

## عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

أ.مطلاوي ربيع

جامعة العربي التبسي - تبسة -

### ملخص

يعد العمل محور حياة الفرد الذي يقضي معظم ساعات يقظته فيه، لذلك كان له أثر كبير 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 المهني لا يتأتى بمحض الصدفة، بل ثمة عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته، أين يظهر هذا التحكم من خلال مؤشرات تترجم 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.

وبناء عليه سنحاول في هذا المقال استعراض أهم العوامل المؤدية لاستقرار العامل، والانعكاسات الخطيرة (المظاهر) في حال غياب هذه العوامل والمتجسدة في مؤشرات اللااستقرار، ثم التطرق إلى واقع الاستقرار المهني في المؤسسات الجزائرية.

### Abstract

The work focus of the life of an individual who spends most of his waking hours in it, so it has had a significant impact on the individual's behavior and actions, and became a factor in its stability as a basis for a sense of individual happiness and psychological and social security, not only in action but also in all aspects of his life.

And a sense of professional stability does not come by chance, but there are factors that control it and determine its strength, where this control shows through indicators translate into behavior factor reflective of stability, since it can be said that the problems of the workers, which in turn reflect the organizational problems depends to a large extent on the latter's ability in providing a range of conditions and catalysts to work, to ensure that more and more production agreement.

Based upon this article we will try to review the most important factors leading to the stability factor, serious repercussions (appearances) in the absence of these factors, and embodied in the indicators of instability, then addressed the reality of professional stability in the Algerian organizations.

## مقدمة:

لعل 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، 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، فتزيد من كفاءتهم الإنتاجية وتعمق رضاهم وولاءهم لها.

## أولاً: مفهوم الاستقرار:

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار 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:** " الإستقرار 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 وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته " (1)

ويرى عبد الوهاب أحمد عبد الواسع يرى أن كل ما يخشاه العامل هو فصله من عمله الذي يعتبر مصدر رزقه، لذلك يجب إشعاره دوما بضمن عمله، وإشعاره بالأمان، فخوف الفرد دوما من فقدان عمله، وبالتالي انقطاعه

يسبب 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 ولذا وجب على الإدارة أن تنتهز الفرص لإشعار العامل بما يلي:
- 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>(2)</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>(3)</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، متوقعة بعضها على بعض في استجاب الكائن الحي للمجهود الخارجي، هذا التوازن بين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية، بدونها لا يمكن الاستقرار في العمل.

هذا التعريف يركز على الجانب الفيزيولوجي، فقد وجد العلماء الفيزيولوجيون أن العمل يمكن فيه في حالة الإستقرار للمجهود الخارجي بقدر ما يدم توازنه الداخلي، وهو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، 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

الظروف عضوية، فإن ظروفًا خارجية أو عجزًا داخليًا يكون قد تدخل ليحول دون مجارة العامل الداخلي للعمل الخارجي.

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>

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.

#### ثانيا: مظاهر الاستقرار

يعد إستقرار العامل في عمله من الأمور الهامة التي تلعب دور كبيرا في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها. إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية وأرباح مناسبة دون الاهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة، وتتجلى أهم مظاهر ومؤشرات الإستقرار المهني للعامل في:

##### أ. الانسجام مع الزملاء:

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

##### ب. الراحة النفسية:

" الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسيا عليه، ويقف مانعا أمام العامل في عمله، ومنه يحاول الإنتقام بشتى الطرق، سواء اللامبالاة في العمل أو تخريب الآلة أو التغيب...، وهذا بدوره ينعكس سلبا على الإنتاج داخل المؤسسة ".<sup>(5)</sup>

##### ج. 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 جوا مهنيا ملائما 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 مهنة أي أنه مستقر في عمله ".<sup>(6)</sup>

**د. انخفاض نسبة الحوادث:**

إن انخفاض نسبة الحوادث تعتبر مؤشرا 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، وتوفير كل الألبسة والأقنعة الخاصة بذلك، وتوعية العمال فيما يخص سلامتهم وذلك بتخصيص قسم للأمن الصناعي، ومنه يشعر العامل بالإهتمام به وخوف الإدارة على أمنه وصحته".

وهذا عامل على استقراره في وظيفته ورضاه عنه وعدم التفكير في الانتقال إلى غيره.

**هـ. شعور العامل بأهميته:**

يرغب العامل دوما في أن يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، وينبئ هذا الإهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملاءه في العمل، " فإذا التمس العامل هذا الإهتمام والذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه، ومنحه فرص عادلة للترقية ومكافآت تشجيعية، وتحسين ظروف العمل والخدمات، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه وإنتاجه، وهذا ما يجعله راضيا عن عمله ومستقرا فيه ". (7)

**و. 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 ". (8)

**ثالثا: مظاهر عدم الاستقرار**

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، والاستقرار الوظيفي له مؤشرات تقيم على أنها علنية، وفي أغلب الأحيان كانت هذه المؤشرات تتمثل في الظواهر التالية: التغييب بسبب أو بدون سبب، ترك الخدمة أو الاستقالة من العمل للبحث عن آخر والإكثار من الإجازات العادية أو المرضية وكثرة الشكاوي واللامبالاة، وبروز ظاهرة الإضراب وغيرها من الظواهر المثيرة التي تؤدي إلى فقدان شعور العاملين بأهمية العمل الذي يؤديه، وفيما يلي تحليل لأهم مؤشرات عدم الاستقرار:



أساسا في عدم الاستقرار في العمل بوجه عام، وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها أسباب صحية، رعاية الأطفال، وأسباب تتعلق بالموصلات وتبعات المنزل". (13)

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبيرا عن عدم استقراره في عمله، حيث يقرر عدم الاستقرار في خدمة المؤسسة بسبب هذا من جانب الأفراد الأكفاء خسارة حقيقية للمؤسسة، لأن هؤلاء الأفراد سبق الإنفاق على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ولهذا نتج 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 .

### ج. كثرة الشكاوى:

إن كثرة التذمر المستمر في العاملين 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 وملاحقتهم 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 الاستقرار في جانب من الجوانب والاهتمام 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 طرق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمل والموظفين الساخطين على أعمالهم فكانت كما هو مبين في الجدول الآتي: "(14)

جدول: 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 494





**و. اللامبالاة والتخريب:**

يفترض أن أي عامل ينتمي إلى تنظيم معين يعيش ضمن نسق اجتماعي، يتفاعل معه، ويتكيف مع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم، والعامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداءه 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 سلبيا 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 الاستقرار، فيتحول إلى تخريب متعمد للوسائل وأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وعطبها المتكرر والمتواصل، ورداءة نوعية الإنتاج.

وتشير الشواهد التي ظهرت مؤخرا إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الاستقرار ويصبح مزمنًا، 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 إحجامهم على التعاون مع الرؤساء زملاء العمل، ومن الممكن أيضا أن يلجأوا إلى السرقة والتزوير، وأي شكل من أشكال التخريب واللامبالاة وخيانة الأمانة. (18)

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.

**رابعاً: عوامل (أسباب) الاستقرار داخل التنظيم:**

كان سائدا 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 أيضا، هذا ما



وقد تختلف الإضاءة تبعاً لنوع العمل والعامل، " فكلما كان العمل دقيقاً احتاج إلى كمية أكبر من الإضاءة، وكلما زاد سن العامل احتاج لإضاءة أشد لتحسين إنتاجه، والوهج يشتت الانتباه ويسبب الصداع، والضوء غير المباشر والموزع توزيعاً جيداً والذي يزيل الضلال هو المناسب لعملية الإنتاج " (21)

ولا يقتصر الإهتمام 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 وأحياناً إلى فقدانها تدريجياً، وتسبب الضوضاء انخفاض 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 أي 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 تكرار الإدارة براحتة أثر ذلك على استقراره في العمل.

ج- التهوية: أثبتت بعض الدراسات " أن للتهوية أثراً كبيراً 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 الإجراءات المرضية للعاملين وذلك بنسبة 45% " (22)

وعليه فالتهوية الجيدة لصحة العمال من المسائل المطالب بها في المؤسسة، بسبب أن حالة الجسم تتأثر بالتقلبات في الظروف الجوية، فضلاً عن أن بعض الظواهر كالحراة 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 وخصوصاً أن العمليات الصناعية تتطلب حركات يقوم بها العامل جالساً أو واقفاً، وهناك تقلبات فصلية في الجو تؤثر في صحة العامل، ففي الشتاء يتعرض للبرد وفي الصيف يتأثر بالحراة، ولذلك يجب مراعاة التدفئة في

الحلة الأولى والتهوية في الحلة 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 الإستقرار لديه، ورغم ضخامة نفقاتها إلا أن ما تسببه من زيادة في راحة العمال يمكن أن تغطيها زيادة الإنتاج الناتج دوماً عن الإحساس بالرضا وبالتالي بالاستقرار.

#### - 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 تدريجياً 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 يحتف بمستواه أو يزداد إن نقصت ساعات العمل، بل هو مرهون بكثافة 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 " (23)

ولهذا تعتبر حرية استخدام الوقت وحسن توزيعه ما بين فترات للعمل وأخرى للراحة من العوامل الإيجابية 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 تبعاً 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 " (24)

وبالتالي فالبحث عن أنسب عدد الساعات للعمل اليومي أو الأسبوعي، وعن أنسب توزيع لفترات الراحة أثناء العمل يرمي إلى تقادي الإجهاد والتعب، وانقضاء 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 حتمياً 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 تأثيراً 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.

ويعرف الأجر بأنه ثمن العمل، وتدفع الأجور 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 الأجور كشكل إداري لمكافأة العامل على كل نوع من الأعمال شرط أن يكون ممكناً قياس هذه الأعمال بفترة من الوقت مثل الساعة، الأسبوع، أو الشهر، لكن نظام الأجور 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 عالياً.

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 بالأجور، وتأخذ صيغة المكافآت المادية أيضا وهي:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الأجور التشجيعية.
- العمولات. (25)

والواقع أن الفرد العامل يتوق دائما إلى تغطية كل الحاجات ليست الفيزيولوجية فحسب بل تمتد إلى ما بعد التغذية والمكان واللباس، لتضم كذلك الصحة والنقل وحيي 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 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 للقوة الشرائية.
- حينما لا توزع الأجور بالعدل، إذ من المهم أن يشعر العامل بأنه يكافأ على عمله بعدل، نسبة إلى مؤهلاته ومجهوده ضمن فريق العمل الذي ومجهوده ضمن فريق العمل الذي ينتمي إليه.

#### - نمط الإشراف:

يعتبر الإشراف علاقة مهنية بين المشرف ومن يشرف عليهم من عمال وتوجدها السلطة القائمة ويقبلها 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 تقليد أي نوع من السلطة والسيطرة على العمال الذين يكونون في فوضى ".

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 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 أوجور أعلى ". (26)

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 ". (27)

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها، فإنه يجب أن تكون هناك أسس للترقية ومعايير اختيار الأفراد المستحقين لها، وتتحصر في:

• **الأقدمية:** حيث يتم ترقية الفرد حسب خدمته، إذ تعطى الأولوية للأقدم.

• **الكفاءة:** حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل .

● **الترقية:** أخذا 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.

- **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 توافقا مع قدراته وطموحاته، ومن ثمة تلعب طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد دورا هاما في تحقيق الاستقرار الوظيفي، لذا أصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الاستقرار الوظيفي، إذ يعتبره " هيرزبرغ " بمثابة المحدد الوحيد للاستقرار المهني، ويعتبره آخرون عنصرا 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 يحفز دأئما، ويوجهه نحو البحث عن معلومات جديدة في مجال عمله.

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** إن ما يحتاج إليه العامل هو أن يرى المصنع كما لو كان مديرا 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 دورا أساسيا 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.

د- **جماعة العمل:** وكما لا يجب عزل العامل عن قدراته، كذلك لا يجب عزله عن من يشغل معهم، ما دامت الجماعة وجها من وجوه الحياة الإنسانية، وقد أصبح تكويننا من طبيعة الفرد أينما وجد.

ويعرف "سميث. Smith" الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحداتهم الجماعية ولديهم القدرة على أن يعملون بطريقة متحدة في البيئة التي تجمعهم، وتعتبر المؤسسة شكلا 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 ". (28)

وفي ضوء هذين التعريفين نرى 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 إيجابيا 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، فالتألف بين أفراد الجماعة العاملة من أقوى العوامل على رفع مستوى الإنتاج والإستقرار الوظيفي معا، لذا تعمل التنظيمات الحديثة على مراعاة هذا التألف، 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". (29)

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

#### خامسا: واقع الإستقرار المهني في المؤسسات الجزائرية

إن الإستقرار في المؤسسات الجزائرية حالة خاصة إذ يلاحظ المتمعن أن الجزائر زوجت بين النظام الاشتراكي والرأسمالي في مرحلة أولى والتي يمكن التي نحددها منذ الإستقلال حتى منتصف الثمانينات حيث كان النظام



لكن بعد التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتھا الجزائر ضمن الإطار الإصلاحی، شهدت المؤسسات الجزائرية أنماطا تسييرية جديدة، حيث شرع في تطبيق ما يسمى بسياسة استقلالية المؤسسات التي تضمنت إعادة الهيكلة العضوية والمالية، كخطوة ومرحلة محتشمة لسياسة الخوصصة والتوجه إلى اقتصاد حر، هذا ما جعل الدولة تتخلى عن دعم هذه المؤسسات إذ لجأت هذه الأخيرة إلى النظر في أمورھا الداخلية سواء من ناحية التسيير أو الإنتاج، فأصبح منصب العامل واستمرار المؤسسة مرتبطا بالإنتاجية المحققة، هذا الذي انعكس على استقرار العمال داخل مؤسساتهم .

ومن إفرازات مرحلة إعادة الهيكلة "فقدان عالم الشغل أكثر من 500 ألف منصب عمل وخلق حوالي 1000 مؤسسة مهيكلة، وتدهور معيشة العمال من جراء انخفاض القدرة الشرائية وارتفاع أسعار المواد الأساسية، كما تركت إستياء كبيرا لدى العمال نظرا لتردي وضعهم الاجتماعي والمهني الذي يرتبط مباشرة بحياة المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي انعكس سلبا على استقرار العامل، وفي ظل هذا التحول الذي عرفتھ المؤسسات الجزائرية أصبح منصب العامل غير مضمون من طرف الدولة، بل مرتبطا بقدرات العامل في حد ذاته وقدرات المؤسسة التقنية والمالية والبشرية". (30)

كل هذه المعطيات وغيرها كان لها "الانعكاس السلبی على العامل الذي أصبح الضحية في كل مرحلة من المراحل السابقة، أين لجأت المؤسسات الجزائرية إلى إجراءات الفصل والتسريح التي تمت في شكل تسريح جماعي لأسباب اقتصادية وتقنية، وأصبحت القوانين الحديثة تسمح لصاحب العمل الذي تعترضه صعوبات مالية وتقنية أن يدخل تعديلات تنظيمية وهيكلية على مؤسسته بهدف تطويرها ورفع مردوديتها، والتي من شأنها الاستغناء عن جزء كبير من اليد العاملة، الشيء الذي انعكس على استقرار اليد العاملة" (31)

#### خاتمة:

من خلال ما تم عرضه ومن عوامل الاستقرار والمؤشرات الدالة على انعدامه يتضح لنا أن المؤسسة الناجحة حقا، هي التي تسعى إلى تحفيز عمالها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب إھاج هذه الحاجات، وهذا لا يتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة إلى الفرد وإلى حاجاته الشاملة، لأن استقرار العامل في عمله مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة نفسها، علما أنه من الطبيعي والمتوقع أن تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف مجموعات العاملين وباختلاف طبيعة عملهم.

لكن نعود لنقول أن استثارة العوامل التي تدفع العامل للقول " أنا أحب عملي ومستقر فيه " تعتبر حصادا وفيرا 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 .

**التهميش والمراجع:**

- 1- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد ، الرياض، السعودية، 1973، ص 81.
- 2- المرجع نفسه، ص 13.
- 3- محمد علي محمد: مجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي"، ط2، الإسكندرية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 210.
- 4- صلاح الشنوني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، دار الجامعات المصرية، 1974، ص 88.
- 5- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الشعب، ط3، 1976، ص 88، 89.
- 6- عبد الرحمان العيسوي : علم النفس والإنتاج، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، د . س، ص 208.
- 7- عبد الرحمان العيسوي : مرجع سابق، ص 209.
- 8- منصور فهمي: مرجع سابق، ص 98.
- 9- شهرزاد لبصير: "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة"، رسالة ماجستير" غير منشورة"، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001، 2002، ص 86، منقولا عن جورج فريدمان، بيار نافيل، ط1، ج1985، 2، ص 207.
- 10- حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1995، ص 225.
- 11- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 92.
- 12- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ط1، ص 306.
- 13- عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر، دار غريب، 1997، ص 494، 495.
- 14- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 494.
- 15- شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 89، منقولا عن جورج فريدمان، بيار نافيل، ص 24.
- 16- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، "الموانمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية"، ط 2 ، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص 549.
- 17- أحمد عزت راجح ، مرجع سابق، ص 550.
- 18- سبيز لافي ومارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم، الرياض، الإدارة العامة، 1991، ص 46.
- 19- حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 317.
- 20- أحمد عزت راجح ، مرجع سابق ، ص 292.
- 21- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 145.
- 22- كامل محمد عويضة: مرجع سابق، ص 146.
- 23- صلاح الشنوني، مرجع سابق، ص 216.
- 24- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 52، 53.
- 25- شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، ط1، 1994، ص 35، 36.
- 26- عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 398.
- 27- كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 19.
- 28- كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 21.
- 29- شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 80، منقولا عن جورج فريدمان، بيار نافيل، ص 24.
- 30- الطاهر بلعير: الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير " غير منشورة"، تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 1994 - 1995، ص 35.
- 31- حسينة سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دس، ص 291، 290.