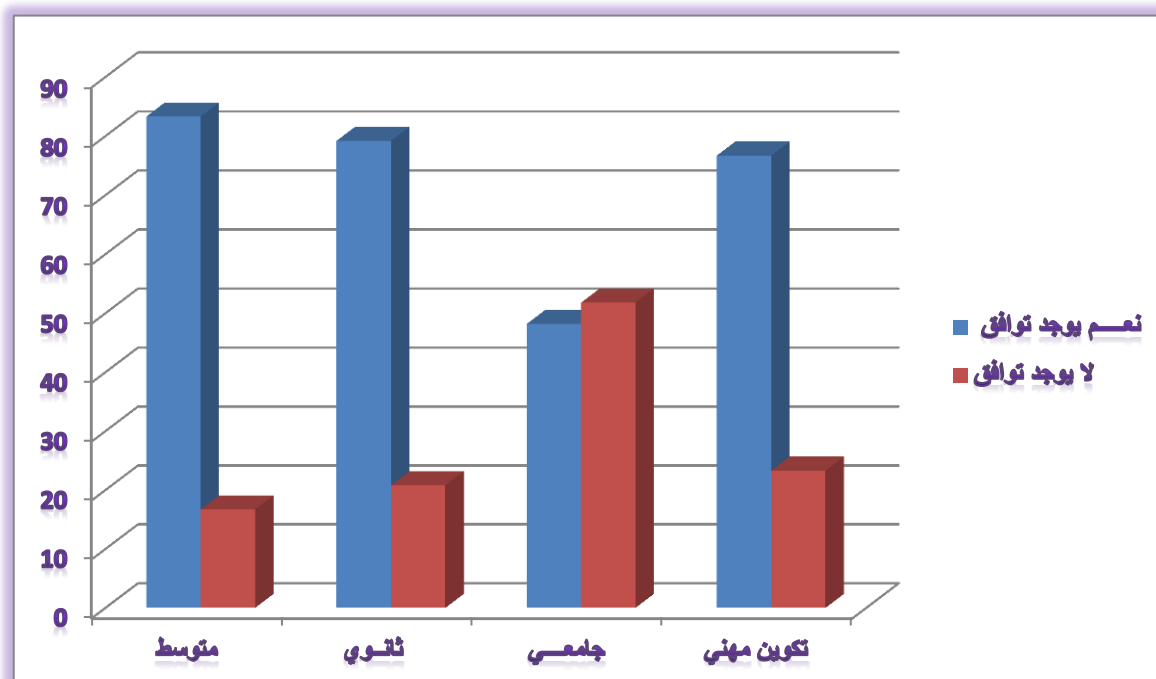
(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30

جدول رقم (38): يوضح التوافق بين مؤهلات العامل ومنصب عمله حسب المستوى التعليمي

المجموع		تكوين مهني		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي البدائل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%60	159	%76.7	23	%48.2	79	%79.2	42	%83.3	15	نعم
%40	106	%23.3	07	%51.8	85	%20.8	11	%16.7	03	لا
%100	265	%100	30	%100	164	%100	53	%100	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (39): يوضح التوافق بين مؤهلات العامل ومنصب عمله حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول رقم (38) إلى أن معظم العاملين صرحوا بأن مناصب عملهم تتوافق مع مؤهلاتهم وذلك بنسبة تقدر بـ 60%، موزعة على مختلف المستويات التعليمية، وذلك بنسب متقاربة لدى كل من العاملين ذوو المستوى التعليمي المتوسط والثانوي على التوالي بـ 83.3% و 79.2% من مجموع هذه الفئات، لتليها مباشرة أصحاب شهادات التكوين المهني بنسبة 76.7%، لتقل النسبة لدى العاملين الجامعيين، وقد يرجع هذا إلى الدور الهام الذي تقوم به إدارة المؤسسة من خلال سياستها المتبعة في عملية التوظيف، وهو ما صرح به مدير دائرة الموارد البشرية<sup>1</sup> الذي أكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية الاختيار والتعيين، فتوظيف أي عامل يخضع لمعايير محددة مسبقا في شكل بطاقة تحليل وتوصيف للوظيفة، تحمل مواصفات الوظيفة ومتطلباتها والمهام التي تتجز من خلالها، وكذا المؤهلات والقدرات والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة بغض النظر عن كون، وكل هذا من أجل تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى ذلك ما توفره المؤسسة من دورات تدريبية دورية في سبيل تكوين العمال وتأهيلهم، هذا ما قد يجعل العامل مرتاحا في عمله، على اعتبار توافق كل من خبراته ومؤهلاته مع المنصب الذي يشغله، وهذا ما تجسد في تصريح غالبية العاملين، الأمر الذي يمكن اعتباره مؤشرا واضحا على نجاح عملية التوظيف والتكوين في المؤسسة مجال الدراسة.

في حين أكدت نسبة قدرت بـ 40%، على أن المناصب التي يشغلونها في هذه المؤسسة لا تتوافق مع مؤهلاتهم ومدة خبرتهم في العمل، وهو ما يظهر جليا لدى العاملين ذوو المستوى الجامعي وذلك بنسبة 51.8% من مجموع هذه الفئة التعليمية، والذين يرجعون ذلك أساسا -على حد قول أحدهم<sup>2</sup>- إلى وجود عوامل غير موضوعية في تقلد مناصب العمل، الأمر الذي جعلهم في مناصب عمل لا تتناسب مع مستواهم وخبرتهم من جهة، ومن جهة أخرى فحداثة بعض العمال وقلة تأهيلهم جعلهم يصرحون بعدم تناسب مؤهلاتهم مع طبيعة عملهم، كما أن نقص فرص العمل المقدمة في سوق العمل جعلهم مجبرون على العمل وشغل أي منصب رغم عدم رضاهم عن هذه الوضعية المهنية، وذلك ما أقره الكثير من أعوان التحكم على أساس أن مناصبهم الحقيقية تكون ضمن فئة الإطارات، مما ولد لديهم ضغوطا في عملهم نتيجة شعورهم بصراع بين ما يأملون ويطمحون إليه وما هو واقع في عملهم (صراع الدور).

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

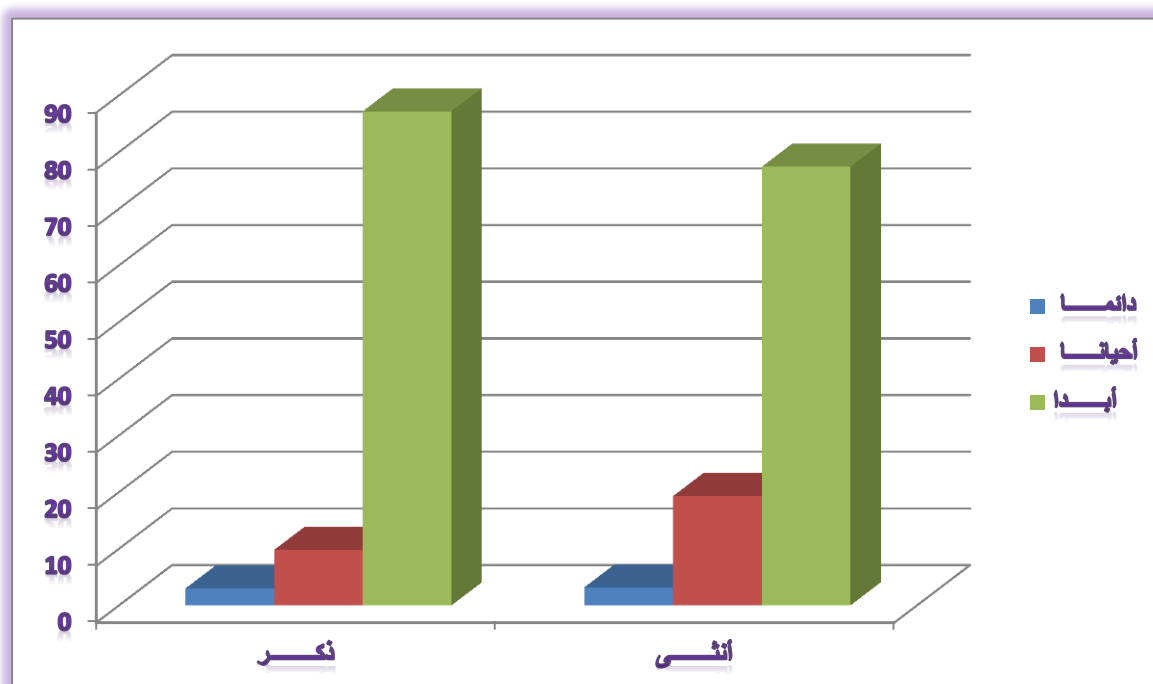
(2) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.

جدول رقم (39): يوضح القيام بمهام لا تتفق مع المبادئ الشخصية حسب عامل الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس البدائل
%	ك	%	ك	%	ك	
%03	08	%03.2	01	%03	07	دائما
%11	29	%19.3	06	%09.8	23	أحيانا
%86	228	%77.4	24	%87.2	204	أبدا
%100	265	%100	31	%100	234	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (40): يوضح القيام بمهام لا تتفق مع المبادئ الشخصية حسب عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه إلى أن هناك إجماع شبه تام بين أغلب أفراد مجتمع الدراسة، ومن كلا الجنسين وذلك بنسبة 86% (من مجموع العاملين المبحوثين)، على أنه لم يسبق وأن طلب منهم القيام بمهام لا تتفق مع مبادئهم وقيمهم الشخصية، موزعة لدى معظم الذكور بنسبة 87.2%، وبغالبية الإناث بنسبة 77.4%، وقد يرجع ذلك -حسب الباحث- إلى ثقافة المؤسسة

القائمة على قيم تنظيمية راسخة مبنية على مبدأ الشفافية والوضوح والالتزام الصارم بما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة والإجراءات القانونية في مجال العمل، والتي تسعى أساسا إلى تنظيم وتسيير مختلف علاقات العمل القائمة بين العامل ورؤسائه، وبينه وبين زملائه في العمل، سواء تعلق الأمر بالعاملين الذكور أو الإناث، وهو ما تجسد في نمط المعاملات والسلوكات السائدة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية، على حد قول المستشار القانوني للمؤسسة<sup>1</sup> الذي اعتبر أن العلاقة بين الإدارة والعامل مبنية أساسا على مبدأ الموضوعية والاحترام والمساواة بين الجميع ذكورا وإناثا، وأن لكل عامل مهامه المضبوطة والمحددة وفقا للمنصب الذي يشغله، فالكل يعلم ما له وما عليه، وأن الصرامة في تطبيق القوانين جعلت الالتزام صفة سائدة بين الجميع، كل هذا وقف كحاجز أمام مختلف التجاوزات والمضايقات المهنية التي قد تحدث أثناء العمل، وهو ما جعل أغلب العاملين بالمؤسسة يقرون بأنه لا يطلب منهم القيام بمهام لا تتفق مع مبادئهم الشخصية، وهذا يشعرهم بالارتياح أثناء عملهم بهذه المؤسسة.

في مقابل ذلك صرحت النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 14% من مجموع العاملين المبحوثين، وذلك بجمع نسبي الذين أجابوا بـ نعم و أحيانا، وينسب ضئيلة جدا لدى كلا الجنسين، بأنهم يتلقون بعض التعليمات أو الأوامر للقيام بمهام تتناقض ومبادئهم الشخصية، وأن هذا يدخلهم في صراع شديد حول القيام بما طلب منهم أو رفضه، وبالتالي الدخول في مشاكل وخلافات هم في غنى عنها، مرجعين السبب في ذلك إلى جانبين أساسيين، يتمثل أولهما في عمليات تكيف وإسقاط العقوبات والجزاءات من حيث التشديد أو التخفيف في العقوبة، ويتعلق الجانب الثاني بعمليات تقييم أداء العاملين (تقييم الأداء)، ففي حين تستدعي هذه المواقف التحلي بالموضوعية تتدخل المحاباة والتحيز إلى طرف دون آخر، والتي غالبا ما تشكل الأنانية وغياب الضمير المهني الدافع وراء ذلك، وهذا ما أكده أحد الأعوان<sup>2</sup>، وبالتالي فقد يطلب من القائمين على هذه المهام أن ينحازوا إلى جهة دون أخرى، وهو ما يضع هذه الفئة العاملة ذكورا وإناثا في صراع رهيب بين ما يطلب منهم وما يؤمنون به من مبادئ وقيم شخصية، ينتهي عادة في شكل ضغوط مهنية ترهقهم وتزيد من معاناتهم في عملهم، وهو ما ينعكس سلبا على استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

(1) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 10:30.

(2) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.

جدول رقم (40): يوضح معاناة العامل من تلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
18.9%	50	دائما
36.6%	97	أحيانا
44.5%	118	أبدا
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (41): يوضح ردود أفعال العاملين جراء معاناتهم من تلقي أوامر متناقضة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
21.1%	31	التفكير في ترك العمل
52.4%	77	طلب التحويل
07.5%	11	الاستقالة وترك العمل نهائيا
19%	28	التهاون واللامبالاة في العمل
100%	147	مجموع الذين أجابوا بـ دائما / أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (40)، فقد صرح عدد من العاملين المبحوثين وذلك بنسبة قدرت بـ 44.5% بأنهم لا يعانون من تلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء، ذلك أن لكل منهم مشرفه المباشر، فهو المسؤول الوحيد عن إعطائه الأوامر والتعليمات اللازمة لإنجاز مهامه على أكمل وجه، حيث يعمل كل فريق عمل تحت إشراف مسؤول واحد هو رئيس المصلحة، والذي بدوره يعمل مع بقية أعضاء فريقه تحت إشراف رئيس الدائرة، هذا الأخير الذي يصدر مختلف الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل إلى مجموعة من رؤساء المصالح التابعة له، وهذا ما وافق تصريحات رئيس



الموارد البشرية<sup>1</sup> أثناء مقابلته بالمؤسسة مجال الدراسة، أين تتم مختلف التعاملات مع العاملين من خلال رؤسائهم المباشرين فقط، وهذا ما جعلهم يصرحون بارتياحهم وعدم معاناتهم من تلقي الأوامر والتعليمات المتناقضة من عدة رؤساء، وقد يرجع هذا حسب الباحث إلى طبيعة وبنية الهيكل التنظيمي الواضحة من جهة، ومن جهة أخرى إلى احترام التسلسل الهرمي للسلطة الذي لا يكتفه أي تعقيد، الأمر الذي انعكس في التزام كل مشرف أو مسؤول بحدود سلطته وصلاحياته التي يضمنها منصب العمل الذي يشغله دون التدخل في صلاحيات غيره من خلال الالتزام بوحدة الأوامر، وبالتالي الحد من الضغوط والتوترات التي قد تصيب العامل نتيجة وقوعه في صراعات وتناقضات التعليمات والأوامر التي يتلقاها أثناء عمله.

في مقابل ذلك أكدت ما نسبته 36.6% من مجموع المبحوثين أنهم أحيانا ما يتلقون أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء، وقد دعم ذلك مجموعة من زملائهم قدرت نسبتهم بـ 18.9% على أن تلقيهم لأوامر متناقضة من عدة رؤساء يحدث معهم دائما، وكثيرا ما يولد ذلك التناقض لهم صراعا نفسيا يجعلهم تحت طائلة ضغوط مهنية رهيبية، عادة ما تنعكس سلبا على أدائهم في العمل.

بجمع النسبتين السابقتين نحصل على 55.5% كنسبة تمثل مجموع العاملين الذين أقرروا بتلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء لديهم في العمل، وذلك بصورة دائمة أو في بعض الأحيان، وهي نسبة معتبرة تترجم معاناة غالبية العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة من ضغوط مهنية نتيجة صراع أدوارهم جراء ما يتلقوه من تعليمات وأوامر متناقضة، الأمر الذي يؤثر سلبا على استقرارهم المهني، وقد يرجع ذلك حسب ما أقر به رئيس الموارد البشرية<sup>2</sup> في المقابلة السابقة، إلى عدم إلتزام كثير من الرؤساء بحدود السلطة والصلاحيات التي يمنحها منصب العمل الذي يشغلونه من جهة، ومن جهة أخرى فعدم اطلاع الرؤساء والمشرفين على مختلف القوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم وتحدد نطاق سلطة وصلاحيات كل منهم حسب ما خوله القانون، يؤدي حتما إلى تداخل الصلاحيات، وبالتالي التعدد في إصدار الأوامر والتعليمات، التي قد تهدد استقرار العامل والمؤسسة معا، وهو ما توضحه بيانات الجدول رقم (41) أين أكد 52.4% منهم (من مجموع العاملين الذين أجابوا بـ دائما/أحيانا) على أنهم يقدمون طلبات للإدارة قصد تحويلهم إلى وظائف أو مصالح أخرى، بينما أقرت نسبة منهم قدرت بـ 21.1% على أن ذلك الصراع يجعلهم يفكرون في ترك عملهم، والرغبة في الانتقال إلى عمل آخر، في حين عبرت نسبة 19% (من مجموع العاملين الذين أجابوا بـ دائما/أحيانا)، على أن الإهمال واللامبالاة في العمل هي متفسمهم

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تيسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30  
(2) المقابلة نفسها.

الوحيد، قصد التخفيف من وقع الضغوط المهنية التي يتعرضون لها جراء ذلك، أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ 07.5% فأقروا أن حجم التوترات والضغوط التي قد يواجهونها نتيجة تناقض وصراع أدوارهم تجعلهم مستعدون للاستقالة وترك العمل نهائياً، ومغادرة هذه المؤسسة.

وعليه فإن تحديد المصادر التي يتلقى منها العامل الأوامر والقرارات المتعلقة بالعمل خاصة أمراً حتمياً، بل أكثر من الضرورة التي تقتضيها أجديات التنظيم الحديث، ألا وهو مبدأ وحدة الأوامر، هذا الذي يضع حداً أمام مختلف الصراعات والخلافات والمضايقات المهنية، ويعمل بالتالي على التخفيف من ضغوط صراع الدور، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على استقرار العامل والمؤسسة معاً.

انطلاقاً من هذا، يتم استنتاج مدى ارتباط ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور بدوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، والذي ترجم أساساً في نزوع العاملين وتفضيلهم لأسلوب طلب التحويل واللامبالاة في العمل مع إضمار الترك، كمؤشرات لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على أن تزايد حجم تلك الضغوط واستمرارها يجعلهم مستعدون للاستقالة وترك العمل نهائياً، ومغادرة هذه المؤسسة.

جدول رقم (42): يوضح عبء الدور كمصدر للضغوط لدى أفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
15.5%	41	دائما	
46.4%	123	أحيانا	
38.1%	101	أبدا	
100%	265	المجموع	
59.1%	97	الإجهاد والتوتر في العمل	في حالة الإجابة بـ دائما/ أحيانا
40.9%	67	الإرهاك والتعب	
100%	164	مجموع الذين أجابوا بـ دائما/ أحيانا	

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أن نسبة 46.4% و 15.5% أي ما يعادل نسبة 61.9% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بزيادة كمية العمل لديهم، وهو ما يترجم إجماعا على أساس أنهم يكلفون بمهام وأعمال تفوق طاقاتهم، حيث أنهم كثيرا ما يشعرون بكثافة في عملهم، مما يؤدي في الغالب إلى إصابتهم بالإجهاد والتوتر في العمل وهو ما أكده معظمهم وذلك بنسبة 59.1%، في حين أقرت النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ 40.9% على أن زيادة كمية العمل لديهم كثيرا ما تصيبهم بالإرهاك والتعب مع نهاية كل يوم، وهو ما وافق تصريحات رئيس مصلحة المراقبة<sup>1</sup> أثناء مقابله على أن ضرورة توفير طلبات الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية اللازمة، تستوجب في الكثير من الأحيان كثافة في كمية العمل والسرعة في إنجاز هذه الأعمال، وهذان الأمران غالبا ما ينجر عنهما إجهادا في العمل، قد يصيب العامل بضغط كبير أثناء قيامه بعمله، وهذا ما توافق مع ملاحظة الباحث<sup>2</sup> أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، أين يتم الالتزام بالاستجابة السريعة لأي طلب أو نداء يتعلق بالعمل، فكثافة العمل وسرعة الإنجاز تعتبر من أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها العاملون في المؤسسة مجال الدراسة.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

(2) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

في حين تؤكد نسبة أخرى من العمال تقدر بـ 38.1% أنهم لا يشعرون بزيادة كمية العمل لديهم، باعتبار أن لكل منهم عمله المحدد الذي اعتاد على إنجازه، وأن الالتزام الصارم بالأنظمة الداخلية التي تفرضها المؤسسة جعل الكل يلتزم بما وكل إليه من مهام، دون التدخل في أعمال غيره، مع أن الإخلال بأي مهمة كانت تدخل ضمن نطاق مهام العامل تعرضه لعقوبات جزائية سواء بالخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية، هذا ما جعل الالتزام بإنجاز المهام والأعمال بالشكل المناسب، وفي الوقت المحدد الصفة السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وهو ما أكده أحد العاملين بدائرة التموين<sup>1</sup>، كل ذلك جعل هذه الفئة العمالية لا تشعر بكثافة في عملهم، وبالتالي عدم تعرضهم لضغوط في عملهم، وهو ما قد ينعكس على ارتياحهم واستقرارهم بهذه المؤسسة.

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التموين على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 11:00.

جدول رقم (43) : يبين إمكانية زيادة معدلات دوران العمل في حالة كثافة وكثرة الأعمال

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
32.5%	86	نعم
49.4%	131	أحيانا
18.1%	48	لا
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (44) : يبين الأساليب التي يلجأ إليها العاملون جراء معاناتهم من ضغوط عبء الدور .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
50.2%	109	التفكير في ترك العمل
34.6%	75	طلب التحويل
06.5%	14	الاستقالة وترك العمل نهائيا
08.7%	19	طلب التقاعد
100%	217	مجموع الذين أجابوا ب نعم /أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول رقم (43) مدى إمكانية زيادة معدلات دوران العمل في حالة كثافة وكثرة الأعمال والمهام المسندة للعمال، أين اتفق أغلب العمال وبنسبة 81.9%، على أن كثرة الأعمال والمهام المسندة للعامل تزيد من دوران العمل، وذلك بجمع نسبة 49.4% من العمال الذين صرحوا أن كثافة العمل في كثير من الأحيان تؤدي إلى زيادة دوران العمل، ونسبة 32.5% منهم أكدوا أن الزيادة في كمية العمل دائما ما تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل في أي مؤسسة، وهذا ما يؤكد العلاقة الارتباطية بين ضغوط عبء الدور ودوران العمل كمؤشر لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهو ما أكدته بيانات الجدول رقم (44) أين أقر ما نسبته 50.2% (من مجموع العمال الذين أجابوا بنعم/أحيانا)، أن كثرة الأعمال المسندة إليهم تجعلهم يفكرون في ترك العمل بهذه المؤسسة، والبحث عن

مكان عمل آخر، غير أن الظروف التي تمر بها البلاد، والشح في فرص ومناصب العمل وقتها هو ما جعلهم يترثون ويؤجلون التطبيق الفعلي لفكرة مغادرة المؤسسة، فيما صرحت نسبة منهم قدرت بـ 34.6% على أن ذلك يدفعهم إلى طلب تحويلهم إلى دوائر ومصالح أخرى قد تحوي وظائف تقل فيها كميات العمل، فدائرة الإنتاج والصيانة مثلا كثيرا ما تكثر فيها كميات الأعمال والمهام، عكس بعض الدوائر الإدارية التي تقل فيها الأعمال المسندة إلى عمالها، وهذا قد يخلصهم من الكثير من الضغوط التي يتعرضون إليها جراء زيادة عبء أدوارهم، وبالتالي زيادة استقرارهم ورغبتهم في البقاء في هذه المؤسسة، بينما أقرت نسبة ولو قد توصف بالقليلة قدرت بـ 06.5% على أن كثرة الأعمال التي تقع على عاتق العامل واستمرارية هذه الكثافة، كفيلة بأن تدفع العامل إلى الاستقالة وترك العمل نهائيا ومغادرة المؤسسة، والبحث عن عمل آخر.

أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08.7% من العمال الذين أجابوا بنعم/أحيانا، فقد فضلوا طلب التقاعد والخروج من المؤسسة، كأسلوب منتهج يخلصهم من معاناتهم جراء زيادة عبء أدوارهم، وتعبيرا واضحا عن عدم استقرارهم، رغم المدة التي قضاها في العمل بهذه المؤسسة.

في مقابل ذلك رأى ما نسبته 18.1% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة، أنه مهما زادت كميات العمل وزادت كثافتها فإن ذلك لا يستدعي بالضرورة زيادة معدلات دوران العمل في المؤسسة، فما تشهده معظم المؤسسات من تناقص في مواردها المالية خاصة، جعل نسب التوظيف وفرص خلق مناصب جديدة تقل، وهو ما عكسه الشح الكبير والمتزايد لمناصب العمل في سوق العمل، مما يجعل الكثير من العمال يتمسكون بمناصب أعمالهم مهما زادت كميات العمل لديهم، إلى أن تتحسن الأوضاع والظروف بصفة عامة.

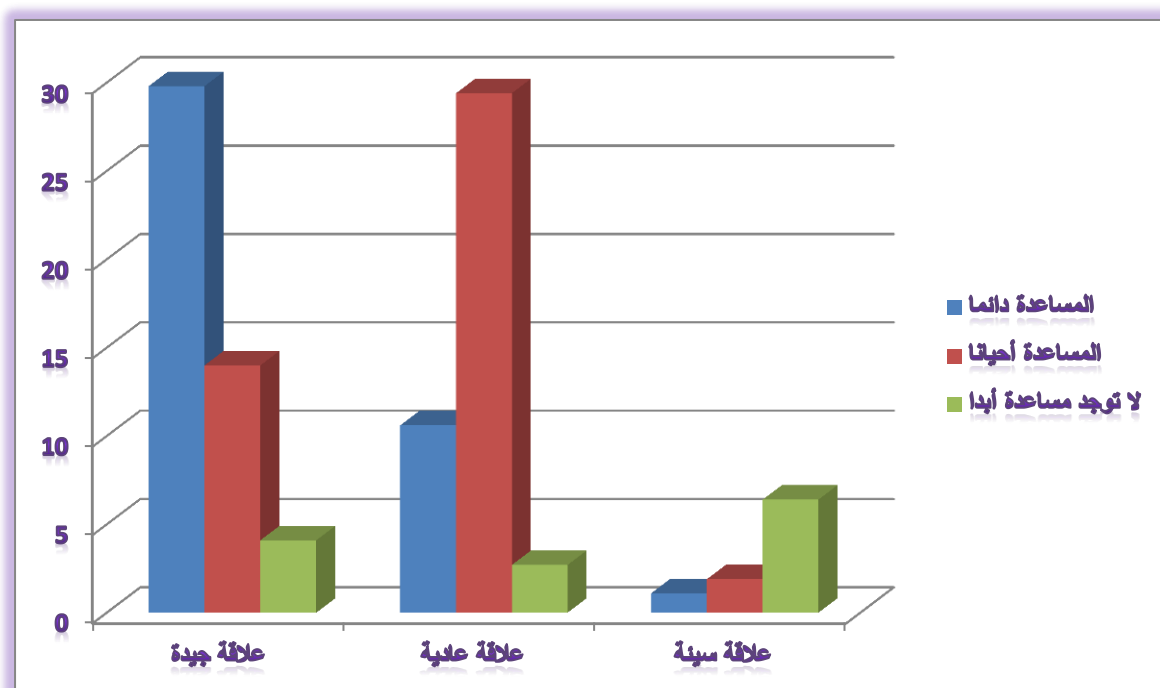
انطلاقاً من هذا، يتم استنتاج مدى ارتباط ضغوط العمل الناتجة عن عبء الدور بدوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، والذي ترجم أساساً في نزوع العاملين إلى التفكير في ترك العمل (إضمار الترك) وطلب التحويل، كمؤشرات لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

جدول رقم (45) : يوضح العلاقة بين طبيعة علاقة العامل بزملائه في العمل ومساعدتهم له.

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	سيئة	النسبة المئوية %	عادية	النسبة المئوية %	جيدة	طبيعة العلاقة المساعدة
41.5%	110	1.1%	03	10.6%	28	29.8%	79	دائما
45.3%	120	1.9%	05	29.4%	78	14%	37	أحيانا
13.2%	35	6.4%	17	2.7%	07	4.1%	11	أبدا
100%	265	9.4%	25	42.7%	113	47.9%	127	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (41) : يوضح العلاقة بين طبيعة علاقة العامل بزملائه في العمل ومساعدتهم له.



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (45) أن أكبر نسبة من العمال والتي قدرت بـ 47.9% من مجموع العاملين المبحوثين صرّحوا بأن علاقاتهم مع زملائهم في العمل هي علاقات جيدة، ويقابلها في ذلك ما نسبته 41.5% ممن أقرّوا بأنهم يتلقون المساعدة من زملائهم في العمل كلما تطلب الأمر ذلك وبصفة دائمة، وهو ما جعلهم يعملون في بيئة هادئة وكعائلة واحدة، يسودها الاحترام والتفاهم والحوار، وبالتالي تقديم أفضل ما عندهم من مجهودات لبلوغ أحسن أداء وأحسن مردودية وإنتاجية في العمل، وهذا ما وافق ملاحظات الباحث<sup>1</sup> حول أنماط السلوك السائدة بين العاملين أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال المعاملة الحسنة بين العمال، والتي تترجم في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل والبحث عن حلول لها، فضلا عن علاقات المجاملة وتقديم يد المساعدة عند الحاجة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين، تعكس مدى ترابط جماعة العمل وتماسكها، مما قد يخفف من شدة ضغوط العمل التي قد يتعرضون لها، ويزيد من تمسكهم بالعمل في هذه المؤسسة واستقرارهم بها، أين تعد هذه الأخيرة موطن نشوء مثل هذه العلاقات، حيث يقضي معظم العاملين أكثر من ثلثي اليوم (ثمان ساعات في اليوم أو أكثر) مع بعضهم أكثر مما يقضونه من وقت مع أسرهم، وبذلك عادة ما تتوحد مشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم، خاصة وأنهم ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية واحدة تفرض عليهم اقتسام وتشارك أغلب المضايقات والضغوط المهنية، والتواجد بين زملاء العمل والشعور بالانتماء إليهم كثيرا ما يخفف من حدة هذه الضغوط.

ثم يلي ذلك مباشرة نسبة 42.7% من مجموع المبحوثين وصفوا علاقاتهم مع زملائهم في العمل بالعادية، وقابلها في ذلك ما نسبته 45.3% منهم صرّحوا بأنهم أحيانا ما يتلقون المساعدة من زملائهم أثناء العمل، وهذا حسب تصريحات بعض العاملين أثناء مقابلتهم، وهنا تجدر الإشارة إلى احتمالية وجود معنيين أو جانبين من وصف العمال لعلاقتهم بزملائهم بالعادية، فقد تحمل هذه الأخيرة معنى ايجابيا يتجه نحو حسن العلاقة، ولكن وصفها بالعادية فرضته علاقات العمل الرسمية السائدة بينهم، على أساس أن لكل منهم مهامه والتزاماته الواجب تنفيذها وإنجازها على أكمل وجه، ومن جهة أخرى فقد ينحو معنى وصف العلاقة بالعادية إلى المعنى السلبي الذي يعكس سوء العلاقة بين الطرفين مع إضرار ذلك وعدم التصريح المباشر به، على سبيل الخوف من الوقوع في صراعات ومشاكل أخرى، أو قد يرجع إلى درجة السوء والخلاف التي لا تصل إلى حدّ يمكن وصفها بالسيئة، فالإجراءات الصارمة والالتزام المفروض بالنظام الداخلي للمؤسسة من جهة، والضغوط التي يتعرض لها العاملون في حد ذاتهم، قد تعكس صورة

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)



خاطئة عن علاقاتهم الحقيقية فيما بينهم، غير أن طول الفترة التي تواجدوا فيها وعملوا معا في هذه المؤسسة، وكذا طول ساعات العمل اليومية التي يقضونها مع بعضهم والتي تجعلهم كعائلة واحدة، هو ما يفرض عليهم تجاوز ما يمكن تجاوزه من صراعات وسوء تفاهم، وبالتالي فإنهم لا يجدون وصفا مناسباً لعلاقتهم مع زملائهم غير أنها عادية.

في حين أقرت النسبة المتبقية، والتي تعادل 09.4% من مجموع العاملين المبحوثين على أن علاقتهم مع زملائهم في العمل سيئة، ويقابلها في ذلك ما نسبته 13.2% من العمال صرحوا بأنهم لا يتلقون أي مساعدة من قبل الزملاء أثناء أدائهم لأعمالهم، وهي نسب معتبرة من مجموع العاملين بالمؤسسة الذين يعانون من سوء علاقاتهم بزملائهم في العمل وعدم مساعدتهم لهم، وقد يرجع سبب ذلك حسب ما صرح به أحد الأعوان<sup>1</sup> إلى الإجراءات الرسمية الصارمة، خاصة وأن معظم المشرفين لا يحبذون التجمعات والاتصالات الغير الرسمية من جهة، ومن جهة أخرى فالتنافس والصراع بين البعض، وتغلب الأنانية والحسد وغياب الضمير المهني لدى البعض الآخر، تعد من أهم عوامل بروز الصراعات والمشاكل بين العاملين، وهو ما يعطي صورة واضحة عن سوء العلاقات السائدة بينهم.

إن تصريح هذه الفئة العمالية بأن علاقتهم مع زملائهم سيئة، وما يقابله بالمنطق عدم تقديم أي مساعدة لهم أثناء العمل، إضافة إلى نسبة العاملين الذين وصفوا العلاقة مع زملائهم بالعادية على سبيل سوء العلاقة بين الطرفين مع إضمار ذلك وعدم التصريح المباشر به، لدليل ومؤشر واضح قد يضع هؤلاء العاملين في مواجهة ضغوط مهنية جراء معاناتهم من سوء هذه العلاقة، وهو ما قد ينعكس بالسلب على أدائهم ومردوديتهم في العمل، وبالتالي زعزعة استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

من خلال ما تقدم من إحصائيات ونسب تتضح العلاقة الارتباطية بين نوع العلاقة مع زملاء العمل وإمكانية تقديم المساعدة لبعضهم البعض أثناء أدائهم للعمل، وهي بصورة عامة علاقة طردية، فكلما اتجهت العلاقة إلى الأحسن زادت المساعدة، وكلما اتجهت العلاقة إلى السوء قلت أو انعدمت تلك المساعدة، غير أن ما ينبغي على إدارة المؤسسة هو العمل على نشر بعض القيم النبيلة في العمل، وانتهاج سياسة تقوم على تشجيع العلاقات الإنسانية بين عمالها، على اختلاف فناتهم المهنية، على سبيل خلق جو مهني مفعم بروح الجماعة وروح التضامن والتعاون بين العاملين، يعمل على زيادة الترابط بين أعضاء الجماعة ويزيد من تماسكها، ذلك أن التواجد بين زملاء العمل والشعور بالانتماء

1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 11:00.

إيهم، قد يخفف من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالارتياح في مكان عملهم، ويزيد من استقرارهم فيه.

جدول رقم (46): يوضح معدلات دوران العمل في حالة وجود صراعات بين العامل وزملائه في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
61.1%	162	دائماً
26.4%	70	أحياناً
12.5%	33	أبداً
100%	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (47): يوضح الأساليب التي يلجأ إليها العاملون جراء معاناتهم من ضغوط سوء العلاقة

مع زملاء العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات		مؤشرات دوران العمل
46.6%	108	طلب التحويل		
28%	65	التفكير في ترك العمل		
6.9%	16	الاستقالة وترك العمل نهائياً		
8.2%	19	طلب التقاعد	أخرى تذكر	
10.3%	24	الانسحاب والعزلة في العمل		
100%	232	مجموع الذين أجابوا بـ دائماً / أحياناً		

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول رقم (46) إمكانية زيادة معدل دوران العمل في حالة وجود خلافات وصراعات بين العاملين في المؤسسة مجال الدراسة، أين اتفق أغلب العمال وبنسبة 87.5%، على أن وجود خلافات وصراعات بين العامل وزملائه في العمل يعمل على الرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة، وذلك بجمع نسبة 61.1% من العمال الذين صرحوا أن وجود الصراعات بين العامل وزملائه دائماً ما يؤدي ارتفاع معدلات دوران العمل في أي مؤسسة، ودعم ذلك ما نسبته 26.4% من مجموع المبحوثين أن تلك الصراعات وسوء العلاقة بين العاملين أثناء عملهم في كثير من الأحيان تؤدي إلى

زيادة دوران العمل، وهو دليل واضح عن مدى ارتباط سوء العلاقة مع زملاء العمل كمصدر لضغوط العمل، بمعدلات دوران العمل كمؤشر لعدم الاستقرار المهني لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهو ما توضحه بيانات الجدول رقم (47)، حيث أكد ما نسبته 46.6% (من مجموع العمال الذين أجابوا بـ دائما/أحيانا)، أن وجود خلافات وصراعات مع زملاء العمل يدفع العامل إلى طلب تحويله إلى دوائر أو مصالح أخرى، على أساس الابتعاد عن زملاء العمل مصدر الصراعات والمضايقات المهنية، وبذلك التخلص من معاناته تجاه الضغوط الناتجة عن ذلك، والانضمام إلى جماعة عمل جديدة وبيئة عمل أكثر أريحية تجعله مرتاحا في عمله، وبالتالي زيادة استقراره ورغبته في البقاء في هذه المؤسسة.

فيما صرحت نسبة منهم قدرت بـ 28% أن العمل في مثل هذه الظروف المشحونة بالخلافات والصراعات تجعل العامل غير مرتاح ومعرض بصورة مباشرة لضغوط مهنية، تدفعه آليا إلى التفكير في ترك العمل بهذه المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر، غير أن الظروف التي تمر بها البلاد، والشح في فرص ومناصب العمل وقتها، هو ما جعلهم يترثون ويؤجلون التطبيق الفعلي لفكرة مغادرة المؤسسة، وهذا ما جاء على حد تعبير أحد الأعوان<sup>1</sup>، وهو ما دعمته نسبة من العاملين (الذين أجابوا بـ دائما/أحيانا) قدرت بـ 10.3% على أنهم يفضلون الانسحاب والعزلة في العمل، والابتعاد قدر الإمكان عن مصدر الإزعاج والصراعات، على سبيل التخفيف من شدة الضغوط الناتجة عن ذلك، ومحاولة التكيف مع تلك الظروف، لأن ما يهمهم هو إنجاز المهام المسندة إليهم، والمحافظة على منصب عمل يضمن لهم الحصول على أجر يلبي حاجياتهم الأسرية، خاصة في ظل الظروف التي تمر بها البلاد، والتي تم ذكرها سابقا.

بينما أقرت نسبة ولو قد توصف بالقليلة قدرت بـ 06.9% على أن وجود واستمرارية الصراع مع زملاء العمل كفيل بأن يدفع العامل إلى الاستقالة وترك العمل ومغادرة المؤسسة نهائيا، والبحث عن عمل آخر، وذلك كرد فعل يعكس مرحلة متأخرة من محاولات التكيف مع شدة الضغوط التي يتعرض لها نتيجة استمرار الصراعات والمضايقات التي يتلقاها من زملائه في العمل.

أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08.2% من العمال (الذين أجابوا بنعم/أحيانا)، فقد فضلوا طلب التقاعد والخروج من المؤسسة، كأسلوب منتهج يخلصهم من معاناتهم جراء تلك الصراعات والمضايقات مع زملاء العمل، وتعبيرا واضحا عن عدم استقرارهم، رغم المدة التي قضاها في العمل بهذه المؤسسة.

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

في مقابل ما تم ذكره رأى ما نسبته 12.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، أنه مهما تعرض العامل لمضايقات وصراعات مع زملائه في العمل، فإن ذلك لا يستدعي بالضرورة زيادة معدلات دوران العمل في المؤسسة، فما تشهده معظم المؤسسات من تناقص في مواردها المالية خاصة، جعل نسب التوظيف وفرص خلق مناصب جديدة تقل، وهو ما عكسه الشح الكبير لمناصب العمل في سوق العمل، مما يجعل الكثير من العمال يتمسكون بمناصب أعمالهم رغم ما يعانون من ضغوط مهنية جراء وجود الخلافات والصراعات مع زملائهم في العمل وسوء العلاقة معهم، إلى أن تتحسن الأوضاع والظروف بشكل عام، وهو ما وافق تصريحات المستشار القانوني للمؤسسة أثناء مقابله.<sup>1</sup>

(1) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 20/02/2018، على الساعة: 10:30.

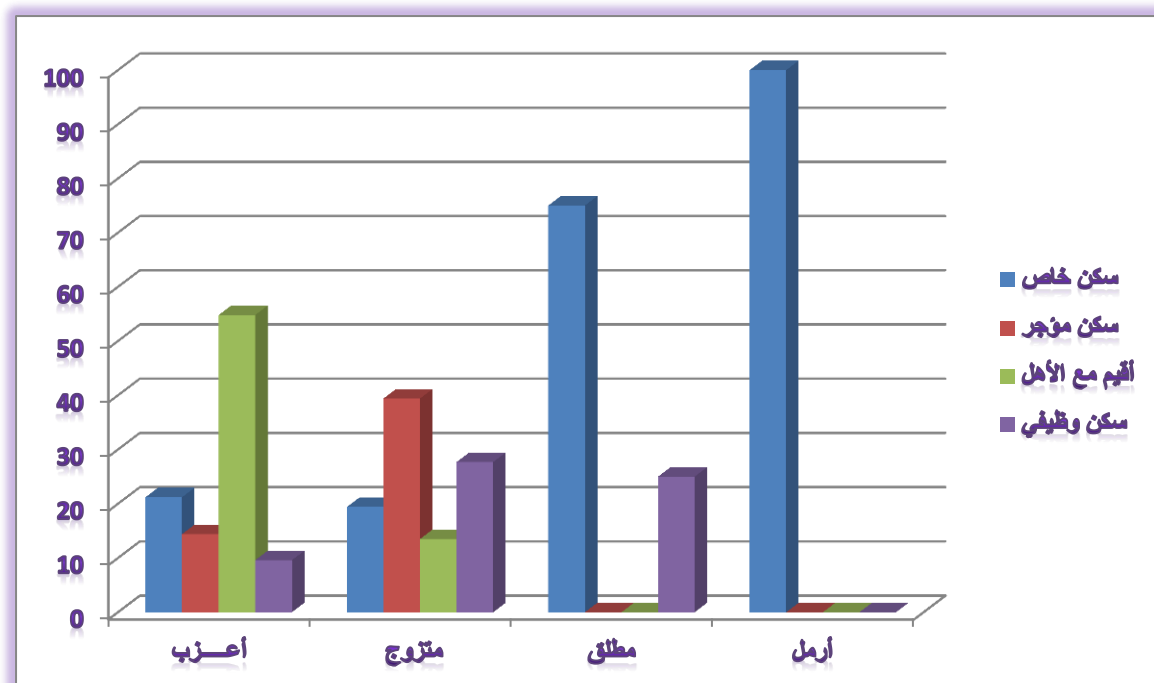
## 3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

جدول رقم (48): يوضح ظروف ووضعية العامل من حيث السكن حسب الحالة العائلية

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة العائلية البدائل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%21.5	57	%100	02	%75	03	%19.4	30	%21.2	22	سكنا خاصا
%28.7	76	%00	00	%00	00	%39.4	61	%14.4	15	مؤجرا
%29.4	78	%00	00	%00	00	%13.5	21	%54.8	57	تقيم مع الأهل
%20.4	54	%00	00	%25	01	%27.7	43	%09.6	10	سكن أخرى وظيفي تذكر
%100	265	%100	02	%100	04	%100	155	%100	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (42): يوضح ظروف ووضعية العامل من حيث السكن حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب

تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم (48) وما يوضحه الشكل رقم (42) إلى نوعية السكن الذي يقطنه العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والذي يمكن اعتباره مؤشرا هاما يعكس الوضعية

الاجتماعية للعامل خارج محيط عمله، إذ صرح ما نسبته 29.4% من مجموع العاملين المبحوثين أنهم يقيمون مع أهاليهم في نفس المسكن، وقد يرجع هذا على أن غالبية أفراد هذه الفئة العمالية هم شباب غير متزوجين (عزاب)، وذلك بنسبة 54.8% من مجموع هذه الفئة، فهم لا يتحملون أي مسؤولية عن الآخرين (زوجة، أطفال..)، وبالتالي فمسألة امتلاك سكن خاص ليست ملحة بالنسبة لهم، كما أن هناك أولويات وحاجيات أخرى يسعون لإشباعها قبل الحصول على المسكن الخاص، غير أن هذا لا ينفي وجود حتمية الإقامة مع الأهل لدى بعضهم، نظرا لما يواجهونه من صعوبات وعراقيل-غالبا ما تكون مادية- في سبيل امتلاك سكن خاص بهم، وهذا ما يجعلهم معرضين بصورة أكبر للضغوط.

وتدعيما لما سبق أقرت مجموعة من العمال قدرت نسبتهم بـ 28.7% بأنهم يقيمون في سكنات مؤجرة، على أن مثلت فئة المتزوجين أغلب مفردات هذه النسبة، وذلك بنسبة قدرت بـ 39.4% (من مجموع المتزوجين)، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الحصول على سكن خاص في ظل ظروفهم المادية الحالية، في ظل ما يتحملون من مسؤوليات توفير حاجيات أسرهم، وما يترتب عنها من متاعب مادية ومعنوية، خاصة وإن تعلق الأمر بكبر حجم من يعيلونهم، أين يتطلب الحصول على سكن خاص الكثير من المال والوقت، وهو ما لا يتوافق مع الأجر الذي يتقاضونه من جهة، ومن جهة أخرى فمعظمهم حديثي التوظيف، الأمر الذي يجعل هذه الفئة العمالية أكثر عرضة للضغوط أثناء سعيهم لتوفير مستحقات الكراء والإيجار.

في مقابل ذلك صرح ما نسبته 21.5% من مجموع العاملين المبحوثين- وهي نسبة معتبرة- أنهم يمتلكون سكنات خاصة، وأن ذلك حسب ما صرح به المستشار القانوني للمؤسسة أثناء مقابلته،<sup>1</sup> يعود أساسا إلى ما يحققونه من عوائد مالية توفرها لهم مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، على اختلاف أشكالها (أجر، مكافآت، منح شهرية وسنوية.... وغيرها)، فالأجور التي يتحصلون عليها مناسبة إلى حد كبير، إضافة إلى طول المدة التي قضاها بعضهم في العمل بالمؤسسة، هذه الوضعية المالية مكنتهم من الحصول على مساكن خاصة.

بينما أكدت نسبة من العمال قدرت بـ 20.4% أنهم يقيمون في سكنات وظيفية وفرتها مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) لهم بعد التحاقهم بها، وهو ما وافق تصريحات رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة

(1) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 10:30.

أثناء مقابله<sup>1</sup>، أين أكد أن المؤسسة تعمل قدر الإمكان على توفير السكن الوظيفي للعاملين بها، قصد تذليل الصعوبات والضغوطات التي يواجهها العمال جرّاء ذلك، خاصة ممن يقطنون في ولايات أخرى، وبالتالي ضمان ولائهم واستقرارهم بها، فقد تم توزيع العديد من الحصص السكنية على مستوى بعض المناطق التابعة لولاية تبسة وهي: الماء الأبيض، بكارية وحي فاطمة الزهراء بمدينة تبسة، وأن المؤسسة لا تزال مصرة على تجسيد برنامج السكنات الوظيفية التي انطلقت فيه، غير أن سياسة التقشف التي تمر بها مؤسسات الدولة وقفت عائقاً أمام ذلك، فانخفضت موارد المؤسسة المالية، وبالتالي تم تجميد هذا البرنامج إلى وقت غير معلوم.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30



جدول رقم (49): يوضح وجود صعوبات في تنقل العامل من مقر سكنه إلى مكان عمله

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
32.8%	21.9%	19	58	الانزعاج والتذمر	نعم
46.5%		27		التعب والإرهاق	
20.7%		12		ضغط نفسي باستمرار	
78.1%		207		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

توضح معطيات الجدول أعلاه مدى وجود صعوبات في تنقل العامل من مقر سكنه إلى مكان عمله، أين اتفق أغلب العمال ونسبة 78.1% على أنهم لا يجدون أي صعوبة في التنقل إلى المؤسسة التي يعملون بها، وهذا راجع إلى وفرة وسائل النقل التي توفرها مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، والمتمثلة أساساً في الحافلات، التي تعمل بدوام كامل ومستمر لنقل العمال من عدة محطات متواجدة أساساً على مستوى مدينة تبسة، وهذا لأن أغلب العاملين بالمؤسسة يقطنون بهذه المدينة أو في بلديات قريبة ومجاورة، يتم نقلهم عبر هذه المحطات إلى مقر عملهم سواء المديرية العامة بمدينة تبسة أو المصنع بالماء الأبيض، وهو ما تم تأكيده أثناء مقابلة رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة<sup>1</sup>، كما توفر هذه الأخيرة عدداً معتبراً من السيارات التي عادة ما تخصص لنقل العاملين أثناء قيامهم بمهام خاصة أو طارئة، كل هذا يتم في إطار مسعى إدارة المؤسسة في تذليل الصعوبات والعراقيل التي قد تصادف العامل أثناء دوامه اليومي في العمل، والتي قد تشكل له مصدراً للضغط في عمله، كما تجدر الإشارة إلى امتلاك العديد من العمال لسيارات شخصية كثيراً ما يستعملونها في تنقلهم اليومي للعمل.

في مقابل ذلك صرحت مجموعة من العمال قدرت نسبتهم بـ 21.9% من مجموع الباحثين، أنهم غالباً ما يواجهون صعوبات أثناء تنقلهم إلى العمل، ويرجعون ذلك حسبهم<sup>2</sup> إلى أنهم يقطنون في أماكن وبلديات مجاورة هي في الأصل مناطق حدودية تفتقر إلى وسائل نقل تنقلهم على الأقل إلى محطات

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض،

2018/02/01، على الساعة: 11:00-09:30

<sup>2</sup> مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة التصنيع، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة:

11:00.

حافلات المؤسسة المتواجدة بمدينة تبسة، وهو ما أكدته نسبة منهم قدرت بـ 46.5%، على أنهم كثيرا ما يصابون بالتعب والإرهاق لحظة وصولهم إلى المؤسسة، كما أقرت نسبة 32.8% (من يواجهون صعوبات أثناء تنقلهم إلى مكان عملهم) أن هذا يزعجهم ويجعلهم يتذمرون طوال اليوم، بينما صرحت النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ 20.7% بأن مواجهتهم لتلك الصعوبات وبشكل يومي يشعرهم بضغوط نفسية تلازمهم باستمرار، وهو ما ينعكس سلبا على أدائهم في العمل، وكثيرا ما يجعلهم يفكرون في ترك العمل.

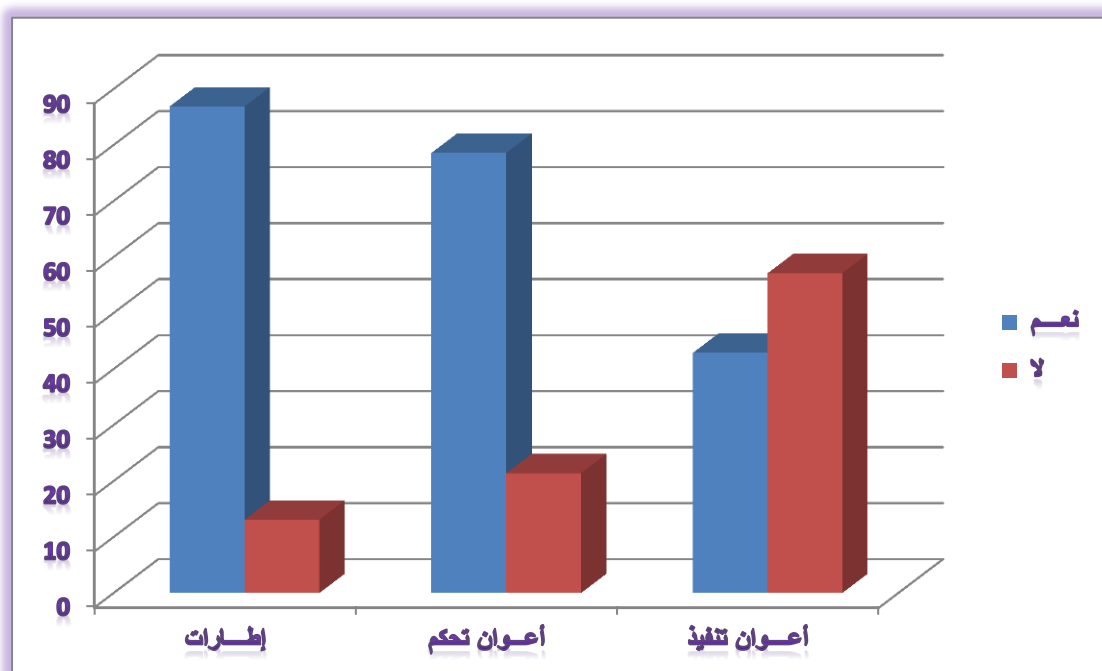
من خلال ما تقدم، فبالرغم من الجهود التي تبذلها إدارة مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) في توفير وسائل النقل لجعل العامل مرتاحا أثناء تنقله من وإلى المؤسسة، وهو ما انعكس في تصريحات أغلب العاملين بها، غير أن هناك فئة عمالية معتبرة جدا يعاني عمالها من ضغوط مستمرة جراء سعيهم في سبيل الحصول على سكنات خاصة، الأمر الذي قد يشكل تهديدا على استقرارهم المهني بهذه المؤسسة، وبالتالي مغادرتها.

جدول رقم (50): يبين علاقة منصب العمل ومكانة العامل الاجتماعية حسب المستوى المهني

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%75.1	199	%86.9	86	%78.6	92	%42.9	21	نعم
%24.9	66	%13.1	13	%21.4	25	%57.1	28	لا
%100	265	%100	99	%100	117	%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (43): يبين علاقة منصب العمل ومكانة العامل الاجتماعية حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال بيانات الجدول رقم (50) يتضح أن نسبة 75.1% والتي تمثل الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، يرون أن مناصب عملهم في المؤسسة لها دور فعال في تحديد علاقاتهم الاجتماعية خارج العمل، على أن تمثل فئة الإطارات وأعوان التحكم أغلب مفردات هذه النسبة، وذلك

على التوالي بنسبة 86.9% و78.6% من مجموع مفردات هاتين الفئتين، على أن تقل نسبة ذلك لدى أعوان التنفيذ، كما يوضح ذلك الشكل رقم (43).

وقد يرجع الباحث ذلك حسب ما يراه، إلى أن طبيعة منصب العمل الذي يشغله العامل كثيرا ما يلعب دورا هاما في تحديد نمط علاقاته الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، فكلما اتجه العامل نحو تقلد المناصب العليا كلما ارتفعت مكانته الاجتماعية في محيطه الاجتماعي، وهو ما وافق تصريح أحد أعوان التنفيذ<sup>1</sup> على أن أصحاب المناصب العليا يتمتعون بنوع من الهيبة بحكم طبيعة المناصب التي يحوزون عليها في المؤسسة، الأمر الذي يجعلهم محل تقدير واحترام أكثر من غيرهم من العاملين الممارسين للأنشطة اليدوية، كما أنهم يحضون بمرونة في التعامل والتساهل، سواء تعلق الأمر بفرض العقوبات أو التغاضي عن بعض السلوكيات، كالتأخر عن العمل أو الخروج في بعض الأحيان قبل انتهاء وقت المداومة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فصورة المؤسسة (مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)) ومكانتها عند عامة أفراد المجتمع تعمل على تحسين مركز العامل ودوره الاجتماعي، خاصة وأن الكثير يشبّوها بمؤسسة سوناطراك نظرا للثقافة التنظيمية التي تتبناها مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) من خلال نظامها الداخلي الذي يطابق نظام عمل مؤسسة سوناطراك إلى حد كبير، هذه الأخيرة التي تتمتع بصورة جد مرموقة في المجتمع الجزائري ككل، وذلك ما جعلهم يتمتعون بمكانة اجتماعية خاصة رغم بساطة مناصب عملهم.

أما النسبة 24.9% فتمثل نسبة العمال الذين لا يشعرون بفعالية وتأثير منصب عملهم في علاقاتهم الاجتماعية، والتي كان معظم أفرادها من فئة أعوان التنفيذ، وذلك بنسبة 57.1% من مجموع مفردات هذه الفئة المهنية، حيث يرون وكما جاء على لسان أحدهم<sup>2</sup> أن السبب هو بساطة مناصب عملهم من جهة، وضعف المردود المادي الذي يتحصلون عليه من جهة أخرى، فهم يعتقدون أن المكانة الاجتماعية الرفيعة تتماشى والأجر الذي يتقاضاه العامل، وذلك للنظرة المادية التي أصبحت من أهم المعايير التي يحتكم إليها المجتمع في تحديد مكانة الأفراد وأدوارهم، فكلما ارتفع المردود المادي للعامل كلما انعكس ذلك ايجابيا على علاقاته الاجتماعية، غير أن بساطة مناصب عملهم وما يحصلون عليه من مردود مادي ضئيل لا يلبي أغلب حاجاتهم المعيشية، جعلهم لا يشعرون بأي فعالية ايجابية لعلاقاتهم

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الإرسال، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 14:00.

(2) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة كهرباء، دائرة الصيانة على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/15، على الساعة: 14:00.

الاجتماعية من خلال عملهم في هذه المؤسسة، وهذا يوافق ما ذهب إليه الباحث سابقا في اعتبار أن طبيعة منصب العمل الذي يشغله العامل كثيرا ما يلعب دورا هاما في تحديد نمط علاقاته الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، فكلما اتجه العامل نحو تقلد المناصب العليا كلما ارتفعت مكانته الاجتماعية في محيطه الاجتماعي.

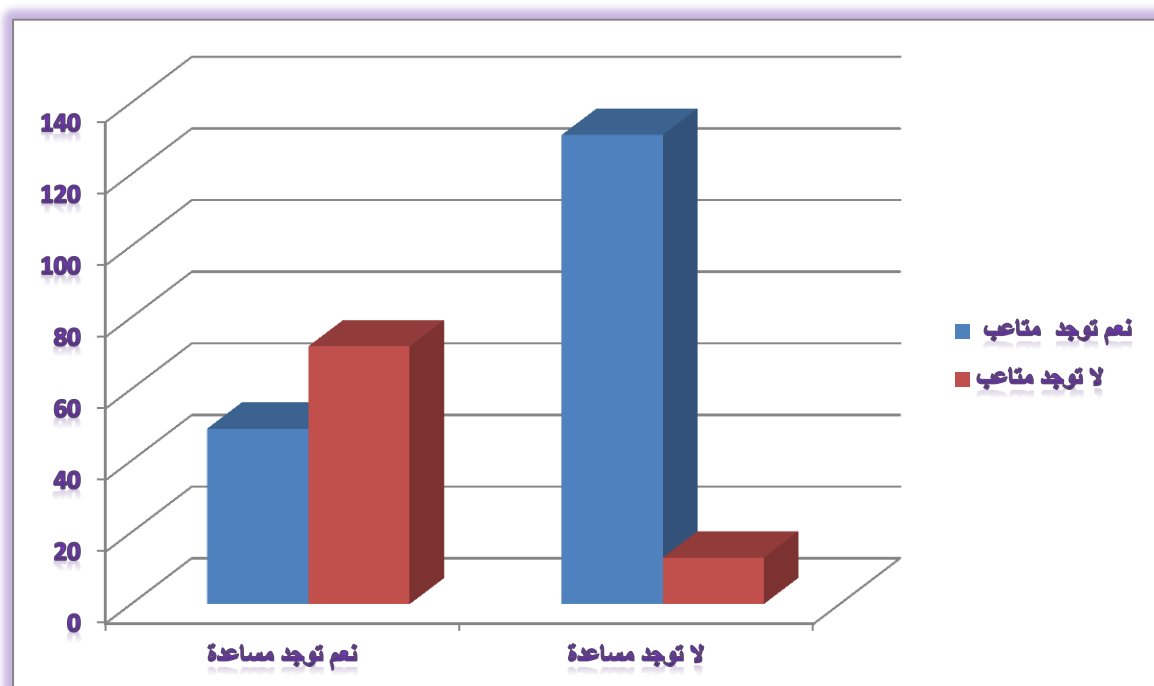
جدول رقم (51): يوضح العلاقة بين متاعب الحاجات الأسرية ووجود المساعدة في توفير تلك

### الحاجات.

النسبة %	التكرارات	النسبة %	لا	النسبة %	نعم	وجود المساعدة المتاعب
%67.9	180	%49.4	131	%18.5	49	نعم
%32.1	85	%04.9	13	%27.2	72	لا
%100	265	%58.1	154	%41.9	111	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (44): يوضح العلاقة بين متاعب الحاجات الأسرية ووجود المساعدة في توفير تلك الحاجات.



المصدر: من إعداد الطالب

إن الربط بين وجود متاعب أسرية لدى العامل ومدى وجود المساعدة في توفير حاجات أسرته

يكمن في الدور الهام الذي تلعبه هذه المساعدة في تذليل تلك المتاعب وتلبية حاجيات الأسرة، ومن خلال

الدلائل الإحصائية للجدول رقم (51) يتبين أن نسبة العمال الذين يواجهون متاعب أسرية في توفير حاجات أسرهم ولا يتلقون أي مساعدة في سبيل ذلك بـ 49.4% من مجموع المبحوثين، والتي قد تمثل أساسا العمال الذين يعملون عددا معتبرا من الأفراد ولا يزاولون نشاطات أخرى خارج المؤسسة، ففي انعدام الدعم والمساعدة يضطر هؤلاء العمال إلى الاقتراض لتلبية حاجات أسرهم، مما يؤدي بهم إلى الشعور بالاستياء والضغط، وتزداد حدة هذا الأخير عند العمال الذين لا يملكون مساكن خاصة، أين صرح أحدهم<sup>1</sup> بأن الكثير من زملائه في المؤسسة يضطرون إلى تخصيص جزء من أجورهم لتسديد مستحقات الكراء، إلى جانب ارتفاع المستوى المعيشي وما له من تأثير في ذلك، وهو ما يزيد من تراكم مشاكلهم العائلية وتفاقمها، وبالتالي زيادة حدة الضغوط الأسرية على العاملين مما يجعلهم غير مستقرين في عملهم.

وهو ما دعمته نسبة من العاملين المبحوثين قدرت بـ 18.5% أين صرحوا بمعاناتهم المستمرة في سبيل توفير حاجات أسرهم رغم وجود المساعدة، والتي غالبا ما تكون من أحد أفراد الأسرة سواء كانت الزوجة العاملة أو أحد الأبناء، غير أن ما تم ذكره من ارتفاع لمستوى المعيشة ودفع لمستحقات الكراء وغيرها زاد من متاعب العامل الأسرية.

أما نسبة العمال الذين يقرون بعدم معاناتهم من متاعب أسرية في ظل وجود المساعدة في توفير حاجيات أسرهم فقدت بـ 27.2% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، فقد يعزو الباحث ذلك إلى أن معظمهم غير متزوجين وقيمون مع أهاليهم أين يتعاون العديد من أفراد الأسرة الواحدة في توفير حاجاتها سواء الآباء أو الأبناء هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يرجع ذلك إلى انتشار ما يسمى بالأسرة النووية أين يعيل كل عامل عددا قليلا من أفراد أسرته، والتي قد يتلقى فيها دعما ومساعدة من زوجته العاملة أيضا، وذلك ما دعمته نسبة 04.9% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يجدون أي صعوبة في

(1) مقابلة أجريت مع عون تحكم، دائرة التسويق على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/13، على الساعة: 10:00.

توفير حاجات أسرهم رغم أنهم لا يتلقون أي مساعدة في ذلك، فهم إضافة إلى أنهم يعيلون عددا قليلا من الأفراد، يقرون أن ما يحصلون عليه من أجر مناسب مكنهم من توفير حاجيات أسرهم وكفايتها.

من خلال ما تقدم، فالعلاقة بين معاناة العامل من توفير حاجات أسرته ومدى تلقيه للمساعدة في سبيل ذلك علاقة عكسية، فكلما وجدت المساعدة في توفير الحاجات الأسرية، كلما قلت المتاعب وذهبت الصعوبات في توفير تلك الحاجات، وبالتالي قلت وانخفضت شدة الضغوط التي قد يتعرض لها العامل جراء تلك المعاناة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على استقراره الأسري والمهني، والعكس صحيح في ظل انعدام المساعدة في توفير تلك الحاجات، وهذا ما يحاول الباحث توضيحه من خلال الشكل رقم (44).



جدول رقم (52): يوضح العلاقة بين وجود متاعب عائلية وانسحاب العامل من العمل

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
51.7%	67.9%	93	180	التغيب عن العمل	
25.6%		46		التمارض	
13.3%		24		الإهمال واللامبالاة في العمل	
9.4%		17		أخرى تذكر	اختلاق المشاكل في العمل
32.1%		85		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلب العمال أجمعوا على أن توفير حاجاتهم الأسرية يسبب لهم المتاعب وذلك بنسبة 67.9% من مجموع المبحوثين، هذه النسبة - وكما تمت الإشارة إليه سابقاً - قد تتمثل أساساً في العاملين الذين يعملون عدداً معتبراً من الأفراد ولا يزالون نشاطات أخرى خارج المؤسسة، مما يؤدي بهم إلى الشعور بالاستياء والضغط، وتزداد حدة هذا الأخير عند العمال الذين لا يملكون مساكن خاصة، أين يضطرون إلى تخصيص جزء من أجورهم لتسديد مستحقات الكراء، إلى جانب ارتفاع المستوى المعيشي وما له من تأثير في ذلك، كل ذلك يزيد من تراكم مشاكلهم العائلية وتفاقمها، وبالتالي زيادة شدة الضغوط الأسرية على العاملين، مما يجعلهم غير مستقرين في عملهم، وذلك ما أكده معظمهم على أن تلك المتاعب العائلية تدفعهم إلى التغيب وذلك بنسبة 51.7% (ممن أجابوا بـ نعم)، في حين أن التمارض يكون بمثابة أسلوب ثانٍ يلجأ إليه العمال وذلك بنسبة 25.6%، بينما تقر نسبة 13.3% من العاملين الذين يعانون من صعوبات ومتاعب أثناء توفير حاجيات أسرهم، أن هذه الأخيرة والتفكير في إيجاد الحلول المناسبة لها، كثيراً ما يجعلهم غير مهتمين ولا مباليين بأداء أعمالهم في المؤسسة، بينما صرح بقية العاملين والذين تقدر نسبتهم بـ 9.4% (ممن أجابوا بـ نعم)، أن تلك المتاعب والمشاكل الأسرية تدفعهم إلى اختلاق المشاكل في العمل، كرد فعل عن معاناتهم جراء تلك المتاعب الأسرية، ومن خلال هذا فإن إقرار العاملين الذين يعانون من المتاعب العائلية، بأن هذه الأخيرة تسبب لهم الضغوط وتدفعهم إلى الانسحاب من عملهم، سواء كان ذلك عن طريق التغيب أو التمارض أو اللامبالاة

واختلاق المشاكل في العمل، لدليل واضح يؤكد العلاقة الارتباطية بين تلك الضغوط الناتجة عن المتاعب العائلية وانسحاب العاملين من عملهم كمؤشر لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تيسة(SCT).

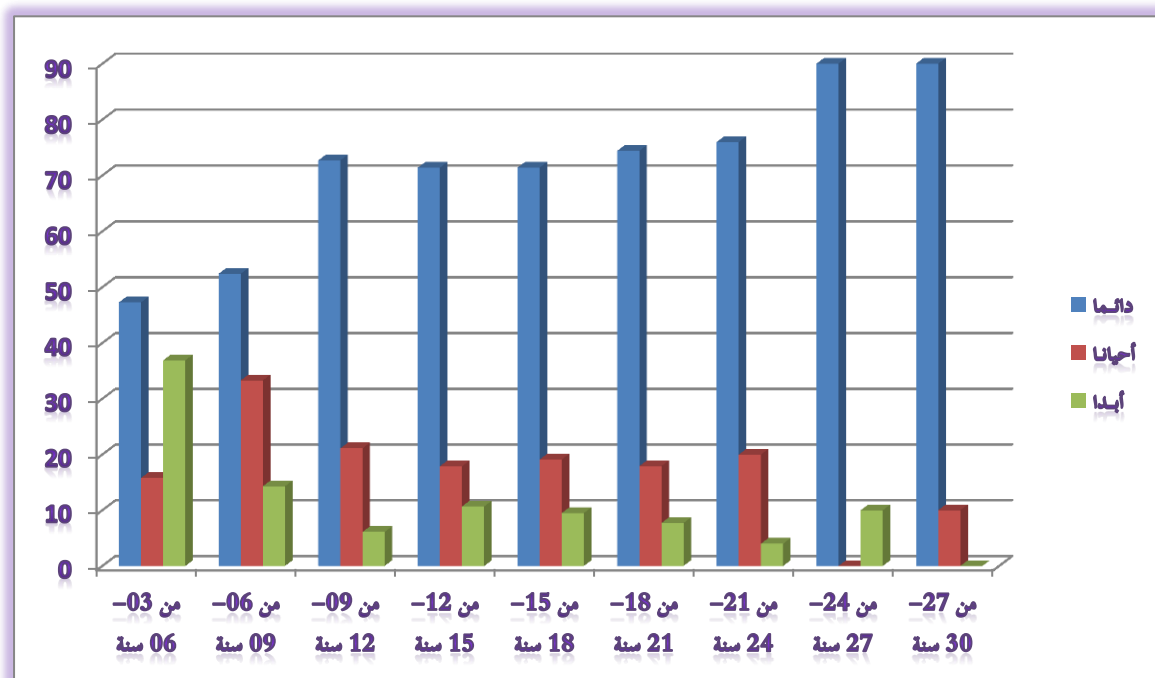
في المقابل فقد صرحت نسبة من العمال قدرت بـ 32.1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة بعدم معاناتهم من متاعب أسرية، وقد يعزو الباحث ذلك - وكما تمت الإشارة إليه سابقا- إلى أن معظمهم غير متزوجين وقيمون مع أهاليهم أين يتعاون العديد من أفراد الأسرة الواحدة في توفير حاجاتها سواء الآباء أو الأبناء هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يرجع ذلك إلى انتشار ما يسمى بالأسرة النووية أين يعيل كل عامل عددا قليلا من أفراد أسرته، والتي قد يتلقى فيها دعما ومساعدة من زوجته العاملة أيضا، وأن ما يحصلون عليه من أجر مناسب مكنهم من توفير حاجيات أسرهم وكفايتها.

جدول رقم (53): يوضح اعتماد المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح حسب متغير الأقدمية

المجموع	30-27 سنة	27-24 سنة	24-21 سنة	21-18 سنة	18-15 سنة	15-12 سنة	12-09 سنة	09-06 سنة	06-03 سنة	الأقدمية	
										ك	البدائل
189	09	18	19	29	30	40	24	11	09	ك	دائما
%71.3	%90	%90	%76	%74.4	%71.4	%71.4	%72.7	%52.4	%47.3	%	
48	01	00	05	07	08	10	07	07	03	ك	أحيانا
%18.1	%10	%00	%20	%17.9	%19.1	%17.9	%21.2	%33.3	%15.8	%	
28	00	02	01	03	04	06	02	03	07	ك	نادرا
%10.6	%00	%10	%04	%07.7	%09.5	%10.7	%06.1	%14.3	%36.9	%	
265	10	20	25	39	42	56	33	21	19	ك	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%	

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (45): يوضح مدى اعتماد المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (53) مدى حصول العامل على مكافآت مالية جراء تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح، حيث يتضح من خلال إحصائيات هذا الجدول أن هناك إجماع

واضح بين العاملين على أن مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) تطبق سياسة المشاركة في الأرباح بشكل دائم، وذلك بنسبة تقدر بـ 71.3%، أين أقر معظم العاملين أنهم يحصلون على مكافآت مالية كلما حققت المؤسسة أرباحا، وذلك بنسب تجاوزت 70%، بالنسبة للعاملين الذين لديهم أقدمية في العمل تجاوزت 09 سنوات فما أكثر، وقد يرجع تأكيدهم على تبني المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح مع عمالها إلى المدة الطويلة التي قضاها في العمل بها، بينما تقل نسبة العاملين الذين تقل مدة خدمتهم في المؤسسة عن 06 سنوات، والتي قدرت بـ 47.3%، وقد يرجع هذا إلى محدودية مدة تواجدهم بالعمل في هذه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إلى عدم اطلاعهم على مختلف القوانين واللوائح التنظيمية التي تعني بمثل هذه المسائل (نظام الحوافز والمكافآت)، وربما جهلهم وعدم معرفتهم لواقع ومفهوم تطبيق سياسة المشاركة في الأرباح من طرف المؤسسة.

جاء إجماع أغلبية الباحثين على تلقيهم مكافآت مالية جزاء تحقيق المؤسسة للأرباح، موافقا ومؤكدا لما جاء في تصريحات رئيس دائرة الموارد البشرية<sup>1</sup> أثناء مقابله، والذي أكد أن المؤسسة تعتمد سياسة المشاركة في الأرباح، حيث تقوم بتخصيص جزء من الأرباح التي تحققها يوزع على كل العاملين بها، وذلك حسب منصب العمل الذي يشغله العامل، وكذا تدرجه المهني وأقدميته في العمل بهذه المؤسسة، وهو ما يتجسد أساسا في المردودية الفردية التي يتحصل عليها العامل كل 03 أشهر، والمردودية الجماعية التي يتلقاها العامل عادة مع نهاية السنة، والتي أقر المتحدث أن قيمة المردودية الفردية قد تصل إلى 150.000 دج (15 مليون سنتيم) كل 03 أشهر، بينما قد تصل المردودية الجماعية إلى أكثر من 700.000 دج (أكثر من 70 مليون سنتيم) مع نهاية كل سنة، لذا فإن الكل ينتظر المردودية بفاغ الصبر نظرا لقيمتها المرتفعة مقارنة بالأجر الأساسي الذي يتقاضاه العاملين، فلولاها لكان أجرهم ضعيفا، ولما تمكنوا من البقاء في هذه المؤسسة.

في مقابل ما تقدم صرح ما نسبته 18.1% من العاملين الباحثين على أنهم أحيانا ما يتلقون مكافآت مالية تخصصها المؤسسة أثناء تحقيقها للأرباح، وهو ما دعمته النسبة المتبقية من الباحثين والمقدرة بـ 10.6% على أنه نادرا ما تقوم المؤسسة بتوزيع بعض المكافآت المالية خاصة على العاملين، وذلك في حالة حصولها على أرباح معتبرة، وقد يعود ذلك حسب ما جاء في مقابلة لمدير الموارد البشرية

1 | مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: الساعة: 11:00-09:30

بالمؤسسة<sup>1</sup>، إلى أن هذه الأخيرة تعاني نوعا ما من العجز المالي في السنوات القليلة الماضية، خاصة مع الأزمة الاقتصادية الخانقة التي تعاني منها الجزائر بكل مؤسساتها، في ظل تراجع أسعار البترول وتراجع قيمة العملة الوطنية، وهو ما تجسد في تبني ما يسمى بسياسة التقشف التي جمدت من خلالها الكثير من المشاريع الضخمة التي يستوجب تجسيدها كميات هائلة من مادة الأسمنت على سبيل إنشاء الطرقات والجسور، هذا التجميد جعل الطلب على مادة الاسمنت يتراجع ويقل بنسب كبيرة، تراجعت معها أرباح المؤسسة لحد الوقوع في بعض الأحيان في عجز مالي، وهو ما أجبر إدارة المؤسسة على مراجعة إستراتيجيتها حول سياسة المشاركة في الأرباح وتوزيعها، فلا يتم منح أي مكافآت للعمال إلا بعد تصفية كل المستحقات وتغطية كل الاحتياجات الضرورية التي تتطلبها المؤسسة، على سبيل سد العجز المالي الذي قد تعاني منه في بعض الأحيان.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) أكدوا على تبني مؤسستهم لسياسة المشاركة في الأرباح التي تحققت، وأن نسب تصريحاتهم حول ذلك تتزايد كلما تزايدت سنوات أقدميتهم في العمل، والعكس صحيح، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (45)، أين يتم تخصيص جزء معتبر لتوزيعه بين العاملين كمكافآت مالية، قد تمثل إستراتيجية هامة تعمل على تحسين الأوضاع المادية للعامل، وبالتالي خفض حجم المعاناة التي يتعرض لها جراء الضغوط المهنية التي قد تصيبه، وتلعب بذلك دورا محفزا يزيد من ارتباط العامل بعمله في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) واستقراره بها.

(1) مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية: بمكتبه بالمديرية العامة لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تبسة، 2018/01/08، على الساعة: 09:00.

جدول رقم (54): يوضح تكليف العامل بأعمال إضافية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
%65.3	173	%65.7	65	%59.8	70	%77.6	38	نعم
%34.7	92	%34.3	34	%40.2	47	%22.4	11	لا
%100	265	%100	99	%100	117	%100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

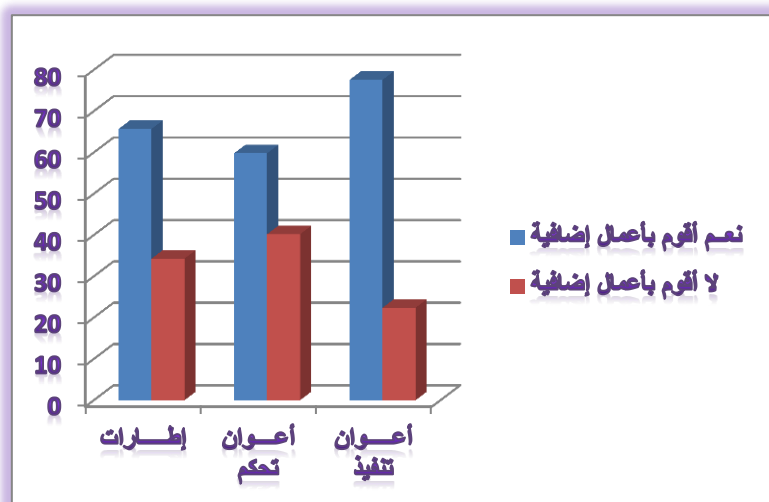
جدول رقم (55): يوضح طريقة تعويض العامل أثناء تكليفه بأعمال إضافية حسب المستوى المهني

لمجتمع الدراسة

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
%58.4	101	%26.2	17	%57.1	40	%92.1	35	مكافأة مالية
%41.6	72	%73.8	48	%42.9	30	%07.9	03	راحة
%100	173	%100	65	%100	70	%100	38	مجموع الذين أجابوا بـ نعم

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (46): يوضح مدى تكليف العامل بأعمال إضافية حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

توضح البيانات الإحصائية في

الجدول رقم (54) مدى تكليف العامل

بمهام وأعمال إضافية خارجة عن

نطاق المهام الملزم بأدائها ضمن

وظيفته داخل المؤسسة، حيث تبين

إحصائيات الدراسة الميدانية أن معظم

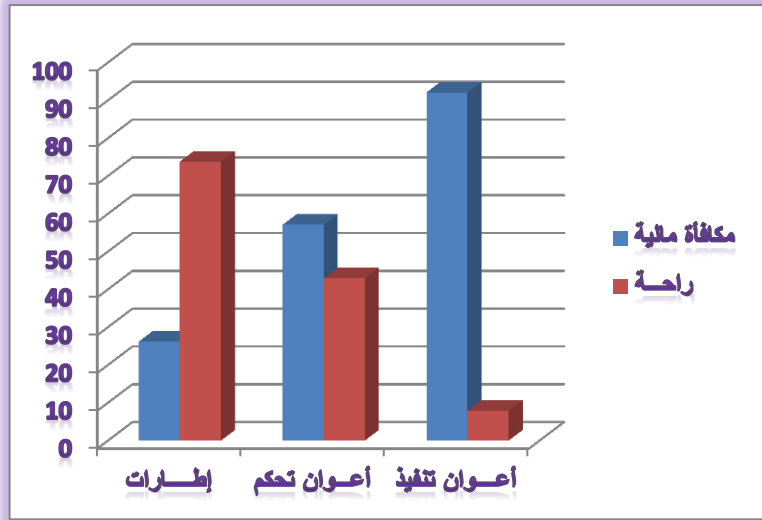
العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

يمارسون أعمالاً إضافية، وذلك بنسبة قدرت بـ 65.3% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، أين جاءت نسبة أعوان التنفيذ في المقدمة وذلك بنسبة 77.6% من مجموع التنفيذيين، وتلتها نسبة الإطارات والتي قدرت بـ 65.7% من مجموع الإطارات، لتتذيّل فئة أعوان التحكم الترتيب وذلك بنسبة 59.8%، وهو ما يظهر في الشكل رقم (46)، ويمكن تفسير هذا الترتيب إلى أن أغلب أعوان التنفيذ وعلى حد قول أحدهم<sup>1</sup> أن معظمهم يتقبلون القيام بهذه الأعمال الإضافية على سبيل تحصيل ما يمكن تحصيله من مردود مالي إضافي، قد يغطي العجز والنقص في تكاليف ومتطلبات أسرهم، ففي غالب الأحيان فهم يتقاضون أجوراً متدنية لا تكفي لسد كل حاجياتهم المعيشية، وما يجنونه من خلال أعمالهم الإضافية قد يخفف عنهم بعض الضغوط الأسرية خاصة، وهذا ما دعمته بيانات الجدول رقم (55) من خلال تفضيلهم للمكافآت المالية كطريقة للتعويض عن أعمالهم الإضافية، وذلك بنسبة ساحقة قدرت بـ 92.1% من مجموعهم الكلي، وهو ما وافقته النسبة الكلية لغالبية المبحوثين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية والتي قدرت بـ 58.4%، على أنهم وكما يوضحه الشكل رقم (47) يفضلون المكافآت المالية كطريقة لتعويضهم عن أعمالهم الإضافية.

مقابل ذلك تأتي نسبة 41.6% كنسبة للمبحوثين الذين يفضلون الحصول على أيام تعويضية لأخذ قسط من الراحة خارج المؤسسة، وهو الأسلوب المفضل لدى غالبية الإطارات وذلك بنسبة 73.8%، حيث أقر المستشار القانوني للمؤسسة أثناء مقابله<sup>2</sup> أن معظم عمال هذه الفئة يضطرون للبقاء ساعات عديدة بعد الدوام لممارسة أعمال عالقة أو مستعجلة، خاصة إذا تعلق الأمر بكثرة الإنتاج وتزايد الطلب على مادة الإسمنت، أين تعتمد إدارة المؤسسة إلى تسجيل الساعات الإضافية لكل عامل، ليتم تعويضه فيما بعد حسب ما هو متفق عليه ومعمول به داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

(1) مقابلة أجريت مع عون تنفيذ بمصلحة الإرسال، دائرة الإنتاج على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/14، على الساعة: 14:00.

(2) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 10:30.



شكل رقم (47): يوضح طريقة التعويض

التي يفضلها العامل حسب المستوى

المهني لمجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

وتخضع مدة الراحة لعدد الساعات أو الأيام الإضافية، والذي في الغالب يكون يومين للراحة مقابل يوم عمل إضافي واحد، خاصة إذا عمل العامل أيام العطل، بينما تبقى نسب فئة أعوان التحكم متقاربة بين تفضيلهم للمكافآت المالية وأيام للراحة كطريقة للتعويض عن ساعات عملهم الإضافي، وذلك بنسب قدرت على التوالي بـ 57.1% و 42.9%.

وفي مقابل ذلك فقد صرح ما نسبته 34.7% من مجموع العاملين المبحوثين على أنهم لا يقومون بأي مهام أو أعمال إضافية، فالمهم لديهم هو إنجاز ما يتطلبه منصب عملهم من مهام وأعمال على أكمل وجه، وأن القيام بأعمال إضافية حسبهم هو زيادة في الأعباء والمسؤوليات، وبالتالي مزيدا من الجهد والإنهاك والتعب، ومزيدا من الضغوط في العمل، وأن ما يحصلون عليه من مكافآت جراء هذه الأعمال لا يتناسب والجهد المبذول في ذلك.

من خلال ما تقدم يتضح وأن هناك اتفاق بين غالبية العاملين المبحوثين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، على تكليفهم بمهام وأعمال إضافية، ورغم أن طريقة التعويض عن ذلك قد اختلفت، فالمتنفيذيون يفضلون كسب المزيد من المكافآت المالية، وأما إطارات المؤسسة فأغلبهم يفضل كسب أيام راحة، غير أن النتيجة المشتركة هي التخلص أو على الأقل التخفيف من شدة الضغوط التي يتعرضون لها، فأعوان التنفيذ يتخلصون من ضغوط مادية في غالبيتها، والإطارات قد يخففون من ضغوط أعباء الدور الزائدة، وتبقى هذه الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) إحدى أهم وسائل وأساليب إدارة الضغوط التي قد يتعرض لها عمالها، على سبيل كسب رضاهم واستقرارهم المهني فيها.



جدول رقم (56): يوضح رضا العاملين أو عدم رضاهم عن الأجر وأسباب ذلك.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
%38.5		102		نعم	
%14.7	%61.5	24	163	لا يتناسب مع الجهد المبذول	
%19		31		لا يتماشى مع المؤهلات والخبرة	
%39.3		64		لا يتناسب مع متطلبات الحياة	
%27		44		هناك مؤسسات تدفع أكثر	أخرى تذكر
%100		265		مجموع الإجابات	

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال غير راضين عن أجورهم وذلك بنسبة %61.5، ويرجع معظمهم سبب ذلك وبدرجة أكبر إلى أن أجورهم لا يتناسب مع متطلبات الحياة، وأن المستوى المعيشي يتطلب أكثر مما يتقاضونه وهذا بنسبة %39.3، وقد يرجع هذا حسب ما يراه الباحث إلى تعرض أغلب العمال لضغوط أسرية خاصة من الناحية الاقتصادية في ظل ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة، حيث تزداد حدة الضغوط في هذه الحالة عند المتزوجين والذين يعيلون أكبر عدد من أفراد الأسرة.

بينما يرى ما نسبته %27 من مجموع العمال الغير راضين عن أجورهم، أن السبب وراء عدم رضاهم عن أجورهم هو وجود مؤسسات تدفع أجورا أكثر والمتمثلة أساسا في مؤسسات صناعة الإسمنت سواء كانت أجنبية مثل الشركات التركية، أو وطنية محلية تتمثل أساسا في فروع شركة اسمنت الجزائر، مثل شركة اسمنت سطيف بعين الكبيرة أو اسمنت عين توتة وغيرها، وهذا ما أكده رئيس دائرة الموارد البشرية أثناء مقابله<sup>1</sup>.

في حين تأتي وبدرجات أقل النسب %19 و %14.7 لتمثل نسب العمال الذين يرجعون سبب عدم رضاهم عن أجورهم إلى أن مؤهلاتهم وخبراتهم تتطلب أكثر مما يتقاضونه، وأن المسؤوليات التي

(1) مقابلة أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 2018/02/01، على الساعة: 09:30-11:00

يتحملونها والخبرات التي يمتلكونها لا تقدر بثمن، كما أنها لا تناسب مع ما يبذلونه من جهود أثناء عملهم، على اعتبار أن طبيعة العمل والمناصب التي يشغلونها تقتضي الكثير من الجهد، كما أن سياسة المؤسسة وعقدها لاجتماعات يومية ودورية يستوجب حضور الكثير من الاجتماعات، خاصة لدى فئة الإطارات الملزمة بحضور مثل هذه الاجتماعات، وهو ما وافق ملاحظات الباحث<sup>1</sup>، وبالتالي بذل جهود إضافية لا تؤخذ بعين الاعتبار، وهو ما جعلهم يشعرون بعدم الرضا تجاه ما يحصلون عليه من أجر، الأمر الذي زاد في معاناتهم وتعرضهم لضغوط مهنية سببها الأساسي ماديا، قد يهدد استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

بغض النظر عن السبب الأساسي الذي يقف وراء عدم رضا العاملين عن أجورهم، فالأهم هو اتفاقهم على عدم الرضا عن الأجر، والذي قد يولد ضغوطا مهنية رهيبية من شأنها تهديد استقرارهم داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهو الأمر الذي ينبغي أن تأخذه إدارة هذه المؤسسة بالحسبان في إدارتها لضغوط العمل التي يتعرض لها عمالها، والتي تظهر في مجملها أنها مادية، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات التي أجراها الباحث.

أما نسبة 38.5% فتمثل نسبة العمال الذين عبروا عن رضاهم عن أجورهم، وقد يعزو الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع أجورهم بسبب المناصب التي يشغلونها، وهو ما أكدته المستشار القانوني أثناء مقابله<sup>2</sup> على أنه راض عما يحصل عليه من أجر من خلال عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، هذه الأخيرة التي تعتبر أجور عمالها من أعلى الأجور على المستوى الوطني بعد مؤسسة سوناپراك هذا من جهة، ومن جهة أخرى فمحدودية نطاق المسؤوليات العائلية المادية لهذه الفئة العمالية من حيث صغر حجم أسرهم، أو كونهم غير متزوجين، قد تجعلهم مكتفون ماديا وراضون عما يتقاضونه من أجر.

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

(2) مقابلة أجريت مع المستشار القانوني لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على مستوى مكتبه بالمصنع، الماء الأبيض، 20/02/2018، على الساعة: 10:30.

جدول رقم (57): يوضح الأجر كمصدر للضغوط وعلاقته بانسحاب العامل من عمله

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
34.1%	95.1%	86	252	التغيب عن العمل	
15.1%		38		التمارض	
40.1%		101		الإهمال واللامبالاة في العمل	
7.1%		18		الاستمرار والبحث عن عمل آخر	أخرى
3.6%		09		ترك العمل ومغادرة المؤسسة	تذكر
4.9%		13		لا	
100%		265		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلب العمال أجمعوا على أن عدم كفاية الأجر لتلبية حاجاتهم المعيشية يشعروهم بضغوط في عملهم وذلك بنسبة 95.1%، حيث أكد معظمهم أن ذلك يجعلهم غير مهتمين ولا مباليين بأداء أعمالهم وذلك بنسبة 40.1% (ممن أجابوا بـ نعم)، فاللجوء إلى اللامبالاة والإهمال والتباطؤ في القيام بالمهام هو السلوك الشائع عند شعورهم بالضغوط، وتقر نسبة منهم تقدر بـ 34.1% على أن التغيب هو رد الفعل المباشر عند التعرض للضغوط في العمل، في حين أن التمارض يكون بمثابة أسلوب يلجأ إليه العمال وهذا بنسبة 15.1%، وقد يرجع هذا حسب ما يراه الباحث إلى اعتقادهم الجازم بأن تفانيهم في العمل وبذل كل ما يملكون من طاقة وجهد ينبغي أن يقابله أجرا ومردودا ماديا مناسباً وكاف لتلبية احتياجاتهم المعيشية، ذلك أن الأجر هو أكبر وأهم محفز من المحفزات المادية التي يسعى العامل إلى تحقيقها، والتي تدفعه إلى بذل أقصى ما يملك من طاقات ايجابية أثناء عمله، وهو ما أكدته "ف. تايلور" فيما تبنته مدرسة الإدارة العلمية.

غير أن ما يعيشه العاملون من ارتفاع في تكاليف متطلبات الحياة والغلاء المتزايد في المنتجات، إضافة إلى محدودية ما يتقاضونه من أجر، هو ما يفسر عدم كفاية أجورهم، فهناك علاقة تأثر وتأثير واضحة بين قيمة الأجر المحصل عليه وارتفاع تكاليف المعيشة، فكلما كان الأجر ضعيفا ومحدودا كلما تفاقم العجز في تغطية النفقات والمصاريف الأسرية خاصة، وهو ما يولد لديهم ضغوطا في عملهم، وبالتالي فإن نزوع العاملين نحو الكسل واللامبالاة في العمل أو التغيب والتمارض يكون تحصيل حاصل

لقيمة الأجر الذي يحصلون عليه، خاصة إذا كان هذا الأخير هو المصدر الوحيد للعيش، وبالتالي مزيدا من المعاناة والضغط، الأمر الذي قد يولد لدى العامل الرغبة في ترك عمله والبحث عن عمل أفضل، وذلك ما أكدته تصريحاتهم على أنهم يعمدون إلى الاستمرار في العمل والبحث عن عمل آخر، على سبيل ضمان منصب العمل في ظل شح فرص التوظيف، ومحاولات التكيف مع ضغوط الأجر إلى حين الحصول على عمل آخر، أو قد يتعدى الأمر إلى ترك العمل ومغادرة المؤسسة نهائيا، وذلك على التوالي بنسبة 07.1% و 03.6%، وهو ما يعكس الأهمية النسبية التي ينبغي على إدارة المؤسسة أن توليها حول مسألة نظام الأجور، على أساس يجعل العاملين راضون عما يحصلون عليه من أجر، بطريقة تعمل على تخفيف شدة الضغوط التي يتعرضون لها، وتزيد من ارتباطهم وتمسكهم بهذه المؤسسة. ومن خلال هذا فإن إقرار العاملين أن عدم كفاية الأجر لتلبية حاجاتهم المعيشية يشعرهم بضغط في عملهم، وأن ذلك يدفعهم إلى الانسحاب من عملهم، سواء كان ذلك عن طريق الإهمال واللامبالاة في العمل أو التغيب أو التمارض، لمؤشر واضح يؤكد العلاقة الارتباطية بين تلك الضغوط الناتجة عن عدم كفاية الأجر كمصدر للضغوط وانسحاب العاملين من عملهم كمؤشر لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

أما النسبة 04.9% فهي تمثل نسبة المبحوثين الذين يقرون على أن عدم كفاية الأجر في تلبية الحاجات المعيشية لا تشعرهم بالضغط في عملهم، وقد يعزو الباحث ذلك إلى أنهم قد ألفوا الأوضاع المعيشية وتكيفوا معها، وأن المسألة تتطلب تنظيما وتسييرا واع لما يتقاضاه العامل من أجر لتلبية حاجاته الضرورية أولا، كما يستوجب ذلك فناعة بالرزق والكسب الحلال، فهذا ما يعطي راحة وطمأنينة في النفس، ويجعلها في استعداد لمواجهة كل الضغوط هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهم يعتقدون أن الأسباب الكامنة وراء تعرضهم للضغوط في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) لا تكمن في عدم كفاية الأجر، بل يتعدى الأمر إلى عوامل ومصادر أخرى، وهذا ما جاء في تصريح رئيس مصلحة المراقبة أثناء مقابله<sup>1</sup> بالمؤسسة.

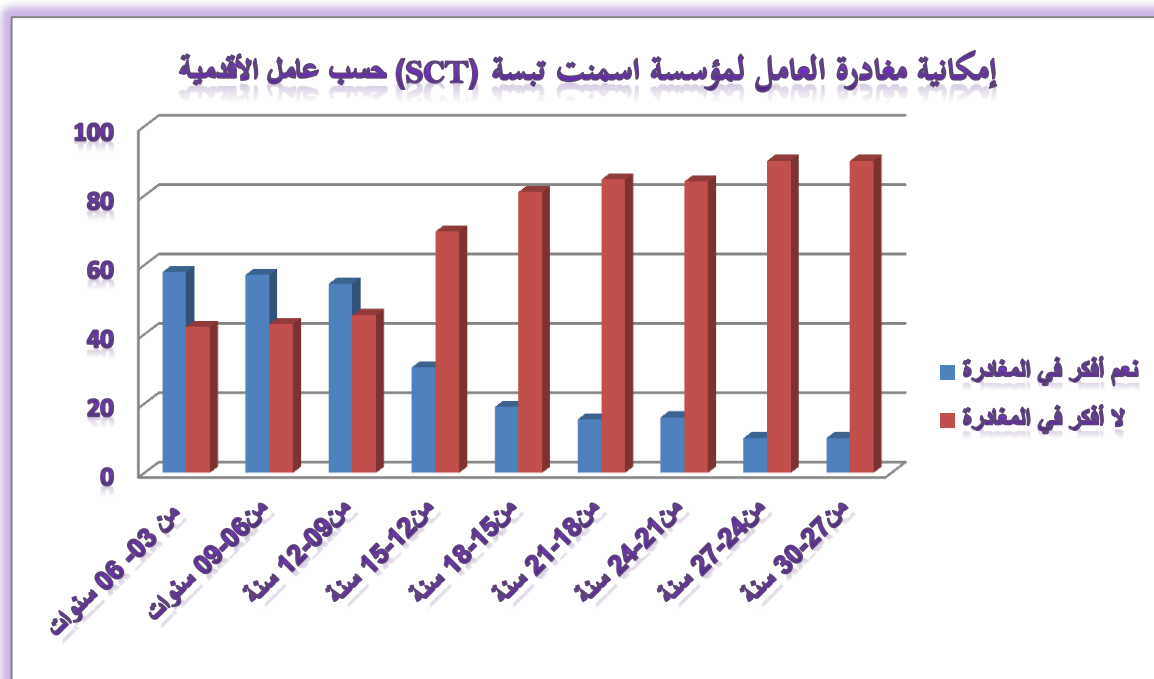
(1) مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المراقبة: بمكتبه على مستوى المصنع، الماء الأبيض، 2018/02/20، على الساعة: 09:00.

جدول رقم (58): يوضح إمكانية تفكير العامل في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

المجموع	30-27 سنة	27-24 سنة	24-21 سنة	21-18 سنة	18-15 سنة	15-12 سنة	12-09 سنة	09-06 سنة	06-03 سنة	الأقدمية	
										ك	البدائل
107	01	02	04	06	08	17	18	12	11	ك	نعم
%40.4	%10	%10	%16	%15.4	%19	%30.4	%54.5	%57.1	%57.9	%	
158	09	18	21	33	34	39	15	09	08	ك	لا
%59.6	%90	%90	%84	%84.6	%81	%69.6	%45.5	%42.9	%42.1	%	
<b>265</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	ك	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%	

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (48): يوضح إمكانية تفكير العامل في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)



المصدر: من إعداد الطالب

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم (58) وما يوضحه الشكل رقم (48)، أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يفكرون في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) جراء معاناتهم من الضغوط في عملهم قدرت نسبتهم بـ %40.4، وهي نسبة معتبرة موزعة على فئات مجتمع الدراسة حسب أقدمية الباحثين في العمل بأعلى نسبة لدى فئة العاملين الذين لم يتجاوزوا 06 سنوات منذ التحاقهم بالمؤسسة وذلك بنسبة %57.9

من مجموع عمال هذه الفئة، أين تليها مباشرة وبنسبة مقاربة فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين 06 إلى 09 سنوات وذلك بنسبة 57.1% من مجموع أفراد هذه الفئة، وبنسبة مقاربة أيضا جاءت فئة المبحوثين الذين قضوا مدة عمل تراوحت بين 09 إلى 12 سنة، وقد تتعدد الأسباب وراء تفكير هؤلاء العمال في مغادرة المؤسسة، غير أن الباحث قد يعزو ذلك إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة وعدم التكيف والانسجام مع طبيعة النشاط الصناعي، الذي عادة ما يوصف بالشاق، وكذا الظروف الفيزيائية التي تميز بيئة العمل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) وموقعها الجغرافي ذو الطبيعة القاسية من جهة، ومن جهة أخرى فقد يكون لنقص الخبرة وتوافر فرص الالتحاق بمناصب عمل أخرى لدى هذه الفئة العمالية على اعتبار أنها في بداية مسارها المهني، كإحدى أهم الأسباب التي تقف وراء تفكيرهم في مغادرة المؤسسة مجال الدراسة.

بينما يلي ذلك وبنسب متناقصة قدرت بـ 30.4%، 19%، 15.4%، 16% و 10% بالنسبة للعاملين الذين يملكون سنوات خبرة تجاوزت 12 سنة، والتي يعد عمالها أقل تفكيراً في مغادرة هذه المؤسسة، وبالتالي فهم أكثر الفئات العمالية استقراراً بعملهم في المؤسسة مجال الدراسة.

بغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء تفكير نسبة 40.4% من العاملين المبحوثين في مغادرة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فإن ذلك التفكير في المغادرة يعكس مدى شعور هذه الفئة العمالية بعدم الاستقرار في عملها، والذي قد يترجم حجم المعاناة التي يتعرض لها نسبة معتبرة من العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) جراء مختلف الضغوط المهنية، التي بشكل أو بآخر زعزعت استقرارهم المهني فيها. في مقابل ما تقدم صرح ما نسبته 59.6% من مجموع العاملين المبحوثين، والتي منلت أغلبية العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على أنهم لا يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة، أين تفاوتت نسب ذلك بينهم على أساس عامل الأقدمية، فكانت أكبر نسبة والتي قدرت بـ 90% لفئة العاملين الذين تجاوزوا 24 سنة أقدمية في العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، ثم تلتها وبسبب مقاربة قدرت بـ 84.6% فئة العمال الذين يمتلكون خبرة عمل تراوحت بين 18 و 21 سنة، لتتناقص نسب ذلك لدى الفئات المتبقية، بدءاً من فئة العاملين الذين تراوحت سنوات عملهم بالمؤسسة بين 09 و 12 سنة حتى فئة العمال الأقل من 06 سنوات، وذلك بنسب متقاربة قدرت بـ 45.5%، 42.9% و 42.1%، وقد يمثل مدلول هذه النسب المعتبرة مؤشراً إيجابياً على ما يشعر به أغلبية العاملين المبحوثين من استقرار مهني في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وذلك ما تبلور في إقرار نسبة 59.6% منهم بعدم التفكير في مغادرة هذه المؤسسة، وقد يرجع هذا وفقاً لما يراه الباحث أساساً إلى السنوات الطويلة التي قضاها العاملون في العمل

بهذه المؤسسة، والتي أفرزت الكثير من مشاعر الانتماء لجماعة العمل بشكل خاص والولاء للمؤسسة بصفة عامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فاقتربهم من التقاعد يعد أمراً حاسماً، قد يجعلهم متمسكين بعملهم ولا يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة، حتى في حالة وجود عروض عمل من مؤسسات أخرى، وذلك ما دعمه تزايد نسب العاملين الذين أبدوا أنهم غير مستعدين لمغادرة المؤسسة التي يعملون بها، وذلك كلما زادت سنوات خبرتهم وتواجدهم بها، وإن دلّ هذا عن شيء فإنما يدل عن مدى شعور هذه الفئات العمالية المعتبرة بالارتياح في مكان عملهم، الأمر الذي زاد من ارتباطهم بالمؤسسة مجال الدراسة واستقرارهم فيها.

من خلال ما تقدم، وقراءة لما يوضحه الشكل رقم (48) فإن أبرز ما يلاحظ هو العلاقة الطردية الواضحة بين سنوات أقدمية العمال ومدى استقرارهم في المؤسسة، وبالتالي عدم التفكير في مغادرتها، حيث أنه كلما زادت سنوات عمل العامل وخبرته كلما زاد تمسكه بعمله وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي زاد شعوره بالاستقرار فيها، والعكس صحيح.

جدول رقم (59): يوضح استقرار أو عدم استقرار العامل في عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
61.5%	163	70.7%	70	54.7%	64	59.2%	29	نعم
38.5%	102	29.3%	29	45.3%	53	40.8%	20	لا
100%	265	100%	99	100%	117	100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (60): يوضح أسباب عدم استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

المجموع		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئات المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
7.9%	08	3.5%	01	9.4%	05	10%	02	ضعف تنظيمية سوء العلاقة مع الإدارة
16.7%	17	10.3%	03	18.9%	10	20%	04	
17.6%	18	13.8%	04	20.8%	11	15%	03	
2.9%	03	6.9%	02	1.9%	01	00%	00	ضعف شخصية غموض الدور عبء الدور صراع الدور
12.7%	13	20.7%	06	7.5%	04	15%	03	
9.8%	10	6.9%	02	11.3%	06	10%	02	
3.9%	04	10.3%	03	1.9%	01	00%	00	
5.9%	06	3.5%	01	5.7%	03	10%	02	ضعف بيئية المتاعب العائلية (ظروف اجتماعية)
22.6%	23	24.1%	07	22.6%	12	20%	04	
100%	102	100%	29	100%	53	100%	20	مجموع الذين أجابوا بـ لا

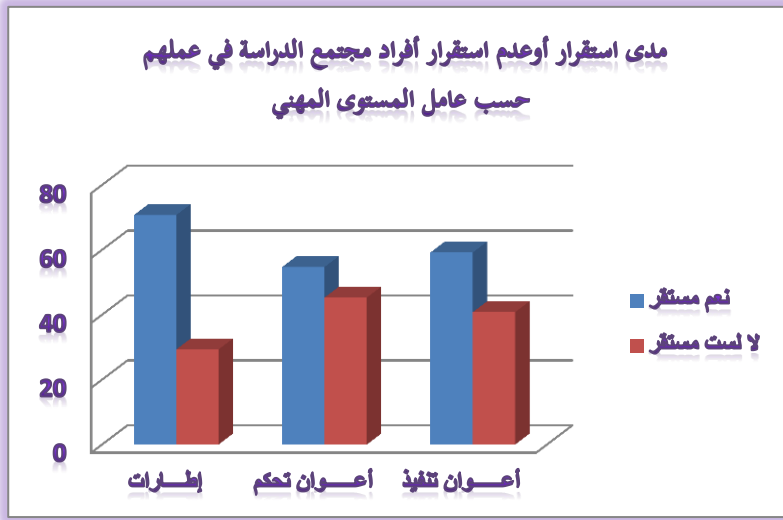
المصدر: من إعداد الطالب



تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (59) مدى استقرار أو عدم استقرار أفراد مجتمع الدراسة، وكذا تبيان أهم أسباب عدم الاستقرار لدى العاملين الذين صرحوا بعدم استقرارهم في عملهم، أين بلغت نسبة العمال المستقرين في عملهم 61.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

شكل رقم (49): يوضح مدى

استقرار أو عدم استقرار العامل في عمله حسب عامل المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب

موزعة على مختلف الفئات المهنية بأعلى نسبة لدى الإطارات قدرت بـ 70.7% من مجموع مفردات هذه الفئة لتكون بذلك أكثر الفئات المهنية استقرارا في عملها، وتليها مباشرة نسبة 59.2% لأعوان التنفيذ، ثم نسبة 54.7% لدى أعوان التحكم كأقل الفئات المهنية استقرارا في المؤسسة مجال الدراسة، وهو ما يوضحه الشكل رقم (49).

وانطلاقا من ملاحظات الباحث<sup>1</sup> والعديد من المقابلات التي أجراها مع العاملين أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، فقد يعزو أسباب هذه التصريحات التي أكدت على مدى استقرار أغلبية العاملين المبحوثين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي يمكن اعتبارها مؤشرا إيجابيا للعامل ولإدارة المؤسسة خاصة، إلى الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في محاولة التكفل بكل ما يجعل العامل مرتاحا أثناء عمله ماديا ومعنويا، حتى تضمن أقصى مردود وفعالية لعنصرها البشري، وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة، أين انتهجت المؤسسة سياسة واضحة المعالم تقوم على توفير كل الإمكانيات والتجهيزات المادية من وسائل للعمل وآلات حديثة، معتمدة على مبدأ التحديث والتطوير المستمر بإدخال التكنولوجيا الحديثة، فقد تم تزويد مصنع الاسمنت بتكنولوجيا حديثة مست نظمة المراقبة

(1) أنظر شبكة الملاحظة، الملحق رقم (02)

والتشغيل والصيانة ومختلف الآلات والمعدات، وهو ما تجسد في استفادة المصنع من المصفاة ذات الثلاثة أذرع كأحدث الآلات الصديقة للبيئة، وكذا تجهيزه بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، ووقاية للعاملين من حوادث العمل وضمان سلامتهم المهنية جهّزت المؤسسة بنظام أمن صناعي فعال، كما عمدت إلى وضع نظام اتصالات متطور وحديث يسهل العملية الاتصالية بين مختلف الدوائر والمصالح، ويسمح بالانتقال السريع للمعلومة وتشاركها عبر مختلف وحدات ومكاتب العاملين بها، عن طريق توفير نظام الأنترنت والاكسترنات، وتوفير شبكة هاتفية متطورة مدعومة بشبكة أنترنت ذات قدرة تدفق عالية.

كما قامت إدارة المؤسسة بوضع نظام أجور عادل وموضوعي، يسعى إلى تحقيق مثالي في تلبية حاجيات العاملين وكسب رضاهم، ودعمت ذلك بتبنيها لسياسة المشاركة في الأرباح، هذه الأخيرة التي برهنت على مستوى عال من فعاليتها في زيادة تمسك العاملين بعملهم وارتباطهم بمؤسستهم.

وسعى من المؤسسة للمحافظة على موردها البشري وضمان ولائه لها، فقد أولت اهتماما كبيرا للجوانب المعنوية لعمالها، وذلك من خلال التأكيد على أهمية ودور العلاقات المهنية والاجتماعية، وتشجيع العلاقات الغير رسمية وإدارتها لصالح المؤسسة، إضافة إلى ما يسمى بالخدمات الاجتماعية التي وفرتها المؤسسة لعمالها، سواء ما تعلق بالسكن والإطعام ووسائل النقل، وكذا ما تقدمه المؤسسة من منح خلال المناسبات والأعياد الوطنية والدينية.

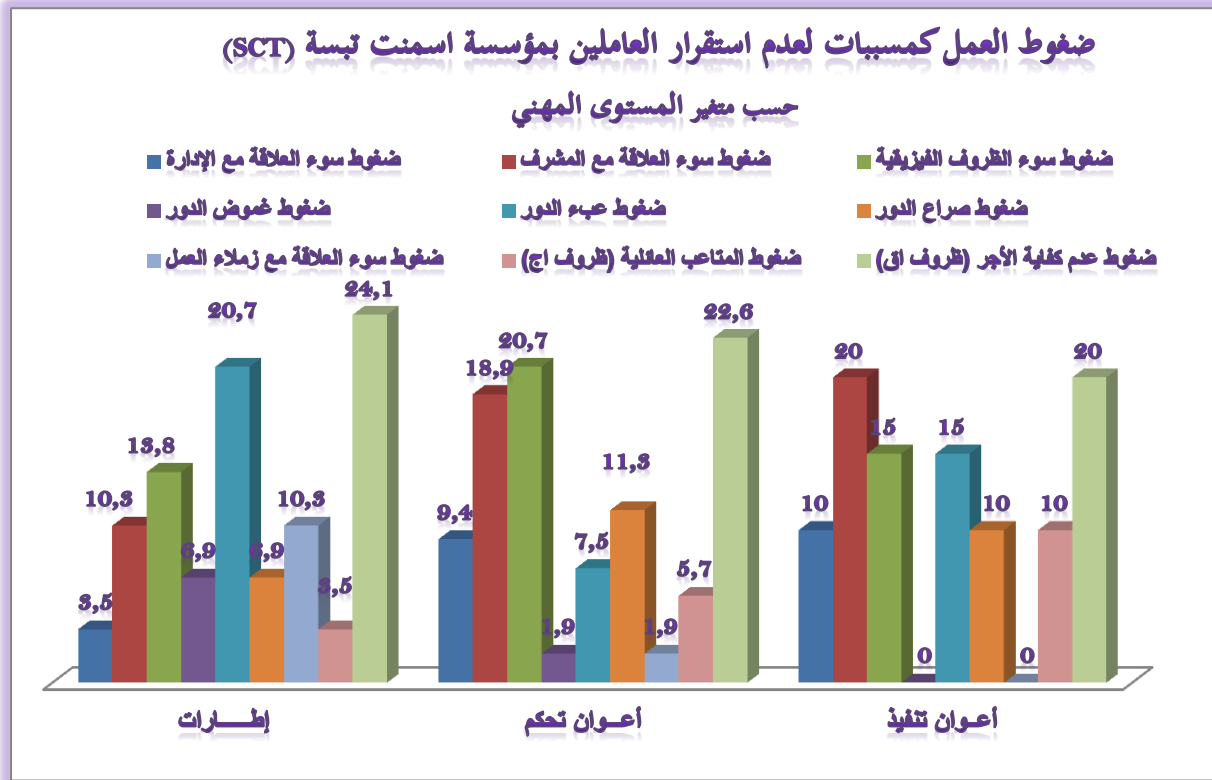
كل هذا وذاك كان سعيا من المؤسسة إلى نشر ثقافة تنظيمية خاصة بها، تقوم على قيم ومبادئ الالتزام والجدية والعدالة في العمل، وذلك بتطبيق نظام داخلي صارم وعادل يضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية، ويعطي لكل فرد عامل بالمؤسسة حقوقه وواجباته المهنية، من منطلق الحياد والموضوعية وبعيدا عن التحيز والمحاباة، وهو ما انعكس إيجابا على الانسجام والإحساس بروح المسؤولية وتقوية روابط التعاون، وزاد في تماسك جماعة العمل، الأمر الذي زاد من ارتباط العاملين بمؤسستهم وتمسكهم بعملهم فيها، وبالتالي زاد استقرارهم المهني بها.

مقابل ذلك فقد صرح ما نسبته 38.5% من مجموع العاملين المبحوثين، على أنهم غير مستقرين في عملهم، أين جاءت أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم وذلك بـ 45.3% كأكثر الفئات المهنية غير المستقرة في عملها، لتليها مباشرة فئة أعوان التنفيذ وبنسبة مقاربة قدرت بـ 40.8% من مجموع مفردات هذه الفئة، لتكون فئة إطارات أقل الفئات نسبة وذلك بنسبة 29.3%، وهي نسب معتبرة جدا من العاملين الذين يعانون من عدم استقرارهم في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

وبغض النظر عن الأسباب والعوامل التي تقف وراء زعزعة استقرار هذه الفئة العمالية في عملها، فإن تصريحات العاملين بعدم استقرارهم جاء كنتيجة حتمية لشعورهم السيئ ومعاناتهم من الأوضاع والظروف الصعبة التي يعيشونها أثناء عملهم داخل المؤسسة وخارجها، هذا الشعور السيئ والمعاناة هو ما افترضه الباحث في هذه الدراسة كنواتج لجملة من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون أثناء عملهم، والتي تترجم في ردود أفعال تؤخذ على أنها مؤشرات لعدم استقرارهم المهني.

تدعيما لما سبق، فقد تبنت الدراسة جملة من ضغوط العمل التي تراها كفيلة بتهديد استقرار العامل في عمله، أين تم الاعتماد على نموذج ثلاثي لتصنيف مختلف تلك الضغوط التي قد تواجهه وتجعل أمر استقراره المهني مرهون بمدى قدرته على التكيف معها، خاصة إذا كان هناك تجاهل من قبل إدارة المؤسسة لهذه المسألة، ومن خلال هذا فقد تم التساؤل عن التأثير النسبي الذي يراه العاملون المبحوثون وعلى اختلاف فئاتهم المهنية حول نوعية الضغوط المهنية التي تقف وراء عدم استقرارهم المهني في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهو ما يحاول الباحث توضيحه من خلال الشكل رقم (50) والجدول (60).

شكل رقم (50): يوضح ضغوط العمل كمسببات لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) حسب متغير المستوى المهني.



المصدر: من إعداد الطالب

بالرجوع إلى بيانات الجدول رقم (60) والشكل رقم (50) يتضح أن هناك تفاوت نسبي في تموضع مختلف ضغوط العمل كعوامل مسببة لعدم استقرار العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وعلى اختلاف الفئات المهنية للعمال اختلف تموقع تلك الضغوط أيضا، ف جاء ترتيبها حسب الفئات المهنية كما هو موضح في الجدول رقم (61):

جدول رقم (61): يوضح الترتيب النسبي لضغوط العمل كمسيبات لعدم استقرار العامل

بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) حسب المستوى المهني لمجتمع الدراسة

الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
1. ضغوط عدم كفاية الأجر (ظروف اق)	1. ضغوط عدم كفاية الأجر (ظروف اق)	1. ضغوط عدم كفاية الأجر (ظروف اق)
2. ضغوط عبء الدور	2. ضغوط سوء الظروف الفيزيائية	2. ضغوط سوء العلاقة بالمشرف
3. ضغوط سوء الظروف الفيزيائية	3. ضغوط سوء العلاقة بالمشرف	3. ضغوط سوء الظروف الفيزيائية
4. ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل	4. ضغوط صراع الدور	4. ضغوط عبء الدور
5. ضغوط سوء العلاقة بالمشرف	5. ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة	5. ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة
6. ضغوط غموض الدور	6. ضغوط عبء الدور	6. ضغوط صراع الدور
7. ضغوط صراع الدور	7. ضغوط المتاعب العائلية (ظروف اج)	7. ضغوط المتاعب العائلية (ظروف اج)
8. ضغوط المتاعب العائلية (ظروف اج)	8. ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل	8. ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل
9. ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة	9. ضغوط غموض الدور	9. ضغوط غموض الدور

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه حول ترتيب مختلف ضغوط العمل كعوامل مسببة لعدم الاستقرار المهني، وذلك حسب المبحوثين الذين صرحوا بعدم استقرارهم مهنياً، وعلى اختلاف فئاتهم المهنية في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فإن أهم ما يمكن ملاحظته ما يلي:

✓ أن هناك إجماع بين العاملين على أن ضغوط عدم كفاية الأجر (ظروف اقتصادية) تعد أول وأهم مصدر لضغوط العمل التي تهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة مجال الدراسة، وهو ما سجّله الباحث من خلال المقابلات التي أجراها أثناء تواجده بالمؤسسة، أين يرى أغلب العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) أن أهم ما يجعلهم متمسكين بعملهم ويزيد في ارتباطهم بهذه المؤسسة هو الأجر، وأن عدم كفاية هذا الأخير في تلبية حاجيات أسرهم وإشباع مختلف رغباتهم، هو ما يدفعهم إلى التفكير في ترك العمل ومغادرة المؤسسة نهائياً، خاصة في ظل مقارنتهم بغيرهم ممن يحملون نفس مؤهلاتهم ويعملون في مؤسسات أخرى لصناعة الإسمنت سواء كانت محلية وأجنبية، أين يتقاضون أضعاف ما يحصلون عليه هم من أجور بهذه المؤسسة.

✓ تموقت ضغوط سوء الظروف الفيزيائية موقعا ثانيا على أنها إحدى أهم الضغوط المسببة لعدم الاستقرار المهني في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التحكم الذين يرون أن تواجههم الدائم ضمن محيط عمل (المخابر، ورشات العمل) يميزه خطر الغازات والمواد السامة، وانتشار الغبار الإسمنتي، إضافة إلى الارتفاع المحسوس لدرجات الحرارة أو البرودة، فهذا قد يزيد من احتمال إصابتهم بأمراض مهنية مستقبلا، وهذا ما يضعهم تحت وطأة ضغوط عمل تشعرهم بعدم الاستقرار في عملهم، وتجعلهم مستعدين لترك المؤسسة والبحث عن عمل آخر، وهو ما تؤكد لدى فئة الإطارات وأعوان التنفيذ أين جاء ترتيب ضغوط الظروف الفيزيائية (الطبيعية) ثالثا باعتباره من أهم أسباب عدم استقرارهم في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

✓ جاءت ضغوط سوء علاقة العاملين بمشرفيهم كأحدى أهم ضغوط العمل التي تهدد استقرار العاملين، ضمن مراتب متقدمة لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، فاحتلت الترتيب الثاني لدى فئة أعوان التنفيذ، وهو ما يترجم معاناة هذه الفئة خاصة من الضغوط التي تمارس عليهم من طرف معاملة رؤسائهم في العمل، والتي عادة ما تتبلور في أنماط سلوكية ديكتاتورية أثناء إصدار التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل وتسليط العقوبات، وأن ما يتلقونه من هذه المعاملة السيئة من مشرفيهم يصيبهم بالانزعاج والاستياء، وهو ما يفقدهم الإحساس بالاستقرار في عملهم، وقد وافق أعوان التحكم هذا الأمر إلى حد كبير، أين احتلت ضغوط سوء علاقتهم بالمشرف المرتبة الثالثة لدى هذه الفئة المهنية، غير أن إطارات المؤسسة أقل امتعاضا من معاملة مشرفيهم، وهو ما انعكس على المرتبة المتأخرة التي احتلتها ضغوط سوء معاملة المشرف، والذي يمكن أن يكون مرده إلى أن أغلبهم يشغلون مناصب إشرافية، وأنهم عادة ما يحضون بمعاملة مميزة وخاصة، من طرف الجميع.

✓ احتلت ضغوط عبء الدور مرتبة مهمة من حيث تأثيرها السلبي على استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى إطاراتها، أين جاء ترتيب ضغوط عبء الدور ثانيا لدى هذه الفئة العمالية، على اعتبار أن طبيعة العمل والمناصب التي يشغلونها تقتضي الكثير من الجهد، كما أن سياسة المؤسسة وعقدها لاجتماعات يومية ودورية يستوجب حضورهم الدائم له، وأن زيادة كمية العمل وكثافته، هو ما يؤرقهم ويمارس عليهم ضغوطا من شأنها زعزعة استقرارهم المهني في المؤسسة مجال الدراسة، وقد جاءت ضغوط عبء الدور في الترتيب الرابع والسادس لدى كل من فئتي أعوان

**التنفيذ والتحكم** لتدعم الأهمية النسبية لضغوط عبء الدور في تأثيرها السلبي على استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

✓ **توسّطت ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة** الترتيب كإحدى الضغوط المسببة لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا لدى أعوان التحكم والتنفيذ، الأمر الذي يعكس مدى معاناة نسبة معتبرة من الأعوان جزاء علاقاتهم السيئة مع إدارة المؤسسة، نتيجة صعوبة الحصول على المعلومات، نظرا لاحتكارها على مستوى بعض المستويات التنظيمية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى إلى أن الإدارة لا تعطي أهمية كبيرة لهم أثناء اتصالهم بها، وأن مشاكلهم تعد آخر اهتمامات الإدارة، فشغلها الشاغل هو إصدار الأوامر والتعليمات للسير الحسن للعمل وتحقيق أقصى مردودية وإنتاجية في العمل، وعندما يتعلق الأمر بمعالجة شؤون العمال فهي تقابلهم بالتجاهل والتسويف، غير أن هذا لا ينفي وجود نسبة كبيرة من العاملين بالمؤسسة، والذين أكدوا على حسن العلاقة التي تربطهم بإدارة المؤسسة، وهو ما تبين في تموضع ضغوط سوء هذه العلاقة موضعا متأخرا جدا لدى إطارات المؤسسة، الأمر الذي يعطي من جهة أخرى صورة واضحة حول جهود إدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) في إرساء وتبني نظام اتصال فعال، يضمن فتح قنوات الاتصال مع جميع العاملين بها.

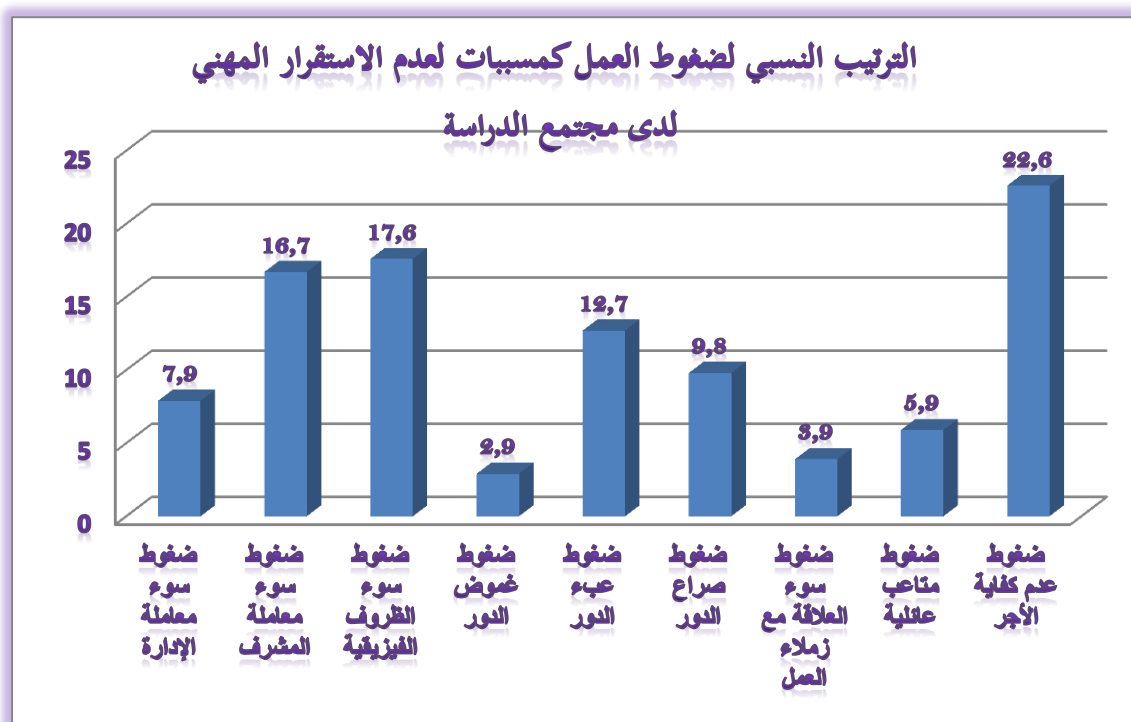
✓ **توسّطت ضغوط العمل الناتجة عن المتاعب العائلية (ظروف اجتماعية)** الترتيب كإحدى أبرز مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، لدى مختلف الفئات المهنية (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات)، مع فارق طفيف في الترتيب يرجح كفة الأعوان، وقد يعتبر هذا الترتيب منطقيا، لارتباط هذه المتاعب العائلية وما ينتج عنها من ضغوط عمل بما يتقاضاه العامل من أجر في عمله، فعادة ما يحصل إطارات المؤسسة على أجر مرتفع نسبيا مقارنة بما يتقاضاه الأعوان، ولعل عدم كفاية هذا الأجر في تلبية الحاجات العائلية، كفيل بإفراز الكثير من المتاعب العائلية التي من شأنها إرهاق هؤلاء العاملين، ووضعهم تحت طائلة ضغوط مهنية رهيبية، والتي قد تزداد أساسا لدى العاملين الذين يعيلون عددا معتبرا من الأفراد ولا يزالون نشاطات أخرى خارج المؤسسة، ففي انعدام الدعم والمساعدة يضطر هؤلاء العمال إلى الاقتراض لتلبية حاجات أسرهم، مما يؤدي بهم إلى الشعور بالاستياء والضغط، وتزداد حدة هذا الأخير عند العمال الذين لا يملكون مساكن خاصة، أين يضطرون إلى تخصيص جزء معتبر من أجورهم لتسديد مستحقات الكراء، إلى جانب ارتفاع المستوى المعيشي وما له من تأثير في ذلك، وهو ما يزيد من تراكم مشاكلهم العائلية وتفاقمها، وبالتالي زيادة حدة الضغوط العائلية لديهم، مما ينعكس سلبا على استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

✓ تموضعت ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل موضعا متأخرا في ترتيبها كأحدى مصادر الضغوط المهنية المهددة لاستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وقد يترجم هذا مدى وجود علاقات طيبة وحسنة فيما بين العاملين بهذه المؤسسة، على اعتبار المدة التي قضوها معا، والتي جعلتهم يعملون ضمن أسرة واحدة، مفعمة بروح التعاون والانسجام، وهذا ما انعكس في الموضع المتأخر لهذه الضغوط كمسبب لعدم الاستقرار المهني لدى أعوان التحكم والتنفيذ، غير أن هذا لا ينفي وجود بعض المضايقات والضغوط المهنية التي يعاني منها العاملون جراء سوء العلاقة مع زملائهم في العمل، والتي تظهر بصفة خاصة لدى إدارات المؤسسة، أين يمكن إرجاع ذلك أساسا إلى حداثة التحاق العديد من عمال هذه الفئة بالمؤسسة (حديثي التوظيف)، وأنهم لم يندمجوا بعد ضمن جماعات العمل، وأن أي سوء تقاهم قد يفضي إلى خلافات وصراعات مع زملائهم في العمل، كما أن الالتزام الحرفي بالإجراءات الرسمية الصارمة، والتنافس والصراع بين البعض، وتغلب الأناية والحسد وغياب الضمير المهني لدى البعض الآخر، كلها عوامل قد تفضي إلى بروز الصراعات والمشاكل بين العاملين، وهو ما يعطي صورة واضحة عن سوء العلاقات السائدة بينهم، والتي تخلق ضغوطا في العمل، عادة ما تدفع العامل إلى طلب التحويل إلى مصلحة أو دائرة أخرى.

✓ ثم احتلت ضغوط صراع وغموض الدور مراتب متأخرة، باعتبارها أقل مصادر الضغوط تأثيرا وتهديدا لاستقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا على اختلاف فئاتهم المهنية، وهذا ما يترجم أنهم لا يعانون كثيرا من ضغوط صراع أدوارهم وغموضها، الأمر الذي قد يعود إلى طبيعة العمل على اعتبار أن أغلب المهام والأعمال الموكلة لهم تتميز بالبساطة والروتينية خاصة إذا تطلب تنفيذها جهدا جسديا، وهو ما يوافق جل الأعمال والمهام المسندة للعمال التنفيذيين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فلا يمكن التغافل عن الدور الهام الذي يقوم به رؤساء الدوائر والمصالح باعتبارهم أكثر المسؤولين احتكاكا بالعمال، من خلال السهر على المتابعة المباشرة والمستمرة للعمل، والتي لها الدور الكبير في ضبط وتحديد المهام والأعمال الموكلة لكل عامل في المؤسسة تحديدا دقيقا وواضحا، وذلك من خلال إعطاء التعليمات والتوجيهات الصريحة والواضحة أثناء أداء أعمالهم، وهذا للقضاء على كل الملاحظات والغموض في فهم الأدوار التي من شأنها إدخال العامل في دوامة من الضغوط المهنية التي تعيق استقراره المهني.



شكل رقم (51): يوضح الترتيب النسبي لضغوط العمل كمسببات لعدم الاستقرار المهني لدى مجتمع الدراسة بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)



المصدر: من إعداد الطالب

تدعيما لما سبق، وانطلاقا من بيانات الجدول رقم (60) يوضح الشكل رقم (51) تموقع مختلف ضغوط العمل باعتبارها مسببات لعدم استقرار العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) لدى أفراد مجتمع الدراسة ككل، أين تبين وأن ضغوط عدم كفاية الأجر هي أولى الضغوط المسببة لعدم استقرار الباحثين في عملهم، وذلك بنسبة 22.6%، لتليها ضغوط الظروف الفيزيائية بنسبة 17.6% من مجموع الباحثين الغير مستقرين في عملهم، وبنسبة مقارنة قدرت بـ 16.7% جاءت ضغوط سوء العلاقة مع المشرف كالثالث المسببات لعدم الاستقرار المهني، ثم تلتها ضغوط عبء الدور بنسبة 12.7%، وبعدها مباشرة تموضعت ضغوط صراع الدور بنسبة 9.8%، ثم جاءت ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة بنسبة 7.9%، وتلتها ضغوط المتاعب العائلية بنسبة 5.9%، لتتذيّل الترتيب وينسب ضئيلة ومقاربة قدرت بـ 3.9% و 2.9% وعلى التوالي، ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل وضغوط غموض الدور كأقل ضغوط العمل تهديدا لاستقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

## ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة

من خلال الدراسة النظرية لموضوع "ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية"، "مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)" نموذجاً من المؤسسات الجزائرية، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات، سوف تتم مناقشة النتائج على ضوء كل فرضية من فرضيات الدراسة، على أن يتضمن ذلك مناقشة أهم النتائج على ضوء الدراسات السابقة التي تبنتها الدراسة الحالية.

### 1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

✓ تدفع الضغوط التنظيمية العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

#### ➤ الاتصال: (العلاقة مع الإدارة)

تلعب العملية الاتصالية دوراً فعالاً في تمرير المعلومات والرسائل العمالية بين العاملين وإدارة المؤسسة، وكلما كان هناك انفتاح في القنوات الاتصالية، كلما انعكس إيجاباً على الفرد العامل والإدارة معاً، مما يضيف نوعاً من المرونة والانسيابية في انتقال المعلومات والقرارات عبر مختلف شبكات الاتصال داخل المؤسسة، وكلما كان هناك انسداد وتصلب في هذه القنوات الاتصالية، كلما أدى ذلك إلى حدوث انسداد وتوتر في علاقة العامل بإدارة المؤسسة التي يعمل بها، وبرزت مظاهر الاستياء والصراع بين العاملين والإدارة، والتي عادة ما تترجم في ردود أفعال تعكس حالة من عدم استقرارهم المهني نتيجة لما يتعرضون له من ضغوط سوء علاقتهم مع الإدارة.

ومن منطلق الدراسة الحالية التي اعتبرت أن الإدارة والعمال هما قطبي المعادلة التنظيمية الخاصة بضغوط العمل في علاقتها بالاستقرار المهني للعامل، فإنه من المتوقع أن تكون الاتصالات النازلة أو الصاعدة من أهم مسببات ضغوط العمل التي ترهق العامل عند تلقيه لمختلف المعلومات أثناء عمله، أو أثناء اتصاله بمختلف المستويات التنظيمية العليا، هذا الذي قد يهدد استقراره المهني بالمؤسسة التي يعمل بها، ويتمثل نظام الاتصال - حسب الدراسة الحالية - أساساً في الاتصال الرأسي الذي يشير إلى العلاقة الارتباطية بين الإدارة والعاملين، والذي بدوره يتضمن نوعين من الاتصالات، وهي: الاتصالات النازلة والصاعدة.

#### أ. الاتصال النازل (الهابط):

وفيه تنتقل المعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وعادة ما يكون محتوى تلك الرسائل متضمناً إرشادات وتوجيهات لكيفية أداء المهام، وتوضيح سياسات المؤسسة، والتعريف بأهدافها،

ولكن من المتوقع أن يحدث تغيير في محتوى الرسائل المتنوعة عبر المسار الهابط، إذا جانب التحريف والترفيف، أو إذا طالت وتعددت المستويات التي تنتقل عبرها هذه الرسائل.

وانطلاقاً مما كشفت عنه الدراسة الميدانية، فقد أكد ما نسبته 25.7% من العاملين المبحوثين أن اتصال الإدارة بهم يكون بصورة نادرة، موزعة على مختلف الفئات المهنية على أن تكون أعلى نسبة لدى العمال التنفيذيين (أنظر الجدول رقم 18)، وهو ما يزيد من شعورهم بالتهميش والتجاهل من قبل الإدارة.

أما الطريقة أو الوسيلة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في إيصال ونقل تلك المعلومات إلى عمالها، فتمثل أساساً في عقد الاجتماعات كأكثر طريقة تتبعها في إيصال المعلومات إليهم، والتي تتعلق أساساً بالعمل وهو ما تم ملاحظته من طرف الباحث (عقد الاجتماعات بصورة يومية ودورية)، ثم يليها مباشرة الهاتف والرسائل الالكترونية، ليكون الاعتماد على المشرف والإعلانات أقل الوسائل استعمالاً من طرف الإدارة أثناء عملياتها الاتصالية بعمالها.

أما فيما يخص تفضيل العمال للوسيلة الأنجع في إيصال المعلومة إليهم من قبل الإدارة، فقد صرح معظمهم وبنسبة إجمالية قدرت بـ 60%، بأنهم يحبذون الرسائل الإلكترونية واستعمال الهاتف كأفضل وسيلتين في إيصال المعلومات إليهم، ويرجع ذلك إلى سرعة وصول المعلومة وسهولة التعامل مع الوسيطتين، مما يساعد على الدقة في التنفيذ والإسراع في إنجاز العمل (أنظر الجدول رقم 19).

كما أنها تجنبهم الاحتكاك المستمر والمباشر سواء مع الإدارة أو المشرف، والذي قد يفضي إلى التنازع والصراع والشجار حول كيفية تطبيق وتنفيذ المعلومة، كما أن مستواهم التعليمي (ثانوي - جامعي) وخبرتهم المهنية تسمح لهم باستيعاب المعلومات الواردة إليهم عن طريق هذه الوسائل، ويتيح لهم هامشاً من الحرية في التعامل مع هذه المعلومات وتنفيذها.

وتدعيماً لما سبق، فقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن هناك نسبة معتبرة من العاملين في هذه المؤسسة، والتي قدرت بـ 35.1% من مجموع المبحوثين وهو ما يعادل ثلث مجتمع الدراسة، ترى أن هناك تصلب في قنوات الاتصال داخل مؤسستهم، على أن مثل أعوان التنفيذ أغلب عمال هذه النسبة، فهم يرون أن انتقال المعلومات والقرارات عبر قنوات الاتصال داخل المؤسسة التي يعملون بها لا يتم بصورة سلسة وسهلة، وقد يرجع ذلك حسبهم إلى أنهم يجدون نوعاً من الصعوبة في الحصول على بعض المعلومات، التي في غالب الأحيان ما تكون ذات أهمية كبيرة في أداء مهامهم، خاصة ما يتعلق ببعض المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية، تتوقف على مدى صحة المعلومة ووقت وصولها، حيث أكد

العمال أن الكثير من المعلومات تحتكر لدى بعض الأطراف، وعلى مستوى بعض المستويات التنظيمية، ولا تصل إلا وقد تم تحريفها أو قد فات أوانها، كل ذلك ترجم في امتعاضهم الكبير من هذه التصرفات والسلوكيات السلبية، التي كثيرا ما تشكل مصدرا أساسيا لضغوط عمل تزيد من معاناتهم أثناء أداء أعمالهم، والتي بدورها قد تنعكس سلبا على استقرارهم المهني (الأعوان التنفيذيين) في هذه المؤسسة، على اعتبار أنهم أكثر الفئات المهنية معاناة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى.

من خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنه يمكن اعتبار أن الاتصال النازل مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها فئة عمالية معتبرة تقارب ثلث مجتمع الدراسة، والتي يمثل أغلبها عمال تنفيذيون يعملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

ب. الاتصال الصاعد:

يكون تتدفق المعلومات عبر الاتصال الصاعد من المستوى الأدنى إلى الأعلى، أي من العمال إلى الإدارة، ولكن غالبا ما تتعرض تلك المعلومات إلى التحريف والتزييف قبل أن تصعد إلى المستويات الأعلى، الأمر الذي قد يمكن اعتباره مصدرا لنشوء ضغوط عمل ترهق العامل أثناء عمله، وقد تدفعه إلى التفكير في مغادرة المؤسسة التي يعمل بها.

واستنادا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، فقد قدرت نسبة العمال الذين لا يتصلون بالإدارة إلا نادرا بـ 27.5% من مجموع المبحوثين (أنظر الجدول رقم 21)، ويرجع غالبيتهم السبب وراء ذلك إلى بعض الصعوبات والعراقيل التي يواجهونها أثناء اتصالهم بالإدارة من جهة، ومن جهة أخرى ففي كثير من الأحيان لا يجدون دواعي للاتصال بالإدارة، خاصة وأن معظم المشاكل اليومية في العمل يتم معالجتها مع مشرفيهم، فالمشرف عادة ما يكون همزة وصل بينهم وبين الإدارة.

أما فيما يخص رد فعل الإدارة عند اتصال العاملين بها، فقد أكد ما نسبته 17% من العاملين المبحوثين (أنظر الجدول رقم 23)، أن الإدارة لا تعطي للأمر أهمية أثناء اتصالهم بها، وهي نسبة ليست بالهينة من العمال التنفيذيين والمتحكمين أساسا، ترى أن مشاكلهم تعد آخر اهتمامات الإدارة، فشغلها الشاغل هو إصدار الأوامر والتعليمات للسير الحسن للعمل وتحقيق أقصى مردودية وإنتاجية في العمل، وعندما يتعلق الأمر بمعالجة شؤون العمال فهي تقابلهم بالتجاهل والتسويق، وذلك ما يجزّهم نحو معاناة كبيرة نتيجة للضغوط الممارسة عليهم في ظل شعورهم بالتهميش، والتي كثيرا ما تجعلهم يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة.

وتأكيدا لما سبق، فقد صرحت نسبة من العمال ليست بالهيئة والتي قدرت بـ36.2%، أي ما يفوق ثلث مجتمع الدراسة (أنظر الجدول رقم 24)، بأنها تصارع العديد من العراقيل والصعوبات أثناء اتصالها بالمستويات العليا، والتي أكد فيها معظم أعوان التنفيذ، أنه غالبا ما تصد الأبواب في وجوههم، خاصة إذا كان موضوع الاتصال رفع شكاوى أو تظلمات، وهذا ما يسبب لهم إحباطا كبيرا في عملهم، سرعان ما يسبب لهم ضغوطا أثناء عملهم، الأمر الذي يؤكد على أن الاتصال الصاعد من بين مصادر ضغوط العمل التي تعاني منها هذه الفئة العمالية (أعوان التنفيذ)، والتي قد توصف بالقليلة- إلا أنه لا يمكن التغافل عنها، فهي بمثابة القاعدة التحتية للعمالة في أي مؤسسة كانت.

✓ وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه "سميرة لغويل" في دراستها حول ضغوط العمل في التنظيم (1995)، والتي أقرت وجود فجوة بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التنفيذية، وذلك ما ترجم تصلبا في قنوات الاتصال، جعل عملية الاتصال داخل المؤسسة تعد سببا رئيسيا وراء تعرض العامل لضغوط أثناء عملهم.

أما فيما يخص إمكانية احتجاج العمال في حالة وجود صعوبات في الاتصال وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، فقد صرح أغلب العمال ونسبة 78.1% على لجوئهم إلى الاحتجاج في حالة تلقيهم لصعوبات وعراقيل أثناء اتصالاتهم في المؤسسة، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا واضحا على مدى ارتباط تصلب قنوات الاتصال (سوء العلاقة مع الإدارة) كمصدر لضغوط العمل، باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، حيث أقرت نسبة 58% منهم يجذبون اللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات إلى الإدارة الوصية كأول خيار وأسلوب يعكس احتجاجهم حول ذلك (أنظر الجدول رقم 25).

وهذا ما ذهبت إليه "سميرة لغويل" في دراستها (1995)، على أن تصلب قنوات الاتصال يعد من أهم العوامل المساهمة في نشوء ضغوط العمل، والتي تؤدي إلى كثرة الشكاوى.

فيما أكد العديد من العاملين لجوئهم إلى المماطلة في العمل وتعطيله كآلية دفاعية على أسلوب ورد فعل يترجم رفضهم واحتجاجهم، على أن اللجوء إليه أحسن بكثير من تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، والتي تعد أقل أساليب الاحتجاج لجوءا من طرف العاملين.

كما تجدر الإشارة إلى إقرار معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) على ارتباط سوء العلاقة مع الإدارة كمصدر لضغوط العمل باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وهو ما انعكس في تأكيدات أغلب العاملين نحو اللجوء إلى الاحتجاج، أين أبدوا تفضيلهم باللجوء أولا إلى أسلوب الشكاوى والمماطلة في العمل على سبيل التخلص من الضغوط التي يواجهونها في العمل نتيجة لسوء

علاقتهم بالإدارة، في مقابل تحفظهم على اللجوء إلى أسلوب تخریب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، الذي يضر -حسبهم- بدرجة كبيرة المؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يعطي صورة واضحة لمشاعر الانتماء والولاء التي يكتفها العاملون للمؤسسة، على أن استمرار تعرضهم لضغوط سوء علاقتهم مع إدارة المؤسسة، سيدفعهم إلى اللجوء إلى تلك الأساليب (تخریب وتعطيل وسائل العمل والإضراب).

من خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنه يمكن اعتبار الاتصال الصاعد مصدرا هاما لضغوط العمل التي تعاني منها فئة معتبرة من العاملين المبحوثين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي تعادل ثلث مجتمع الدراسة خاصة إذا تعلق الأمر بالأعوان التنفيذيين، وهو ما قابله فيما سبق معاناة ما يقارب ثلث مجتمع الدراسة أيضا، جزاء ضغوط الاتصال النازل، الأمر الذي يشير إلى بصورة عامة إلى معاناة هذه الفئة العمالية من ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة، والتي تدفعهم إلى الاحتجاج كتعبير عن عدم استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

✓ وما توصل إليه الباحث يتوافق إلى حد كبير مع ما توصل إليه الباحثان "علي الضلاعين" و"تجم الغزاوي" (2010)، في دراستهما حول العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، أين أكدت على أن هناك عدم ايجابية في علاقات الإدارة مع الموظفين، من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملون، وأن سوء علاقة الموظفين مع الإدارة تعد من أهم العوامل التي تؤثر سلبا في استقرار العمالة بالمؤسسات الصناعية.

### ➤ نمط الإشراف: (العلاقة مع المشرف)

تشير الدراسات والأطر النظرية إلى أن المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم النتائج المرتبطة بممارسة العامل لعمله، بمعنى أنه إذا كانت هذه العملية التنظيمية تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها من دون شك تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، إضافة إلى ذلك، فإن عدم موضوعية النظام الإشرافي لا تقتصر فقط على التحيزات الإشرافية في عملية تقييم الأداء وما يرتبط بها من مكافآت أو عقاب، وإنما قد تمتد إلى المحاباة من قبل المشرف في تعيين الأشخاص ذوي العلاقة معه من داخل أو خارج المؤسسة، وعدم موضوعيته في توزيع أعباء العمل على العاملين، وكذا في تعاملاته الخاصة بالحصول على المعلومات والتسهيلات التنظيمية.

من هذا المنطلق يمكن القول أن عدم موضوعية النمط الإشرافي قد تمتد لتغطي كافة جوانب العلاقات والتعاملات بين المشرف ومرؤوسيه، على اعتبار أن الكثير من العمال يدركون أن عملية تقييم الأداء وغيرها ليست عملية منصفة، وذلك بسبب غياب معايير واضحة يقوم عليها هذا التقييم.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية حول طبيعة العلاقة التي تجمع العاملين بمشرفهم ومدى ارتباط ذلك بمساعدته لهم أثناء أدائهم للعمل ، فقد تبين أن تلك العلاقة بصورة عامة هي علاقة طردية، فكلما اتجهت العلاقة إلى الأحسن زادت المساعدة، وكلما اتجهت العلاقة إلى السوء قلت أو انعدمت تلك المساعدة، فقد اتضح أن أكبر نسبة من العمال، والتي قدرت بـ 52.4% من أفراد مجتمع الدراسة صرّحوا بأن علاقاتهم مع مشرفيهم عادية، ويقابلها في ذلك أكبر نسبة تقدر بـ 50.1% ممن أقرّوا بأنهم أحيانا فقط ما يتلقون المساعدة من مشرفيهم (أنظر الجدول رقم 26).

كما أقرت نسبة معتبرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 29.8%، على أن علاقتهم سيئة مع مشرفيهم، ويقابلها في ذلك ما نسبته 33.2% من العمال صرّحوا بأنهم لا يتلقون أي مساعدة من قبل المشرف أثناء أدائهم لأعمالهم (أنظر الجدول رقم 26)، وهي نسب معتبرة من مجموع العاملين بالمؤسسة الذين يعانون من سوء علاقاتهم بمشرفيهم وعدم مساعدتهم لهم في العمل.

إن تصريح ما يقارب 30% من مجموع أفراد مجتمع البحث بأن علاقتهم مع مشرفيهم سيئة، وما يقابله بالمنطق نسبة 33.2% من المبحوثين، الذين أكدوا عدم تقديم أي مساعدة لهم من قبل مشرفيهم أثناء العمل، قد يعكس حجم معاناة هؤلاء العمال في مواجهتهم لضغوط أثناء عملهم جراء سوء هذه العلاقة.

أما فيما يخص مدى تلقي العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، للثناء من طرف مشرفيهم أثناء جديتهم في العمل، فإن ما كشفته الدراسة الميدانية هو معاناة أعوان التنفيذ بدرجة أكبر من غيرها من الفئات المهنية الأخرى، جراء عدم الثناء عليهم من طرف مشرفيهم أثناء جديتهم في العمل، وهو ما يشعروهم بالتهميش والتجاهل، الأمر الذي يساهم بشكل أساسي في انخفاض روحهم المعنوية وإحباطهم أثناء عملهم، وهو ما ينبأ عن إمكانية اعتبار ذلك مصدرا لنشوء ضغوط عمل تهدد استقرار هذه الفئة العاملة بصفة خاصة، أين أكد ما نسبته 44.2% من مجموع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، بأنهم لا يتلقون أي ثناء أو تشجيع من مشرفيهم أثناء عملهم، موزعة بأعلى نسبة لدى غالبية أعوان التنفيذ، والتي قدرت بـ 65.3% (أنظر الجدول رقم 27)، وهو ما ينعكس بصورة سلبية ومباشرة على أدائهم في العمل، ويسبب لهم إحباطا كبيرا يجعلهم ينزعون إلى التكاثر والخمول، مما يؤدي إلى فتور علاقتهم مع مشرفيهم بمرور الوقت.

وهذا ما أشارت إليه " منصور رفيقة" في دراستها (2014/2013)، من خلال التأكيد على أن الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال، وأن سوء العلاقة مع المشرف ينعكس سلبا على سلوك العاملين وانضباطهم أثناء أدائهم للعمل.

تدعيما لما سبق، جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتؤكد أن نسبة 61.1% من مجموع العاملين المبحوثين بالمؤسسة، والتي تمثل الأغلبية (أنظر الجدول رقم 28)، غير راضين ومستأؤون من معاملة المشرفين لهم في حالات وقوعهم في أخطاء مهنية، على نحو يتجه إلى أسلوب العقاب والانتقاد والتوبيخ، كردود أفعال للمشرفين في مثل تلك الحالات، وهو ما يحز في أنفسهم ويولد لديهم ضغوطا في عملهم كثيرا ما تترجم في سلوكات وردود أفعال تتم عن غضبهم وحقدهم تجاه مشرفيهم، وبالتالي مزيدا من الصراعات ومزيدا من التوترات في العلاقة معهم، حيث أكد معظم العاملين المبحوثين وبنسبة 63% على وجود خلافات بينهم وبين مشرفيهم (أنظر الجدول رقم 29)، وأنه سبق وأن وقعوا في خلافات وصراعات معهم، وقد أرجع أغلبهم سبب ذلك إلى عدم تنفيذ أوامر المشرف، بينما يرجع بعضهم سبب خلافهم مع مشرفيهم إلى التباطؤ في العمل، وذلك بسبب شعورهم بالتعب والإرهاق نظرا لكثرة الأعمال والمهام الموكلة إليهم، بينما أرجع بعضهم الآخر أن معظم الخلافات التي وقعت مع مشرفيهم كان سببها وقوعهم في أخطاء مهنية وهو ما لا يسمح به أغلب المشرفين، كما أن المشرف كثيرا ما يحمل العاملين أخطاءه، ومن هنا تتطرق أغلب المشاكل والخلافات معه.

وقد وافقت هذه النتائج ما جاء في تصريحات المبحوثين حول تقييمهم للطريقة الإشرافية التي يتبعها مشرفوهم المباشرون، من خلال سلوكياتهم ومعاملاتهم لهم أثناء العمل، فقد أكد ما نسبته 51.3% من العمال (أنظر الجدول رقم 30)، أن السلوك الغالب في تصرفات ومعاملة المشرف لهم أثناء العمل هو التحيز إلى طرف دون آخر، أين يتم تطبيق الإجراءات القانونية في غالب الأحيان على عامل دون آخر، وهو ما يثير غضبهم وانزعاجهم وإحساسهم بالظلم والحقرة، مما يخلق نوعا من الصراع والتوتر في العلاقات، ليس فقط مع المشرف بل حتى بين العمال أنفسهم، وهو ما تؤكد نسبة 09.8% منهم، أين أقرروا بأن بعض السلوكات والتصرفات التي يتبناها بعض المشرفين أثناء العمل تتسبب في زرع الفتنة ودعم علاقات التفرقة بين العمال، وتخلق الصراعات بينهم، وهو ما يجعلهم تحت وطأة ضغوط أثناء عملهم.

أما فيما يخص احتجاج العمال في حالة سوء معاملة المشرف لهم وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، فيمكن القول أن هناك اتفاق وإجماع بالأغلبية من طرف العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، بأن



سوء معاملة مشرفيهم لهم تؤدي بهم حتما إلى الاحتجاج، وهذا ما يؤكد ارتباط سوء العلاقة مع المشرف كمصدر لضغوط العمل، باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وأن أساليبهم في الاحتجاج تكون بالتدرج -حسب وجهة نظرهم- فاللجوء إلى رفع الشكاوى والتظلمات ضد تسلط المشرف يكون كأول خيار لهم وذلك بنسبة 58.4% (أنظر الجدول رقم 31)، وذلك لتفتهم التامة في إدارة المؤسسة على تحليها بالحياد في تطبيق القانون، ثم يكون اللجوء بعدها إلى المماطلة في العمل واختلاق المشاكل كورقة ضغط تمارس ضد الإدارة والمشرف لكسب الرهان، ويبقى تخريب وسائل العمل واللجوء إلى الإضراب كأقل البدائل لجوءا من طرف العمال، لأنهم يعتبرون أن ذلك هو تخريب لمؤسستهم وتعطيلها وهو ما لا يتقبلون حصوله، وإن دل ذلك فهو يدل على شعورهم بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.

من خلال ما سبق فتصريح معظم العاملين المبحوثين بوجود خلافات وصراعات مع مشرفيهم، وبغض النظر عن السبب في ذلك، وأن السلوك الغالب في تصرفات ومعاملة مشرفيهم لهم أثناء العمل هو التحيز إلى طرف دون آخر، خاصة مع من ينتمون إلى نفس العشيرة أو المنطقة الجغرافية، لدليل هام يشير إلى وجود خلل واضح في نمط الإشراف السائد في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وبذلك يمكن اعتباره هذا الأخير مصدرا آخر من مصادر ضغوط العمل، التي يعاني منها أغلب العاملين بهذه المؤسسة، والتي قد تهدد مستقبلهم واستقرارهم المهني بها، وهو ما توصلت إليه دراسة "سميرة لغويل" (1995)، التي أكدت على أن سوء سلوك المشرفين مع العاملين يعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل في التنظيم.

كما تجدر الإشارة إلى إقرار معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) على مدى ارتباط سوء العلاقة مع المشرف كمصدر لضغوط العمل باحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، وهو ما انعكس في إقرار أغلب العاملين باللجوء إلى الاحتجاج تدريجيا، على أن يكون اللجوء في بداية الأمر إلى أسلوب الشكاوي والمماطلة في العمل على سبيل التخلص من تلك الضغوط التي يواجهونها في العمل نتيجة لسوء علاقتهم بمشرفيهم، ثم يتم اللجوء إلى أسلوب تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، وذلك في حالة استمرار تعرضهم لضغوط المشرفين، و ذلك ما يعكس عدم استقرارهم في عملهم.

ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة كلا من "زياد محمد علي الصمادي" و"فراس محمد الرواشدة" (2009) ودراسة "صالح بن نوار" (1995)، التي سعت إلى الكشف عن محددات وعوامل الاستقرار المهني، أين تم التأكيد على أن نمط الإشراف من أهم عوامل ومحددات الاستقرار المهني في المؤسسة.

### ➤ الظروف الفيزيائية (الطبيعية) لبيئة العمل:

يقصد بظروف العمل الفيزيائية أو الطبيعية لبيئة العمل في الدراسة الحالية كل من الظروف والوسائل المادية لبيئة العمل من حرارة، إضاءة، نظافة، تهوية، ضوضاء وضجيج....

وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، وكان أول المهتمين بهذه العوامل " فردريك تايلور" الذي ورغم نجاحه في استئارة العوامل التي تدفع العمال لإتقان العمل، إلا أنه عزل العامل من كونه كائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته وعواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده " إلتون مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، وما يهتم في هذه الدراسة هو مدى اعتبار ظروف العمل الفيزيائية كعامل مسبب لضغوط العمل المهددة لاستقرار العامل في عمله، لأن درجة تقبل هذا الأخير للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله، وبالتالي على رضاه واستقراره المهني في المؤسسة التي يعمل بها، وأن توافر الظروف المادية الملائمة مرتبط أساساً بمدى توفر وسائل الإضاءة والتهوية المناسبة وسهولة الحركة والنظافة وقلة الضوضاء، ووسائل وقاية العامل وغيرها.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية حول مدى شعور العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) بالارتياح في بيئة عملهم أو عدم الارتياح والسبب في ذلك، فقد اتضح أن نسبة 72.5% من مجموع المبحوثين (أنظر الجدول رقم 32)، والتي تمثل أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أنهم لا يشعرون بالارتياح التام في بيئة عملهم، على أن تكون أعلى نسبة لدى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، أين أرجع العاملون وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، السبب في ذلك، وبأعلى نسبة قدرت بـ 41.2% إلى أن الغبار الإسمنتي، ويرجع ذلك أساساً إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على تحويل المواد الأولية (حجارة الكلس) إلى مادة الإسمنت، والذي ينتج كميات هائلة من الغبار الإسمنتي التي تلوث محيط المؤسسة ككل.

وعليه قد يمكن اعتبار الغبار الإسمنتي أهم وأول مصدر لضغوط الظروف الفيزيائية السيئة التي يعاني منها أساساً عمالاً ينتمون إلى مديرية الاستغلال (دائرة الإنتاج، المواد الأولية، مصلحة الإرسال، التصنيع...)، على اعتبار أنهم أكثر العمال تعرضاً وتعاملاً مع الغبار الإسمنتي.

ثم يلي ذلك نسبة 28.7% من العاملين الذين أفروا بأنهم كثيراً ما ينزعجون من الغازات والمواد الكيميائية السامة المنبعثة أثناء العملية الإنتاجية لمادة الإسمنت من جهة، وكذا جراء عمليات التحليل على مستوى المخابر لمراقبة نوعية وجودة المنتج من جهة أخرى، أين تعدّ الغازات والمواد الكيميائية

السامة أكبر هاجس لدى الكثير من العاملين بمؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، وخاصة عمال المخابر (أعوان تحكم/إطارات).

بعد ذلك يأتي تأثير درجات الحرارة والبرودة كثالث مؤشرات ضغوط الظروف الفيزيائية السيئة التي يعاني منها العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، أين أقرت نسبة 18.2% من العمال بأنهم يعانون كثيرا من برودة الشتاء وحرارة الصيف، التي ترجع أساسا إلى المنطقة الجغرافية والطبيعة المناخية التي يتواجد بها المصنع (منطقة شبه صحراوية)، وهو ما يزيد من معاناة هذه الفئة العمالية ويجعلها تحت وطأة ضغوط أثناء عملها.

في حين قدرت نسبة المنزعجين من كثرة الضجيج والضوضاء، وكذا الرطوبة وقلة التهوية على التوالي بـ 08.3% و 03.6%- وهي نسب قليلة إلى حد ما- يرون أنها تمثل عاملا معيقا في عملهم، وتمس خاصة فئة الأعوان الذين يعملون على مستوى مصلحة الإنتاج والصيانة وبعض أعوان الأمن الصناعي، وهو ما قد يشكل مصدرا آخر للضغوط لدى هذه الفئة من العمال (أنظر الجدول رقم 33).

وبغض النظر عن ماهية الشعور الذي يسببه سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) للعامل، يكفي أنه شعور سيء يعكس شدة الضغوط التي يواجهها أثناء عمله، وهو ما جاء في تصريحات العديد من العاملين والمشرفين أثناء مقابلتهم من طرف الباحث، أين أقرّوا وبنسبة 76.6% حقيقة ما قد تسببه الظروف الفيزيائية السيئة من احتمال إصابة عمال المؤسسة بأمراض مهنية (أنظر الجدول رقم 34)، الأمر الذي من شأنه أن يضع العامل في دوامة من الخوف والقلق على صحته ومستقبله المهني، وهذا ما يجعله في مواجهة ضغوط عمل مستمرة، تجعله يفكر في مغادرة المؤسسة نهائيا.

من خلال ما سبق، فإن تصرّح ما نسبته 72.5% من مجموع المبحوثين، والتي تمثل أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بأنهم لا يشعرون بالارتياح في بيئة عملهم، لدليل واضح على معاناتهم الشديدة جراء ما يتلقونه من ضغوط أثناء عملهم، والتي مصدرها سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) لبيئة عملهم، هذه الأخيرة التي يمكن اعتبارها في الدراسة الحالية مصدرا رئيسيا من مصادر ضغوط العمل التي تواجه معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

وذلك ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة ماجد فهد سعود القرشي (2010)، التي أكدت على أن سوء ظروف البيئة المادية من أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بالمراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية.

أما فيما يخص احتجاج العمال في حالة سوء الظروف الفيزيائية لمحيط العمل وأساليبهم في ذلك الاحتجاج، فقد اتفق أغلب العمال وبنسبة 63.4% على لجوئهم إلى الاحتجاج إذا ما كانت الظروف الفيزيائية لبيئة عملهم سيئة، وهذا تأكيد واضح على العلاقة الارتباطية بين سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) كمصدر لضغوط العمل، واحتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، حيث أن نسبة 58.9% منهم يعتمدون إلى رفع الشكاوى والتظلمات إلى الإدارة كأول خيار وأسلوب يعكس احتجاجهم حول ذلك (أنظر الجدول رقم 35)، ثم يكون اللجوء إلى المماثلة في العمل كثاني أسلوب يترجم رفضهم واحتجاجهم، فيما أكدت فئة عمالية ولو أنها قليلة نسبيا على إمكانية نزوعها نحو تعطيل وسائل العمل والإضراب عنه كآخر اختيار ووسيلة للاحتجاج، وهذا بعد استنفادهم للأساليب السابقة على سبيل التلخص من امتعاضهم وتضايقهم جراء ما قد يصيبهم من ضغوط نتيجة سوء الظروف الفيزيائية لبيئة عملهم.

وبهذا الصدد تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة كلا من "صالح بن نوار" (1995)، ودراسة "بن منصور رفيقة" (2014/2013) ودراسة بخوش الصديق" (2015/2014)، على أن بيئة العمل المادية من أهم عوامل وأسباب استقرار العاملين في عملهم، على اعتبار أن العمل في ظروف فيزيائية ملائمة يساهم في زيادة ارتياح الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويعمل على الحد من تغييبهم.

انطلاقا مما تقدم وتأسيسا على ما تم طرحه، فقد كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود ضغوط تنظيمية يعاني منها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تتفاوت في شدتها ومستوياتها، وتشير أساسا إلى ضغوط سوء العلاقة مع المشرفين، ضغوط سوء الظروف الفيزيائية (الطبيعية) لبيئة العمل وضغوط سوء العلاقة مع الإدارة، وذلك ما يتوافق جزئيا مع ما توصلت إليه "خديجة عاشور" في دراستها (2015/2014)، على أن تعرض الموظفين بمصالح التدريس لضغوط العمل كان مصدرها الرئيسي الجانب التنظيمي.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن تلك الضغوط التنظيمية هي في علاقة ارتباطية واضحة مع احتجاج العاملين كمؤشر لعدم استقرارهم المهني، تجسدت في جملة من السلوكيات والتصرفات، تمثلت أساسا في رفع الشكاوى، المماثلة في العمل، تعطيل وسائل العمل والإضراب، كردود أفعال يعمد إليها العاملون أثناء احتجاجهم جراء معاناتهم من تلك الضغوط التنظيمية، على أن يتم ذلك الاحتجاج بالترديد، حيث يقتصر في بداية الأمر على أسلوب الشكاوى والمماثلة في العمل، ثم يتم اللجوء إلى أسلوب تخريب وتعطيل وسائل العمل والإضراب، وذلك في حالات استمرار تعرضهم لتلك الضغوط التنظيمية.

✓ وعليه يمكن التأكيد على وجود علاقة ارتباطية واضحة بين الضغوط التنظيمية واحتجاج العاملين، على اعتبار أنّ هذه الضغوط التنظيمية قد دفعت العاملين إلى الاحتجاج داخل المؤسسة، بغض النظر عن أسلوب الاحتجاج المعتمد، وبالتالي فيمكن التأكيد على أن الضغوط التنظيمية تدفع العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا ما أسسه الباحث وانطلق منه كفرضية أولى لهذه الدراسة، مما يثبت صدق هذه الفرضية وتحققها.

## 2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

- تؤدي الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

### ➤ غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في العديد من المؤسسات، وقد يشير إلى تأكد العامل من اختصاصاته وعدم وضوح عناصر العمل، وبالتالي عدم معرفته بما يجب أن يؤديه، كذلك فقد ينشأ غموض الدور نتيجة افتقار العامل إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد التنظيم وطرق تقييم الأداء وغيرها.

ومن خلال ما كشفته نتائج الدراسة الميدانية، فقد اتضح أن نسبة معتبرة من العاملين المبحوثين قدرت بـ 29.8% أفروا بوجود صعوبات في أداء أعمالهم بسبب عدم وضوحها، وقد يرجع هذا أساساً إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة، وبالتالي قلة خبرتهم المهنية، وهذا ما يوضحه التناقص المستمر في نسب ذلك، انطلاقاً من نسبة 73.7% (ممن يقرون بغموض أعمالهم) لدى العاملين الذين لم تتجاوز سنوات عملهم 06 سنوات، إلى أن بلغت نسبة ذلك 10% كأقل نسبة لدى من تجاوزت سنوات أقداميتهم 27 سنة (أنظر الجدول رقم 36)، وبالتالي فيمكن القول أنه كلما تناقصت وقلت سنوات العمل التي يقضيها العامل داخل المؤسسة، كلما تناقص وضوح الأعمال والمهام المسندة إليه، وزاد غموضها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يكون مرد ذلك إلى احتكار المعلومات المتعلقة بالعمل وقلة التوجيه والمساعدة ممن يفوتهم خبرة وأقدمية في مجال عملهم، وهذا ما أكدته العديد من العمال المنصبين حديثاً في المؤسسة على اختلاف فئاتهم المهنية، مما جعلهم أكثر عرضة لضغوط مهنية تتعلق أساساً بغموض أدوارهم في المؤسسة مجال الدراسة.

وتدعيماً لما سبق، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة من العمال المبحوثين قدرت بـ 34% يرون بأن حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لهم مبهمّة وغير واضحة (أنظر الجدول رقم 37)، وأنها كثيراً ما تتداخل مع صلاحيات غيرهم، الأمر الذي تتولد عنه صراعات بين العمال، نتيجة الغموض والالتباس حول من له الحق في إصدار بعض الأوامر والتعليمات أو العقوبات المتعلقة بالعمل، والذين أرجعوا السبب في ذلك إلى تقاعس إدارة المؤسسة في ضبط حدود السلطة، وتبيان مختلف الصلاحيات الممنوحة لشاغل كل وظيفة بدقة ووضوح، غير أن بعض المشرفين بالمؤسسة قد فندوا ذلك، وأكدوا أن عدم وضوح صلاحيات العامل وغموض مسؤولياته يرجع بالأساس إلى عدم إطلاع العامل على مختلف القوانين

والإجراءات المحددة لتسيير مختلف المهام والأنشطة المتعلقة بوظيفته، سواء ما تعلق بالصلاحيات المخولة له أو المهام والمسؤوليات التي تتوافق ومنصب العمل، وهو ما قد يفقده السهولة والسرعة في إنجاز هذه المهام والأنشطة، وبالتالي شعوره بالضجر والقلق الذي يعمل على جمود سلوكه وعدم مبادرته في العمل، نتيجة معاناته من ضغوط عمل يتعرض لها جزاء غموض دوره وحدود صلاحياته، وبالتالي فقد تتولد لديه الرغبة في مغادرة هذه المؤسسة، وذلك ما قد ينعكس سلباً على استقراره المهني بها.

وهذا ما ترجمته تصريحات نسبة 28.9% من مجموع العمال الذين أجابوا بعدم وضوح صلاحياتهم، بأن ذلك يدفعهم إلى طلب التحويل من هذا المنصب إلى منصب عمل آخر، على أن تكون حدود صلاحياته واضحة، مما يوفر عنهم متاعب تحمّل مسؤوليات ومهام إضافية هم يعانون منها في ظل غموض صلاحيات منصبهم الحالي.

فيما أقرت نسبة منهم قدرت بـ 23.3%، بأن غموض صلاحياتهم في العمل وتداخلها يدفعهم إلى تعطيل العمل كرد فعل يترجم معاناتهم من ضغوط مهنية سببها غموض أدوارهم، ويعبر عن رفضهم لوضعيتهم المهنية.

في حين صرح بعض العاملين والمقدرة نسبتهم بـ 18.9% ممن يعانون من غموض صلاحياتهم، بأنهم كثيراً ما يفكرون في ترك عملهم جراء ما يعانون من ضغوط في عملهم نتيجة ما ينشأ من صراعات وخلافات حول تداخل صلاحياتهم وغموض حدود سلطتهم أثناء العمل، بينما أكد 07.8% منهم أن مستوى هذه الضغوط واستمرارها قد يدفعهم إلى الاستقالة من العمل ومغادرة المؤسسة نهائياً. (أنظر الجدول رقم 37).

بغض النظر عن الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء العاملون كرد فعل عما يصيبهم من ضغوط مهنية جراء تداخل صلاحياتهم وغموض أدوارهم، فإن هذا بشكل أو بآخر يعتبر تهديداً واضحاً لاستقرارهم المهني بهذه المؤسسة، وبالتالي فإن تحديد هذه الصلاحيات والمسؤوليات، وضبط كيفية ممارسة الأنشطة والمهام أمر ضروري وحتمي، يجب أن يراعى من طرف الإدارة الوصية، للتخفيف من شدة هذه الضغوط التي تعيق استقرار العامل في هذه المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنه يمكن اعتبار أن غموض الدور مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها فئة عمالية معتبرة تقارب ثلث مجتمع الدراسة، والتي يمثل أغلبها عمالاً التحقوا حديثاً بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على اختلاف فئاتهم المهنية.

ما توصل إليه الباحث يتوافق كثيرا مع ما توصل إليه كلا من "سميرة لغويل"، (1995) ويخوش الصديق" (2015/2014) في دراستيهما حول مصادر ضغوط العمل، حيث توصلا إلى أن غموض الدور يعد مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون أثناء عملهم.

من جهة أخرى فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن هناك ارتباط واضح بين ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور ودوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، وهذا من خلال نزوع العاملين إلى أسلوب التفكير في ترك العمل (إضمار الترك) وطلب التحويل، كأهم مؤشرات عدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على أن يتم اللجوء إلى التقاعد أو الاستقالة ومغادرة المؤسسة نهائيا، في حالة استمرار تعرضهم لضغوط غموض أدوارهم لفترات طويلة.

وهذا ما يتوافق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة وليد عبد المحسن الملحم (2007) التي حاولت معرفة نوع العلاقة بين ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي، على أن غموض الدور من أهم مصادر ضغوط العمل التي تدفع العامل إلى ترك العمل ومغادرة المؤسسة، كما توصل "ماجد فهد سعود القرشي" (2010) في دراسته حول "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين"، إلى أن غموض الدور من أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤدي إلى دوران العمل سواء عن طريق النقل والتحويل، أو الاستقالة وطلب التقاعد المبكر.

### ➤ صراع الدور:

يعتبر صراع الدور من أهم مصادر ضغوط العمل لدى العامل في بيئة عمله، ويتحقق هذا النوع عندما يواجه العامل طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر.

وفي هذا الصدد، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ما أكدته نسبة معتبرة جدا من العاملين والمقدرة بـ 40%، على أن المناصب التي يشغلونها في هذه المؤسسة لا تتوافق مع مؤهلاتهم ومدة خبرتهم في العمل، وهو ما يظهر جليا لدى العاملين ذوو المستوى الجامعي، وذلك بنسبة 51.8% من مجموع هذه الفئة التعليمية (أنظر الجدول رقم 38)، والذين يرجعون ذلك أساسا إلى وجود عوامل غير موضوعية في تقلد مناصب العمل، الأمر الذي جعلهم في مناصب عمل لا تتناسب مع مستواهم وخبرتهم من جهة، ومن جهة أخرى فحداثة بعض العمال وقلة تأهيلهم جعلهم يصرحون بعدم تناسب مؤهلاتهم مع طبيعة عملهم، كما أن نقص فرص العمل المقدمة في سوق العمل جعلهم مجبرون على العمل وشغل أي منصب رغم عدم رضاهم عن هذه الوضعية المهنية، وذلك ما أقره الكثير من أعوان التحكم خاصة، على



أساس أن مناصبهم الحقيقية تكون ضمن فئة الإطارات، مما ولد لديهم ضغوطا في عملهم نتيجة شعورهم بصراع بين ما يأملون ويطمحون إليه وما هو واقع في عملهم (صراع الدور).

كما تجدر الإشارة، إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية حول ما أقر به عدد من العاملين المبحوثين قدرت نسبتهم بـ14%، ومن كلا الجنسين، بمعاناتهم جراء تلقيهم بعض التعليمات والأوامر للقيام بمهام تتناقض ومبادئهم الشخصية (أنظر الجدول رقم 39)، وأن هذا يدخلهم في صراع شديد حول القيام بما طلب منهم أو رفضه، وبالتالي الدخول في مشاكل وخلافات هم في غنى عنها، مرجعين السبب في ذلك إلى جانبين أساسيين، يتمثل أولهما في عمليات تكيف وإسقاط العقوبات والجزاءات من حيث التشديد أو التخفيف في العقوبة، ويتعلق الجانب الثاني بعمليات التقييم (تقييم الأداء)، ففي حين تستدعي هذه المواقف التحلي بالموضوعية تتدخل المحاباة والتحيز إلى طرف دون آخر، والتي غالبا ما تشكل الأناية وغياب الضمير المهني الدافع وراء ذلك، وهو ما يضع هذه الفئة العاملة ذكورا وإناثا في صراع بين ما يطلب منهم وما يؤمنون به من مبادئ وقيم شخصية، ينتهي عادة في شكل ضغوط مهنية ترهقهم وتزيد من معاناتهم في عملهم.

وتدعيما لما سبق، فقد أقر ما نسبته 55.5% من مجموع العاملين بتلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء لديهم في العمل (أنظر الجدول رقم 40)، وهي نسبة تترجم معاناة فئة عمالية معتبرة من العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة من ضغوط مهنية نتيجة صراع أدوارهم، وقد يرجع ذلك حسب ما كشفته عنه تصريحات بعض المشرفين أثناء مقابلتهم، إلى عدم إلزام كثير من الرؤساء بحدود السلطة والصلاحيات التي يمنحها منصب عملهم، ومن جهة أخرى فعدم اطلاع الرؤساء والمشرفين على مختلف القوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم وتحدد نطاق سلطة وصلاحيات كل منهم حسب ما خوله القانون، يؤدي حتما إلى تداخل الصلاحيات، وبالتالي التعدد في إصدار الأوامر والتعليمات، الأمر الذي يهدد استقرار العامل والمؤسسة معا، أين أكد 52.4% منهم (من مجموع العاملين الذين يعانون من ضغوط صراع أدوارهم) على أنهم يقدمون طلبات للإدارة قصد تحويلهم إلى وظائف أو مصالح أخرى، بينما أقرت نسبة منهم قدرت بـ21.1% على أن ذلك الصراع يجعلهم يفكرون في ترك عملهم، والرغبة في الانتقال إلى عمل آخر، في حين عبّرت نسبة 19% منهم، على أنهم يلجؤون إلى الإهمال واللامبالاة في العمل، أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ7.5%، فأفروا أن حجم التوترات والضغوط التي قد يواجهونها نتيجة تناقض وصراع أدوارهم تجعلهم مستعدون للاستقالة وترك العمل نهائيا (أنظر الجدول رقم 41).

وعليه فإن تحديد المصادر التي يتلقى منها العامل الأوامر والقرارات المتعلقة بالعمل خاصة أمراً حتمياً، بل أكثر من الضرورة التي تقتضيها أبعاديات التنظيم الحديث، وذلك بالعمل على إرساء مبدأ وحدة الأوامر، وبالتالي التخفيف من الضغوط والتوترات التي قد تصيب العامل نتيجة وقوعه في صراعات وتناقضات التعليمات والأوامر التي يتلقاها أثناء عمله، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على استقرار العامل والمؤسسة معاً.

انطلاقاً من هذا، يمكن القول أن صراع الدور من أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ما يقارب نصف مجتمع الدراسة، وذلك ما يتوافق مع ما توصلت إليه الباحثة "سميرة لغويل" (1995)، على أن صراع الدور يعتبر مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل التي تواجه العاملين في التنظيم. كما أن تلك الضغوط الناتجة عن صراع الدور هي في علاقة ارتباطية بدوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، والذي ترجم أساساً في نزوع العاملين وتفضيلهم لأسلوب طلب التحويل واللامبالاة في العمل مع إضمار الترك، كمؤشرات لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على أن تزايد حجم تلك الضغوط واستمرارها يجعلهم مستعدون للاستقالة وترك العمل نهائياً، ومغادرة هذه المؤسسة.

### ➤ عبء الدور:

انطلاقاً مما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية حول مدى اعتبار أن عبء الدور من أهم مصادر ضغوط العمل الشخصية، التي قد يواجهها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فقد تبين أن هناك إجماع واضح بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة وذلك بنسبة 66.9% من أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بزيادة كمية العمل لديهم، على أساس أنهم يكفون بمهام وأعمال تفوق طاقاتهم، حيث أنهم كثيراً ما يشعرون بكثافة في عملهم، مما يؤدي في الغالب إلى إصابتهم بالإجهاد والتوتر في العمل، وهو ما يترجم حجم المعاناة التي يتحملونها (أنظر الجدول رقم 42)، وذلك ما أكده العديد من العاملين أثناء مقابلتهم، بأن ضرورة توفير طلبات الزبائن في الوقت المحدد، تستوجب في الكثير من الأحيان كثافة في كمية العمل والسرعة في إنجاز هذه الأعمال، وهذان الأمران غالباً ما ينجر عنهما إجهاد في العمل، قد يصيب العامل بضغط كبير أثناء قيامه بعمله، فزيادة كمية العمل -المعبر عنها نظرياً بعبء الدور- تعتبر من أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها معظم العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

✓ ما توصلت إليه الدراسة الحالية يتوافق كثيراً مع ما توصلت إليه دراسة كلا من "سميرة لغويل" (1995) و"بخوش الصديق" (2015/2014) في دراستيهما حول مصادر ضغوط العمل، حيث

توصلا إلى أن عبء الدور يعد مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون أثناء عملهم.

أما فيما يخص إمكانية زيادة معدلات دوران العمل في حالة كثافة وكثرة الأعمال والمهام المسندة للعمال وأساليبهم في ذلك، فقد اتضح أن هناك اتفاق بين أغلب العمال وبنسبة 81.9% (أنظر الجدول رقم 4.3)، على أن الزيادة في كمية العمل غالبا ما تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، وهذا ما يؤكد لأن هناك علاقة ارتباطية بين ضغوط عبء الدور ودوران العمل كمؤشر لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فقد أكد ما نسبته 50.2% من مجموع العمال الذين أقرروا بذلك، أن كثافة الأعمال والسرعة في إنجازها كثيرا ما يشعرهم بضغوط عمل رهيبية تدفعهم إلى التفكير في ترك العمل بهذه المؤسسة (والمعبر عنه نظريا بإضمار الترك)، غير أن الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد، والشح في فرص ومناصب العمل وقتها، هو ما جعلهم يترثون ويؤجلون التطبيق الفعلي لفكرة مغادرة المؤسسة.

فيما صرحت نسبة منهم قدرت بـ 34.6% على أن ذلك يدفعهم إلى طلب تحويلهم إلى دوائر ومصالح أخرى قد تحوي وظائف تقل فيها كميات العمل، وهذا ما قد يخفف عنهم الكثير من الضغوط التي يتعرضون إليها جراء زيادة عبء أدوارهم في وظائفهم الحالية، فيما فضلت نسبة منهم والمقدرة بـ 08.7% طلب التقاعد والخروج من المؤسسة، كأسلوب منتهج يخلصهم من معاناتهم جراء زيادة عبء أدوارهم، وتعبيرا واضحا عن عدم استقرارهم، رغم المدة التي قضوها في العمل بهذه المؤسسة.

بينما أقرت النسبة المتبقية منهم (06.5%) والتي قد توصف بالقليلة، على أن كثرة الأعمال التي تقع على عاتق العامل، كقيلة بأن تدفع العامل إلى الاستقالة وترك العمل نهائيا ومغادرة المؤسسة.

انطلاقا من هذا، يتم استنتاج مدى ارتباط ضغوط العمل الناتجة عن عبء الدور بدوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما أكده أغلب العاملين بالمؤسسة من خلال نزوعهم إلى أسلوب التفكير في ترك العمل (إضمار الترك) وطلب التحويل، كأهم مؤشرات عدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على أن يتم اللجوء إلى التقاعد أو الاستقالة ومغادرة المؤسسة نهائيا، في حالة استمرار تعرضهم لضغوط عبء الدور لفترات طويلة.

ما توصلت إليه الدراسة الراهنة يتوافق كثيرا مع ما توصلت إليه دراسة وليد عبد المحسن الملح (2007) حول ضغوط العمل وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي، إلى أن عبء الدور من أهم مصادر ضغوط العمل التي تدفع العامل إلى ترك العمل ومغادرة المؤسسة، كما توصل "ماجد فهد سعود القرشي" (2010) في دراسته حول "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين"، إلى أن عبء

الدور من أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤدي إلى دوران العمل سواء عن طريق النقل والتحويل، أو الاستقالة وطلب التقاعد المبكر.

### ➤ العلاقة مع زملاء العمل:

انطلاقاً مما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية حول مدى اعتبار أن سوء العلاقة مع زملاء العمل من أهم مصادر ضغوط العمل الشخصية، التي قد يواجهها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فقد تبين أن نسبة 42.7% من مجموع المبحوثين وصفوا علاقتهم مع زملائهم في العمل بالعادية، وقابلها في ذلك ما نسبته 45.3% منهم صرحوا بأنهم أحياناً فقط ما يتلقون المساعدة من زملائهم أثناء العمل، وحسب تصريحات بعض العاملين أثناء مقابلتهم، فقد يشير وصف العمال لعلاقتهم بزملائهم بالعادية إلى حسن العلاقة، ولكن وصفها بالعادية فرضته علاقات العمل الرسمية السائدة بينهم، ومن جهة أخرى فقد تشير إلى المعنى السلبي الذي يعكس سوء العلاقة بين الطرفين مع إضمار ذلك وعدم التصريح المباشر به، على سبيل الخوف من الوقوع في صراعات ومشاكل أخرى، أو إلى أن درجة السوء والخلاف لا تصل إلى حدّ يمكن وصفها بالسيئة، ذلك أن طول الفترة التي تواجدوا فيها وعملوا معا في هذه المؤسسة، هو ما يفرض عليهم تجاوز ما يمكن تجاوزه من صراعات وسوء تفاهم، وبالتالي فإنهم لا يجدون وصفاً مناسباً لعلاقتهم مع زملائهم غير أنها عادية.

في حين أقرت نسبة أخرى من العاملين المبحوثين، والتي قدرت بـ 09.4%، بأن علاقتهم مع زملائهم في العمل سيئة، ويقابلها في ذلك ما نسبته 13.2% من العمال صرحوا بأنهم لا يتلقون أي مساعدة من قبل الزملاء أثناء أدائهم لأعمالهم (أنظر الجدول رقم 45)، وهي نسب معتبرة من مجموع العاملين بالمؤسسة الذين يعانون من سوء علاقاتهم بزملائهم في العمل وعدم مساعدتهم لهم، وقد يرجع سبب ذلك حسبهم إلى الإجراءات الرسمية الصارمة، خاصة وأن معظم المشرفين لا يحبذون التجمعات والاتصالات الغير الرسمية من جهة، ومن جهة أخرى فالتنافس والصراع بين البعض، وتغلب الأنانية والحسد وغياب الضمير المهني لدى البعض الآخر، تعد من أهم عوامل بروز الصراعات والمشاكل بين العاملين، وهو ما يعطي صورة واضحة عن سوء العلاقات السائدة بينهم.

إن تصريح هذه الفئة العمالية بأن علاقتهم مع زملائهم سيئة، وما يقابله من عدم تقديم أي مساعدة لهم من طرف زملائهم في العمل، قد يمثل مؤشرا واضحا عن حجم معاناة هؤلاء العاملين في مواجهتهم لضغوط مهنية جراء سوء علاقاتهم مع زملائهم في العمل.

من خلال ما تقدم تتضح العلاقة الارتباطية بين نوع العلاقة مع زملاء العمل وإمكانية تقديم المساعدة لبعضهم البعض أثناء أدائهم للعمل، وهي بصورة عامة علاقة طردية، فكلما اتجهت العلاقة إلى الأحسن زادت المساعدة، وكلما اتجهت العلاقة إلى السوء قلت أو انعدمت تلك المساعدة.

أما فيما يخص إمكانية زيادة معدلات دوران العمل في حالة وجود خلافات وصراعات بين زملاء العمل في المؤسسة مجال الدراسة، فقد اتفق أغلب العمال ونسبة 87.5%، على أن وجود مثل هذه الخلافات والصراعات بين العامل وزملائه في العمل يعمل على الرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة (أنظر الجدول رقم 46)، وهو دليل واضح عن مدى ارتباط سوء العلاقة مع زملاء العمل كمصدر لضغوط العمل، بزيادة معدلات دوران العمل كمؤشر لعدم الاستقرار المهني لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فقد أكد ما نسبته 46.6% منهم، أن ذلك يدفعهم إلى طلب تحويلهم إلى دوائر أو مصالح أخرى، على أساس الابتعاد عن مصدر الصراعات، والانضمام إلى جماعة عمل جديدة وبيئة عمل أكثر أريحية، فيما صرحت نسبة منهم قدرت بـ 28% أن العمل في مثل هذه الظروف المشحونة تجعل العامل غير مرتاح ومعرض بصورة مباشرة لضغوط مهنية، تدفعه إلى التفكير في ترك العمل بهذه المؤسسة، وهو ما دعمته نسبة أخرى منهم قدرت بـ 10.3% على أنهم يفضلون الانسحاب والعزلة في العمل، والابتعاد قدر الإمكان عن مصدر الإزعاج والصراعات، على سبيل التخفيف من شدة الضغوط الناتجة عن ذلك، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه الباحث "ماجد فهد سعود القرشي" في دراسته (2010)، على أن الابتعاد قدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشكلات، من أهم الأساليب التي يلجأ إليها العاملين لمواجهة ضغوط العمل.

بينما أقرت نسبة قليلة منهم قدرت بـ 06.9% على أن وجود واستمرارية الصراع مع زملاء العمل كفيل بأن يدفع العامل إلى الاستقالة وترك العمل ومغادرة المؤسسة نهائياً، والبحث عن عمل آخر، وذلك كرد فعل يعكس مرحلة متأخرة من محاولات التكيف مع شدة الضغوط التي يتعرض لها نتيجة استمرار الصراعات والمضايقات التي يتلقاها من زملائه في العمل، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08.2% منهم، فقد فضلوا طلب التقاعد والخروج من المؤسسة، كأسلوب منتهج يخلصهم من معاناتهم جراء تلك الصراعات والمضايقات مع زملاء العمل، وتعبيراً واضحاً عن عدم استقرارهم، رغم المدة التي قضوها في العمل بهذه المؤسسة (أنظر الجدول رقم 47).

من خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الدراسة الحالية، فإنه يمكن اعتبار سوء العلاقة مع زملاء العمل مصدر من مصادر ضغوط العمل التي تعاني منها فئة -ولو قد توصف بالقليلة- من العاملين المبحوثين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، جراء تلك الصراعات والمضايقات مع زملاء العمل، والتي أدت إلى دوران العمل كتعبير عن عدم استقرارهم المهني في هذه المؤسسة.

وذلك ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الباحث "ماجد فهد سعود القرشي" (2010)، على أن سوء العلاقات مع زملاء العمل من أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين، وأنها تؤدي إلى دوران العمل، إما عن طريق طلب النقل، أو الاستقالة، أو طلب التقاعد المبكر.

غير أن ما ينبغي على إدارة المؤسسة هو العمل على نشر القيم النبيلة في العمل، وانتهاج سياسة تقوم على تشجيع العلاقات الإنسانية بين عمالها، على اختلاف فئاتهم المهنية، وتوجيهها لمصلحة المؤسسة والعاملين بها على سبيل خلق جو مهني مفعم بروح الجماعة وروح التضامن والتعاون بين العاملين، بشكل يعمل على زيادة الترابط بين أعضاء الجماعة ويزيد من تماسكها، ذلك أن التواجد بين زملاء العمل والشعور بالانتماء إليهم، قد يخفف من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالارتياح في مكان عملهم، ويزيد من استقرارهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

✓ من خلال ما سبق وتأسيسا على ما تم طرحه، فقد كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود ضغوط شخصية يعاني منها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تتفاوت في شدتها ومستوياتها، وتشير أساسا إلى ضغوط عبء الدور، ضغوط صراع الدور، ضغوط غموض الدور وضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل، وأن هذه الضغوط الشخصية هي في علاقة ارتباطية واضحة مع دوران العمل داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي تجسدت في جملة من السلوكيات والتصرفات، تمثلت أساسا في طلب التحويل، التفكير في ترك العمل، طلب التقاعد والاستقالة، كردود أفعال يتبناها العاملون جراء معاناتهم من الضغوط الشخصية التي يتعرضون لها، سواء كان مصدرها عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور أو سوء العلاقة مع زملاء العمل، على أن يتم اللجوء إلى تلك الأساليب بالتدرج، حيث يقتصر في بداية الأمر على أسلوب طلب التحويل والتفكير في ترك العمل، ثم يتم اللجوء إلى أسلوب طلب التقاعد والاستقالة ومغادرة المؤسسة نهائيا، وذلك في حالات استمرار تعرضهم لتلك الضغوط الشخصية، على اختلاف مصادرها.

وعليه يمكن التأكيد على وجود علاقة ارتباطية واضحة بين الضغوط الشخصية ودوران العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، على اعتبار أن هذه الضغوط الشخصية تؤدي إلى دوران العمل داخل المؤسسة، بغض النظر عن الأسلوب الذي يتم اللجوء إليه في ذلك، وبالتالي فيمكن التأكيد على أن الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل تؤدي إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا ما أسسه الباحث وانطلق منه كفرضية ثانية لهذه الدراسة، مما يثبت صدق هذه الفرضية وتحققها.

### 3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

✓ تعمل الضغوط البيئية على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

#### 1. الظروف الاجتماعية للعامل:

لا يمكن الفصل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية كونها ذات تأثير متبادل، وتعد ظروف العامل الاجتماعية من أهم مصادر ضغوط العمل، خاصة ما يتعلق منها بالظروف العائلية للعامل ومحيطه الاجتماعي، لأن العامل لا يتعرض للضغوط في عمله فقط، بل قد يقع أيضا تحت جملة من الضغوط الناجمة عن علاقاته العائلية والاجتماعية خارج عمله.

ويمكن اعتبار نوعية السكن الذي يقطنه العامل مؤشرا هاما في تحديد وضعية العامل الاجتماعية خارج محيط عمله، والتي قد تشكل مصدرا هاما من مصادر الضغوط البيئية التي تهدد استقرار العامل في عمله، ومن خلال ذلك فقد كشفت الدراسة الحالية أن 29.4% من مجموع العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) يقيمون مع أهاليهم في نفس المسكن (أنظر الجدول رقم 48)، وأن هذا الأمر كثيرا ما شكل مصدر مضايقات ومشاكل في حياتهم وعلاقاتهم العائلية، وقد ترجع حتمية الإقامة مع الأهل لدى معظمهم إلى ما يواجهونه من صعوبات وعراقيل -غالبا ما تكون مادية- في سبيل امتلاك سكن خاص بهم، وهذا ما يجعلهم معرضين بصورة أكبر للضغوط.

وتدعيما لما سبق، فقد أقرت نسبة أخرى من العمال قدرت نسبتهم بـ 28.7% بأنهم يقيمون في سكنات مؤقتة (أنظر الجدول رقم 48)، على أن مثلت فئة المتزوجين أغلب مفردات هذه النسبة، ويرجع ذلك إلى صعوبة حصولهم على سكنات خاصة، نظرا لظروفهم المادية المحدودة، في ظل ما يتحملونه من مسؤوليات كثيرة في سبيل توفير حاجيات أسرهم، وما يترتب عنها من متاعب مادية ومعنوية، خاصة إذا تعلق الأمر بكبر حجم من يعيلونهم، الأمر الذي جعل هذه الفئة العمالية أكثر عرضة للضغوط أثناء سعيهم لتوفير مستحقات الكراء والإيجار.

من خلال ما تقدم، فبالرغم من الجهود التي تبذلها إدارة مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) في توفير السكن الوظيفي للعاملين بها، قصد تذليل الصعوبات والضغوطات التي يواجهها العمال جراء ذلك، خاصة ممن يقطنون في ولايات أخرى، غير أن هناك فئة عمالية معتبرة جدا يعاني عمالها من ضغوط مستمرة جراء سعيهم في سبيل الحصول على سكنات خاصة، الأمر الذي قد يشكل تهديدا على استقرارهم المهني بهذه المؤسسة.



أما فيما يخص مدى وجود صعوبات في تنقل العامل من مقر سكنه إلى مكان عمله، فقد كشفت الدراسة الحالية عن معاناة مجموعة من العمال قدرت نسبتهم بـ 21.9% من مجموع المبحوثين العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) (أنظر الجدول رقم 49)، أنهم غالبا ما يواجهون صعوبات أثناء تنقلهم إلى العمل، ويرجع ذلك أساسا إلى أنهم يقطنون في أماكن وبلديات مجاورة هي في الأصل مناطق حدودية تفتقر إلى وسائل نقل تنقلهم على الأقل إلى محطات الحافلات التي خصصتها مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) لنقل عمالها، والمتواجدة أساسا بمدينة تبسة، وأن مواجهتهم لتلك الصعوبات وبشكل يومي يشعرهم بضغوط نفسية تلازمهم باستمرار، وهو ما ينعكس سلبا على أدائهم في العمل، الأمر الذي يجعلهم يفكرون في ترك العمل بهذه المؤسسة.

من خلال ما تقدم، وبالرغم مما تبذله إدارة مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) في سبيل توفير وسائل النقل، سواء فيما تعلق بالحافلات المتواجدة على مستوى العديد من المحطات بمدينة تبسة، أو ما تعلق بتوفير السيارات المخصصة لنقل العاملين أثناء قيامهم بمهام خاصة أو طارئة، كل ذلك لجعل العامل مرتاحا أثناء تنقله من وإلى المؤسسة، وهو ما انعكس في تصريحات أغلب العاملين بها، غير أن هناك فئة عمالية -ولو وصفت بالقليلة- يعاني عمالها من صعوبات يومية أثناء تنقلهم للعمل، وهذا ما يجعلهم عرضة لضغوط مهنية إن استمرت لمدة طويلة، قد تشكل تهديدا على استقرارهم المهني بهذه المؤسسة، وبالتالي مغادرتها.

وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحثان "علي الضلاعين" و"تجم الغزاوي" (2010) في دراستهما، إلى أن عدم توفر المواصلات يؤثر تأثيرا سلبيا على استقرار العمالة في الشركات الصناعية.

أما فيما يخص مكانة العامل الاجتماعية من خلال عمله بمؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، كمؤشر لظروف العامل الاجتماعية، ومدى إمكانية أن يشكل ذلك مصدرا من مصادر الضغوط البيئية التي يتعرض لها العامل خارج عمله، فكثيرا ما يلعب منصب العمل الذي يشغله العامل دورا هاما في تحديد نمط علاقاته الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، حيث كلما اتجه العامل نحو تقلد المناصب العليا كلما ارتفع مردوده المادي وارتفعت بالتالي مكانته الاجتماعية في محيطه الاجتماعي، فمن خلال ذلك كشفت الدراسة الحالية أن نسبة 24.9% من مجموع العاملين المبحوثين، لا يشعرون بفعالية وتأثير مناصب عملهم في علاقاتهم الاجتماعية، أين كان معظمهم من فئة أعوان التنفيذ، وذلك بنسبة 57.1% من مجموع مفردات هذه الفئة المهنية (أنظر الجدول رقم 50)، وحسبهم أن السبب هو بساطة مناصب عملهم من جهة، وضعف المردود المادي الذي يحصلون عليه من جهة أخرى، ذلك أن المكانة الاجتماعية للعامل

تتماشى والأجر الذي يتقاضاه، حيث أصبحت النظرة المادية من أهم المعايير التي يحتكم إليها المجتمع في تحديد مكانة الأفراد وأدوارهم، وهذا ما يقود إلى اعتبار ذلك مصدرا هاما من مصادر الضغوط البيئية التي يواجهها هؤلاء العاملون، الأمر الذي قد يفتح الطريق أمامهم للتخلي عن هذه المناصب والبحث عن مناصب أخرى، تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية أكثر.

✓ وذلك ما أكده الباحث "فاتح جبلي" (2005) في دراسته، على أن شعور العامل بمكانته المهنية من أهم عوامل الاستقرار المهني لدى العامل، ذلك أن الأجر مثلا وحده لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح في مكان عمله، وإنما يحتاج إلى شعوره بالأهمية وتحقيق الذات من خلال العمل، ووضعه المهني، وبالتالي تحقيق رضاه واستقراره المهني في المؤسسة التي يعمل بها.

كذلك حاولت الدراسة الحالية البحث في مدى اعتبار متاعب العامل العائلية كمصدر للضغوط البيئية، وعلاقتها باستقراره المهني بالمؤسسة مجال الدراسة، فتوصلت إلى أن أغلب العاملين أجمعوا على أن توفير حاجاتهم العائلية يسبب لهم المتاعب، وذلك بنسبة 67.9% من مجموع المبحوثين، والتي قد تتمثل أساسا في العاملين الذين يعيلون عددا معتبرا من الأفراد ولا يزاولون نشاطات أخرى خارج المؤسسة، مما يؤدي بهم إلى الشعور بالاستياء والضغط، وتزداد حدة هذا الأخير لدى العمال الذين لا يملكون مساكن خاصة، أين يضطرون إلى تخصيص جزء معتبر من أجورهم لتسديد مستحقات الكراء، إلى جانب ارتفاع المستوى المعيشي وما له من تأثير في ذلك، كل ذلك يزيد من تراكم مشاكلهم العائلية وتفاقمها، وبالتالي زيادة شدة الضغوط الأسرية لدى العاملين، وهذا ما يجعل هذه المتاعب مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل الناتجة عن سوء الظروف الاجتماعية للعامل.

وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه "سميرة لغويل" (1995) في دراستها حول مصادر ضغوط العمل في التنظيم، حيث وجدت أن الظروف الاجتماعية للعامل تلعب دورا حاسما في نشوء ضغوط العمل، من خلال المتاعب التي يسببها له توفير حاجيات الأسرة.

وتأكيدا لذلك، فقد ما أقر معظمهم على أن تلك المتاعب العائلية تدفعهم إلى التغيب وذلك بنسبة 51.7%، في حين أن التمارض يكون بمثابة أسلوب ثان يلجأ إليه العمال وذلك بنسبة 25.6%، بينما أقرت نسبة 13.3% منهم، أن هذه المتاعب كثيرا ما تجعلهم غير مهتمين ولا مبالين بأداء أعمالهم، بينما صرح بقية العاملين والذين تقدر نسبتهم بـ 09.4%، أن تلك المتاعب العائلية تدفعهم إلى اختلاق المشاكل في العمل، كرد فعل لما يتعرضون له من ضغوط جراء ذلك. (أنظر الجدول رقم 52).

من خلال ما سبق، فإن إقرار معظم العاملين بمعاناتهم جراء توفير حاجاتهم الأسرية، وأن هذه الأخيرة كمؤشر عن سوء ظروفهم الاجتماعية تسبب لهم الضغوط وتدفعهم إلى الانسحاب من عملهم، سواء كان ذلك عن طريق التغيب أو التمارض أو اللامبالاة واختلاق المشاكل في العمل، لدليل واضح يؤكد العلاقة الارتباطية بين تلك الضغوط الناتجة عن المتاعب العائلية (كمؤشر للظروف الاجتماعية) وانسحاب العاملين من عملهم كمؤشر لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

## 2. الظروف الاقتصادية للعامل:

بديهياً أن العامل يسعى من عمله إلى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية، فإن وجد أجراً مناسباً حقق هذا الإشباع، وبالتالي زاد من تمسكه بعمله، وإن انخفض هذا الأجر فقد يؤدي إلى شعور العامل بضغوط في عمله تهدد استقراره المهني، وقد تنتهي بتركه نهائياً لهذا العمل، ومن هنا اتجهت الدراسة الحالية إلى اعتبار الأجر والمكافآت بمدلولاتها الاقتصادية، كعوامل ومؤشرات لظروف العامل الاقتصادية، التي قد تشكل إحدى أهم مصادر الضغوط البيئية التي يواجهها العامل، والتي قد ترتبط باستقراره المهني داخل المؤسسة التي يعمل بها، خاصة وأن الأجر غالباً ما يكون المورد الوحيد عند أغلبية العمال، أو على الأقل المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه معظمهم في قضاء ضروريات حياتهم.

من خلال ذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب العمال غير راضين عن أجورهم وذلك بنسبة 61.5% (أنظر الجدول رقم 56)، ويرجع معظمهم سبب ذلك وبدرجة أكبر إلى أن أجورهم لا تتناسب مع متطلبات الحياة، وأن المستوى المعيشي يتطلب أكثر مما يتقاضونه، وقد يرجع هذا إلى تعرض أغلب العمال لضغوط أسرية خاصة من الناحية الاقتصادية في ظل ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة، أين تزداد شدة الضغوط في هذه الحالة عند المتزوجين والذين يعيلون عدداً أكبر من أفراد الأسرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالسبب وراء عدم رضاهم عن أجورهم هو وجود مؤسسات تدفع أجوراً ومكافآت أكثر، والمتمثلة أساساً في مؤسسات صناعة الإسمنت سواء كانت أجنبية مثل الشركات التركية، أو وطنية محلية تتمثل في فروع شركة اسمنت الجزائر، مثل مؤسسة اسمنت سطيف بعين الكبيرة أو مؤسسة اسمنت عين توتة وغيرها، في حين تأتي ودرجات أقل نسب العمال الذين يرجعون سبب عدم رضاهم عن أجورهم إلى أن مؤهلاتهم وخبراتهم تتطلب أكثر مما يتقاضونه، وأن المسؤوليات التي يتحملونها والخبرات التي يمتلكونها لا تقدر بثمن، كما أنها لا تناسب مع ما يبذلونه من جهود أثناء عملهم، خاصة لدى فئة الإطارات، الأمر الذي زاد في معاناتهم وتعرضهم لضغوط مهنية سببها الأساسي مادياً، قد يهدد استقرارهم المهني بهذه المؤسسة.

وبغض النظر عن السبب الأساسي الذي يقف وراء عدم رضا العاملين عن أجورهم، فالأهم هو اتفاقهم على عدم الرضا عن الأجر، والذي وُلد لديهم ضغوطاً مهنية رهيبية، الأمر الذي يقود إلى اعتبار أن عدم كفاية الأجر كمؤشر لسوء الظروف الاقتصادية للعامل من أبرز مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

ما توصلت إليه الدراسة الحالية يتفق مع ما توصل إليه كلا من "سميرة لغويل"، (1995) و"وليد عبد المحسن الملحم" (2007) و"خديجة عاشور" (2015/2014) في دراساتهم، على أن عدم كفاية الأجر كمؤشر للظروف الاقتصادية السيئة يعد من أبرز مصادر ضغوط العمل لدى العاملين، كما أكدت "Nadia Chaval,et all" (2007)، على أن الوضع الاقتصادي المتذبذب، والصعوبات الاقتصادية للمؤسسة، تعد من أهم أسباب ضغوط العمل لدى العاملين.

من خلال ما تقدم، تظهر الأهمية البالغة التي ينبغي على إدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) أن توليها لمسألة نظام الأجور والمكافآت، على أساس يجعل العاملين راضون عما يحصلون عليه من أجور ومكافآت، بطريقة تعمل على تخفيف شدة الضغوط التي يتعرضون لها، وتزيد من ارتباطهم وتمسكهم بهذه المؤسسة، رغم ما تتبناه هذه المؤسسة من استراتيجيات في سبيل تحقيق ذلك، أين أقر معظم العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، على تتبنى مؤسستهم لسياسة المشاركة في الأرباح التي تحققها، حيث يتم تخصيص جزء معتبر لتوزيعه بين العاملين كمكافآت مالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتمادها لسياسة تكليف العاملين بمهام وأعمال إضافية، رغم أن طريقة التعويض عن ذلك قد تختلف، فالتنفيذيون يفضلون كسب المزيد من المكافآت المالية، وإطارات المؤسسة يفضل أغلبهم كسب أيام راحة، وبالتالي تبقى مثل هذه السياسات التي تتبناها مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) غير كافية، كوسائل وأساليب لإدارة الضغوط التي يتعرض لها عمالها، على سبيل كسب رضاهم واستقرارهم المهني فيها.

وتدعيما لما سبق فقد أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب العمال وبنسبة 95.1% أجمعوا على أن عدم كفاية الأجر لتلبية حاجاتهم المعيشية يشعروهم بضغوط في عملهم، وأن ذلك يجعلهم غير مهتمين ولا مباليين بأداء أعمالهم، فاللجوء إلى اللامبالاة والإهمال والتباطؤ في القيام بالمهام هو السلوك الشائع عند شعورهم بالضغوط، بينما تقر نسبة منهم قدرت بـ 34.1% على أن التغيب هو رد الفعل المباشر عند التعرض لضغوط عدم كفاية الأجر، في حين أن التمارض يكون بمثابة أسلوب بديل يلجأ إليه العمال وهذا بنسبة 15.1% (أنظر الجدول رقم 56)، وبالتالي فإن نزوع العاملين نحو الكسل واللامبالاة في العمل أو التغيب والتمارض يكون تحصيل حاصل لقيمة الأجر الذي يحصلون عليه، خاصة إذا كان هذا الأخير

هو المصدر الوحيد للعيش، وبالتالي مزيدا من المعاناة والضغط، الأمر الذي قد يولد لدى العامل الرغبة في ترك عمله والبحث عن عمل أفضل.

وعليه فإن إقرار العاملين بأن عدم كفاية الأجر لتلبية حاجاتهم المعيشية يشعدهم بضغط في عملهم، وأن ذلك يدفعهم إلى الانسحاب من عملهم، سواء كان ذلك عن طريق الإهمال واللامبالاة في العمل أو التغيب أو التمارض، لدليل واضح يؤكد العلاقة الارتباطية بين تلك الضغوط الناتجة عن عدم كفاية الأجر كمصدر للضغط وانسحاب العاملين من عملهم كمؤشر لعدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

ما توصل إليه الباحث يتوافق كثيرا مع ما توصل إليه الباحثان "علي الضلاعين" و"تجم الغزاوي" (2010) على أن الأجر المنخفض يعد من أهم العوامل التي تؤثر سلبا في استقرار العمالة بالمؤسسات الصناعية، كما أكد "صالح بن نوار" (1995) و "فاتح جبلي" (2005) في دراستيهما، أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله.

✓ من خلال ما سبق وتأسيسا على ما تم طرحه، فقد كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود ضغوط بيئية يعاني منها العاملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، تتفاوت في شدتها ومستوياتها، وتشير أساسا إلى الضغوط الناتجة عن سوء الظروف الاجتماعية (المتاعب العائلية، المكانة الاجتماعية...)، والضغوط الناتجة عن سوء الظروف الاقتصادية (ضغط عدم كفاية الأجر)، وأن هذه الضغوط البيئية هي في علاقة ارتباطية واضحة بانسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، والتي تجسدت في جملة من السلوكيات والتصرفات، تمثلت أساسا في الإهمال واللامبالاة في العمل، التغيب و التمارض، كردود أفعال يتبناها العاملون جراء معاناتهم من الضغوط البيئية التي يتعرضون لها، وقد يتم اللجوء إلى ترك العمل ومغادرة المؤسسة نهائيا، في حالات استمرار تعرضهم لهذه الضغوط .

✓ وعليه يمكن التأكيد على وجود علاقة ارتباطية واضحة بين الضغوط البيئية وانسحاب العامل من عمله بالمؤسسة مجال الدراسة، على اعتبار أن هذه الضغوط البيئية تعمل على انسحاب العامل من عمله، بغض النظر عن الأسلوب الذي يتم اللجوء إليه في ذلك، وبالتالي فيمكن التأكيد على أن الضغوط البيئية التي يتعرض لها العامل عمل على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهذا ما أسسه الباحث وانطلق منه كفرضية ثالثة لهذه الدراسة، مما يثبت صدق هذه الفرضية وتحققها.

#### 4. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية:

✓ هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فقد تم إثبات صدق فرضياتها الثلاث، والمتعلقة أساسا بأن: الضغوط التنظيمية تدفع العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) كفرضية أولى، وأن الضغوط الشخصية تؤدي إلى دوران العمل بهذه المؤسسة كفرضية ثانية، وكفرضية ثالثة أثبتت الدراسة أن الضغوط البيئية التي يتعرض لها العامل بالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على انسحابه من عمله، على اعتبار أن صدق وتحقق هذه الفرضيات يؤكد العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعاملين.

وللكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم البحث عن التأثير النسبي الذي يراه العاملون المبحوثون وعلى اختلاف فئاتهم المهنية حول نوعية ضغوط العمل التي تقف وراء عدم استقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فكشفت نتائج الدراسة على أن هناك تفاوت نسبي في تموضع مختلف ضغوط العمل كعوامل مسببة لعدم استقرار العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وعلى اختلاف الفئات المهنية للعمال اختلف تموقع تلك الضغوط أيضا، فكانت الضغوط الناتجة عن عدم كفاية الأجر أول وأهم الضغوط التي تهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة مجال الدراسة، ثم تلتها ضغوط الظروف الفيزيائية، وجاءت ضغوط سوء العلاقة مع المشرف كالثالث المسببات لعدم استقرار العاملين بهذه المؤسسة، ثم تلتها ضغوط عبء الدور وضغوط صراع الدور، و تموضعت بعدها مباشرة ضغوط سوء العلاقة مع الإدارة وضغوط المتاعب العائلية، لتتذيل الترتيب ضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل وضغوط غموض الدور كأقل ضغوط العمل تهديدا لاستقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

جاء هذا الترتيب لأهم مصادر ضغوط العمل التي تبنتها الدراسة الحالية كمسببات تزعزع استقرار العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، ليعطي صورة واضحة عن مستويات وشدة الضغوط التي يتعرض لها

العاملون جراء ذلك، فمثلا كان الإجماع بينهم وعلى اختلاف فئاتهم المهنية على أن الضغوط الناتجة عن عدم كفاية الأجر (باعتبارها مؤشرا لضغوط سوء الظروف الاقتصادية للعامل) هي السبب الرئيسي الذي يهدد استقرارهم المهني بهذه المؤسسة، وهذا يشير إلى المستوى المرتفع لهذه الضغوط بالنسبة لهم، مقارنة بمستويات الضغوط الأخرى، والتي توالى في الترتيب تبعا لشدتها وتأثيرها على استقرار العاملين، كل هذا يقود إلى أنه كلما ارتفعت شدة ومستويات هذه الضغوط كلما زاد تهديدها، وبالتالي قل وانخفض استقرار العاملين، وكلما قلت شدة ومستويات تلك الضغوط كلما قل تهديدها، وبالتالي زاد استقرار العاملين بهذه المؤسسة، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحث "بخوش الصديق" (2015/2014) في دراسته، على أنه كلما كانت مستويات ضغوط العمل منخفضة كلما ساهم ذلك في رغبة العاملين بالبقاء وزيادة ولائهم للمؤسسة، وكلما زادت مستويات الضغوط في العمل كلما تولد لديهم إحساس بعدم الارتياح وقل رضاهم الوظيفي وولائهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

من خلال ما تقدم، يمكن بصفة عامة إثبات العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وهو ما أسسه الباحث وانطلق منه كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، مما يثبت صدقها وتحققها.

### ثالثاً: النتائج العامة

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) واستقراره المهني بهذه المؤسسة، من خلال الكشف عن أهم مصادر هذه الضغوط وعلاقتها بمختلف الأساليب التي يلجأ إليها العاملون كردود أفعال نتيجة تعرضهم لهذه الضغوط، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني، فتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها:

1. أن هناك إجماع بين العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، على أن ضغوط عدم كفاية الأجر (ضغوط سوء الظروف الاقتصادية) تعد أول وأهم مصادر ضغوط العمل التي تهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة مجال الدراسة.
2. تموقت ضغوط سوء الظروف الفيزيائية موقعا ثانيا على أنها إحدى أهم الضغوط المسببة لعدم الاستقرار المهني في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
3. جاءت ضغوط سوء علاقة العاملين بمشرفيهم كإحدى الضغوط التي تهدد استقرار العاملين، ضمن مراتب متقدمة لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التنفيذ.
4. احتلت ضغوط عبء الدور مرتبة مهمة من حيث تأثيرها السلبي على استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى إطاراتها.
5. احتلت ضغوط سوء الظروف الاجتماعية (المتاعب العائلية) موقعا هاما في الترتيب كإحدى الضغوط المسببة لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، خاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
6. تموضعت ضغوط صراع الدور وضغوط غموض الدور، وضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل ضمن مراتب متأخرة في ترتيبها كإحدى أقل مصادر الضغوط المهنية المهددة لاستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، لدى مختلف الفئات المهنية.



7. الأساليب الأكثر لجوعاً لدى العاملين كردود أفعال نتيجة تعرضهم لضغوط في عملهم، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني هي: الشكاوى، المماطلة واللامبالاة في العمل، طلب التحويل والتفكير في ترك العمل، التمارض والتغيب مقابل تخريب وتعطيل وسائل العمل، الإضراب والاستقالة، كأقل الأساليب لجوعاً من قبل العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
8. أن هناك ما يقارب 40% من العاملين المبحوثين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) غير مستقرين في عملهم ويفكرون في مغادرة المؤسسة جراء معاناتهم من ضغوط في عملهم.
9. أعوان التنفيذ والتحكم هي الفئات المهنية الأقل استقراراً في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، مقارنة بفئة الإطارات التي تبين أن معظم أفرادها مستقرين بهذه المؤسسة.
10. وجود علاقة طردية بين سنوات أقدمية العمال ومدى استقرارهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، حيث أنه كلما زادت سنوات عمل العامل وخبرته كلما زاد تمسكه بعمله وارتباطه بالمؤسسة، وبالتالي زاد استقراره فيها، والعكس صحيح.
11. أن الضغوط التنظيمية (سوء العلاقة مع الإدارة ومع المشرف، وسوء الظروف الفيزيائية) تدفع العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
12. أن الضغوط الشخصية (غموض/صراع وعبء الدور، سوء العلاقة مع زملاء العمل) التي يتعرض لها العامل تؤدي إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
13. أن الضغوط البيئية (سوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية) تعمل على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
14. أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فكلما ارتفعت شدة ضغوط العمل كلما قل استقرار العامل، والعكس صحيح.

الخاتمة

## الخاتمة:

سعت الدراسة الحالية والموسومة بـ "ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية"، إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التي يواجهها العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) واستقراره المهني بها، وذلك من خلال الكشف عن أهم مصادر هذه الضغوط وعلاقتها بمختلف الأساليب التي يلجأ إليها العاملون كردود أفعال نتيجة تعرضهم لهذه الضغوط، وكموشرات لعدم استقرارهم المهني، واستناداً على ذلك تبنت الدراسة جملة من ضغوط العمل التي تراها كفيلة بتهديد استقرار العامل في عمله، أين تم الاعتماد على نموذج ثلاثي لتصنيف مختلف تلك الضغوط (تنظيمية، شخصية، بيئية)، والتي قد تواجهه وتجعل أمر استقراره المهني مرهون بمدى قدرته على التكيف معها، خاصة إذا كان هناك تجاهل من قبل إدارة المؤسسة لهذه المسألة.

وعلى ضوء الأفكار التي تم التطرق إليها في الجانب النظري للدراسة، وكذا نتائج التحليل الكمي والكيفي للبيانات الميدانية، فقد تم إثبات صدق فرضيات الدراسة، التي تمحورت حول أن: الضغوط التنظيمية تدفع العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) كفرضية أولى، وأن الضغوط الشخصية تؤدي إلى دوران العمل بهذه المؤسسة كفرضية ثانية، وكفرضية ثالثة أثبتت الدراسة أن الضغوط البيئية التي يتعرض لها العامل بالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على انسحابه من عمله، على اعتبار أن صدق وتحقق هذه الفرضيات يؤكد العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعاملين، وجاء ترتيب أهم مصادر ضغوط العمل التي تبنتها الدراسة الحالية كمسببات تزعزع استقرار العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، ليعطي صورة واضحة عن مستويات وشدة الضغوط التي يتعرض لها العاملون جراء ذلك، وأكد أنه كلما ارتفعت شدة ومستويات هذه الضغوط، كلما قل وانخفض استقرار العاملين بالمؤسسة، والعكس صحيح، وذلك ما أثبت بصفة عامة العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والاستقرار المهني للعامل، وهو ما ترجمته جملة من النتائج أهمها:

- ✓ إجماع العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، على أن ضغوط عدم كفاية الأجر تعد أول وأهم مصادر ضغوط العمل التي تهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة .
- ✓ تموتعت ضغوط سوء الظروف الفيزيائية موقعا ثانيا على أنها إحدى أهم الضغوط المسببة لعدم الاستقرار المهني في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
- ✓ جاءت ضغوط سوء علاقة العاملين بمشرفيهم كإحدى الضغوط التي تهدد استقرار العاملين، ضمن مراتب متقدمة لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التنفيذ.
- ✓ احتلت ضغوط سوء الظروف الاجتماعية (المتاعب العائلية) موقعا هاما في الترتيب كإحدى الضغوط المسببة لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، خاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
- ✓ تموضعت ضغوط صراع الدور وضغوط غموض الدور، وضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل ضمن مراتب متأخرة، كأقل مصادر الضغوط المهنية المهددة لاستقرار العاملين المبحوثين.
- ✓ الأساليب الأكثر لجوعا لدى العاملين كردود أفعال نتيجة تعرضهم لضغوط في عملهم، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني هي: الشكاوى، المماطلة واللامبالاة في العمل، طلب التحويل والتفكير في ترك العمل، التمارض والتغيب مقابل تخريب وتعطيل وسائل العمل، الإضراب والاستقالة، كأقل الأساليب لجوعا من قبل العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
- وبغض النظر عن الأسباب والعوامل التي تقف وراء زعزعة استقرار فئة عمالية معتبرة في عملها بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فإن تصريحات هؤلاء العاملين بعدم استقرارهم جاء كنتيجة حتمية لشعورهم السيئ ومعاناتهم من الأوضاع والظروف الصعبة التي يعيشونها أثناء عملهم داخل المؤسسة وخارجها، هذا الشعور السيئ والمعاناة هو ما افترضه الباحث في هذه الدراسة كآثار لجملة من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون أثناء عملهم، والتي تترجم في ردود أفعال تؤخذ على أنها مؤشرات لعدم استقرارهم المهني.

على العموم فما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة انتباه إدارة مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) لمسألة ضغوط العمل وتأثيرها السلبي على الاستقرار المهني للعاملين بها، والسعي للمحافظة على موردها البشري ودحض فكرة المغادرة إلى مؤسسات أخرى، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة من طرف المؤسسات المحلية والأجنبية لصناعة الإسمنت، على سبيل توجيه الاهتمام خاصة لفئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم من جهة، ومن جهة أخرى للعمال حديثي الالتحاق بها، باعتبار أن هذه الفئات هي أكثر الفئات تعرضا لضغوط العمل، وبالتالي أقلها استقرارا بهذه المؤسسة، وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل، والعمل على تبني استراتيجية واضحة لإدارة مختلف ضغوط العمل، وعلى كلا المستويين الفردي والتنظيمي، حتى تضمن أكبر قدر من شعورهم بالولاء والانتماء إليها، وبالتالي ضمان استقرارهم بها، في مقابل ذلك فلا ينبغي لمسؤولي مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) غض النظر عن فئة الإطارات، وكذا العمال الأكثر أقدمية وخبرة وكفاءة في العمل بصفة عامة، فالاهتمام بهذه الفئة العمالية يعد من أولويات المؤسسات الناجحة لضمان المحافظة على موردها البشري، وانتقال الخبرات والكفاءات بين جيلين من العاملين بها، وذلك بتوفير كل ما يجعل عمال هذه الفئة مرتاحين في عملهم ماديا ومعنويا، وبالتالي كسب ولائهم واستقرارهم بها، وبذلك قد تتجنب الوقوع في هروب ومغادرة موردها البشري مثلما حدث في سنة 2010، أين عانت المؤسسة من مسألة مغادرة الكثير من عمالها ذوو الخبرة والكفاءة والتحاقهم بمؤسسة اسمنت عين توتة، هذه الأخيرة التي قدمت العديد من الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب مثل هذه الكفاءات، الأمر الذي كلف مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) الكثير من الخسائر المادية والمعنوية، وسبب لها نزيفا حادا دامت تأثيراته السلبية على المؤسسة لسنوات عديدة.

وختاما فإن هذه الدراسة لا تمثل إلا تمهيدا لقيام دراسات أخرى، تشمل متغيرات أكثر حداثة

ومحاكاة للواقع السوسيو تنظيمي.

# قائمة المراجع

# المراجع

## ➤ المراجع باللغة العربية

### أولاً: المعاجم والقواميس:

1. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1975.
2. جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، تر: أحمد زايد وآخرون، المجلد 02، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000.
3. كشرود عمار الطيب: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والإدارة، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
4. معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، د س.
5. المنجد في اللغة والإعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003.
6. المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2005.

### ثانياً: الكتب

7. أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، دار حامد، عمان، الأردن، 2010.
8. أندرو.دي. سيزلاقي ومارك.ج.ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
9. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، "رؤية معاصرة"، دون مكان ودار نشر، 2000.
10. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، "الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية"، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
11. إبراهيم عباس: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
12. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، القاهرة، مصر، 2006.
13. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
14. أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر، سوريا، 2009.

15. إيهاب الدسوقي: التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1995.
16. إلتون مايو: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، تر: مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1993.
17. بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
18. بيتر هانسون: ضغط العمل طريقك إلى النجاح، تر: عبد الكريم العقيل، ط<sup>1</sup>، مكتبة جريز، الرياض، 1998.
19. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
20. جمال الدين لعويصات: التنمية الصناعية في الجزائر، تر: الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
21. جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا المؤسسة، تر: يولاند عمانوئيل ط<sup>1</sup>، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
22. هشام هاشم رفعت: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للنشر، مصر، 1996.
23. هارون توفيق الرشيدي: الضغوط النفسية (طبيعتها و نظرياتها)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999.
24. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي "المفاهيم-النظريات-البرامج"، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008.
25. حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط<sup>1</sup>، دار الأمة للطباعة، الجزائر، 2011.
26. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
27. حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995.
28. حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط<sup>3</sup>، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
29. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1977.



30. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
31. حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء "المصادر والأعراض"، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
32. حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003.
33. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995.
34. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
35. كمال بربر: إدارة الشؤون البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
36. كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
37. كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.
38. لطفى طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
39. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
40. محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
41. مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
42. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، "دراسة في تطور الفكر التنظيمي"، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، ط9، 2009.
43. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1976.
44. مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، تر: سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980.
45. ماجد العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، مصر، 2003.
46. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993.

47. محمد الصيرفي: **الضغط والقلق الإداري**، مؤسسة حورص الدولية، مصر، 2008.
48. ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: **الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية**، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
49. محمد حسن محمد حميدات: **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد، عمان، الأردن، 2008.
50. محمد إسماعيل بلال: **محاضرات في السلوك التنظيمي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دس.
51. محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
52. محمد علي محمد: **مجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي"**، ط<sup>1</sup>، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975.
53. محمد شفيق: **البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
54. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)**، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
55. محمد الصغير بعلي: **تنظيم القطاع العام في الجزائر**، استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
56. محمد الدقس: **علم الاجتماع الصناعي**، ط<sup>1</sup>، مركز طارق للخدمات الجامعية، الأردن، 1999.
57. محمد قاسم بهلول: **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية**، منشورات حلب، سوريا، 1993.
58. موريس أنجريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، ط<sup>1</sup>، دار القصبة، الجزائر، 2006.
59. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)**، ط<sup>1</sup>، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
60. محمود محمد الجراح: **أصول البحث العلمي**، ط<sup>1</sup>، دار الزاوية، عمان، الأردن، 2008.
61. محمد الجوهري: **علم الاجتماع الصناعي**، ط<sup>1</sup>، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975.
62. ناصر عدون دادوي: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

63. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط<sup>2</sup>، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
64. ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط<sup>2</sup>، الإدارة العامة، الرياض، 1993.
65. ناجي سفير: محاولات في التحليل الاجتماعي، تر: الأزهر بوغنبوز، ج<sup>2</sup>، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.
66. نعيم الرفاعي: الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، ط<sup>2</sup>، مطبعة طربين، دمشق، 1969.
67. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط<sup>2</sup>، دار المعارف، القاهرة، 1983.
68. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
69. السعيد لوكيل: المؤسسة العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
70. عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: ضغوط العمل، "منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
71. عبد العزيز عبد المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، د ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
72. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1973.
73. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
74. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
75. علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
76. عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
77. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
78. عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1997.
79. عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د. س.
80. عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
81. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة الجامعة المصرية، مصر، 1996.

82. على السلمي : تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
83. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
84. عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984.
85. علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
86. عبد القادر جغول: تاريخ الجزائر الحديث، تر: فيصل عباس، ط2، دار الحداثة، الجزائر، 1982.
87. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
88. عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، ط1، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، 2012.
89. عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط، المغرب، 2001.
90. عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.
91. عبد الوهاب بن دعيبة: الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.
92. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتاب الرسائل الجامعية، ط2، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2009.
93. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984.
94. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، (د. د. س).
95. فرج شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب، القاهرة، 1996.
96. فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.
97. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
98. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

99. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1974.
100. صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
101. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
102. ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
103. رباح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
104. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
105. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 1994.
106. خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
107. خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، العراق، 1989.
108. غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.

### ثالثاً: المجلات والدوريات:

109. أحمد حويطي: التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام، مجلة بحوث الجامعة، الجزائر، العدد 01، 1993.
110. إيمان جودة، رندة اليافي: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا، مجلة دمشق، المجلد 18، العدد 01، سوريا، 2002.
111. زهير الصباغ: ضغط العمل، "المجلة العربية للإدارة"، المجلد 05، العدد 01، الرياض، 1981.
112. زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة: "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، 2009.
113. حمدي علي الفرماوي: "ضغوط العمل والاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 07، العدد 17، القاهرة، 1997.
114. مريم كشاكش: ماهية جماعات الضغط ودورها في الديمقراطية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 05، الأردن، 1992.

115. سمير عسكر: **تغيرات ضغط العمل** "دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 06، الرياض، 1988.
116. عباس خضر: **دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل**، المجلة التربوية، العدد 52، الكويت، جامعة الكويت، 1999.
117. عبد الناصر محمد حمودة: **تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتبا ته على المرؤوسين**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، 1996.
118. عويد المشعان: **مصادر الضغوط في العمل**: "دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 08، العدد 21، القاهرة، 1998.
119. عويد المشعان : **مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين**، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 01، الكويت، 2000.
120. علي محمد العضايلية : **دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الكبرى في جنوب الأردن**، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 14، العدد 7، الأردن، 1999.
121. علي الضلاعين، نجم العزاوي: **"العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 04، 2010.

### رابعاً: رسائل الماجستير والدكتوراه:

122. أبو جاسر صابر بن مراد نمر: **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**، "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، "غير منشورة"، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
123. بدر محمد الجريسي: **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، "غير منشورة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
124. وليد عبد المنعم الملحم: **ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، "غير منشورة"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

125. الطاهر بلعير: الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.

126. ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، "غير منشورة"، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

127. سميرة لغويل: ضغوط العمل في التنظيم "المستشفى كنموذج"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004.

128. فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

129. صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، "غير منشورة"، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.

130. الصديق بخوش: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم اجتماع إدارة الموارد البشرية، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014.

131. رفيقة بن منصور: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، "غير منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014/2013.

132. خديجة عاشور: ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، "غير منشورة"، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

### خامسا: الجوائز والقوانين

133. الجريدة الرسمية: رقم 01، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة سنة 1962.

134. قانون العمل الجزائري، 90/11، المتعلق بعلاقات العمل، المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990.

135. خطاب الشاذلي بن جديد: حول استقلالية المؤسسات العمومية، جريدة النصر، العدد 4319، بتاريخ 01 أكتوبر 1987، الجزائر.

136. Amar Belhimer : **L'état gestionnaire a l'état regelatateur**, Paris, 1995.
137. Anne Gillet : **Stressez pour la bonne cause**, Revue Française Du Management, Paris, N<sup>o</sup>:164, Mai 2009.
138. Barbara Zablocki : **Stress au bien etre et la performance**, Edition Edi Pro, Belgique, 2009.
139. Bidou Alane : **La Politique d'industrialisation De L'algerie**, Paris,1985.
140. Delphine François Philip : **Le Stress des survivants a un plan social**, Revue Des Sciences De Gestion, N<sup>o</sup>241, Paris, 2010.
141. J.P Helfer, M.Kalika.Orsoni : **Management :Stratégies et Organisation**, Vubert, Paris, ,1996.
142. Lisa Bellinghausen : **Le Stress dans le monde professionnel : "mode ou réalité a enjeux multiples"**, mémoire de doctorat, université paris Descartes, France, 2006.
143. Michel Faudrait :**Sociologie des organisations**, Editions Pearson Education, Paris, 2007.
144. Nadia Chaval, Véronique Jamet, Dominique Malherbe, Jean-Louis Trébuchet : **Le stress des Cadres au travail, Comment les DRH y font-ils face dans leur entreprise?**, mémoire pour MBA,Université Paris, Dauphine, 2007.
145. Patrick Légeron : **Le Stress Professionnel**, Jhon Libbey Eurotext, L'information Psychiatrique, V84, 2008.
146. Said Chichi: **La classe oueriére aujourd'hui** ,En Algérie, 1982.
147. Robert gagnon et autres , **Le droit du travail**, 2<sup>eme</sup> édition, les presses de l'université laval, 1991.
148. T.A.B.E.E.H.R: **Psychological Stress In The Work**, Place Rout Ledge, London, 1995.



الملاحق

الملحق

رقم 01

الاستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر باتنة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل



"موضوع الإستبيان"

# ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

إعداد الطالب:

مطلاوي ربيع

أخي الكريم:

صممت الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثا علميا يقوم الباحث بإعداده استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه.

أخي العامل، إن صدق نتائج هذه الدراسة يتوقف على مدى مساهمتكم الفعلية في تقديم الإجابة المناسبة.

نرجو منكم قراءة كل عبارة بعناية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة.

هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

\*شكرا على حسن تعاونكم\*

الموسم الجامعي 2017/2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  سنة
3. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين آخر
4. المستوى المهني:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
5. الأقدمية في العمل:  سنة
6. الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

## المحور الثاني: الضغوط التنظيمية واحتجاج العامل (في حالة تعدد البدائل اختر إجابة واحدة)

### نظام الاتصال (العلاقة مع الإدارة):

7. هل تقوم إدارة المؤسسة بالاتصال بالعاملين:  دائما  دوريا  نادرا
8. ما هي الطريقة التي تتبعها الإدارة في إيصال المعلومات للعاملين؟
- المشرف  الإعلانات  الاجتماعات  الهاتف  الرسائل الالكترونية
9. حسب رأيك، ما هي الوسيلة المناسبة في ذلك؟ ولماذا؟.....
10. هل يتم انتقال المعلومات والقرارات داخل مؤسستك بشكل مرن وسهل؟
- دائما  أحيانا  أبدا
11. كيف يكون اتصالك بالإدارة؟
- دائما  ظرفيا  نادرا
- في حالة الإجابة بـ "دائما" / "ظرفيا"، ما سبب اتصالك؟ موضوع خاص بالعمل
- موضوع شخصي
- معا
- في حالة الإجابة بـ "نادرا"، لماذا؟.....
12. هل تتلقى صعوبات أثناء اتصالك بالمستويات التنظيمية العليا؟
- دائما  أحيانا  أبدا

13. ما هو رد فعل الإدارة عند اتصالك بها؟

تستقبلك مباشرة  ترسل جواباً مع المشرف  تعطي للأمر أهمية  أخرى تذكر.....

14. في حالة وجود صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك، هل يدفعك ذلك إلى الاحتجاج؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يكون رد فعلك؟  - رفع شكاوى وتظلمات

- الإضراب عن العمل

- تخريب وتعطيل وسائل العمل

- أخرى تذكر:.....

### نمط الإشراف (العلاقة مع المشرف)

15. ما طبيعة العلاقة بينك وبين مشرفك؟ جيدة  عادية  سيئة

16. هل يساعدك المشرف أثناء عملك؟ دائماً  أحياناً  أبداً

17. هل يثني عليك المشرف أثناء جديتك في العمل؟ دائماً  أحياناً  أبداً

18. في حالة ارتكابك لخطأ أثناء عملك، كيف يكون رد فعل المشرف تجاه ذلك؟

- مساعدتك وتوجيهك

- انتقادك وتوبيخك

- معاقبتك

- أخرى تذكر.....

19. هل سبق وأن حدث خلاف بينك وبين مشرفك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، إلى ما يرجع ذلك؟  - تأخرت عن موعد العمل

- تباطؤ في أداء العمل

- عدم تنفيذ أوامره

- أخرى تذكر.....

20. كيف تقييم سلوك مشرفك أثناء العمل؟
- تدعيم علاقات التعاون بين العاملين
- تدعيم علاقات التفرقة
- التحيز إلى طرف دون آخر
- ..... - أخرى تذكر

21. هل أنت راض على طريقة الإشراف المتبعة من طرف مشرفك في العمل؟

نعم  إلى حد ما  لا

22. إذا كانت معاملة المشرف لك سيئة، هل يدفعك ذلك إلى الاحتجاج في العمل؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يكون احتجاجك؟ - رفع شكاوى وتظلمات؟

- الإضراب عن العمل؟

- تخريب وتعطيل وسائل العمل؟

..... - أخرى تذكر

### البيئة الفيزيكية للعمل (بيئة العمل الطبيعية)

23. هل تشعر بالارتياح في مكان عملك؟ نعم  إلى حد ما  لا

- في حالة الإجابة بـ "إلى حد ما" / "لا"، إلى ما يرجع ذلك؟ - شدة الحرارة أو البرودة؟

- قلة التهوية والرطوبة؟

- كثرة الضجيج والضوضاء؟

- انتشار الغبار والروائح؟

- سوء الإضاءة؟

..... - أخرى تذكر

24. حسب رأيك، هل عدم توفر الشروط الضرورية في بيئة عملك يزيد من احتمال إصابتك بأمراض

مهنية؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما شعورك تجاه ذلك؟.....

25. هل سوء الظروف الفيزيائية لمحيط عملك، يدفعك إلى الاحتجاج؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يكون ذلك؟  
 - رفع شكاوى وتظلمات؟  
 - الإضراب عن العمل؟  
 - تخريب وتعطيل وسائل العمل؟  
 - أخرى تذكر .....

### المحور الثالث: الضغوط الشخصية ودوران العمل

#### غموض الدور:

26. هل تشعر بأن بعض مهامك في العمل غامضة وغير واضحة؟ نعم  لا
27. هل حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة لك في وظيفتك واضحة؟ نعم  لا
28. إذا كانت مهامك وصلاحياتك تفتقر إلى الوضوح والتحديد، إلى ما يدفعك ذلك؟  
 - التفكير في ترك العمل  
 - طلب التحويل  
 - الاستقالة وترك العمل نهائياً  
 - أخرى تذكر .....

#### صراع الدور:

29. هل الأعمال التي تكلف بها توافق خبراتك ومهارتك؟ نعم  لا
30. هل سبق وأن طلب منك القيام بمهام لا تتفق مع مبادئك وقيمك الشخصية؟  
 دائماً  أحياناً  أبداً
31. هل تعاني من تلقي أوامر وتعليمات متناقضة من عدة رؤساء؟  
 دائماً  أحياناً  أبداً
- في حالة الإجابة بـ "دائماً"/"أحياناً"، إلى ما يدفعك ذلك؟  
 - التفكير في ترك العمل؟  
 - طلب التحويل؟  
 - الاستقالة وترك العمل نهائياً؟  
 - أخرى تذكر .....

## عبء الدور:

32. هل يوكل لك رئيسك في العمل مهاماً تفوق طاقتك؟  دائماً  أحياناً  أبداً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً/أحياناً"، ماذا يسبب لك ذلك؟.....

33. هل تتضايق، إذا كان وقت العمل المخصص لك لا يسمح بإنجاز كل ما هو مطلوب منك؟

نعم  لا

34. حسب رأيك، هل كثرة الأعمال والمهام المسندة للعامل ترفع من معدلات دوران العمل بالمؤسسة؟

نعم  أحياناً  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم/ أحياناً"، كيف يكون ذلك؟ - التفكير في ترك العمل؟

- طلب التحويل؟

- الاستقالة وترك العمل نهائياً؟

- أخرى تذكر .....

## العلاقة مع زملاء العمل:

35. ما طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل؟ جيدة  عادية  سيئة

36. هل يساعدك زملاؤك في العمل عند الحاجة؟ دائماً  أحياناً  أبداً

37. هل أنت راض عن علاقتك بزملائك في العمل؟ نعم  لا

38. هل وجود خلافات وصراعات مع زملاء العمل يدفعك إلى التفكير في مغادرة المؤسسة؟

نعم  أحياناً  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم/ أحياناً"، كيف يكون ذلك؟ - طلب التحويل؟

- التفكير في ترك العمل؟

- الاستقالة وترك العمل نهائياً؟

- أخرى تذكر .....



المحور الرابع: الضغوط البيئية وانسحاب العامل

الظروف الاجتماعية:

39. هل السكن الذي تقيم به:  سكنا خاصا  مؤجرا  تقيم مع الأهل

40. هل تجد صعوبة في التنقل من مقر سكنك والوصول إلى مكان عملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ماذا يسبب لك ذلك؟.....

41. هل يمنحك منصب عملك مكانة اجتماعية مميزة في محيطك الاجتماعي؟ نعم  لا

42. هل يوجد من يساعدك في توفير حاجات أسرتك؟ نعم  لا

43. هل توفير حاجات أسرتك المعيشية يسبب لك المتاعب؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، إلى ما يدفعك ذلك؟

- التغيب عن العمل

- التمارض

- الإهمال واللامبالاة في العمل

- أخرى تذكر .....

الظروف الاقتصادية(الأجر والمكافآت)

44. في حالة حصول المؤسسة على أرباح، هل يتم منحك مكافآت إضافية؟

دائما  أحيانا  أبدا

45. هل تكلف بأداء أعمال ومهام إضافية داخل المؤسسة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم تعويضك عن ذلك؟ أجر إضافي  راحة

46. هل يكفيك أجرك لتلبية حاجاتك الضرورية؟ نعم  لا

47. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "لا"، إلى ما يرجع ذلك؟  لا يتناسب مع المجهود الذي تبذله

لا يتماشى مع مؤهلاتك وخبراتك

لا يتناسب مع متطلبات الحياة

- أخرى تذكر: .....

48. حسب رأيك، هل الأجر الغير كاف لتلبية الحاجات المعيشية يسبب لك ضغوطا في عملك؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، إلى ما يدفعك ذلك؟

- التغيب

- التمارض

- الإهمال واللامبالاة في العمل

- أخرى تذكر .....

49. هل معاناتك من الضغوط في عملك، يدفعك إلى التفكير في مغادرة المؤسسة؟ نعم  لا

50. هل أنت مستقر في عملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "لا"، هل يرجع السبب إلى ضغوط العمل الناتجة عن؟ (اختر إجابة واحدة كسبب رئيسي)

- سوء العلاقة مع الإدارة.....

- سوء العلاقة مع المشرف.....

- سوء الظروف الفيزيائية لبيئة العمل.....

- غموض المهام والأعمال المسندة (غموض الدور).....

- صراع وتناقض المهام (صراع الدور).....

- زيادة كمية الأعمال والمهام المسندة لك (عبء الدور).....

- سوء العلاقة مع زملاء العمل.....

- المتاعب العائلية (سوء الظروف الاجتماعية).....

- عدم كفاية الأجر (سوء الظروف الاقتصادية).....

الملحق

رقم 02

شبكة الملاحظة

## شبكة الملاحظة

محتوى الملاحظة	مكان الملاحظة	تاريخ الملاحظة
عقد اجتماعات يومية بين مدير المصنع وكل رؤساء الدوائر والمصالح لمناقشة كل ما يطرأ من جديد فيما تعلق بالعملية الإنتاجية ومشاكل العمل.	المديرية العامة على مستوى المقر الاجتماعي بتبسة	2018/01/07 2018/01/08 2018/01/17
عقد اجتماعات تنسيقية دورية كل يوم خميس برئاسة الرئيس المدير العام للمؤسسة مع مديري المديرية ورؤساء مختلف الدوائر والمصالح لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالعمل.	المديرية العامة على مستوى المقر الاجتماعي بتبسة	2018/01/11 2018/01/18
قام الرئيس المدير العام للمؤسسة بزيارة ميدانية تفقدية لكل ورشات ومواقع العمل، على سبيل الاحتكاك المباشر بجميع عمال المؤسسة وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، والتحدث معهم لمعرفة انشغالهم، وهي زيارة تكرر مرتين في الأسبوع.	ورشات ومختلف الدوائر والمصالح على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/01/24
عقد اجتماع برئاسة الرئيس المدير العام للمؤسسة، وبحضور مدير التموين ورئيس الدائرة ورؤساء المصالح التابعة لمديرية التموين، لمناقشة مشكل نقص التموين في أكياس الإسمنت، الذي أثر على سيرورة العمل، حيث تم اتخاذ قرار جماعي بتغيير الممون.	مديرية التموين على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/02/01
عقد اجتماع برئاسة الرئيس المدير العام للمؤسسة، وبحضور مدير التجارة والتسويق ورئيسة الدائرة ورؤساء المصالح المعنية، لمناقشة مشكل انخفاض المبيعات وتناقص عدد الزبائن.	مديرية التسويق على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/02/08
معظم المكاتب مجهزة بكل ما يتطلبه العمل والعامل من أجهزة التكييف للتحكم في درجات الحرارة، وكذا تصميم المكاتب الذي عادة ما يحتوي على منافذ بشكل يسمح بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة، إضافة إلى وجود الإضاءة الاصطناعية التي تنشرها المصابيح.	على مستوى كل دوائر ومصالح المؤسسة.	2018/02/07
ملاحظة الالتزام التام بنظافة مكان العمل بشكل يبعث حقيقة على الارتياح في معظم المكاتب الإدارية، غير أن ما يميز ساحة المصنع بالماء الأبيض ومحيطه هو انتشار الغبار الاسمنتي، الأبخرة والدخان المتصاعد نتيجة عملية تحويل المواد الأولية إلى مادة الاسمنت، وهو ما يسبب نوعا من الشعور بالضيق والقلق.	على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/02/13
بعض المعلومات والقرارات التي تصدرها إدارة المؤسسة تكون عبر الإعلانات والمنشورات على لوحات مخصصة لذلك، والتي تتواجد	على مستوى كل دوائر ومصالح المؤسسة ككل.	2018/02/13

على مستوى كل دائرة ومصالحة.		
كثرة الضجيج والضوضاء، خاصة على مستوى مصالح الاستغلال (عمال الإنتاج، التكسير، التصنيع، الصيانة..)، ويرجع ذلك إلى طبيعة عملهم على آلات إنتاج ضخمة (الفرن خاصة) تصدر أصواتا عالية ومزعجة، الأمر الذي يرهقهم ويسبب لهم نقصا في السمع وفي التركيز أثناء عملهم.	على مستوى دوائر ومصالح مديرية الاستغلال.	2018/02/20
تزويد مصنع الاسمنت بتكنولوجية حديثة مست نظم المراقبة والتشغيل والصيانة ومختلف الآلات والمعدات، وهو ما تجسد في استفادة المصنع من المصفاة ذات الثلاثة أذرع كأحدث الآلات الصديقة للبيئة، وكذا تجهيزه بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.	على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/02/20
اعتماد نظام اتصالات متطور وحديث يسهل العملية الاتصالية بين مختلف الدوائر والمصالح، ويسمح بالانتقال السريع للمعلومة وتشاركها عبر مختلف وحدات ومكاتب العاملين بها، عن طريق توفير نظام الأنترنات والاكسترنات، وتوفير شبكة هاتفية متطورة مدعمة بشبكة أنترنيت ذات قدرة تدفق عالية.	على مستوى كل دوائر ومصالح المؤسسة ككل.	2018/02/20 2018/02/21
إجراءات الحضور الصارمة، والتزام أغلب العاملين بالتواجد في المؤسسة، وقد تجسد ذلك من خلال استحداث وسائل تكنولوجية حديثة للمراقبة، وذلك بالاعتماد على تسجيل الحضور سواء الدخول أو الخروج (Pointage) عن طريق لوحة إلكترونية بها ماسح إلكتروني يعمل على تحديد هوية العامل بفحص الوجه، بعد أن كان منذ فترة قريبة يتم عن طريق فحص البصمة، وهذا دليل واضح على الصرامة التامة في هذه المسألة، لكن في المقابل فقد قامت الإدارة بوضع هذه الأجهزة على مستوى كل دائرة من الدوائر حتى تسهل عملية تسجيل الحضور لمختلف العمال أثناء التحاقهم بالعمل كل حسب الدائرة التي ينتمي إليها. إضافة إلى العمل اليومي واستمراره على مدار 24 ساعة، والالتزام بالاستجابة السريعة لأي طلب أو نداء يتعلق بالعمل، وكذا المعالجة الآنية والمراقبة الدائمة والصيانة الدورية للمعدات.	على مستوى كل دوائر ومصالح المؤسسة ككل.	2018/01/23
الالتزام الصارم بإجراءات السلامة المهنية من خلال توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الفردية للعامل، أين أوجدت المؤسسة مصالحة للأمن والوقاية تسهر على صحة العاملين وسلامتهم المهنية والحد من حوادث العمل المختلفة، وهو ما تجسد في مكتب خاص لمراقب الصحة والسلامة المهنية يتواجد على مستوى المدخل	على مستوى المصنع بالماء الأبيض	2018/01/24

<p>الرئيسي للمصنع، يجبر من خلاله أي أحد (سواء العمال أو الزائرون) على استعمال وسائل الوقاية، إجبارية ارتداء سترة الوقاية والخوذة والقفازات والأحذية العازلة يلتزم بها جميع العمال ما عدا من يعملون على مستوى إدارة المصنع.</p>		
<p>حدوث شجار بين أحد العاملين ورئيس فريق العمل (مشرفه) حول التباطؤ في إنجاز بعض المهام التي طلب منه القيام بها في وقت سابق، مما أدى إلى تدمير العامل وانصرافه بعد محاولته تقديم العديد من المبررات.</p>	<p>على مستوى المصنع بالماء الأبيض</p>	<p>2018/02/14</p>
<p>ملاحظات مختلف أنماط السلوك السائدة بين العاملين أثناء العمل، والتي تجسدت أساسا في المعاملة الحسنة بين العمال، التي تترجم في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل، والبحث عن حلول لها، فضلا عن علاقات المجاملة وتقديم يد المساعدة عند الحاجة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين، تعكس مدى ترابط جماعة العمل وتماسكها أثناء العمل بالمؤسسة، أين تعد هذه الأخيرة موطن نشوء مثل هاته العلاقات، حيث يقضي معظم العاملين أكثر من ثلثي اليوم (ثمان (08) ساعات في اليوم أو أكثر) مع بعضهم، أكثر مما يقضونه من وقت مع أسرهم، وبذلك عادة ما تتوحد مشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم.</p>	<p>على مستوى أغلب دوائر ومصالح المؤسسة ككل.</p>	<p>2018/02/14 2018/02/15</p>

الملحق

رقم 03

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

الرئيس المدير العام

1

مساعد المدير المكلف بالإعلام الآلي

1

أمانة مكتب المدير العام

1

مساعد المدير المكلف بالأمن و الجودة و البيئة

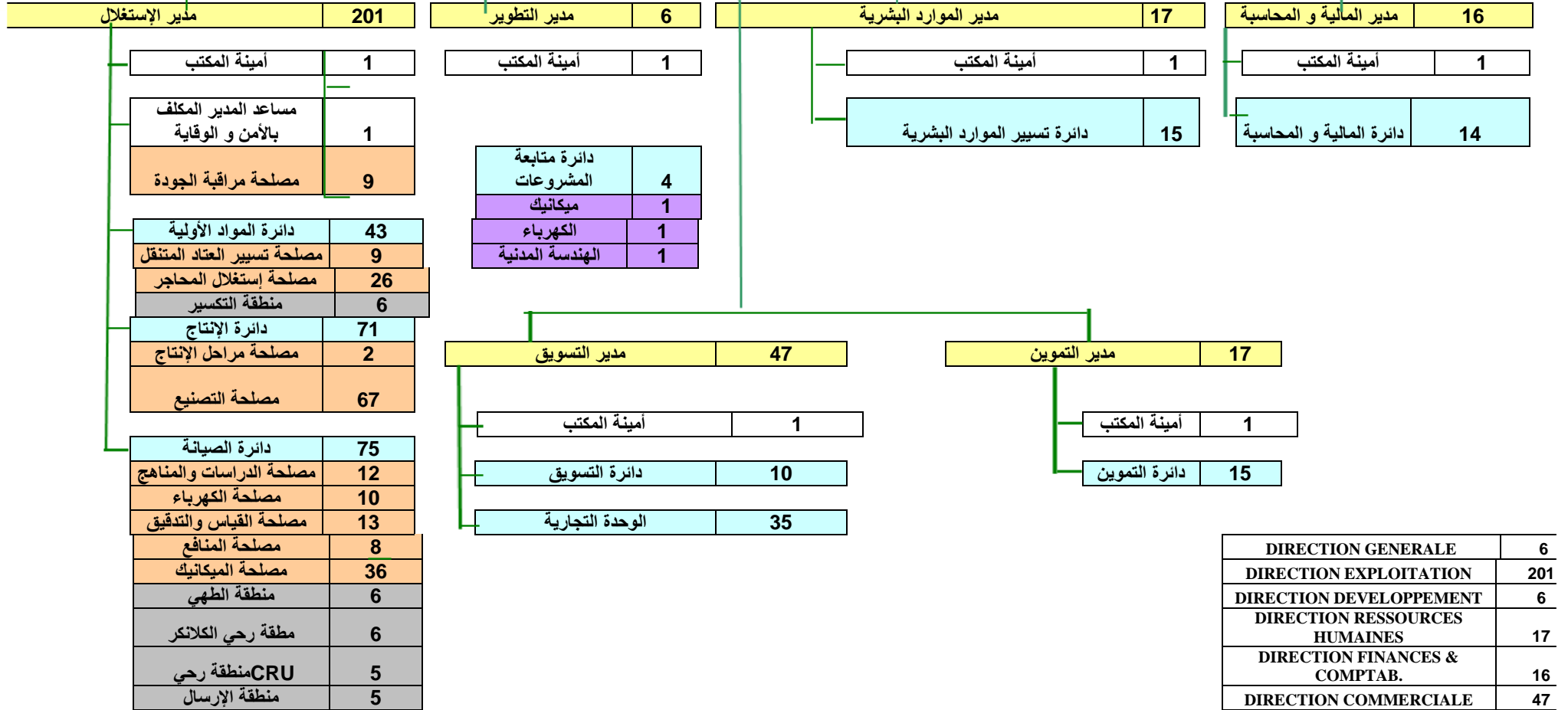
1

مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير

1

مساعد المدير المكلف بالشؤون القانونية

1





الملحق

رقم 04

بعض الصور التوضيحية الخاصة بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) ونشاطها

مصنع الاسمنت بالماء الأبيض



المقر الاجتماعي لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) بتبسة



صور توضح بعض مراحل صناعة  
مادة الاسمنت بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض



# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بـ "ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية"، إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التي يواجهها العامل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT) واستقراره المهني بها، وذلك من خلال الكشف عن أهم مصادر هذه الضغوط وعلاقتها بمختلف الأساليب التي يلجأ إليها العاملون كردود أفعال نتيجة تعرضهم لهذه الضغوط، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني، وعليه فقد تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

✓ ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)؟

وبناء على تساؤلات الدراسة وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد تم صياغة فرضية عامة، جاءت كالتالي:

✓ هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

وقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

1. تدفع الضغوط التنظيمية العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

2. تؤدي الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

3. تعمل الضغوط البيئية على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

ولما كانت الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، أين اتجهت الدراسة إلى تبني أسلوب المسح الشامل ذلك أن المجتمع المدروس كان محدودا نسبيا، حيث تمت الدراسة على 265 عاملا يعملون بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، كما تم الاعتماد في جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة على أدوات أهمها: الاستمارة كأداة رئيسية، واستخدمت الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية ومساعدة في جمع تلك المعلومات والبيانات، وبعد عرض وتحليل مختلف المعلومات والبيانات الميدانية ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها:

✓ أن هناك إجماع بين العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية، على أن ضغوط عدم كفاية الأجر تعدّ أولى وأكثر

مصادر ضغوط العمل تهديدا لاستقرارهم المهني بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

✓ جاءت ضغوط سوء الظروف الفيزيائية وضغوط سوء علاقة العاملين بمشرفيهم ضمن مراتب متقدمة كإحدى

الضغوط الأكثر تهديدا لاستقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى أعوان التنفيذ.

- ✓ تموضعت ضغوط صراع الدور، ضغوط غموض الدور وضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل ضمن مراتب متأخرة كأقل مصادر ضغوط العمل المهددة لاستقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
- ✓ احتلت ضغوط عبء الدور مرتبة مهمة من حيث تأثيرها السلبي على استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وخاصة لدى إطاراتها.
- ✓ تعد ضغوط سوء الظروف الاجتماعية (المتاعب العائلية) من أهم مصادر الضغوط المسببة لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، خاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
- ✓ الأساليب الأكثر لجوعاً لدى العاملين كردود أفعال نتيجة تعرضهم لضغوط في عملهم، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني هي: الشكاوى، المماثلة واللامبالاة في العمل، طلب التحويل، التفكير في ترك العمل، التمارض والتغيب مقابل تخريب وتعطيل وسائل العمل، الإضراب والاستقالة، كأقل الأساليب لجوعاً من قبل العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
- ✓ أن هناك ما يقارب 40% من العاملين المبحوثين بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، غير مستقرين في عملهم ويفكرون في مغادرة المؤسسة جراء معاناتهم من الضغوط في عملهم.
- ✓ أعوان التنفيذ والتحكم هي الفئات المهنية الأقل استقراراً في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، مقارنة بفئة الإطارات التي تبين أن معظم أفرادها مستقرين بهذه المؤسسة.
- ✓ أن هناك علاقة طردية بين سنوات أقدمية العمال ومدى استقرارهم بمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، حيث أنه كلما زادت سنوات عمل العامل وخبرته، كلما زاد تمسكه بعمله وزاد استقراره بهذه المؤسسة.
- ✓ أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، فكلما ارتفعت شدة ضغوط العمل كلما قل استقرار العامل، والعكس صحيح.

### • الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل، الاستقرار المهني، عدم الاستقرار المهني، العامل، المؤسسة، دوران العمل، الاحتجاج، الانسحاب من العمل.

## **Abstract:**

The present study, entitled "**Work Stress and its Relation to the Stability of the Employee in the Algerian Organization**", aims at revealing the nature of the relationship between the work pressures faced by the worker and his professional stability in the Tébessa Cement Society (TCS). All this by revealing the most important sources of these pressures and their relation with the different methods used by workers as responses and reactions, the result of their exposure to these pressures, also, as indicators of their professional instability. Therefore, the study focused on the principal question:

**What is the nature of the relationship between work pressure and worker stability in the Tébessa Cement Society (TCS) ?**

Based on the study's questions and objectives, a general hypothesis was formulated as follows:

There is a reverse relationship between labor pressure and worker stability in the Tébessa Cement Society (TCS) ?

Therefore, three proposed sub-hypotheses was indeed as follow:

- 1. The organizational pressures promote the worker to protest within the Tébessa Cement Society (TCS) ?**
- 2. The personal pressures exerted on the worker main to the work rotation at the Tébessa Cement Society (TCS) ?.**
- 3. The Environmental pressures functioning on the employees withdrawal from their work at the Tébessa Cement Society (TCS) ?**

This contribution based on descriptive studies, and in the line of the subject's nature and the study's objectives, the descriptive approach is used, where the study aimed to adopt a survey method. That the studied society was relatively limited. The study was conducted on 265 participants working in the Tébessa Cement Society (TCS). In the collection of data and information, a various tools was used, the questionnaire as the main tool, and we used observation and interview as secondary tools helping in the collection of some qualitative data. After the presentation, analysis and discussions of various information's and data field, **the study reached many results. The most important is the following:**

- ✓ That there is a consensus among workers from their various professional groups, that the pressure of inadequate salaries is the first and the most sources of work stress that threat their professional stability in the Tébessa Cement Society (TCS).

- ✓ The pressures of poor physical conditions and the pressures of poor relations between employees and their supervisors were ranked as one of the most threatening pressures for the stability of employees of the Tébessa Cement Society (TCS), especially the executive agents.
- ✓ The pressures of the role struggle, the ambiguity of the role, and the pressures of poor relations with the co-workers, ranked in late and lowest sources of professional pressure threatening the stability of employees from various professional groups, in the Tébessa Cement Society (TCS).
- ✓ The pressure of the role burden was significant regarding its negative effect on the stability of the employees in the Tébessa Cement Society (TCS).
- ✓ The pressure of poor social conditions (family troubles) is one of the most significant sources of pressure that caused the instability of the “Tébessa Cement Society” employees, especially the control and executive agents.
- ✓ The most frequent methods from workers of the Tébessa Cement Society (TCS), as reactions of being subjected to various pressures in their work, and as indicators of their professional instability are: complaints, procrastination and indifference at work, request to transfer, think to leave the work, absenteeism. As the lowest methods used by workers, we observed the sabotage and disruption of the means of work, strike and resignation.
- ✓ Approximately 40% of the employees of the (TCS) are not stable in their work and are considering leaving the institution because of the pressures in their work.
- ✓ Executives and control agents are the least stable occupational groups in the (TCS) compared to the Managers that the most of them are stable in this institution.
- ✓ There is a straightforwardly corresponding relationship (connection) between the seniority of employees and the degree of their stability in the TCS. As long as their years of work and experience expand, their attachment to work and business will be increased.
- ✓ That there is an inverse relationship between labor pressure and worker stability in the (TCS). The higher pressure of work results in less stabilities of the work and of workers, and vice versa.
- ✓

• **Key words:**

**Work pressure, Professional stability, Professional instability, Worker, institution, laborturnover, the protest, Withdrawal from work**

## **RESUME DE L'ETUDE**

Cette étude, intitulée « **pressions de travail et leur relation avec la stabilité du travailleur dans l'entreprise algérienne** », vise à essayer de découvrir la nature de la relation entre les pressions de travail rencontrées par l'employé de la Cimenterie de Tebessa (SCT) et sa stabilité professionnelle, en révélant les plus importantes sources de ces pressions et leur relation avec les différentes manières de réagir des travailleurs, comme indicateurs de leur instabilité professionnelle, et de ce fait, l'étude s'est centrée sur une question majeure:

**\* Quelle est la nature de la relation entre les pressions de travail et la stabilité du travailleur dans la société de ciment de Tebessa?**

Sur la base des questions de l'étude et conformément à ses objectifs, une hypothèse générale a été formulée, comme suit :

**\* Il existe une relation inverse entre les pressions de travail et la stabilité du travailleur à la SCT.**

Trois sous-hypothèses en ont découlé:

**1 - les pressions organisationnelles poussent le travailleur à protester au sein de la SCT.**

**2 - les pressions individuelles auxquelles est confronté le travailleur conduit à la rotation du travail à la SCT.**

**3 - les pressions environnementales agissent sur le retrait du travailleur de son poste à la SCT.**

Du moment que l'étude fait partie des études descriptives, et en accord avec la nature de l'objet et des objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée, orientant l'étude vers l'adoption d'une méthode d'enquête exhaustive, la société étudiée étant relativement limitée, et vu que l'étude a concerné **265** travailleurs à la SCT. La collecte de diverses informations et données relatives à l'objet de l'étude s'est fondée sur des outils dont les plus importants sont : le questionnaire comme pièce principale, l'utilisation de l'observation et de l'entrevue comme outils secondaires et contribution à la collecte de ces informations et données, puis, après présentation et analyse des diverses informations et données de terrain et de leur discussion, **l'étude a abouti à de nombreux résultats, dont les plus importants sont:**

✓ Il existe un consensus entre les travailleurs des différents groupes professionnels, mais les pressions de l'insuffisance salariale sont considérées comme les premières et la plupart des sources de pression de travail menaçant leur stabilité professionnelle à la SCT.

✓ Les pressions liées aux mauvaises conditions physiques et celles concernant la mésentente entre les travailleurs et leurs responsables sont, parmi les rangs avancés,



comme l'une des pressions les plus menaçantes pour la stabilité des travailleurs de la SCT, en particulier pour les agents d'exécution..

✓ Les pressions du conflit du rôle, les pressions de l'ambiguïté du rôle et les pressions des mauvaises relations avec les collègues se classent parmi les derniers rangs, comme sources de moindres pressions de travail menaçant la stabilité des travailleurs de la SCT.

✓ Les pressions de la charge du rôle a acquis une place importante, de par son impact négatif sur la stabilité des travailleurs de la SCT, en particulier de ses cadres..

✓ Les pressions des mauvaises conditions sociales (difficultés familiales) sont l'une des sources de pression les plus importantes, causant l'instabilité des travailleurs de la SCT, en particulier chez les agents de contrôle et d'exécution.

✓ Les méthodes auxquelles recourent le plus fréquemment les travailleurs comme réactions à leur exposition aux pressions dans leur travail, et comme indicateurs de leur instabilité professionnelle sont : plaintes, procrastination et indifférence dans le travail, demande de changement, réflexion sur l'abandon du travail, la simulation de maladie et l'absentéisme vs le sabotage et la perturbation des moyens de travail, la grève et la démission, comme moyens les moins utilisés à la SCT.

✓ Il y a environ 40% des employés interrogés à la SCT qui ne sont pas stables dans leur travail et qui pensent à quitter la société en raison de ce qu'ils endurent comme pressions dans leur travail.

✓ Les agents d'exécution et de contrôle sont les groupes professionnels les moins stables de la SCT, comparativement à la catégorie des cadres qui montrent que la plupart de ses membres sont stables dans cette entreprise.

✓ Il existe une corrélation directe entre les années d'ancienneté des travailleurs et leur stabilité à la SCT, de sorte que plus les années de travail et d'expérience du travailleur augmentent, plus il s'accroche à son travail et que sa stabilité augmente dans cette entreprise.

✓ Il y a une relation inverse entre les pressions de travail et la stabilité du travailleur à la SCT ; à mesure que les pressions du travail s'élèvent, la stabilité du travailleur diminue, et inversement.

• **Mots clés :**

**Pressions de travail – stabilité professionnelle – instabilité professionnelle – le travailleur – l'entreprise – rotation de travail – la protestation – le retrait du travail.**