وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

نظرة العامل لبيئة و ظروف العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز السانيا وهران

من إعداد الطالبة:

قسمية زوليخة .

ملال نهاد .

الأستاذ المشرف:

مولاي الحاج مراد .

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
العقعاق حفصة	رئيسا	جامعة وهران2
مولاي الحاج مراد	مقررا	جامعة وهران2
زرقة دلال	مناقشا	جامعة وهران2

السنة الجامعية 2024-2025

اهداء

الى .....الوالدين الكريمين.

الى .....أختي الغالية لويزة.

الى .....خالي العزيز وأبي الثاني.

الى جدتي الغالية زوليخة رحمها الله .

الطالبة قسمية زوليخة

اهداء

الى من ساهم في رحلتي التعليمية الى من منحني القوة و الالهام ، اهدي ثمرة جهدي الى روح ابي الغالي رحمه الله و الى اغلى ما املك في هذه الدنيا الى امي حبيبتي ،اهدي هذا العمل الى كل من آمن بي و حفزني على الدراسة متمنيا لهم كل الخير و السعادة ،و الى اساتذتي الذين اضاءوا لي دروب العلم و المعرفة.

الطالبة ملال نهاد

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " مولاي الحاج مراد " على ما اجاد به من نصائح وارشادات لإنجاح هذا العمل، وكل أساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل خاصة وأساتذة علم الاجتماع عامة.

كما أشكر عمال مؤسسة سونلغاز الذين أمدوني بمعلومات لإتمام دراستي وخصوصا مسؤول الموارد البشرية الحاج بن تركي الذي أشرف علينا في الجانب التطبيقي أثناء الدراسة الميدانية رغم إنشغالاتهم بأعمالهم.

والى كل من قام بمساعدتي من قريب أو من بعيد، شكرا جزيلا.

فهرس المحتويات:

العناصر: الصفحة:

إهداء

شكر وتقدير

مقدمة عامة.....ص2

الفصل الأول:مقاربة سوسيولوجية لبيئة وظروف العمل .

تمهيد.....ص10

مفهوم بيئة العمل.....ص11

بيئة العمل الاجتماعية ص12

النظريات المفسرة لبيئة العمل الاجتماعية ص13

الظروف الفزيقية لبيئة العمل الاجتماعية ص17

بيئة العمل و نظام الحوافز ص19

أنواع الحوافز.....ص20

علاقات العمل الجماعية في بيئة العمل ص22

صراعات و ضغوطات بيئة العمل ص24

اثار السلبية و الاجابية للصراع في بيئة.....ص25

نتائج و ضغوطات بيئة العمل ص26

الفصل الثاني:

نظرة المبحوثين لبيئة و ظروف العمل في المؤسسة الوطنية سونلغاز السانيا .

لمحة عن ميدان الدراسة.....ص28

نظرة المبحوثين لظروف العمل .....ص من31الى 47

خاتمة عامة.....ص48

قائمة المصادر والمراجع.....ص51

الملاحق

دليل المقابلة.....ص55

نموذج المقابلة.....ص57

الخصائص السوسيومهنية للمبحوثين.....ص59

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد انصب اهتمام المؤسسات و المنظمات الاقتصادية على تحقيق النجاح في مختلف نشاطتها و العمل على استمرارها ببناء مركز تنافسي يحقق لها النمو و التميز،و هذا يرتبط بمدى تحكمها و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و لعل أبرزها العنصر البشري اذ يعتبر من أهم عناصر الإنتاج و بالتالي من بين العوامل الارتكازية التي تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و هذا ما يعكس على مردودية المؤسسة و انتاجيتها لذلك ركزت المؤسسات على خلق و تنظيم بيئة عملية باعتبارها السبب الأول في طريقة أداء العاملين و زيادة دوافعهم للعمل ،كما انها تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة ، خاصة عندما تكون بيئة العمل محفزة ، تجعل الموظفون يشعرون بالراحة و الدافع للعمل بجدية اكبر فالحوافز تعزز من الإنتاجية[1].

حيث ركزت النظرية الكلاسيكية التي تعتبر واحدة من النظريات الراسخة لإدارة مكان العمل على تنظيم بيئة العمل كهيكل محدد بوضوح مع تقسيم الأقسام ،و توزيع العمل ،و تصنيف الوظائف الى مهام متخصصة مع حوافز مالية ، تأسست هذه النظرية خلال الثورة الصناعية ،الهدف الرئيسي منها هو تحقيق مستوى عال من الإنتاجية و القدرة التنظيمية لتحقيق اهداف ،اذ يعتبر الانسان كائن اقتصادي يمكن التحكم فيه عن طريق الحوافز المادية

[1] انظر:محمد بومخلوف ،التنظيم الصناعي و البيئة ،شركة دار الامة للطباعة و النشر ،الجزائر ،2001 ،ص149.

(الأجر) لزيادة الاداء و تحقيق رضاهم عن العمل ،لكنها تجاهلت كل ماهو اجتماعي الجانب الذي اهتمت به النظريات العلاقات الانسانية (التون مايو) حيث ان الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية و يتاثر بسلوكيات أفرادها و شعوره بالانتماء لهذه المجموعة هو الذي يحفزه للعمل ،فنقصد هنا البيئة الاجتماعية التي هي كل مايحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و ميوله اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و تشمل الظروف الفزيقية الإضاءة ،الضوضاء درجة الحرارة و حوادث العمل و القدرة على الاندماج مع مجموعة العمل ،اذ تلعب دورا حاسما في تحقيق الأهداف الاستراتجية للمؤسسة و زيادة التفاعل مع الموظفين عن طريق تعزيز التعاون فيما بينهم بالإضافة الى طبيعة العلاقات العمال داخل المؤسسات التي تمثل عنصر حيوي في تحقيق الإنتاجية و النجاح ،حيث تكمن أهميتها في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال و الشعور بالانتماء الى مؤسسته ،كما تساهم عملية الاتصال و التواصل الفعال بين العمال و أصحاب العمل الى تحقيق التنسيق بين اقسام العمل و تبادل الأفكار و المعارف مما يؤدي ذلك الى تعزيز الروح المعنوية و خاصة مراعاة المشاكل والضغوطات التي قد تواجههم التي غالبا ما ينتج عنها ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الافراد التي تتمثل في الخوف و الاضراب و التوتر ،اذ يكمن تاثير هذه الصراعات بشكل كبير على جودة أداء العمال و بالتالي على جودة المؤسسة[1]

[1] انظر طارق السيد:علم الاجتماع الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة،، ص 28 ،30 بتصرف

وعليه يمكننا القول بان البيئة الاجتماعية للعمل لها نفود و قوة على الافراد العاملين بشكل، بمعنى ذلك ان محيط العمل هو الذي يعطي أهمية للعمال وهذا مايؤكد الاخذ بعين الاعتبار الوسط الاجتماعي في تسيير و إدارة العاملين.

فقد توصل عبد العزيز إبراهيم التويجري،في دراسته لمذكرة البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، وهي دراسة ميدانية تدور اشكاليتها حول ما العلاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين عن بيئة عملهم الداخلية و الحوافز المادية و المعنوية من اهم النتائج المراقبين الجمركيين راضيين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.[1]

دراسة صالح بن نوار ،بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الحوافز و الدوافع المرتبطة بالمورد البشري و التي تعمل على زيادة فعالية المؤسسة كالترقية في العمل توصلت هذه الدراسة الى ضرورة تشجيع الإداريين على استخدام استراتجية التعاون و المواجهة و التي تبين ان تاثيرها إيجابي في زيادة الفعالية و التقليل من استخذام كل من استراتجية التنافس و الاجبار و تجنب تاثيرهم السلبي .

[1] عبد العزيز إبراهيم التويجري ، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركين في مطار الملك خالد الدولي اشراف محمد بن ناصر البيشي دراسة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف ،الرياض 2003

وجود اثر إيجابي لبعد ظروف العمل المادية على رضا الوظيفي لدى العاملين .[1]

فقد توصلت الباحثة كحلوش كهينة ،بعنوان الظروف الفزيقية و اثرها على صحة العاملين ،دراسة ميدانية للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستار في علم النفس تنظيم و عمل بكلية عوم الاجتماعية الإنسانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو ،تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن الاشكال ماهي الاثار التي تمارسها ظروف العمل المتمثلة في المحيط الحراري و الضوضاء ،و الاهتزازات على صحة العامل في المؤسسة الوطنية ،توصلت النتائج على ان الضوضاء و الإضاءة السائدة في وحدة الإنتاج بالمؤسسة الأثاث تابكورت تيزي وزو اثار سلبية على صحة العامل .[2]

و عليه نبني الاشكال التالي:ماهي السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة لتعزيز بيئة عمل اجتماعية إيجابية ؟

و تحت هذا التساؤل الرئيسي تم ادراج الأسئلة الفرعية :

ماذا نقصد بالبيئة الاجتماعية للعمل في المؤسسة ؟

---

[1] صالح بن نوار ،الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ،دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ،أطروحة دكتورا علم اجتماع التنمية ،جامعة نتوري قسنطينة ،2000.2005.

[2] كحلوش كهينة ، بعنوان الظروف الفزيقية و اثرها على صحة العاملين ،دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية المتزعمة لصناعة الأثاث تابكورت تيزي وزو،سنة(2014.2015.

ماهي طرق توفير بيئة عمل إيجابية مناسبة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة إجابات مؤقتة ،التي تعتبر أفكار مبدئية فرضيتن و المتمثلة فيما يلي :

فرضيات الدراسة

1/ تعتمد مؤسسة سونلغاز على تحفيز العاملين ماديا و معنويا لتعزيز ولائهم و تحقيق أهدافها.

2/ تساهم العلاقات الاجتماعية الإيجابية في زيادة شعورهم بالانتماء و الاندماج في بيئة العمل .

و من_اهم الأسباب التي جعلتنا ندرس هذا الموضوع و نتعمق في البيئة الاجتماعية للعمل في المؤسسة هي الوقوف على اهم المشاكل و الضغوطات التي يواجهها الموظفون في المؤسسة و كيف يمكن التغلب عليها .

الرغبة الشخصية في دراسة الأساليب المتبعة في تحفيز العاملين على العمل .

و أيضا ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا علم اجتماع تنظيم و عمل و هو مرتبط بالمنظمة و الإدارة المنظمة والإدارة بشكل كبير.

ان أهمية الموضوع تكمن في التعرف على بيئة العمل الاجتماعية في المؤسسة و معرفة الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين في مؤسسة سونلغاز ،و محاولة معرفة ضغوطات و مشاكل في بيئة عمل المؤسسة .

منهجية البحث:

يعتبر المنهج من اساسيات البحث العلمي ،لأنه يعتبر المسار الذي يتخذه الباحث للوصول الى نتائج عملية في دراسة موضوع معين ،حيث يبرز الباحث الخطوات التي يجب اعتماد عليها من اجل الوصول الى النتائج المراد تحقيقها لذلك عرف المنهج بانه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى النتائج المراد تحقيقها،و نعتمد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الكيفي لوصف و تحليل و معرفة نظرة العامل للبيئة الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز – سانيا وهران .

ومن الخطوات و التقنيات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة ،بداية اعتمادنا على جمع المراجع ،الدراسات السابقة و المعلومات حول الموضوع ،و اجراء الدراسة الاستطلاعية و الميدانية بالمؤسسة الوطنية سونلغاز ،اما تقنية البحث فقمنا باستعمال تقنية الملاحظة المباشرة ،بالإضافة للاستعمال تقنية المقابلة الحرة والموجهة ،لجمع البيانات اللازمة للبحث.

كما اعتمدنا على العينة الامبريقية في دراستنا ،تم اختيارها و جمع بياناتها من الواقع و الميدان مباشرة ،تعتمد على ملاحظات و تجارب حقيقية ،تساعد في التوصل الى نتائج قابلة للتعميم .

مجالات الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية كما سبق الذكر تحت عنوان نظرة العامل لبيئة وظروف العمل في المؤسسة الوطنية سونلغازالسانيا وهران ، على مجموعة من عمال المؤسسة.

تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024 – 2025 حيث قمنا بجمع مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع دراستها وكان من بداية السداسي الاول.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فكان في الفترة الممتدة من25 نوفمبر الى غاية 31 ديسمبر.

في25 نوفمبر 2024 قمنا بالنزول الى الميدان وذلك قصد الاطلاع على ميدان الدراسة ومجتمع البحث والتعرف عليه عن قرب.

قمنا بإجراء المقابلة بنوعيها الحرة و الموجهة مع العاملين وقد شملت 12 مبحوث منهم 6 اداريين، لمدة 45 دقيقة في كل مقابلة،وقمنا بتدوين المقابلات خطيا. كما استعملنا الملاحظة المباشرة لتدوين الملاحظات المهمة.

و التي تمت في ظروف جيدة و لقد استطعنا جمع المعلومات الهامة و تفسيرها و تحليلها في بناء و دراسة الموضوع .

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي وجهناها في هذه الدراسة:

- عدم امكانية إجراء مقابلات مع عدد كافي من العمال نظرا لانشغالهم .
- فترة التربص كانت قصيرة بسبب انشغالهم ووجود الكثير من المتربصين في المؤسسة.
- اتساع الموضوع وصعوبة التحكم فيه.
- **المفاهيم الإجرائية**
- **بيئة العمل :** هي مجموعة من الظروف و العوامل المحيطة بالموظف اثناء أدائه لمهامه حيث تشمل الجوانب المادية مثل اضاءة ،ضوضاء ،التهوية و كذلك الجوانب الاجتماعية و النفسية مثل علاقات بين الافراد ،ضغوطات العمل .
- **بيئة العمل الاجتماعية** : جميع العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة التي تكمن في أساليب التواصل وروح الفريق ،و مدى إحساس بالانتماء و الاحترام داخل المؤسسة أو الفريق .[1]

[1] خالد محمد الوزان ،المناخ التنظيمي و علاقاته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة الرياض 2006،ص25،بتصرف.

- **الحوافز** : هي عبارة عن مكافآت و مزيا تقدم لتحفيز الافراد او جماعات العمل ،قد تكون هذه الحوافز مادية او معنوية مما تساهم في تحفيز الأداء و رفع روح المعنوية للعاملين ،كما يمكن ان نعرفها بانها آلية لربط الجهد بالمكافآت لتحقيق اهداف مشتركة بين الفرد و المنظمة

جماعات العمل : هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون و يتفاعلون معا لتحقيق اهداف محددة . [1]

- **الأنظمة والتعليمات :** هي عبارة عن توجيهات و قواعد و قوانين رسمية التي تضعها جهة مختصة (مثل حكومة ،إدارة عليا للمؤسسة) لتنظيم سلوك الافراد و ضمان سير العمل بشكل منتظم ، كما يجب على العمال الالتزام بها .
- **ظروف العمل:** جميع العوامل المادية و التنظيمية و الاجتماعية المحيطة بالعامل و تتمثل في الإضاءة ،التهوية ، ساعات العمل ،جماعات العمل .[2]

[1] مونية قيدوم ،جماعات العمل و علاقاتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع ،باتنة الجزائر 2017،ص14،بتصرف.

[2] عبد الغفار الحنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007ص450،بتصرف.

الفصل الأول : مقاربة سوسيولوجية لبيئة و ظروف العمل .

تمهيد

تعد بيئة العمل من العوامل الهامة التي تحدد نجاح او فشل أي منظمة ،باعتبارها المصدر الأساسي لمدخلاتها و كذلك مصبا لمخرجتها ،اذ تؤكد جميع الدراسات و البحوث على أهمية التعرف على بيئة العمل الداخلية السائدة بجميع ابعادها في أي منظمة ، من اجل تبني سياسات و إجراءات من شانها تعزيز النواحي الإيجابية و تصحيح النواحي السلبية ، فلكل منظمة خصائص تميزها عن المنظمات الأخرى كما ان لكل منظمة اساليبها و أنشطتها الخاصة في العمل ،و التي لها تاثير على أداء و سلوك العمال بالمنظمة .

ماهية بيئة العمل:

هي كل ما يحيط الفرد في عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و تشمل الظروف الفزيقية الإضاءة و الضوضاء و درجة الحرارة و التهوية و حوادث العمل و الرعاية الصحية و القدرة على الاندماج مع مجموعة العمل و الشعور بالراحة النفسية و المعاملة الإنسانية .[1]

وهي ايضا مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الموظفين و ارباب العمل و البيئة التي يعملون فيها والتي قد تكون سالبة او موجبة ،توفر بيئة عمل إيجابية تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم ،بينما بيئة العمل السالبة تقلل من سلوك الموظفين في العمل [2]

كما جاء في تعريف آخر على انها :تشير لمختلف العناصر المكونة لمحيط العمل و تتمثل هذه العناصر في العناصر التنظيمية كالهيكل التنظيمي و طبيعة الاتصال التنظيمي و القيادة و العناصر المادية المشكلة للمحيط العملي من أجهزة و أدوات العمل و مبنى العمل ،و هي بذلك تشكل البيئة الفزيقية و التنظيمية للعمل .[3]

أشار القريوتي" ان بيئة العمل كائن عضوي يؤثر و يتاثر بالبيئة المحيطة أي القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين و على كافة العملية الإدارية" .[4]

---

[1] صلاح الشنواني ،إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية ،مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر ،الإسكندرية ،مصر ، 1994ص205

[2] دهاني احمد يونس ،انعكاسات أجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاجي دراسة اجتماعية ميدانية ،مجلة الجامعة العراقية كلية الاعلام ،المجلد 51،العدد 2 2021 ،ص493.

[3] خرموش منى و بحري صابر ،العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل ،مجلة الالسنة للبحوث و الدراسات ،المجلد 09،العدد 02 ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف ،الجزائر ،2018 ،ص 20.

[4] سعد بن سعيد القحطاني ،بيئة العمل الداخلية و علاقاتها بمعنويات العاملين ،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،سنة 2012 ،ص 12.

كما عرفت بيئة العمل كذلك على انها وضعية العمل الحالية او المحيط الفيزيائي و الاجتماعي ،اين يقوم العامل بمعظم عمله ،و يروها آخرون المكان التي تنجز فيه المهام ،حيث يتم توظيف العمال ،فبيئة العمل تشمل الموقع الفيزيائي و الجغرافي إضافة الى كل ما يحيط بمكان العمل [1].

- تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة :تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة ،او ثقافاتها ،من مزيج فريد من القيم و المعتقدات و أنماط السلوك ،و التي تميز أسلوب العمل الجماعي لموظفي المؤسسة كجماعات و افراد من اجل تحقيق أهدافهم ،و لهذا تنعكس شخصية المؤسسة من خلال ثقافتها المميزة .

اذ تعد البيئة الاجتماعية العنصر الأساسي في البيئة الخارجية ،و تتكون من اتجاهات الافراد و المجتمع بوجه عام و تقاليدهم و معتقداتهم و ثقافتهم .[2]

-مفهوم البيئة الداخلية للعمل : عرفها فيلد اند ايلدسون :"انها المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة و المنظمة ".[3]

تعريف آخر لبيئة العمل الاجتماعية :المحيط الذي يعمل فيه العامل من علاقات رسمية و جانب فزيقي و قانوني و مختلف القواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة و العاملين .

[1] عيسى بن سالم و عمر بن شريك ،العوامل المسهلة للابداع في بيئة العمل ،مجلة الانسة للبحوث و الدراسات ،مجلد 08 ،العدد 01 ،جامعة الجلفة سنة 2017ص494.

[2] روب ديكسون ،المهام الإدارية ،قسم الترجمة بدار الفاروق ،القاهرة ط 1 سنة 2009 ص 50.

[3] طلاب و طالبات كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،مقر السلوك التنظيمي ،ط 1 ،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ،السعودية ،2009 ،ص13.

النظريات المفسرة لبيئة العمل الإجتماعية:

عرف الجانب الإداري عدد هائل من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تفاعلت وتطورت بشكل تراكمي على مدة فترة زمنية طويلة ,وهذاراجع للعديد من المجهودات المفكرين والباحثين الإداريين,ومن بين أهداف هده الدراسة هو الإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة,حيث سلط مفكرو الإدارة الضوء على إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في المنظمات, سواء من حيث طبيعة العمل أو ظروف ومكان العمل أو حتى في القوانين التي تنظمه وغيرها من الكثير .

ومن بين اهم هذه النظريات التي يمكن إستعراضها في:

هنري فايول (1925-184م)وفريدريك تايلور (1856-1915م):

من خلال قراءتنا في تراث الإدارة ونظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول (التنظيم الإداري) وفريديريك تايلور (الإدارة العلمية).

بالنسبة لفايول يظهر إهتمام ببيئة العمل الداخلية من جهة في مبدأ تقسيم العمل حتى يكون هناك توزيع منتظم للمهام و الوظائف وكذلك في تكافؤ و إتقان ومنع المشاكل الناتجة عن تعدي العمال على صلاحيات بعضهم,حيث ركزت دراسات فايول حول المستويات الإدارة العليا وتوصل إلى أربعة عشر مبدأ إداريا التي يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة وتتمثل هذه المبادئ في [1]

1)تقسيم العمل على أساس التخصص 2) التوازن بين السلطة و المسؤولي

[1] سهام بن رحمون,بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداءالوظيفي ،أطروحة مكملين لنيل شهادة الدكتورا ،قسم عوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013-2014.،ص53 ،54.

3) النظام 4) وحدة السلطة و الأمر

5) وحدة الإدارة و التوجيه 6)خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

7) مكافأة الأفراد وتعويضهم 8)المركزية الإدارية

9)المبادرة 10)تدرج السلطة

11)التدريب 12)فترة التوظيف

13) التعاون بين العمال 14) فترة العمل [1] [2]

وعليه من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول فإن الإهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جليا في مبدأ تقسيم العمل حيث أن فايول يعتمد على عقلنة الطرق المديرية والاهمية في تحقيق تحكم الفعال والتضامن لتحقيق اهداف المنظمة .

أما بالنسبة فريديريك تايلور كانت فكرته تنطلق من توضيح الإنتاجية ونجاح المؤسسة,فوجد أن تحقيق الربح يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ,ومن اهم المبادئ التي جاء بها :

1)الإختيار العلمي للعمال دون دون إنتخاب وإختيار أفضل العمال عملا

2) يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها

3) إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد,وإستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطرقة المثلى للأداء وهو ما أطلق ""....OSTعليه تايلور : التنظيم العلمي للعمل ""

وفي الأخير نستنتج أن التايلورية تعتمد على عقلنة الرشادة في الإدارة ,حيث قدمت العديد من المفاهيم والمبادئ التي تهدف غلى تحسين الإنتاجية, وأيضا بإعطاء دور بارز للقيادة

[1] سهام بن رحمون,بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداءالوظيفي, نفس المرجع السابق ، ص55.56 .

السليمة وعقلانية التسيير وحسن إختيار العمال , بالإظافة إلى الأهمية الكبيرة التي تتجلى في مراعاة البيئة الداخلية من خلال تحديد الأجر والمكافأت وتقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات[1] [2]

مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو1880م–1949م)

جاءت كرد فعل على نقائص التايلورية المرتبطة بإلتون مايو , فكانت أعماله مركزة على الجانب الفيزيولوجي مثل : الإضاءة –الضوضاء... أي مرتبطة على مستوى التقني.

تتسم النظرية الإنسانية أو نظرية العلاقات الإنسانية بالإهتمام بدراسة التنظيم الغير رسمي في المنظمة,وبناء نظم إتصالات حول أعضاء المنظمة الذين يشكلون مراكز إتخاد القرارات,وبذلك فإن محور هذه النظرية يدور حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية,وأيضا دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل الأفراد مع بعضهم أثناء العمل, ومن أهم الخصائص التي تميزت بها النظرية الإنسانية في رؤيتها و تحليلها للتنظيم: يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير تعارضا بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث إنفصال بين العامل ومنظمته,

كما أن لكل إنسان حاجاته المتعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا مهما في سلوك الإنسان ,وبالتالي فإن إشباع حاجات الإنسان يؤدي إلى زيادة فعاليته وقدرته على الإنتاج .

[1] سهام بن رحمون ,بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأدا الوظيفي, مرجع سبق دكره,ص56.

نظرية سلم الحاجات

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابرهام ماسلو من اكثر نظريات التحفيز شيوعا,والقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة , وتقوم هده النظرية على مبدأين أساسين :

*أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفز

*أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد والمتمثلة في:

الحاجات الجسمية:وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللزمة لبقاء الإنسان وإستمراره على قيد الحياة كالطعام والماءوالهواء...

حاجات الأمن والسلامة: تتضمن هذه الحاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والمتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد.

الحاجات الإجتماعية : تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها ,وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والإرتباط مع الأخرين وأن تكون له مكانة إجتماعية.

حاجات التقدير و الإحترام:تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي ,مما يساهم في تنمية الذات بإكتساب مهارات بحيث يعزز ذلك لدى الفرد الشعور بإحترام ذاته ومن طرف المحيطين به

الحاجة إلى تحقيق الذات:تعتبر أعلى مستوى في الهرم ,تشير إلى الإعتراف بقيمة الفرد وسماته الشخصية,مما يعزز الثقة بالنفس والضا عن الذات

الظروف الفيزيقية لبيئة العمل الاجتماعية:

تكمن الظروف الفيزيقية للعمل في الجانب التنظيمي للمؤسسة ,إذ تتحكم في بيئة العمل الداخلية وخلق جو مناسب يساعد العامل على أداء مهامه وإدخال تحسينات لتطويرها بشكل مستمر, ودفع العامل لتقديم الأفضل مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة و الإنتاجية .[1]

حيث تضم هده الظروف مختلف الأوضاع التي تحيط بالفرد في بيئة عمله وتشمل في :

توفير الإضاءة الجيدة_:وهي من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في مكان العمل حيث تعرف على أنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة ,إذ أن الإضاءة المناسبة تقلل من خطر الحوادث والتعب و العكس صحيح بمعنى أن ضعف الإضاءة التي يتعرض لها العامل داخل المصنع إلى:ضعف تدريجي في قوة البصر نتيجة للإجهاد عصب العين,بالإضافة إلى التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب وهدا ما يؤثر مباشرة على أداء العمال , فقد أثبتت العديد من الدراسات أن للإضاءة إنعكاس مباشر على الإنتاج .[2]

وفي هدا الصدد يمكننا القول بأن الإضاءة في مكان العمل تعد عنصرا حاسما لأنها تؤثر على سلامة وصحة العاملين , مما تساهم في تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية .

[1] نجاح أهناني "علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال",كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ,جامعة الوادي ,2016,ص 12.
[2]محمد عبد المولي ،علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ،الدار العربية للكتاب ،تونس 1984ص113.

التهوية والحرارة : من المهم أن يعمل العامل في بيئة تتوفر على درجة حرارة معتدلة , تتوافق مع طبيعة العمل ,حيث أن راحة الموظف هي من أولويات المؤسسات التي تريد خلق قوة بشرية داخل تلك المنظمات,أي أن عمليات التهوية و التكييف هي من العوامل التي تساعد الموظف على تنمية حسه الإبداعي في عمله , حيث أن الغاية الأساسية من التهوية هي طرد العوالق في جو العمل من شوائب و أدخنة و غازات, كما يساعد التحكم في درجة الحرارة على تحسين العمليات الصناعية وجودة المنتجات[1]

وعليه فإن درجات الحرارة المناسبة والتهوية الجيدة يهدفان إلى الزيادة في التركيز لذى العامل مما يؤثر على إنتاجيتهم وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

تنظيم ساعات ومناوبات العمل: ويقصد بهما تحديد الساعات الرسمية والعمل التناوبي للعمال ,فمهما كانت طبيعة أو نوعية العمل الذي يمارسه العامل فهو بحاجة لفترة راحة خلال الساعات الرسمية ,حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى تنظيم عملها على اساس فرق متعاقبة اللذي يتم فيه تناوب العمال في أداء مهامهم خلال فترات زمنية محددة لضمان إستمرارية العمل [2].

فالمؤسسة الصناعية عامة ما تعمل على شكل ورديات العمل,أي المناوبة وترتيب لساعات العمل بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل في أوقات مختلفة لكي تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها.[3]

يتجلى نظام العمل أهمية بالغة في المؤسسات إذ يهدف إلى تحقيق التوازن والتنسيق والمرونة في العمل وهدا ما يساهم في التكيف مع المتغيرات التي تطرأ داخل بيئة العمل.

---

[1] نجاح اهاني ،علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال ،مرجع سبق ذكره ص 16.

[2] حنان علي موسى الصحة و السلامة المهنية و اثرها على الكفاءة الإنتاجية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية علوم الاقتصادية ،قسنطينة ص 66.

[3] عادل حسن ،إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية ،بدون طبعة دار الجامعة بيروت 1984ص4.

بيئة العمل و نظام الحوافز

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافئات و تشجيع العمال و تحفيزهم لاداء عمل و تحقيق أهدافهم ،و تشير أيضا الى الإمكانيات المتاحة في البيئة العمل ،اذ تستحدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط ،فهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء .[1]

اذ تمنح الحوافز على معايير التميز و الأداء و المجهود و الاقدمية .

- **الأداء (performance)** يعتبر التمييز في الأداء من اهم المعايير لحساب الحوافز.
- **المجهود (Effort)** مكافآة المجهود او الأسلوب التي يتخدمه الفرد لكي يصل الى النتائج و الأداء .
- **الاقدمية (Seniority)** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ،و هي التي تشير الى الولاء و الانتماء ،و يجب مكافآته ،و تظهر أهمية علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص .
- **المهارات (Skills)** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى او ايجازات او دورات تدريبية .[2]

[1] نعيمة سعداوي :نظام التحفيز لرقي الفرد و المنظمة ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية – 29 (1) ،2014 ص 238. بتصرف.

[2] احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم – الابراهمية – رمل الإسكندرية سنة 2007 ص 350.

أنواع الحوافز :

توجد تقسيمات متعددة و متنوعة ،متداخلة مع بعضها البعض ،حيث تعددت أنواع التصنيفات من قبل الباحثين في مجال الحوافز الوسائل و الأساليب يمكن للادارات استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة لاداء انساني للعاملين .

1- **الحوافز المادية :** و هي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الأساسية او الأولية مثل المأكل الملبس، المشرب و ماشبه ذلك ، و يعتبر الاجر من الحوافز المادية الأساسية و يمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية ،إضافة الى حافز الاجر و ملحقاته ،المكافآت و المشاركة في الإنتاج ،و ضمان و استقرار العمل و المزايا الإضافية مثل السكن و النقل المجاني و التغذية و الضمان الصحي و غيرها .[1]

2- **الحوافز المعنوية :** و هي التي لا تعتمد على الجانب المادي لتحفيز العاملين ،بل تعتمد على النواحي المعنوية كالاعتراف بالانجاز و الثناء و المديح ،ظروف العمل الجيدة ،المشاركة في اتخاذ القرارات ....الخ أي الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد .[2]

3- **الحوافز الإيجابية و السلبية :**و تتمثل الحوافز الإيجابية في تحفيز العمال بشكل إيجابي بتقديم مكافآت او مزايا و خدمات قصد تشجيعهم للقيام باعمال معينة ،حيث تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات و دوافع العاملين من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى ، لان الإنتاج و تحسين النوعية و الإخلاص في العمل كلها نتائج جيدة و إيجابية على المؤسسة و في مقابلها تقوم بمكافاة العاملين سواء بالحوافز المادية او المعنوية .[3]

---

[1] سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تاثيرات العولمة عليها ،المملكة الأردنية الهاشمية دائرة المكتبة الوطنية ،عمان سنة 2008 ط 1 ،ص 234.

[2] فايزة بوراس ، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ،ط 1 ،2018 ص 62.

[3] عبد الغفور مرزاقة و آحرون ، السلوك البشري المعاصر في المنظمات الاعمال :المفاهيم و المحدادات ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر 2017 ،ص 146.

4- **الحوافز السلبية :** تسعى للتاثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب و التخويف أي من خلال المدخل التاديبي الذي يتمثل في توقيع الجزاءات كالخصم من الاجر او الحرمان من المكافآت او الترقية .[1]

5- **حوافز جماعية :** تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ،و يتم فيها كل المجموعة او الوحدة او الإدارة ،مبلغ واحد ،و يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريبا ،أي كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل ،و يلاحظ ان إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية او الوقت او على أساس آخر تراه المنظمة .[2]

6- **جماعات فردية :** هي تلك الحوافز التي تهدف الى تشجيع افراد معنيين لزيادة الإنتاج ،فتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج افضل انتاج ، او تخصيص جائزة لافضل عامل ،كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية توجه للفرد و ليس للجماعة و يكون الهدف منها زيادة حدة التنافس بين الافراد للوصول الى نتائج إيجابية .[3]

---

[1] عفاف عبد المنعم درويش ،سماح محمد صلاح الدين ،المدخل في الإدارة المدرسية ، ماهي للنشر و التوزيع و خدمات الكومبيوتر ،الإسكندرية ،2008 ،ص 152 .

[2] احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،المرجع سبق ذكره ص 359.

[3] ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم وفن ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،2007 ،ص 192.

علاقات العمل الجماعيةفي البيئة الاجتماعية:

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات المنظمات لأن الفرد فيها من أهم العناصر التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها,ومن الجدير ذكره أن أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في مختلف مستويات الإدارة ,وهذا التفاعل يمكن أن يؤدي بدوره إلى التماسك والتعاون

حيث أن مثل هذا التفاعل لا يمكن أن يتم دون الإنطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الأخرين .فالمجتع الإنساني ماهو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر .[1]

إذ تعرف جماعات العمل :على أنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن إثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة,وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا يتقاسمون فيما بينهم قيما و إتجاهات متقاربة .[2]

كما عرفها المشرع الجزائري : بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام الشخص (العامل)بالعمل لحساب شخص أخر (صاحب العمل)كما أنها علاقات جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في العمال او من يمثلهم (النقابة),أرباب العمل والدولة بإختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة .

[1] محمد سعيد سليمان,السلوك الإنساني في المنظمات,دار الجامعة الجديدة ,الأزاريطة , الإسكندرية 2002,ص214.

[2] صلاح الدين عبد الباقي,السلوك الفعال في المنظمات ,دار الجامعية, كلية التجارة , جامعة الإسكندرية 2004, ص195.

إن أهم ما يميز علاقات العمل الجماعية أن لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الإستقرار في مجال العمل مما تكون له أثار إيجابية على الإنتاج خاصة جماعات العمل الغير رسمية والتي تتكون بصفة إختيارية وغالبا ما تتشابه القيم الإجتماعية لأعضاء الجماعة وكذلك تكون لهم أهداف مشتركة. ومن امثلة لهدا النوع من الجماعات مثل : جماعة الصداقة التي عادة ما تتكون من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات , ومنه يتبين بأن هذه الجماعات الرسمية لها تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها, فهي بالفعل مصدرا للإشباع حاجات العمال الإجتماعية ,كالحاجة إلى الحب ومودة الاخرين والحاجة إلى الأصدقاء والإتصالات الفعالة حيث أنها تعتبر عملية رئيسية حيوية في بناء علاقات إنسانية مما ينتج عن ذلك تبادل المعلومات التي يمكن لها تدعيم الأفكار و أنماط السلوك المعتادة للتنظيم ولهذا لا بد من ضرورة وجود تفاعل و إتصال مستمر بين أعضاء الجماعة والإعتماد على التاثير متبادل فيما بينهم , وهدا يعني أن مجرد تجمع عدد من الافراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة بل لا بد من وجود تفاعل , وعليه يمكننا القول بأن جماعات العمل هي بمنزلة أداة فعالة لمساعدة الافراد ونموهم وتعديل إتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم مع الاخرين [1].

[1] صلاح الدين عبد الباقي,السلوك الفعال في المنظمات نفس المرجع السابق ص195.

صراعات و ضغوطات بيئة العمل

الصراع في بيئة العمل :الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الافراد و المجتمعات ناتج عن التفاعل الاجتماعي بين الافراد المنظمات ،فقد عرفه رحيمي بانه عملية تفاعلية تحدث نتيجة عدم الاتفاق او الاختلاف بين الافراد و الجماعات ،كما عرفه الجياني بانه العملية التي تبدأ عندما يدرك الافراد او الجماعات في المنظمة الاختلافات او التعارض فيما بينهم و بين الاخرين حول الاهتمامات او الاعتبارات او القيم .

الصراع حسب النظرية الكلاسيكية :يرى رواد هذه المدرسة ان الصراع ظاهرة سلبية ناجمة عن الاتصال الضعيف بين الافراد و الجماعات في بيئة العمل و له تاثيرات سلبية على الأداء و الفعالية التنظيمية و لذلك يجب الحد منه و ذلك عن طريق الاختيار السليم للافراد و تحديد الهياكل التنظيمية و الإجراءات و القواعد .

مدرسة العلاقات الإنسانية :ترى هذه النظرية ان الصراع امر حتمي في المنظمات و هو نتيجة طبيعية للتجمعات البشرية و هو موجود في كل المنظمات .[1]

أسباب الصراع :

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها منها ما يرجع الى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة ،و منها مايرجع الى طبيعة البنية التنظيمية و منها ما يرجع الى المهام التي تقوم بها المنظمة ،و من هذه الأسباب نذكر منها الرقابة .

اذ تعتبر الرقابة احد مهام و السلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة سلمية ،و ترتبط بطبيعة البنية التنظيمية و بانماط القيادة و باهداف المنظمة و بالنشاط التي تمارسه ،و لكلمة رقابة حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف و لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال ،كما يعتبر تقسيم و تنظيم العمل احد هذه العوامل فبعضهم يقوم بجزء من المهام التي كانت لغيرهم ،و لقد يعمد

[1] محمد علي محمد ،تاريخ الفكر الاجتماعي ،دار المعرفة لجامعة مصر ،1997،ص 105.

الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف عن الاخر ،او اسناد مهام موظف ما الى غيره ،او يعمل على ضبط توقيت الدخول الى العمل مما يثير غضب الموظفين .

في احدى المؤسسات الإدارية ارادت الإدارة ان تضع نظام لضبط الغيابات المتكررة و التأخر عن العمل بوضع آلة تسجيل و رقابة الحضور ،حيث يضع كل موظف بطافته المهنية في الالة ليتم تسجيله ،حيث هذا النظام اقلق الموظفين و قيد الكثير من حرياتهم السابقة .[1]

آثار السلبية للصراع في المنظمة .

تضعف عملية الاتصال و مشاركة المعومات و تشوش في تحقيق اهداف المنظمة .

تؤدي الى ضعف الأداء و تضعف الروح المعنوية للعاملين و تسبب انخفاض في انتاجياتهم و تؤدي الى عدم الرضا بين العاملين و عدم الثقة و التوتر فيما بينهم ،و تسبب الصراعات مشاكل في بيئة العمل و تسبب زيادة في مستويات ضغوط العمل ،و زيادة الاحتراق الوظيفي ،و أيضا يؤثر الصراع على العلاقة بين الافراد و الجماعات في المنظمة .

على الرغم من وجود سلبيات للصراع في المنظمة الا انها لا تخلو من إيجابيات و من اهم **الاجابيات للصراع :**

قد تؤدي الصراعات التنظيمية الى تغيير في الوضع القائم في التنظيم ،فقد تزيد هذه الصراعات من حيوية و فعالية المنظمة حيث تخلق جو تنافسي يحقق فوائد للمنظمة .

كما ان الصراعات المحلولة تقود للزيادة مستويات الرضا و أداء العاملين .

ان فهم و إدارة الصراع تساعد العاملين على تحسين بيئة العمل و تعزيز علاقات العمل .[2]

[1] احمد إبراهيم حمزة ،إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ،ط 1،2015ص 13.
[2] صلاح الدين عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،دار الجامعة للنشر ،الإسكندرية ،ص262.

ضغوطات بيئة العمل

يمكن تعريف ضغوط العمل بانها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل الافراد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الافراد في العمل ،او في حالتهم النفسية و الجسمانية ،او في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط .

ومن الأمثلة عن الضغوط :فصل الموظف ،تعدد مطالب و مهام الوظيفة .

من مسببات الشعور بضغوط العمل :مسببات تتعلق بطبيعة العمل و ظروف المنظمة.

- مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد .
- مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية و العائلية للفرد .

مسببات الشعور بالضغوط الخاصة بالعمل و ظروف المنظمة.

ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن طبيعة العمل الى :

غموض دور الفرد في المؤسسة و يقصد ذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه .

عدم فهم الفرد لأبعاد و جوانب عمله ،عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله

توتر العلاقات الافراد في العمل .[1]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية شارع زكريا غنيم الابراهمية رمل الإسكندرية ،2004، 342.

الضغوط التي تسببها المنظمة لظروف العمل

- الضوضاء و الحرارة و البرودة الشديدة .
- تواجد مواد كيميائية سامة و مواد اشعاعية .
- مخاطر الامن و السلامة الفرد .
- انارة غير مناسبة .[1]

نتائج و ضغوط العمل التنظيمية :

تتمثل في الغياب و الدوار الوظيفي و انخفاظ الإنتاجية ،العزلة عن الزملاء و عدم الرضا الوظيفي و انخفاض التزام الموظف وولائه.

[1] حسين حريم ،السلوك التنظيمي الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن 2004،ص 290.

الفصل الثاني :

نظرة المبحوثين لبيئة و ظروف العمل في المؤسسة الوطنية سونلغاز السانيا.

لمحة عن ميدان الدراسة:

المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية هي مؤسسة توزيع **الكهرباء والغاز السانيا دوار" سونلغاز" (المؤسسة الآمرة)، تضم 571 موظف.**

تعريف مؤسسة سونلغاز والهيكل التنظيمي:

تعريف مؤسسة سونلغاز:وهي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز السانيا دوار، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69/59 في 1969/07/29م باسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تم تحولت بمقتضى القانون 88-1988/01/12م الى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، وحاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم

الهيكل التنظيمي:

المديرية العامة: وتحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية .

أمانة العلاقات ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع .

المكلفون بالشؤون القانونية حيث يقوم مختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام .

المكلف بالاتصالات يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام .

المكلف بالأمن القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعيات لمركز الوقاية والأمن الخاص بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلية للمديرية وإعداد التقارير في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بإستغلال الشبكات وتسيير الأعمال و المحولات الكهربائية وتطوير و صيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

قسم استغلال الغاز ويهتم بإستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

قسم دراسات و تنفيذ الأشغال وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع الدراسات الأشغال الغازية.

قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

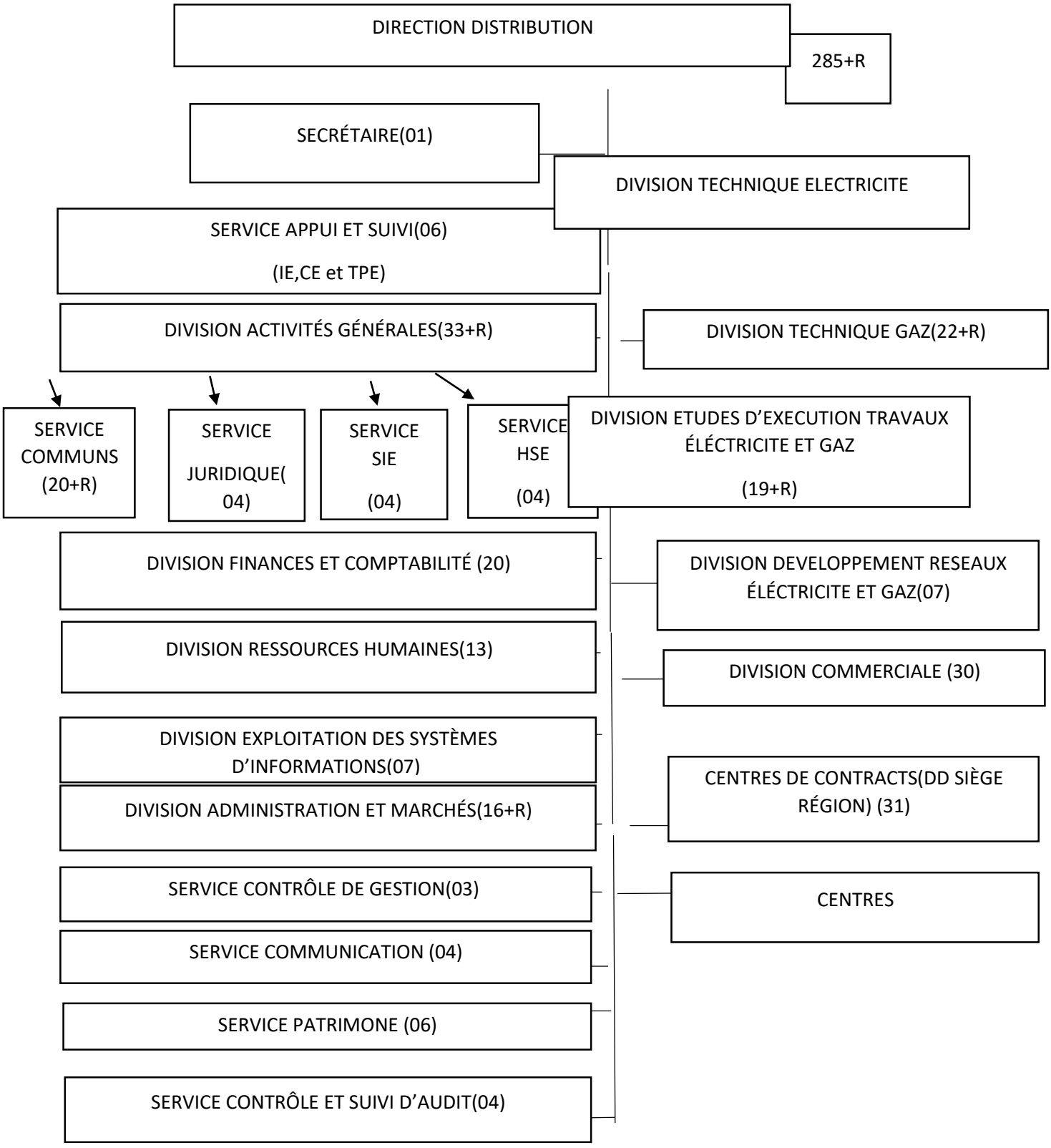
قسم الإدارة والصفقات يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام واصال الخدمة للزبون.

قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

قسم المالية والمحاسبة ويقوم بإعداد الموازانات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة.

قسم الموارد البشرية هو القسم المسؤول عن إدارة كل ما يتعلق بالموظفين وتنظيمهم وتدريبهم وتطويرهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم والقيام بها بالشكل الأمثل.

الهيكل التنظيمي :المصدر مؤسسة سونلغاز



حوافز العمل في مؤسسة سونلغاز السانيا وهران:

هي مجموعة من الخطط مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة وذلك بناءا على الأداء والكفاءة (المشاركة في الأرباح، خطط اقتراحات..الخ) .

يرى عاطف محمد عبيد الحوافز بانها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ،و هي أيضا كل الوسائل و العوامل التي تكون من شانها حث الموظفين و العمال على أداء واجبتهم بجد و اخلاص و تشجعهم على بذل اكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على مايبدلونه من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج و الخدمات .[1]

فقد صرح معظم المبحثين من خلال المقابلات التي أجريت معهم بوجود حوافز مادية حيث صرح أحد المبحوثين:

" أنه يوجد حوافز مادية في المؤسسة و صرح أن الأجر القاعدي في الشركة"

salaire de base"يختلف من موظف الى آخر حسب المستوى التعليمي ونوع العمل وحسب ايضاالاتفاقية الجماعية.

ويضيف أن:

" كل غياب مبرر وغير مبرر يخصم من الراتب les primes (النقل، الأكل ..الخ) عن كل يوم غاب فيه " (مقابلة رقم 1)

وكذا في تصريح آخر:

ومن الحوافز المادية التي نجدها في المؤسسة هناك منحة الأكل حسب تصرح المبحوث:

" لا يوجد مطعم في الشركة كاين منحة الأكل(القفة) يخلصها كل موظف مع

[1] سنان الموسي (إدارة الموارد البشرية و تاثير العولمة عليها)دار المجدولاي ،عمان ،ط1،2004 ص50.

الشهرية 550دج في اليوم". *(مقابلة رقم 2)*

جدول يبين المسافة بين مكان المسكن والعمل(منحة النقل)

الشطر	المسافةالمسكن–مكان العمل	المبالغ الجديدة
الشطر الأول	من 01≤03 كلم	1 301 دج
الشطر الثاني	من 03≤08 كلم	1 687 دج
الشطر الثالث	من 08≤12 كلم	2 474 دج
الشطر الرابع	من12≤25كلم	3 260 دج
الشطر الخامس	من25كلم	4 419 دج

المصدر شركة سونلغاز

ويقول أيضا:

" لا يوجد نقل في الشركة " transport " يوجد منحة تضاف مع الراتب حسب المسافة "

–الترقية: صرح المبحوث "أنها تخضع لتنقيط سنوي 13.5 سنويا أقل من ذلك لا يترقى.

مدة الترقية 3 سنوات".

كماصرح:

" لا يوجد حوافز معنوية كالشكر والمدح والثناء في الشركة " (مقابلة رقم 5)

"صرح احد المبحوثين من الحوافز المعنوية التي على الشركة توفيرها منح الموظف إمكانية السماح له في تحديد ساعات عمله او العمل عن بعد ." (مقابلة رقم 7)

" كما صرح احدهم عدم وجود مكافآت رمزية مثل شرات تقدير او جوائز معنوية " (مقابلة رقم 11)

صرح اغلبية المبحوثين بعدم وجود حوافز معنوية و عدم اعتراف بالجهود و الإنجازات تعد الحولفز المعنوية وسيلة فعالة للتحفيز الموظفين ، بالرغم من انها لا تحمل قيمة مالية الا ان لها أهمية كبيرة على الجانب النفسي و الاجتماعي .عندما يلتزم جميع بالاعتراف بالإنجازات الاخرين يتعزز التعاون ، مما يؤدي الى زيادة الولاء و تعزيز الثقة باللنفس و الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة.

بيئة العمل

يعرف عبد العزيز بيئة العمل بانها البيئة التي يعمل فيها الافراد في المنظمة ،و الاطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل .

و يعرفها الشنواني كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوك أدائه و ميوله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها .[1]

. وكان تصريح أغلبية المبحوثين كتالي:

"بيئة العمل مريحة ولا يوجد أي مشكل بهذا الخصوص".

–"العمل متعب وفيه ضغط كبير لأن الشركات الكبرى غالبا ما تتعامل مع كميات ضخمة من العمل، مما يجعل الضغط على الموظفين أكبر". (مقابلة رقم 3)

وما لحضناه عند تواجدنا في المؤسسة أن مكان عمل الإداريين تتوفر لديهم كل وسائل الراحة من مكيفات ومدفئات.. الخ

[1] حمادة بن صالح الظاهري ،بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي ،دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير علوم الإدارية ،جامعة نايف العربية العلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2007ص18.

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية صرح كالتالي:

"لا أعاني من أي مشاكل هنا، أنا مرتاح في مكتبي فيوجد كل وسائل الراحة التي نحتاجها هنا ". (مقابلة رقم 2)

تلعب الظروف الفزيقية في بيئة العمل دورا فعال في صحة و رفاهية الموظفين ، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم و انتاجيتهم .

كما تؤثر الإضاءة السليمة على راحة العين و تركيز الموظفين .

كما ان التهوية الجيدة تلعب دورا في راحة الموظفين ، فتوفير بيئة عمل مريحة تقلل من مستويات القلق و التوتر بين الموظفين ، مما يساهم في تحسين الصحة النفسية و تحسين الأداء الوظيفي .

كما ان تحسين الظروف الفزيقية في مكان العمل ليس فقط مسؤولية أخلاقية اتجاه الموظفين ،بل هو استثمار يعود بالنفع على المؤسسة من خلال تعزيز أداء الموظفين و تقليل الحوادث و زيادة الإنتاجية

<u>الالتزام التنظيمي:</u>

يعتبر الالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العملية الإدارية وضرورة ملحة تحرص عليها المؤسسات للتطور والاستمرار، كما يعرف على انه درجة انتماء الموظف و استعداده لبذل اقصى جهوده و امكانياته للمنظمة التي يعمل فيها .

و هو أيضا قوة ايمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و بذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها ،و فخره و اعتزاز بالانتماء لها .[1]

[1] مداني عبد القادر علاني ،إدارة الموارد البشرية ،خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ،جدة ط2 2007 ،ص119.

تعريف آخر للالتزام التنظيمي :هي الشعور بالولاء اتجاه المنظمة التي ينتمي اليها من خلال الاندماج في العمل و تبني قيمته .[1]

و كان تصريح المبحوثين كالتالي:

"يوجد التزام تنظيمي وجدية في العمل ولا يوجد تأجيل للعمل أو الغياب".

لأن العمل في مثل هذه الشركات يتطلب الالتزام بالمواعيد .

"لا يوجد هنا غيابات غير مبررة كل غياب غير مبرر يعتبر ترك للعمل

abondement de poste . (مقابلة رقم 12)

وهذا ما يبين أن العامل ملزم بالالتزام في العمل وعدم التغيب الغير مبرر.

فالالتزام التنظيمي يعتبر من اهم العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة ،مما يعزز الكفاءة و يقلل من الفوضى ، و بالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بشكل اكثر فعالية .

أي عندما يلتزم الموظفون بالتوجيهات التنظيمية ، يصبح لديهم فهم مشترك للمسؤليات مما يزيد من إنتاجية العمل ، و مما يساعد على توفير بيئة عمل مستقرة و آمنة و يقلل من الحوادث و المشاكل القانونية التي تواجه المؤسسة .

الالتزام التنظيمي في المؤسسة هو أساس بناء بيئة عمل منضبطة و فعالة ،و يعد عاملا محوريا في نجاح المؤسسة على المدى الطويل من خلال تحسين الأداء الداخلي و تقليل المخاطر و تعزيز التعاون بين الافراد .

[1] شملال صفية ،نعموني مراد ، حداد إبراهيم ، الدعم التنظيمي لدى المشرف و علاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات –المجلد :9 ، العدد 02، 2022 ، ص 158 ، 173.

المشاركة في اتخاد القرارات:

إن المشاركة في اتخاد القرارات لها أهمية كبيرة في المنظمة، فإنها تبين دور العامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، إن العامل مهما يكن يستشار في اتخاد القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصا التي تتعلق بمهامه فإنه يشعر بأهميته وثقة الرئيس.

وتكمن أهمية المشاركة في أنها تساهم في الوصول الى القرارات الصائبة المتعلقة بمشاكل العمل، تعد فن من فنون القيادة الواعية التي تساهم في تحسين الأداء مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيه وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد.[1]

كما صرح المبحوثين:

"***إننا نتعاون في أداء العمل وعملنا يتطلب المشاركة***". (مقابلة رقم 6)

"***هناك مشاركة في اتخاد القرارات حيث أقوم باقتراح أفكار على المدير تخص العمل .***

وصرح آخرون:

"***لا يوجد مشاركة في اتخاذ القرارات أنا اتلقى الأوامر وأنفذها***" . *(مقابلة رقم9)*

وكانت أغلبية الأجوبة أ نه لا يتم استشارتهم في اتخاد القرارات بالمؤسسة .

ان المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة من اهم العوامل الحاسمة التي تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة .

[1] أنظر: أمينة نوادري، **المشاركة في اتخاد القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي**، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013-ص 59-60.

حيث ان غياب المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في خلق بيئة عمل سلبية ، حيث لا يشعر الموظفون انهم جزء من عملية صنع القرارات ، مما يؤدي الى فقدان الثقة في الإدارة .

شعور الموظفون ان القرارات التي يتم تنفيدها لا تعكس احتياجاتهم او متطلباتهم ، مما يقلل من رغبتهم في الالتزام بالتنفيذ هذه القرارات ، بالإضافة الى حرمان الموظفون من الفرص لتطوير مهارات القيادة و اتخاذ القرارات في ظل غياب المشاركة ، زيادة التوتر و الصراعات الداخلية حيث عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات يسبب التوتر بين الموظفين ، مما يؤثر سلبا على التعاون الجماعي .

خلاصة القول عدم المشاركة في اتخاذ القرار يمكن ان يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية.

لذلك تعتبر المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات عنصرا أساسيا للحفاظ على بيئة عمل صحية و مؤسسة ناجحة .

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي تعبر عليه مؤشرات أو المظاهر التالية ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال، انخفاض معدلات التغيب، عدم الميل الى تغير العمل، والاحساس بالانتماء، الإحساس بالأمن وعدم التهديد من خلال العلاقة مع الزملاء من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى . [1]

و قد يعرف أيضا الرضا الوظيفي على انه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية ،التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد ،كما انه حالة انفعالية من السعادة و الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لمنصبه او خبرته في ذلك المنصب .[2]

[1] صابر بن عيسى ، **الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة**، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص النشاط البدني والرياضة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، 2018-2019، ص36.

[2] بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة المنهل الاقتصادي ،المجلد 4،العدد 3 ديسمبر 2021 ،2003 ص 100.

فقد صرح أحد المبحوثين:

"أنا راضيا عن طبيعة عملي لأنه يناسب مستواي التعليمي و انا اعمل في احد أكبر الشركات الوطنية الكبرى في الجزائر ."(مقابلة رقم 1)

كما صرح احد المبحوثين "انا راضي على الخدمة تاعي موفرين حنا كولش كليما ،قاع الظروف الفزيقية مليحة " (مقابلة رقم 2)

فقد صرح أغلبية المبحوثين على رضاهم عن العمل، فنستنتج من خلال تحليل المقابلات أن معظم العمال راضيين عن الظروف المادية بالمؤسسة (حرارة، تهوية، تعب.. الخ) وهذا يؤثر على أدائهم، بإعتبر الرضا الوظيفي من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فكلما كان العامل راضيا كلما كان أداءه جيد والعكس صحيح.

الرضا الوظيفي يعد عامل مهم لبناء بيئة عمل إيجابية و صحية تساهم في تحقيق التطور ، يمكن القول انه الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة.

عندما يشعر الموظفون بالرضا ، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على انتاجيتهم و جودة عملهم ، و يعزز الاستقرار الفريق و يقلل من معدل الموظفين .كما يساهم في تحسين صحتهم النفسية و تعزيز روح التعاون داخل بيئة العمل ، لذلك من الضروري ان تسعى الشركات الى تحقيق بيئة عمل داعمة تشجع على الرضا الوظيفي لتحقيق أداء افضل و نجاح مستدام.

علاقات العمل: تؤثر جماعات العمل الرسمية و الغير رسمية في نسق الاتصال داخل المؤسسة باي شكل من الاشكال فتؤثر سلبا او إيجابا في فعالية المؤسسة .

فجماعة العمل هي العامل الرئيسي و المؤثر في بيئة العمل ،و يتصل ذلك بحجم الجماعة و درجة التماسك بينهما ،و اهداف الجماعة ،فالفرد او العامل ماهو الا جزء من الجماعة التي ينتمي اليها .[1]

وبما أن العنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية، فإن المدير الناجح يجب أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والاتزان، فالعلاقات العمل الجيدة تحفز على العمل في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب.[2]

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين لاستجوابهم عن علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. كانت معظم الايجابات كالتالي:

" ***علاقتي مع زملائي جيدة مكانش مشاكل*** " .**(مقابلة رقم 1)**

" ***هنا رنا فاميلية وحدة نتعاونوا فالخدمة وكاين احترام بيناتنا*** " .

" ***علاقتي مع زملائي مليحة حمدلله متفاهمين مكانش مشاكل بيناتنا*** " .

وما لحظناه خلال تواجدنا في الشركة ومن خلال استجوابنا للمبحوثين أن العلاقات جيدة بين الموظفين مع بعضهم وبين الرؤساء حيث يوجد تعاون في إنجاز العمل. وإن نجاح أي

مؤسسة وفشلها يتوقف على طبيعة العلاقات السائدة بالمنظمة التي تؤثر بدورها على أداء العاملين وسلوكهم (نزاعات، توتر العلاقات...الخ).

كما صرح أغلبية المبحوثين أن علاقتهم جيدة في العمل خالية من الصراعات والنزاعات والاضرابات، وشعورهم بالاستقرارفي العمل مما ولد لديهم روح الانتماء الى المؤسسة.

[1] عبد الغفار الحنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية دار الجامعة 1997 ،58.

[2] أنظر: نزار عوني اللبدي، **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، دار دجلة، الأردن، 2015، ص23.

حيث أن الشعور بالإنتماء والأمن لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال، مما يشيرالى أن الحوافز الاجتماعية الغير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيقية للعمل.[1]

نستنتج ان علاقات العمل الجيدة بين الموظفين تعزز من روح الفريق و العمل الجماعي ، حيث يشعر الموظفون بالراحة في بيئة العمل ،أيضا العلاقات الجيدة تساهم في تحسين معنويات الموظفين.

علاقات العمل الجيدة عنصر أساسي لنجاح المؤسسة ، من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين يمكن تعزيز التعاون الإنتاجية و الابتكار ، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية و صحية تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة .

الاستقرار المهني

تعريف محمد علي محمد :الاستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله الى أي تنظيم آخر .

كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية لتحقيق التكامل و الاستقرار.[2]

يعرف احمد عبد الواسع :على انه اشعار العامل على الدوام بالامن و الحماية في عمله .

[1] طلعت إبراهيم لطفى،**علم اجتماع التنظيم**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007،ص 90.

[2] محمد علي شهيب ،السلوك الإنساني في التنظيم ،دار الفكر العربي ،1967 ص50.

" راني مرتاح هنا حمدلله علاقتي جيدة مع المدير وقاع لي يخدمو هنا بيغوني".(مقابلة 4)

وصرح مبحوث آخر أيضا بعدم رغبته بترك المؤسسة

" منجمش نبدل شركة عندي صحابي هنا والفتهم و ومتفاهم معاهم، و لأن الشركة تقدم رواتب جيدة ومزايا مالية وصحية ومرافق للترفيه." (مقابلة رقم 5)

ومن خلال اجراء المقابلات مع المبحوثين صرح أغلبيتهم عن عدم رغبتهم في ترك أوتغيير المؤسسة،ومن هنا نستنتج أن العلاقات الجيدة في العمل لديها القدرة على جعل الأفراد أكثر استقرارا وارتباطا في المنظمة.

ان الاستقرار المهني يعزز من قدرة الموظفين على التركيز في مهامهم ، مما يؤدي الى تحسين أدائهم و زيادة انتاجيتهم ، عندما يشعر الموظف بالأمان في مكان عمله يكون لديه حافز اكبر للعمل بجدية و اتقان .

المؤسسات التي تقدم بيئة مستقرة و توفر فرصا للتطوير و النمو الوظيفي ، فالاستقرار المهني يقلل من الدوران الوظيفي ، و أيضا يساهم في بناء بيئة عمل صحية ، وزيادة إنتاجية الموظفين .

<u>التدريب والتكوين:</u>

تتنوع أنواع التدريب في المؤسسات لتعزيز مهارات الموظفين،بدءا من التدريب التوجيهي الذي يعرف الموظفين الجدد بثقافة الشركة وصولا الي تدريب المهارات التي تعزز التعاون والاتصال.

ويساهم التدريب في تحسين بيئة العمل وكفاءة الأداء.ويعتبرجزءا أساسيا من إدارة الموارد البشرية حيث يتضمن برامج متنوعة تهدف الى تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم.

فالتكوين هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحديد الأهداف .[1]

للتكوين أنواع و اشكال .

FPSللموظفون الجدد تكون مدة التكوين 9 أشهر ،و هنا التكوين يكون طويل المدى و الهدف منه خلق كفاءات مهنية و اكتساب معارف ،كما يساعد في تطوير العامل .

صرح احد المبحوثين حول هذا التكوين طويل المدى "عامل هنا كي يدخل ندربوه و ندروله دورات تدريبية هنا تكوين يكون 9اشهر نعلموه كلشي من اجل ميوجهش أي مشكل او حادث في الشارع ،و كي يطلع العامل بعد التكوين للإصلاح العمود الكهربائي هنا راه عنده كفاءة و قدرة مهنية ،هنا منجموش نرسلوا واحد معندهش مهارات و تكوين جيد يصلح خيط تاع الضو "(مقابلة 11)

PP يكون التكوين في 6أشهر من أجل رفع مستوى العامل ،هنا التكوين يكون قصير المدى الهدف من هذا التكوين تحسين المستولى المهني ،و اكتساب الكفاءة .

MP مدته قصيرة لا تتجاوز الأسبوع.

وهناك التكوين عن بعد مع الموظفين لتطوير مهاراتهم.

صرح احد المبحوثين" كي العامل يعمل تكوين قصير المدى هنا نعلموه قوانين الوقائية من اجل يتفادى الحوادث سيرتو لي يصلحوا خيوط تاع الضو هنا واجب عليه يدير قفازات و يلبس حزام الأمان من باش يطلع فوق بوطو" (مقابلة رقم5)

صرح احد المبحوثين" التكوين عنده اهداف و دور مهم جدا من اجل تفادي الاخطار المتعلقة بالعمل ،هنا العامل كي يدير هذه التدابير الوقائية هنا يتفادى les accidents لي ينجمو

[1] سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تاثير العولمة عليها ،ص189.

يصوله كيما كون مايديرش القفازات ينجم يضربه الضو ،و لا كون مايلبسش الحزام الأمان يطيح يموت و لا ينقرد ." (مقابلة رقم 8)

كما صرح احد المبحوثين " انا من دخلت نخدم مكنتش متمكن متمكن غاية أيا مبعد مور التكوين تعلمت مع زملاء العمل في ميدان التكوين" (مقابلة5)

صرح احد المبحوثين " ان التكوين له أهمية في زيادة المعارف و المهارات الامر الذي دفعني الى زيادة قدراتي و الخبرات " (مقابلة رقم 11)

نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تهتم بتكوين العمال من اجل تحسين مستواهم المهني و تطوير قدراتهم و كفاءاتهم المهنية و التغلب على المشاكل التي تواجههم اثناء العمل .

ضغوطات بيئة العمل في سونلغاز.

مفهوم الضغوطات المهنية : هي حالة نفسية و ذهنية و اجتماعية تنتاب الانسان و تتسم بالشعور و الإرهاق الجسمي و البدني ،كما تتسم بالضيقة التعاسة و عدم القدرة على التأقلم مما يصاحب ذلك عدم الرضا عن النفس و المنظمة او المجتمع .[1]

كان تصريح احد المبحوثين "عندي بزاف ضغط فالخدمة متكملش قاع كل خطرا يتبدل مدير تاع الشركة ،كل خطرا قانون جديد " (مقابلة رقم 5)

كما صرح احد المبحوثين " اغلبية المشاكل لي يصرو تكون مع الزبائن ،واحد ما يخلصش الضو و الغاز أيا مين يروحوا يقطعوله ندبزوا معاه و يديروا السبات معندهش باش يخلص حتي كي يخلص كل خطرا هاذي الهدرا تتعاود " (مقابلة رقم2)

صرح احد المبحوثين" يصراو المشاكل بنتنا تاني فالخدمة خطرات يقطعوا الضو لواحد يغلطوله يكون هو مخلص أيا يجي يشكي ،خطرات قاع يكبر هاذ البروبلام ."

[1] عبد الفتاح صالح خليفات ،اثر ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب اردن ،جامعة مؤتة الأردن ،بدون تاريخ ،ص603.

صرح احد المبحوثين "مين داك نكون عندي مشاكل و هموم فالمنزل يعني مشاكل عائلية نجي كاره نخدم ما عنديش قاع رغبة في العمل" (مقابلة رقم 10)

صرح احد المبحوثين "خطرات تكون كاينة la charge بزاف فالخدمة ،يصرا ضغط كبير لازم نكملوا الخدمة" من خلال هذا التصريح يمكننا القول ان ضغوطات العمل تعد من تحديات الشائعة التي يواجهها الموظفون ،اذ تؤثر على الإنتاجية و على الصحة النفسية للعامل ،تنشأ هذه الضغوطات بسبب زيادة أعباء العمل ،و تؤدي الى الشعور بالارهاق مما ينعكس سلبا على الأداء العامل .

صرح احد المبحوثين "غي نبدا الخدما من الصباح و انا مقابلا pc منحبسوش قاع و خطرات يعطونا خدما لازم نكملوها في وقت قصير" (مقابلة 7)

صرح احد المبحوُث" تلقا روحك تبيع وقتك و عمرك تدخل شاب تخرج شيخ و هذا اذا قدرت تعيش لاغوترات اغلب الخدامين يموتو صغار بسبب ضغوط العمل و البيئة السامة" (مقابلة 8)

صرحت احد المبحوثين" وليت نخدم خدمة تاع secrétaire كل خطرا شا نخدم"(مقابلة رقم (11)

نستنتج ان إعطاء مهام غير متوافقة مع المؤهلات او المستوى الوظيفي للموظف قد يخلق حالة من الاستياء و الإحباط ، خاصة اذ كان غير راض على هذه المهام .

هذه الضغوطات قد تؤدي الى قلة تحفيز الموظفين مما يؤثر على أدائهم العام ،و بالتالي تؤدي الى تراجع الإنتاجية في المؤسسة .

ومن المخاطر التي تنتج عن ذلك :الإحباط و الضغط النفسي ،شعور الموظف بعدم التقدير و انه يقوم بعمل ليس من اختصاصه ،مما يؤدي الى تزايد الضغوط النفسية ،و يؤدي الى تراجع حافز العمل .

الاستقالات و العزوف عن العمل ،قد تتسبب هذه الضغوطات في استقالة الموظف او تقليل التزامه اتجاه المؤسسة ،و انخفاظ الإنتاجية حيث ان الموظف الذي لا يشعر بالراحة او بالتحفيز قد لا يبذل قصارة جهده ،مما يؤدي الى تراجع الإنتاجية و جودة العمل ،التعرض الى زيادة معدل دوران الموظفين ،مما يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة .

تدهور العلاقات داخل العمل ،يمكن ان يؤدي توزيع مهام غير ملائمة الى توتر بين الموظفين مما يؤثر على بيئة العمل و العلاقات المهنية .

نستنتج عند تعرض العامل لضغوطات في محيطه المهني ، قد يؤدي به الى حوادث ترجع به سلبا كما تؤثر عليه في المنظمة ،كما يتسبب ذلك في مرضه نفسيا و جسديا ، فان ذلك يمكن ان ينعكس بشكل كبير على أدائهم الشخصي و الجماعي .

حيث صرح اغلب المبحوثين انهم يعانون من ضغوطات مستمرة في العمل التي تؤدي الى الإرهاق العقلي و الجسدي .

فعلى المنظمة الاهتمام بهذا الجانب لانه يؤدي الى تزايد التوتر بين جماعة العمل ،ما يخلق بيئة عمل سلبية و غير صحية .من الضروري ان تسعى الشركات الى تحسين بيئة العمل و التقليل من هذه الضغوطات ، بما في ذلك توفير موارد للتعامل مع التوتر و الضغوطات ،للحفاظ على الإنتاجية العالية ى الصحية النفسية للموظفين .

تعريف الحوادث المهنية .

هي واقعة مفاجئة في بيئة العمل نتيجة ظروف غير آمنة ،او طرق عمل غير آمنة قد تؤدي الر ضرر او خسارة اقتصادية او حدوث إصابة للعامل او العاملين تسبب ضررا جسديا او نفسيا .[1]

[1] زادي احمد ، بن يمينة خيرة ،عبد الباقي حياة ،الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة Grtg لولاية عين تموشنت مقال علمي .Journal of economic Growth and entrepreneurship jege ,2020.pp25-37

و يقصد بالحوادث العمل كل واقعة تتسبب في المساس بجسم الانسان من اصل خارجي مفاجئ و هو كل اذى يلحق بالإنسان كالجروح او الكسور او فقدان القوة العقلية او الوفا ،فيتوقف العامل نشاطه يوم او اكثر .[1]

صرح احد المبحوثين"ان هناك كثير من الحوادث المهنية ، شعال من خطرا يصراو حوادث كي واحد يروح يطلع يصلح بوطو تاع الضو أيا ميكونش داير قفازات أي التدابير الوقائية يضربه الضو ، ولا خطرات تاني يطيح ينقرد" (مقابلة رقم 3)

[1] مريم ضبع حوادث العمل و الامراض المهنية ،أسبابها و الوقاية منها ،مجلة علمية محكمة تصدر عم معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة ،جامعة الجلفة العدد الثالث ،جوان 2014.

نستنتج من خلال تصريح اغلبية المبحوثين ان مؤسسة سونلغاز تشهد حوادث عمال كثيرة ،و هذا بسبب نقص و عدم تعزيز الإجراءات المهنية و التدريب المستمر للعمال للحد من حوادث العمل .

صرح احد المبحوثين "اغلب الحوادث المهنية تصرا بسباب stress تاع الخدمة مايكونش مليح"(مقابلة رقم 4)

نستنتج ان أحيانا تحدث الحوادث المهنية بسبب ضغوطات العمل ،مما يؤكد أهمية تحسين بيئة العمل للحد من الحوادث ،عندما تكون بيئة عمل مريحة ،تنقص الحوادث و الإصابات المهنية و تعزز الإنتاجية .

نستنتج أيضا من أسباب وقوع الحوادث المهنية هي نقص التدريب المستمر و التوعية الكافية للعاملين حول إجراءات السلامة ، فالتدريب له دور فعال في تقليل حوادث العمل .

كما ان سبب آخر قد يؤدي الى حدوث الحوادث المهنية عدم استقرار المهني بين العمال حيث ان القلق و التوتر قد يؤثر على أداء العاملين .

في عام 2018، شهدت مؤسسة سونلغاز ارتفاعا ملحوظا في حوادث العمل ،حيث تم تسجيل اكثر من **1000** حادث عمل ،نتج عنه وفاة **27 عامل** ،مع وقوع **7وفيات** ،خلال **شهر** جوان وحده هذا الارتفاع اثار قلق النقابة الوطنية للعمال الكهرباء و الغاز ،التي حملت الإدارة مجمع مسؤولية هذه الوفيات بسبب غياب وسائل الحماية الأمنية.

على الصعيد الوطني ،أظهرت احصائيات الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الاجراء انه تم تصريح 47.555 حادث عمل في 2018 ،منها 529 حادثا مميتا ،هذه الأضواء تسلط الضوء على تعزيز إجراءات السلامة المهنية و التدريب المستمر للعمال للحد من حوادث العمل .

خاتمة عامة:

من خلال اجراءنا لبحثنا الميداني في مؤسسة سونلغازالسانيا وهران ،و بعد حصولنا على المعلومات و المعطيات الهامة التي تخدم موضوعنا للإجابة على الإشكالية و مناقشة الفرضيات و استحراج اهم النتائج المتوصل اليها .

– من خلال دراستنا لهذا الموضوع بمؤسسة الوطنية سونلغاز السانيا وهران ، توصلنا الى ان

مؤسسة سونلغاز تعتمد على تحفيز العاملين ماديا و معنويا لتعزيز ولائهم و تحقيق أهدافها .

لم تتحقق الفرضية الأولى حسب ما توصلنا اليه من النتائج في البحث ان المؤسسة سونلغاز تهتم بالحوافز المادية مع اهمال الحوافز المعنوية التي تشمل ،الاعتراف بالجهود ،التقدير ، التشجيع ...الخ

الذي يساهم في رفع الروح المعنوية و تحفيز الأداء .تقدم الحوافز المعنوية بيئة عمل إيجابية تشجع على الابداع و الابتكار و تعزز من الانتماء للمؤسسة .كما تساهم في تقوية العلاقات الإنسانية داخل الفريق ، مما يزيد من التعاون و التفاعل الإيجابي .

حيث ان الحوافز المادية لوحدها غير كافية لتحفيز العاملين ، لدى الانسان مجموعة من الاحتياجات التي تتدرج من الأساسيات الى الاحتياجات النفسية و الاجتماعية الأعلى .

تشمل الحوافز المادية تلبية الاحتياجات الأساسية مثل المال و المعيشة ، و هي تمثل المستوى الأول و الثاني من الهرم (الاحتياجات الفيزيولوجية ، و الاحتياجات الأمان) **هرم مارسلو .**

و لكن عندما يتم تلبية هذه الاحتياجات ، يحتاج الانسان الى تلبية احتياجاته العليا مثل الاحترام و التقدير واعلى مستوى في الهرم هو تحقيق الذات .

و بالتالي على الرغم من ان الحوافز المادية قد تفي بالاحتياجات الأساسية للموظف ، الى انها لاتكفي وحدها لتحقيق الرضا الكامل و الارتباط العاطفي بالعمل .

يحتاج الافراد الى حوافز معنوية مثل التقدير و الاعتراف بجهودهم ليشعروا بالانتماء و الهدف في العمل ، مما يعزز دوافعهم و يزيد من انتاجياتهم .

كما توصلنا في الفرضية الثانية :

ان العلاقات الاجتماعية الإيجابية في زيادة شعور بالانتماء و الاندماج في بيئة العمل .

تحققت الفرضية الثانية حسب النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة الميدانية .

حيث توصلنا من خلال استجوابنا لمبحوثين ان هناك اندماج و انتماء في العمل ، حيث صرح اغلبية المبحوثين ان علاقاتهم جيدة في العمل يتبدلون الأفكار و يساعدون بعدهم في حل المشكلات .

تعتبر علاقات العمل بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة مهما كان نوعها لا يستطيع الانسان الاستغناء عنها ، فانها تعتبر الركيزة من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها و استمرارها و تقدمها ، حيث تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على حياة الفرد ،في بيئة العمل .

تلعب بيئة العمل الاجتماعية داخل المؤسسة دورا حاسما في تشكيل نظرة العامل اتجاه عمله و مدى اندماجه و انتاجيته ، فكلما كانت بيئة العمل داعمة و محفزة زادت رغبة العامل في العطاء و الابداع مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة ، بالإضافة الى بناء ثقافة عمل إيجابية تعود بالنفع على الجميع ، و بناء على ذلك ينبغي على المؤسسات العمل على تحسين بيئتها الاجتماعية مما تضمن نجاحها و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، اذ تتاثر نظرة العامل بعوامل متعددة مثل طبيعة التفاعلات بين العمال و أنماط القيادة و مستوى عدالة الاجتماعية و المهنية داخل المؤسسة ، فكلما كانت بيئة عمل مبنية على قيم التعاون ، احترام متبادل و

اندماج زادت قدرة العامل على التكيف و الشعور بالانتماء مما يعزز انتاجيته و استقراره الوظيفي .

فوجود بيئة عمل ملائمة و مثالية و مشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي منظمة ، فالمنظمة اليوم تسعى لتحقيق أهدافها من حلال الاهتمام بالمورد البشري و تهيئته و تنمية قدراته و استغلال طاقاته .

قائمة المصادر و المراجع :

الكتب:

- أهناني " ،نجاح ،علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال",كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ,جامعة الوادي ,2016.
- بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة المنهل الاقتصادي ،المجلد 4،العدد 3 ديسمبر 2021 ،2003.
- بن رحمون, سهام ،بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداءالوظيفي ،أطروحة مكملين لنيل شهادة الدكتورا ،قسم عوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013-2014.
- بن سالم ، عيسى ،و بن شريك ، عمر ،العوامل المسهلة للابداع في بيئة العمل ،مجلة الانسة للبحوث و الدراسات ،مجلد 08 ،العدد 01 ،جامعة الجلفة سنة 2017.
- بن صالح الظاهري ، حمادة ،بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي ،دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير علوم الإدارية ،جامعة نايف العربية العلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2018.
- بن عيسى ، صابر ،**الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة**، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص النشاط البدني والرياضة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، 2018-2019.
- بوراس فايزة ، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ،ط 1 ،2018.
- بومخلوف محمد ،التنظيم الصناعي و البيئة ،شركة دار الامة للطباعة و النشر ،الجزائر ،2001 .
- حريم ،حسين ،السلوك التنظيمي الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن 2004.
- حسن ، عادل ،إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية ،بدون طبعة دار الجامعة بيروت 1984
- ،احمد إبراهيم ،إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ،ط 1،2015.
- الحنفي ، عبد الغفار ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية دار الجامعة 1997 .

- خرموش منى و بحري صابر ،العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل ،مجلة الالسنة للبحوث و الدراسات ،المجلد 09،العدد 02 ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف ،الجزائر ،2018 .
- دهاني احمد يونس ،انعكاسات أجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاجي دراسة اجتماعية ميدانية ،مجلة الجامعة العراقية كلية الاعلام ،المجلد 51،العددد 2 2021.
- ديكسون ، روب ،المهام الإدارية ،قسم الترجمة بدار الفاروق ،القاهرة ط 1 سنة 2009 .
- زادي احمد ، بن يمينة خيرة ،عبد الباقي حياة ،الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة Grtg لولاية عين تموشنت مقال علمي Journal of economic Growth and entrepreneurship jege ,2020.pp25-37.
- سعداوي ،نعيمة ،:نظام التحفيز لرقي الفرد و المنظمة ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية – 29 (1) ،2014.
- سعداوي ، نعيمة ،:نظام التحفيز لرقي الفرد و المنظمة ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية – 29 (1) ،2014.
- سليمان ،محمد سعيد ,السلوك الإنساني في المنظمات,دار الجامعة الجديدة ,الأزاريطة , الإسكندرية 2002.
- شملال صفية ،نعموني مراد ، حداد إبراهيم ، الدعم التنظيمي لدى المشرف و علاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات –المجلد :9 ، العدد 02، 2022 ..
- الشنواني صلاح ،إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية ،مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر ،الإسكندرية ،مصر ، 1994.
- شهيب ، محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم ،دار الفكر العربي ،1967 .
- صالح خليفات ، عبد الفتاح ،اثر ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب اردن ،جامعة مؤتة الأردن ،بدون تاريخ
- ضبع ،مريم ،حوادث العمل و الامراض المهنية ،أسبابها و الوقاية منها ،مجلة علمية محكمة تصدر عم معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة ،جامعة الجلفة العدد الثالث ،جوان 2014.
- طلاب و طالبات كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،مقر السلوك التنظيمي ،ط 1 ،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ،السعودية ،2009 .
- عبد الباقي ،صلاح الدين ,السلوك الفعال في المنظمات ,دار الجامعية, كلية التجارة,جامعة الإسكندرية2004.
- عبد القادر علاني ، مداني إدارة الموارد البشرية ،خوارزم العلمية للنشر و التوزيع،جدة ط2 2007 .
- عبد المنعم درويش ،عفاف ،محمد صلاح الدين ،سماح ،المدخل في الإدارة المدرسية ، ماهي للنشر و التوزيع و خدمات الكومبيوتر ،الإسكندرية ،2008 .

- عبد المولى ،محمد ،علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ،الدار العربية للكتاب،تونس 1984.
- العتيبي ،ضرار و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم وفن ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،2007.
- علي موسى ،حنان ،الصحة و السلامة المهنية و اثرها على الكفاءة الإنتاجية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية علوم الاقتصادية ،قسنطينة.
- علي موسى ، حنان ،الصحة و السلامة المهنية و اثرها على الكفاءة الإنتاجية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية علوم الاقتصادية ،قسنطينة.
- القحطاني ، سعد بن سعيد ،بيئة العمل الداخلية و علاقاتها بمعنويات العاملين ،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،سنة 2012.
- اللبدي، نزار عوني ،**إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، دار دجلة، الأردن، 2015.
- لطفى، طلعت إبراهيم **علم اجتماع التنظيم**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007.
- ماهر ،احمد ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم – الابراهمية – رمل الإسكندرية سنة 2007.
- **المجالات:**
- محمد علي محمد ،تاريخ الفكر الاجتماعي ،دار المعرفة لجامعة مصر ،1997.
- **المذكرات والرسلئل الجامعية:**
- مرزاقة ،عبد الغفور و آحرون ، السلوك البشري المعاصر في المنظمات الاعمال :المفاهيم و المحدادات ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر 2017 .
- الموسي سنان ،إدارة الموارد البشرية و تاثير العولمة عليها ،المملكة الأردنية الهاشمية،دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ،ط1 2008،
- نوادري، امينة ،**المشاركة في اتخاد القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي**، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013
- أمينة نوادري، **المشاركة في اتخاد القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي**، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013.

الملاحق

دليل المقابلة

السن:

الحالة العائلية:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

نوع العقد: cdd/cdi))

الاقدمية:

-ماهي الحوافز الموجودة في المؤسسة؟ (منح الاكل ، النقلles primes)).....

- .....

-هل يوجد مكافأت تشجيعية للتفوق في الأداء؟

- .....

-هل هناك مشاركة في تقاسم الأرباح بين الموظفين؟ -

.....

-هل توفر المؤسسة سكن وظيفي للعاملين وعائلاتهم؟ -

.....

-ماهي الإجراءات التي تتخدها المؤسسة في حالة الغيابات الغير مبررة (للموظف)؟

- .....

-ماهو الاجر القاعدي للشركة؟

.....

-هل تمنح المؤسسة سلفة ؟

.....

-هل هناك ساعات إضافية خارج وقت العمل ؟

.....

-ماهي الخطوات التي يجب على الموظف اتخادها لزيادة الفرصة في الحصول الترقية ؟

.....

-ماهي فترة الزمنية المحددة للترقية؟

.....

-هل هناك أجور تنافسية للحفاظ على الكفاءات؟

.....

-هل هناك تناوب في العمل؟

-.....

هل تعتمد المؤسسة على نظام العقود المؤقتة للموظفن؟CDD

.....

-ماهي المهارات التي ترغب ان تكون في المؤسسة من اجل تعزيز نمو المهني ؟.

.....

– كيف تتم الدورات التدريبية ؟

.....

كيف تساهم الإدارة في توفير برامج دعم تساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط ؟

نموذج مقابلة:

السن:45

الحالة العائلية:متزوج

المستوى التعليمي: ماستر

الوظيفة: مسؤول موارد بشرية

نوع العقد : (cdd/cdi) مرسم

الاقدمية:

- ماهي الحوافز الموجودة في المؤسسة؟ (منح الاكل ، النقلles primes)..... منحة النقل
- -هل يوجد مكافأت تشجيعية للتفوق في الأداء؟ نعم ،تشمل ترقيات ،زيادات في الأجور ،جوائز ،مكافئات مالية.
- -هل هناك مشاركة في تقاسم الأرباح بين الموظفين؟ نعم
- هناك تقاسم في الأرباح مع الموظفين ،عادة مايتم ذلك بناء على أداء الشركة ككل و يتم تحديد نسبة الأرباح لتوزيعها على الموظفين وفقا لآلية معينة .
- هل توفر المؤسسة سكن وظيفي للعاملين وعائلاتهم؟ لا تقوم بدفع تكلفة الاجار .
- ماهي الإجراءات التي تتخدها المؤسسة في حالة الغيابات الغير مبررة (للموظف)؟ عقوبات او الفصل
- تبدا بانذار ،و قد تتصاعد الى خصم من الراتب او حتى الفصل في حالة تكرار الغياب غير المبرر.
- ماهو الاجر القاعدي للشركة؟ يختلف من عامل الى عامل حسب الخبرة و الاقدمية .
- هل تمنح المؤسسة سلفة ؟ لا.
- هل هناك ساعات إضافية خارج وقت العمل ؟ نعم .
- ماهي الخطوات التي يجب على الموظف اتخادها لزيادة الفرصة في الحصول الترقية
- حسب سلم التنقيط .
- ماهي فترة الزمنية المحددة للترقية؟ كل اربع سنوات .
- هل هناك أجور تنافسية للحفاظ على الكفاءات؟ نعم .
- هل تعتمد المؤسسة على نظام العقود المؤقتة للموظفن؟CDD لا
- ماهي المهارات التي ترغب ان تكون في المؤسسة من اجل تعزيز نمو الم -

تتشكل لدى العاملين تطلعات اتجاه مهارات مهنية تفترض ان تتوفر داخل المؤسسة كي تساهم في تعزيز كفاءة و الرفاهية المهنية ،كالتقدير و التشجيع ،و هذا مايجعلني اشعر انني عامل و مجهودي معترف به ،مما يؤدي الى خلق رابطة وجدانية بيني و بين المؤسسة.

– كيف تتم الدورات التدريبية ؟ هناك أنواع من التكوين طويل المدى او قصير المدى .

ماهي الأسباب التي تؤدي الى نقص إنتاجية المؤسسة ؟

هناك عدة أسباب منها سوء التسيير الإدارة ،نقص التدريب ،نقص الحوافز ،او بيئة عمل غير صحية ،و ضغوط في العمل و المهام الكثيرة و ضيق الوقت و ننشغل بها بشكل كبير لدرجة لا نجد و قتنا لاخذ استراحة ،و نخرج مرهقين جسديا و نفسيا.

الخصائص السوسيومهنية للمبحوثين

رقم المقابلة	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الاقدمية
01	ذكر	35	متزوج	ماستر	محاسب	6سنوات
02	ذكر	47	متزوج	ماستر	مسؤول موارد بشرية	12سنوات
03	ذكر	30	عازب	متوسط	حارس	4سنوات
04	ذكر	28	عازب	ثانوي	حارس	3سنوات
05	ذكر	50	عازب	ماستر	مسؤول قسم مالية	14سنة
06	ذكر	30	متزوج	ليسانس	محاسب	4سنوات
07	ذكر	45	متزوج	ماستر	موارد بشرية	10سنوات
08	انثى	30	متزوجة	ماستر	موارد بشرية	8سنوات
09	انثى	28	عازبة	ليسانس	سكرتيرة	4سنوات
10	انثى	36	متزوجة	ماستر	قسم المالية	9سنوات
11	انثى	40	متزوجة	ليسانس	موارد بشرية	11سنة
12	انثى	25	عازبة	ليسانس	سكرتيرة	1سنة

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région d'Oran

N° 653 / Année
N° 03/12/2024

Direction de distribution d'Es Senia
Division Ressources Humaines

Convention de Stage Pratique

Entre, la structure de formation représentée par :

Mr : BENACHOUR Salem
Fonction : chef département de sociologie
Structure de Formation : Université d'Oran 02 Mohamed Ben Ahmed
Siège : UGMO

D'une part,

Et l'unité représentée par :

Monsieur : BOUDOUNET Abdelhafid
Fonction : Directeur de Distribution
Unité : Direction de Distribution Es Senia
Siège : Chemin de Wilaya N83 vers Es Senia Douar

D'autre part,

Il à été convenu ce qui suit :

Article 1 : La présente convention établie conformément aux dispositions du circulaire n° 101 DP/CIR en date des 08.11.1993 relatives au parrainage dans l'entreprise, a pour objet de définir :

- ✓ *Les relations entre l'unité et la structure de formation.*
- ✓ *Les conditions de réalisation de l'activité.*
- ✓ *Les dispositions de règlement des griefs et des différents qui peuvent subvenir entre les deux parties.*

Article 2 : L'unité concernée est chargée d'assurer :

- ✓ *La formation pratique des stagiaires*
- ✓ *La mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activit (Transport, logistique…)*

Article 3 : L'unité concernée est chargée du suivi administratif de l'activité parrainag aux plans de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisati du programme prévu dans de bonnes conditions.

MELLAL Nihed & GUESMIA Zoulikha

Article 4 : L'unité autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils pédagogiques, réunions de coordination, soutenance de mémoires organisés par les structures de formation.

Article 5 : L'unité arrête, d'un commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage effectif de l'action de parrainage, la liste des parrains et des stagiaires ainsi que les lieux, durée et période de déroulement des phases pratiques.

Article 6 : L'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont précédé da désignation et ce dans les cas ci-après :

- ✓ Non-respect des engagements de parrainage.
- ✓ Absence de longue durée.

Article 7 : L'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

Article 8 : La structure de formation met a la disposition du parrain, avant la démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques nécessaire (guide du parrain ...).

Article 9 : La structure de formation met a la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques dans les unités.

Article 10 : La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogique à l'intention des parrains.

Article 11 : La structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour animer dans les centres de formation ...)

Article 12 : Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêté d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

Article 13 : En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différents.

Article 14 : Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non-respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

Article 15 : La présente convention est d'une durée de quinze (15) jours à compter du 15/12/2024 jusqu'au 29/12/2024

SIGNATURE DE STRUCTURE DE FORMATION

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

MELLAL Nihed & GUESMIA Zoulikha

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction de distribution d'Es Senia
Division Ressources Humaines

Région d'Oran

N° 53 / Année
N° 09/02/2024

Attestation de Stage Pratique

Nous soussignés, le Chef de Division des Ressources Humaines/PI de la Direction de Distribution Es Senia, attestons par la présente que :

Melle : GUESMIA Zoulikha

Née le : 10/04/2001 à ORAN

A effectuée un Stage Pratique au niveau de notre direction dans le *domaine de la Gestion des Ressources Humaines* du 15/12/204 au 29/12/2024

La présente attestation est établie à la demande de l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Division des Ressources Humaines

سونلغاز - التوزيع
ناحية التوزيع وهران
مديرية التوزيع السائية
DD
قسم الموارد البشرية

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Attestation de Stage Pratique

Nous soussignés, le Chef de Division des Ressources Humaines/PI de la Direction de Distribution Es Senia, attestons par la présente que :

Melle : MELLAL Nihed

Née le : 08/05/2003 à SENIA –ORAN-

A effectuée un Stage Pratique au niveau de notre direction dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines du 15/12/204 au 29/12/2024

La présente attestation est établie à la demande de l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Division des Ressources Humaines

سونلغاز - التوزيع
ناحية التوزيع وهران
مديرية التوزيع السانية
DD
قسم الموارد البشرية