

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 02: محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد  
Université d'Oran 2  
Mohamed Ben Ahmed



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

واقع التسرب الوظيفي في:

شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH) نموذجا

تحت إشراف:

د. محمودي أميمة

اعداد الطالبة:

شاحطو فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. مولاي الحاج	وهران 02	رئيسا
أ. محمودي أميمة	وهران 02	مشرفا ومقررا
أ. سويح مهدي	وهران 02	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر وتقدير

أحمد الله تعالى أولاً وقبل كل شيء الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة الأستاذة محمودي أميمة

التي كانت نعم الأستاذة والموجهة بنصائحها القيمة

في إتمام هذا البحث وجزاها الله كل خير.

كما أشكر السيد شراك خالد الذي قدم لي يد العون

حتى أستطيع القيام بالدراسة الميدانية داخل الشركة لإتمام المذكرة

كما أشكر جميع العاملين

بشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال هذه المذكرة

وأشكر أعضاء اللجنة المناقشة الكرام

الذين تكرموا علينا بوقتهم الثمين لاستكمال نقائص هذا العمل

الذي نتمنى أن يكون في المستوى.

أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي

اللذان كانا لهما الفضل في تربيتي وتعليمي ومساندتي

طوال مشواري الدراسي

كذلك أهدي هذا العمل إلى أختي الصغرى

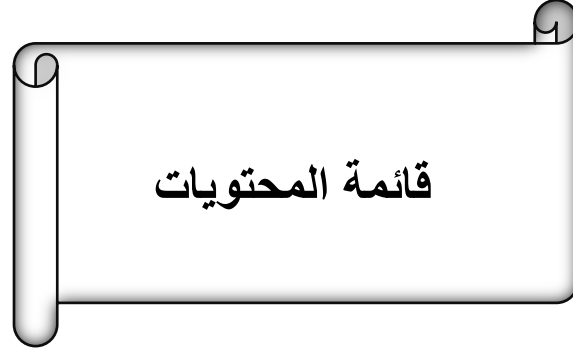
التي ساندتني بكلمات التشجيع اللطيفة والعفوية

وأیضا ساعدتني في كتابة بعض الصفحات من المذكرة

أهدي عملي إلى صديقتي الوحيدة والغالية

التي لولا الظروف التي منعتها من مواصلة الدراسة

لكانت معي في هذا العمل.



## قائمة المحتويات

- شكر وتقدير
- إهداء
- فهرس العناوين
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال

## فهرس العناوين

الصفحة	العناوين
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة</b>	
16	تمهيد
17	1. الدراسات السابقة
19	2. الدراسة الاستطلاعية
20	3. إشكالية الدراسة
21	4. فرضيات الدراسة
22	5. أهمية الدراسة
22	6. أهداف الدراسة
22	7. أسباب اختيار الموضوع
23	8. صعوبات الدراسة
24	9. تحديد مفاهيم الدراسة
26	10. خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدخل الفردي</b>	
28	تمهيد
29	1. ماهية الأجور
29	2. أنواع الأجور
30	3. أهمية الأجور
30	4. نظريات الأجور
35	5. خطوات تحديد الأجور
38	6. مبادئ تحديد الأجور
38	7. العوامل المؤثرة في تحديد الأجور
39	8. مفهوم الحوافز
40	9. أنواع الحوافز
41	10. نظريات الحوافز
43	11. ماهية المكافئات
43	12. أنواع المكافئات
44	خلاصة الفصل



<b>الفصل الثالث: ضغوطات العمل</b>	
46	<b>تمهيد</b>
47	1. مفهوم ضغوطات العمل
48	2. أنواع ضغوطات العمل
49	3. عناصر ضغوطات العمل
49	4. مراحل ضغوطات العمل
50	5. مصادر ضغوطات العمل
52	6. النظريات المفسرة لضغوطات العمل
54	7. نتائج وآثار ضغوطات العمل
55	8. استراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل
56	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الرابع: التسرب الوظيفي</b>	
59	<b>تمهيد</b>
60	1. مفهوم التسرب الوظيفي
61	2. أنواع التسرب الوظيفي
62	3. أسباب وعوامل التسرب الوظيفي
64	4. النظريات المفسرة للتسرب الوظيفي
67	5. آثار التسرب الوظيفي
69	6. أساليب معالجة التسرب الوظيفي
70	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الخامس: الجانب الميداني</b>	
72	<b>تمهيد</b>
<b>دراسة مونوغرافية لمؤسسة (STH)</b>	
73	1. تقديم عام لشركة الأم سونا تراك (Sonatrach)
74	2. التعريف بالمؤسسة (STH/SPA)
74	3. تاريخ ونشأة المؤسسة
75	4. مهام المؤسسة
75	5. أهداف المؤسسة
76	6. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	7. كيفية اعداد الهيكل التنظيمي
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
78	1. مجال الدراسة

80	2. المنهج المستخدم
80	3. الأدوات المستعملة لجمع البيانات
81	4. عينة الدراسة
<b>عرض البيانات</b>	
87	1. عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
111	2. عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها
117	3. النتائج العامة للدراسة
118	4. توصيات الدراسة
119	خلاصة الفصل
120	خاتمة
122	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق
142	ملخص الدراسة



## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول 01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات السوسيو ديمغرافية.	82
جدول 02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة).	87
جدول 03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (السن) و(نوع المهنة).	89
جدول 04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الأقدمية) و(نوع المهنة).	91
جدول 05	يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (نوع المهنة).	93
جدول 06	يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (الجنس).	95
جدول 07	يمثل تصور أفراد العينة عن رأيهم حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة).	96
جدول 08	يمثل تصور أفراد العينة حول نظام الترقية حسب متغير (المحسوبية) ومتغير (عدد السنوات).	98
جدول 09	يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير (نوع المهنة).	99
جدول 10	يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير (الجنس).	101
جدول 11	يمثل تصور أفراد العينة عن وجود مشاكل مع رؤسائهم حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة).	102
جدول 12	يمثل تصور أفراد العينة حول بيئة العمل.	104
جدول 13	يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير (الجنس).	105
جدول 14	يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير (نوع المهنة).	107
جدول 15	يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير (الجنس).	108
جدول 16	يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية).	109

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس).	الشكل 01
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (السن).	الشكل 02
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (المستوى التعليمي).	الشكل 03
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الخبرة المهنية).	الشكل 04
86	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 05
88	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة).	الشكل 06
90	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (السن) و(نوع المهنة).	الشكل 07
92	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الأقدمية) و(نوع المهنة).	الشكل 08
94	يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 09
95	يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (الجنس).	الشكل 10
97	يمثل تصور أفراد العينة عن رأيهم حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء حسب متغير (الجنس).	الشكل 11
97	يمثل تصور أفراد العينة عن رأيهم حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 12
99	يمثل تصور أفراد العينة حول نظام الترقية في المؤسسة.	الشكل 13
100	يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 14
101	يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير (الجنس).	الشكل 15
103	يمثل تصور أفراد العينة عن وجود مشاكل مع رؤسائهم حسب متغير (الجنس).	الشكل 16
103	يمثل تصور أفراد العينة عن وجود مشاكل مع رؤسائهم حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 17
105	يمثل تصور أفراد العينة حول بيئة العمل.	الشكل 18

106	يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير (الجنس).	الشكل 19
108	يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير (نوع المهنة).	الشكل 20
110	يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير (الجنس).	الشكل 21
111	يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية)	الشكل 22

مقدمة

تعتبر الأجور المصدر الأساسي لدخل الأفراد، معظم العاملين عندما يتحصلون على منصب عمل ما، يكون الاهتمام الأول لهم هو الأجر، فكلما كان الدخل الفردي للعامل متوافق مع ما يبذله من مجهودات، كلما زادت عجلة الإنتاج في المؤسسة، إن الأجر يحظى باهتمام العاملين بشكل كبير فهو وسيلة لإشباع رغباتهم وتلبية حاجياتهم المادية والاجتماعية، فالجانب المادي يعتبر أهم دافع الذي يدفع بالفرد للعمل، فوجود نظام أجور فعال يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويشجع على تحفيز العمال نحو الأفضل، ويساعد على استمراريتهم بها، لهذا يتعين على نظام الأجور والرواتب أن يحقق الموازنة بين ما تطمح اليه المؤسسة في تحقيق أهدافها من جهة، وإشباع حاجات العمال المادية من جهة أخرى، وأي اختلال في هذه الموازنة سيؤدي بالكاد إلى هدر طاقاتها وكفاءتها البشرية.<sup>1</sup>

إن الأجور المتدنية تخلق حالة من شعور العامل بعدم وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة، تضمن له مكافأة لمجهوداته، التي يقوم بها أثناء أدائه للعمل، فضعف الدخل المادي للعامل تخلق فيه روح التذمر وتدفع به إلى مغادرة المنظمة وهذا ما يعرف بـ **التسرب الوظيفي**، والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة ومناسبة له.

من جهة أخرى في المؤسسة هناك عدة ظروف تحيط بالعامل، قد تكون ظروف مناسبة له وقد تكون معاكسة تمام مما كان يتوقع، فبالرغم من وجود دخل فردي مناسب للعامل قد يلبي له احتياجاته المعيشية، إلا أن هناك عوامل أخرى تضغط على العامل من أجل تركه لمنصب عمله.

إن العامل يقضي معظم وقته في العمل، ويجري هذا العمل في مؤسسات مختلفة وفي بيئة عمل تملي عليه شروطها وتفرض عليه نوع من القلق، الخوف، الارتباك، والتعلم على الآلات الحديثة، ضرورة خضوعه لعملية التكوين والمراقبة، لها عوامل تسما بـ **ضغوطات العمل**، التي تتحكم في الفرد، فيجد نفسه لا شعوريا قد تولدت عنده مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال تسابت، **تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي**، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص02.

<sup>2</sup> نصيرة فطاني، **قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي**، مذكرة ماستر، علوم التسيير إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019، ص01.

## مقدمة

وجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تأثير هذه العناصر (**الدخل الفردي، ضغوطات العمل**) على العامل نحو التسرب الوظيفي، لعلنا نصل إلى نتائج تساهم في تحديد مصادر التسرب الوظيفي في المؤسسات، وهكذا تم تناول موضوع ظاهرة التسرب الوظيفي مثلها كمثل أي ظاهرة اجتماعية اقتصادية تعاني منها المؤسسات الجزائرية، سواء في الوظيف العمومي والمؤسسات العمومية، أو المؤسسات الخاصة، وبمأن تخصصنا في علم الاجتماع العمل والتنظيم، ركزنا في بحثنا الميداني على واقع التسرب الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الكبرى من بينها شركة **سوناطراك**، أحد فروعها بتحديد شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات **STH/SPA**، واشتملت خطة البحث على مقدمة وخمسة فصول، كل فصل يبدأ بتمهيد ويختم بخلاصة.

### ■ تضمن الجانب النظري على أربع فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول **منهجية الدراسة** الذي قمنا قبل كل شيء الاطلاع على الدراسات السابقة للاستفادة منها بعد التدقيق على العنوان وبالتالي تحديد المفاهيم الذي نحتاج إليها، ثم إشكالية وطرح فرضيات البحث، ثم أهمية الدراسة وأهدافها.

**أما الفصل الثاني** كان حول **الدخل الفردي** وشمل كل العناصر المهمة حوله.

**الفصل الثالث** كان حول ضغوطات العمل وكل ما يشمله من عناصر ملمة لموضعه.

**الفصل الرابع** فكان حول التسرب الوظيفي وماهيته والعناصر المختلفة حوله.

■ **تضمن الجانب الميداني** على **الفصل الخامس** جاء لعرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً من تحديد مجالات الدراسة، ثم المنهج المتبع، ثم تحديد أدوات جمع البيانات، ثم تحليل وتفسير المعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية، ثم تحليل وتفسير البيانات ومناقشتها ثم استخلاص النتائج والتعليق عليها في ضوء صدق فروض الدراسة أو نفيها، ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة لوضع خاتمة استنتاجية في الأخير.

# الفصل الأول

## منهجية الدراسة



### تمهيد

يعتبر هذا الفصل الجوهر الأساسي للبحث العلمي، تناول الجانب النظري للدراسة، من خلال التطرق للدراسات السابقة والاستفادة منها، كذلك يتناول الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها كأول خطوة قبل طرح إشكالية الموضوع، لأن الدراسة الاستطلاعية توضح للباحث أهم النقاط التي يجب عليه الإدلال بها، كذلك توضح له أهم النقاط التي لم يكن يدركها والتي ينبغي عليه التطرق إليها وإضافتها في بحثه، وبالتالي كل هذه العناصر سوف تحدد له أين يكمن الإشكال في الظاهرة المدروسة، وبالتالي يطرح الإشكالية بطريقة علمية ومنهجية، بعد طرح الإشكالية سيتطرق الباحث لعرض فرضيات البحث التي هي إجابات مؤقتة أو فكرة مسبقة جاءت في ذهن الباحث لما لاحظته من عوامل تؤثر في ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها، التي أعطته تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، ثم أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختياره لموضوع الدراسة، والصعوبات التي واجهها أثناء البحث، وفي الأخير تحديد المفاهيم الضرورية للبحث العلمي المناسبة لظاهرة التسرب الوظيفي.

وبالتالي إذا نجح الباحث في هذه الخطوات فيمكن القل بأنه قد استطاع تحديد المسار العام لبحثه العلمي.

### 1. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تدعيم أي بحث، لأنها تساعد على توفير كم من المعلومات النظرية والنماذج الواقعية، حتى يمكننا الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، وعلى أساسها يمكننا الانطلاق في بحوثنا حتى تكون بحوثنا تكملة للبحوث السابقة، لأن موضوعنا ليس الأول من نوعه، بل هناك أدبيات مطروحة سبقت، ودراستنا هي عبارة عن دراسة مكملة للدراسات السابقة، جاءت واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة.

من بين المواضيع المطروحة:

**الدراسة الأولى:** عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية. هي من اعداد عبد العزيز الهليل عام 2003، دراسة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان "عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية" وهي دراسة تطبيقية أجريت بمستشفى قوى الامن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض. إشكالية الدراسة: فهم أثر تلك العوامل على ظاهرة التسرب الوظيفي وما إذا كانت هذه العوامل تؤثر على سلوك واتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، وأثر هذه المشكلة على الجانب الإداري والأمني.

**المنهج المستخدم:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، اما العينة فقام باختيارها بطريقة عشوائية طبقية تمثل جميع الفئات المختلفة (فئة الإداريين، الفنيين، الأطباء، التمريض وفئة الصيادلة) من الموظفين في المستشفى قوى الامن الداخلي بالرياض وبمجمع الرياض الطبي.

**الاستنتاجات العامة لهذه الدراسة:**

تبين للباحث ان الابعاد المتعلقة بالأجور والحوافز كانت أكثر الابعاد التي أشار إليها مفردات البحث ان لها اثرا كبيرا في اتجاههم نحو التسرب الوظيفي من المستشفيات التي يعملون بها، كذلك توصل الباحث الى ان المتعاقدين من الخارج من غير السعوديين يحصلون على مزايا أفضل من زملائهم المتعاقدين من الداخل، وهذا ما يجعل الموظفين السعوديين يتوجهون نحو التسرب الوظيفي.

من النتائج المتوصل إليها أيضا ان عملية ادراج عمالة جديدة لتغطية الأماكن الشاغرة ينتج عنه سوء في استخدام الأجهزة الطبية لان هذه العمالة تفتقد للخبرة اللازمة للعمل على مثل هذه الأجهزة.

- ان ادراج عمالة جديدة تؤدي لعدم الانسجام بين فئات الموظفين المختلفة.

- وجود تباين بين مرتبات الموظفين الغير سعوديين نظرا لاختلاف جنسياتهم بالرغم من تساوي المؤهلات والخبرات لديهم ضمن الفئة الوظيفية الواحدة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي.

هي من اعداد حماد صالح الظاهري، عام 2007، بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستويي الشؤون الإدارية بالأمن العام.

**إشكالية الدراسة:** ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي للعاملين بالشؤون الإدارية بالأمن العام؟

**المنهج المستخدم:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا. حيث اقتصر هذا البحث على جميع العاملين بإدارة الشؤون الإدارية بمديرية الامن العام بوزارة الداخلية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

### الاستنتاجات العامة لهذه الدراسة:

من خلال نتائج البحث اتضح ان افراد البحث يرون بان الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جدا الي التسرب الوظيفي وترك العمل، وتظهر هذه الأسباب الاقتصادية في: عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته، تليها ضعف الحوافز والبدلات في العمل. كما توصل أيضا الى ان الأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جدا الي التسرب الوظيفي وترك العمل.<sup>2</sup>

### الدراسة الثالثة: دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

هي من اعداد مارية فلاح، عام 2008، بعنوان دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية بجامعة منتوري قسنطينة.

**إشكالية الدراسة:** هل تستطيع الإدارة ان تحت الافراد على تقديم أداء أفضل؟ وهل تستطيع ان تحصل منهم على أحسن ما عندهم؟

<sup>1</sup> عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص265.

<sup>2</sup> حماد صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، ملخص دراسة تطبيقية على مستوى الشؤون الإدارية للأمن العام، ملخص إلكتروني، أطلع عليه يوم 2021/04/03.

**المنهج المستخدم:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية، وعلى منهج دراسة حالة في الجانب الميداني.

**الاستنتاجات العامة لهذه الدراسة:** في ظل التحليلات والنتائج المتوصل إليها ترى الباحثة بان سر نجاح المنشأة الحديثة مرتبط بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ولا يمكن الوصول الى هذه الفعالية إلا بوجود ميكانيزمات او آليات تهدف الى تنظيم، دفع، تنشيط وتوجيه الافراد في المنشأة.<sup>1</sup>

### 2. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي المرحلة الأولى التي يقوم بها الباحث في دراسته التطبيقية، وهي النزول الأولي للميدان، في يوم 2021/06/15 هو اليوم الأول للمرحل الاستطلاعية، وبالتقريب على الساعة 08 صباحاً، ذهبت للمديرية العامة لشركة تسيير واستغلال موانئ طرفيات المحروقات (STH) ، وبالتحديد في مديرية تنمية الموارد البشرية، قسم تسيير الموارد البشرية وقسم التكوين، تعرفت على عمال مكتب الموارد البشرية وقدمت لهم نفسي والموضوع الذي قمت باختياره للمناقشة فيه، فقامت بجولة حول مختلف المصالح والأقسام، تم بعد ذلك قمت بالاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالأرقام وأسماء العمال الذين قاموا بترك مناصب عملهم، كذلك العمال الذين تركو الوظيفة بشكل مؤقت في حالة رغبة العامل في الرجوع إلى منصب عمله أو ما تسمى (Mis en disponibilité)، كذلك اطلعت على بعض النسخ حول الاستقالات المقدمة من العمال الذين استقالوا.

في بداية الأمر الفكرة الأولية لموضوع الدراسة كانت تتمحور حول الدخل الفردي فقط وتأثيره على العامل حتى يقرر في الاستقالة عن عمله، لكن بالاطلاع على هذه الوثائق تغيرت الفكرة حول الموضوع وبالتالي أعدت صياغة العنوان والإشكالية والفرضيات المناسبة للإشكالية، وبالتالي قمت بخطة جديدة تتناسب ومسار البحث مع الإشكالية التي سوف أقوم بطرحها.

<sup>1</sup> مارية فلاح، دراسة تقييمية وتحليلية لنظام الأجور ذات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة ماجستير، تسيير الجماعات المحلية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص201.

3. إشكالية الدراسة:

بدأت تبرز مشكلة اجتماعية ملفتة للانتباه هي مشكلة التسرب الوظيفي داخل المنظمات، أو ما يعرف أحيانا " بدوران العمل "1.

فقد بدأت هذه الظاهرة في التضخم وازدادت حدتها في الآونة الأخيرة، خاصة في القطاع العام الممثل لمؤسسات الدولة، وهذا لا يعني انعدام ظاهرة التسرب الوظيفي داخل القطاع الخاص.

إن ظاهرة التسرب الوظيفي تعد من أهم الموضوعات التي ينبغي البحث فيها داخل المنظمات بأنواعها المختلفة. فقد أصبح من المهم معرفة أن ظاهرة التسرب الوظيفي ليست محض صدفة، ولكنها نتيجة لظروف وعوامل متعددة تدفع بالعامل للبحث عن فرص عمل بديلة، وقد نرجع ذلك لتدني مستوى الأجور ورغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية نظرا لارتفاع تكلفة المعيشة، والوضع الاقتصادي الراهن. فإن الأجور والرواتب التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أو عضليا تلعب دورا كبيرا في تحقيق الذات عند الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد.

ومن منطلق الخلفية الاجتماعية والثقافية الرجل هو المسؤول الأول في الأسرة لإشباع الحاجيات العائلية من جهة، وتحقيق ذاته من جهة أخرى، حسب ما تكلم عنه عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو (1930-2002)، في كتابه الصادر سنة 1963 (الشغل والعمال)، حيث عندما درس المجتمع القبائلي في فترة الاستعمار، قدم تحليلا أنثروبولوجيا لفئات العمل، حيث يشير إلى أن مفهوم العمل لا وجود له في النظام الزراعي للمجتمعات التقليدية، كان العمل مرتبط بالأرض، وأن احتياجات الأسرة اليومية تؤخذ من الأرض، أما العمل في سياق حركة بروليتارية في مواجهة الفلاحين الذين اقتلعوا من جذورهم، فأصبحت البطالة تهددهم بالسحق الاجتماعي، فانعزل الفلاح عن أرضه و أصبح يبحث عن العمل المواكب للمجتمع العصري، الذي أصبح وسيلة أساسية للعيش واكتساب الأجر وبالتالي تلبية احتياجاته الأسرية، والوصول إلى تحقيق الذات، واكتساب مكانة اجتماعية، تجنبه التهميش.2

وقد نرجع ذلك لعنصر آخر مهم يمكن اعتباره عامل من عوامل التسرب الوظيفي داخل المؤسسة هو ضغوطات العمل، لأن هذه الأخيرة تتزايد باستمرار وهي من سمات العصر الحديث

1 سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، درجة البكالوريوس، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، 2008، صنعاء، ص20.

2 لوران بز، سوسيولوجية العمال الجزائريين لبيير بورديو من وجهة نظر إيثولوجيا الحاضر، وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع، أطلع عليه يوم 2021/06/03، سا 15.30. [www.esgp.cerist.dz](http://www.esgp.cerist.dz)

المفروضة على الأفراد، وتسعى المنظمات لمواجهة تلك الضغوط من أجل تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتحسين جودة العمل، وبالتالي رفع الكفاءة.

لأن الفرد العامل يقضي معظم وقته في العمل ويجري هذا العمل في مؤسسات مختلفة قد تكون الجامعة أو مصنع أو أي مؤسسة أخرى، وجود الفرد في تلك المؤسسات يقضي أن يجعل الفرد يعمل في بيئة عمل تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوع من القلق والخوف، فالتعلم على الآلات الحديثة، التأقلم مع جو العمل، صنع علاقات اجتماعية داخل المؤسسة وطبيعة العلاقات بين العمال، طبيعة العمل الملقى على عاتق العامل وشدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لينجز عمله، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز عمله أو التخلي عليه وقطع العلاقة المهنية مع المؤسسة.

كل هذه العناصر الأساسية في بحثنا (الدخل الفردي، ضغوطات العمل، بيئة العمل)، كلها قد تكون عوامل مساهمة في تفكير العامل في التخلي عن منصب عمله واستقالته ما إذا كانت غير مناسبة له وبالتالي ظهور التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نطرح الاشكال التالي:

**ما هو واقع التسرب الوظيفي في شركة سوناطراك فرع شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH/SPA على الخصوص؟**

من خلال هذه الإشكالية تتولد مجموعة من الفرضيات تكون عبارة عن إجابة أولية للمشكل المطروح حتى يتسنى لنا في الأخير إما قبولها أو نفيها.

### 4. فرضيات الدراسة:

**1/** الدخل الفردي يؤثر على العامل نحو التسرب الوظيفي: كون الأجر يلعب الدور الأساسي في تلبية حاجيات الفرد المادية والمعيشية، ويتحدد الأجر على حسب كل مؤسسة وميزانياتها الخاصة، وحسب بعض المتغيرات المؤثرة في تحديده، كمتغير الخبرة المهنية والأقدمية لعدد السنوات السابقة، وحسب نوع المنصب الذي يشغله.

**2/** هناك علاقة بين ضغوطات العمل والتسرب الوظيفي: هي مجموعة العوامل قد تكون إيجابية أو سلبية تتحكم وتدفع بالعامل نحو ترك منصب عمله أو العكس.

**3/** رغبة العامل في البحث عن وظيفة أخرى وبالتالي التوجه نحو التسرب الوظيفي: تبقى ظاهرة غير محققة بنسبة كبيرة في شركة STH نظرا لما تشهده البلاد من نقص في مناصب العمل، وأنه أصبح من الصعب العثور على عمل لذلك نجد معظم العاملين يعانون من

الضغوطات والدخل المادي غير المناسب لكن تجد معظمهم يتحملون هذه الضغوطات فقط من أجل لقمة العيش، لأن لو ذهبنا إلى الوظيف العمومي لوجدنا ما هو أسوأ من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، لأنها تحض ببعض الامتيازات عن المؤسسات الأخرى.

### 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه موضوع حساس في علم اجتماع العمل والتنظيم لأن الأجر له أسباب اقتصادية، اجتماعية، تساهم في ترقية الفرد اجتماعياً بتحقيق ذاته وبالتالي يصبح الفرد عنصر فعال في المجتمع وأساسي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة إذا ما كان ضعف الدخل الفردي يؤثر على قرار العامل في ترك المؤسسة.
- معرفة ماهية ضغوط العمل ومدى تأثيرها على رغبة العامل في البقاء في المؤسسة من عدمها.
- معرفة الواقع الفعلي للتسرب الوظيفي في شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحرقات .STH/SPA

### 6. أهداف الدراسة:

- وصف الدور الذي يلعبه الدخل الفردي للعامل (الأجر) في تأثيره على ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المنظمات.
- التعرف على نظرة العاملين والتقرب منهم من أجل معرفة إذا كان الأجر المقدم لهم من قبل المنظمة يشبع حاجياتهم النفسية والمادية، على حسب متغيرات (السن، الجنس، المنصب المهني، الخبرة المهنية... الخ).
- معرفة مختلف المحددات ومصادر والعوامل المؤثرة في ضغوط العمل.
- إبراز الدور والقيمة الحقيقية لإدارة ضغوط العمل في المؤسسة والتحكم في مستوياته.
- معرفة المعاناة والضغوط الذي يتعرض لها العمال داخل شركة STH.

### 7. أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في مجموعتين، إحداها ذاتية والأخرى موضوعية.



### الأسباب الذاتية:

- الموضوع ليس من المواضيع المتداولة كثيرا بحكم أننا اخترنا التسرب الوظيفي وربطناه بمتغير الدخل الفردي وضغوطات العمل المؤثرة فيه.
- الموضوع جديرا بالدراسة وينسجم مع التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية العامل داخل المنظمة وزيادة الاعتناء به بتوفير نوع من الاستقرار والرضا التام بالأجر المعطى له حسب جهده وتخفيف الضغوطات السلبية وإبعاد فكرة التسرب من ذهنه.
- مدى رغبة العامل بتوفير احتياجاته المعيشية، عن طريق رفع الأجر وبالتالي رفع مستوى السوسيو اقتصادي، كذلك رغبة العامل بالشعور بالأريحية والاطمئنان داخل المؤسسة وابعاده عن مصادر القلق والتعسف والاضراب النفسي بحكم أن العامل هو المحرك الأول في عجلة الاقتصاد، وبالتالي العامل هو أساس المؤسسة.

### 8. صعوبات الدراسة:

نظرا للتأخر في القيام بالدراسة الميدانية إلى غاية شهر جوان، فقد وجدت معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى مثل شركة SEOR، وشركة Sonal gaz، بها عدد كافي من الطلبة للقيام بالتربص، وليس لدي مكان فارغ، وهذا كان في شهر ماي بحجة أن هذه الشركات قامت باستقبال طلبات التربص في وقت سابق وأنهم لن يستقبلوا أي طلب آخر حتى ينهي الطلبة السابقين فترة التربص الخاصة بهم، وعلى الرغم من الانتظار إلا أن كلتا المؤسستين لم أتلقى منها إجابة مؤكدة حول قدرتي في القيام بالتربص وهذا ما جعلني أتأخر في الشروع للقيام بالدراسة الميدانية إلى أن وجدت وساطة في شركة (STH)، وهي أحد فروع مؤسسة Sonatrach، وقاموا بالموافقة على مدة التربص، وبالتالي لم أتمكن من إنهاء البحث في الوقت المناسب مع دفعة شهر جوان 2021، كذلك الجهد الذي يأخذه والوقت الذي استغرقته في الكتابة والتفصيل في العناوين وما إلى ذلك، لهذا قمته بع العطلة الصيفية، وحتى أخذت الجامع التدابير الوقائية اللازمة بسبب جائحة كورونا وتطبيق الحجر الصحي في البلاد، لذا قدمت المذكرة حتى دورة شهر سبتمبر 2021.

### 9. تحديد المفاهيم:

- **التسرب الوظيفي:** يعرف التسرب الوظيفي بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين التي لا تشمل الطرد والاستغناء عن الخدمة".

ويعرف التسرب الوظيفي انتقال العاملين من منظمة الى أخرى وتركهم للعمل في مجال معين نهائياً.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابل مادياً". ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على التوقف والانفصال من المنظمة كما يركز على ان عملية التوقف عن العضوية او ترك المنظمة تتم بطريقة اختيارية.

كما يعرف التسرب الوظيفي على أنه "انقطاع او توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال الى منظمة أخرى". ويربط بعض الباحثين التسرب الوظيفي بدوران العمل (turn over) الذي يعرف بأنه تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، ويشير هذا التعريف الى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة او انتهائها.

ومن ذلك يمكن القول بأنه التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته وباختياره.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية لتسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة وهي:

- 1- الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.
- 2- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة الاختيارية.

### مفهوم الدخل الفردي:

هو القيمة المالية التي تعطى للعامل مقابل جهده المبذول اثناء العمل. الدخل الفردي، هو اجمالي ما يتحصل عليه الانسان هو واسرته من عمله الذي يعمل فيه او من اية مصادر أخرى، وهو الدخل الذي يعتمد عليه الانسان حتى يستطيع أداء واجباته ومسؤولياته جميعها حيث ان كل شيء يحتاج الى النقود حتى يتحصل عليه، ومن هنا فان الدخل الفردي هو الذي يتيح للناس ان يمتلكوا الأشياء ليستطيعوا العيش. وتتناسب نسبة الفقر وهناء العيش مع نسبة الدخل الفردي فكلما كان الدخل الفردي اعلى كلما كان العيش هنيئاً أكثر، والعكس صحيح، وأيضاً يتعدى الدخل الفردي هذا المفهوم الضيق إذ انه يعطي صورة وانعكاساً لمستوى إمكانيات الدولة الاقتصادية، والدخل الفردي يقصد به الأجور والرواتب في هذه الدولة. ومن هنا فقد تكون هذه الدولة قوية اقتصادياً، والعكس حيث ان الدخل الفردي الضعيف يعطي مؤشراً ان الوضع الاقتصادي للدولة ضعيف

<sup>1</sup> فهد مرشد المطيري، واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (03)، العدد (07)، المملكة العربية السعودية، 2019، ص35.

وهذا واضح من قيمة الرواتب والأجور المتقاضيات، وتدني الأجور في دولة معينة قد يدل على عدم سيطرة الدولة وسيادة القانون فيها، نتيجة عدم سيطرتها على الأجور. ودخل الفرد في الدولة هو عامل مرتبط في أذهان الناس غير المختصين بينما يتعامل المختصون مع مصطلح آخر وهو متوسط دخل الفرد.<sup>1</sup>

### مفهوم بيئة العمل:

هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين، وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كل مكان يتواجد فيه الأفراد للعمل مقابل الحصول على المال أو الرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع العمال والأوامر التي يشير بها.<sup>2</sup>

### مفهوم ضغوطات العامل:

ضغط العمل هو مجموعة من العوامل المختلفة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية...) تأتي من خارج بيئة العمل والتي تؤثر سلبا على العامل مما يترتب عليها أمراض مختلفة كالتوتر، ضغط الدم، السكر... إلخ، والذي يدفع بالعامل بالشعور بوجود تهديد يدفعه إلى ترك العمل والتخلي عن منصبه وذلك لشعوره أن المهام الموكلة له تفوق قدراته وطاقته.<sup>3</sup>

### مفهوم المؤسسة:

هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها نظام مستقل، أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم عبد الباري الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، (د. ط)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 60.

<sup>2</sup> خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (01)، العدد (11)، لبنان، سبتمبر 2020، ص 29.

<sup>3</sup> وناس ليلي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص 03.

<sup>4</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (د. ط)، الديوان الوطني لنشر المطبوعات، 2010، ص 12.

### خلاصة الفصل

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي نستلزم به طوال مراحل البحث العلمي اللاحقة، وقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد البحث فيه، مع مراعاة الدقة في إطراح الإشكالية وفرضيات المناسبة انطلاقاً بالاستعانة بالمرحلة الاستطلاعية التي قمنا بها في البداية حتى وصلنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، كما حاولنا في هذا الفصل أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء منها المتعلقة بالتسرب الوظيفي أو الدخل الفردي وضغوطات العمل، إن هدفنا الأساسي من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو تبیین المشكلة أو الظاهرة المراد الاهتمام بها، فتصبح قابلة لدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في مسار البحث حتى النهاية.

# الفصل الثاني الدخل الفردي

### تمهيد

قمنا في هذا الفصل بتناول الدخل الفردي للعامل، والذي تطرقنا لمفهوم الأجر، وأنواعه وأهميته داخل المنظمة ولل فرد بالإضافة لأهم العوامل المؤثرة في تحديد الأجر والتطرق لأهم النظريات التي عالجت نظام الأجور، وأهم الخطوات والمبادئ لتحديد نظام الأجور.

كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم الحوافز والمكافآت وأنواعها، بالإضافة إلى النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، لأنها تساهم فر رضا العاملين واحساسهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي الولاء داخل المؤسسة.

### ماهية وأهمية الأجور

#### 1. ماهية الأجور:

الأجر  **salaire** في اللغة هو الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب والمكافأة، وعلى النحو ما جاء في القرآن الكريم: (أنا لا نضيع أجر المحسنين) -الأعرف 170-1

أما بالمفهوم الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر.

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

**المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

**الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو اسبوعيا.

إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا، وأصبح اللفظين مترادفين، وأن كليهما هو مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد.<sup>2</sup>

#### 2. أنواع الأجور:

**اجمالي الأجر:** وهو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات. **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده، وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، والمعاش).

**الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

**الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية، والعلاج، والمواصلات، والسكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل. وهي بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها، إلا أنها تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير، قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 01، الجزائر، 2019، ص08.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، كتاب إلكتروني، الدار الجامعية لطباعة والنشر، 2004، ص186.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص187.



### 3. أهمية الأجور:

الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة، وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.<sup>1</sup>

### 4. نظريات الأجور:

أولاً: نظرية أجر الكفاف:

أخذت من الفكرة السائدة في ق18 وبداية ق19، التي مفادها أن أجور العمال غير المهرة لن ترتفع إلا قليلاً جداً من مستوى الكفاف، الاقتصادي البريطاني ريكاردو (1772-1823) عمل على تطويرها في نظرية الكفاف أو القانون الحديدي للأجور، مدعياً أن زيادة الأجور الحقيقية بصورة مفرطة تؤدي إلى زيادة السكان بنسبة تفوق عن نسبة تزايد المواد الغذائية والضروريات الأخرى.<sup>2</sup>

فتماشياً ونظرية العرض والطلب، فإن زيادة السكان ستؤدي إلى زيادة عدد العمال، مما يضاعف الطلب على العمل مقارنة للعرض ينتج عن ذلك انخفاض الأجور إلى حد الكفاف، وهو ما يلاحظ في بعض دول آسيا وإفريقيا التي تعرف كثافة سكانية عالية وأجور منخفضة حتى في وقتنا الحالي.<sup>3</sup>

إلا أن الواقع في الدول العصرية المتقدمة التي انخفضت فيها نسبة الولادات، بالرغم من تحسين الأجور وارتفاعها فوق مستوى الكفاف بحد كبير بفضل الزيادة في الكفاية الصناعية، مما يؤدي

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص190.

<sup>2</sup> عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير، قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 01، الجزائر، 2019، ص22.

<sup>3</sup> منال تسابت، نفس المرجع الأسبق، ص24.

إلى اعتبار هذه النظرية غير سلمية أو بالأحرى فإنها تنادي بعدم المطالبة بالزيادة ورفض تكتلات العمال للدفاع عن وضعيتها المعيشية والاستسلام للأمر الواقع.

### ثانيا: نظرية مخصص الأجور:

ظهرت هذه النظرية بعد منتصف ق19، تحت قيادة الاقتصادي البريطاني جون ستيوارت ميل (1806-1873) وهي تقضي بأن كل مؤسسة تخصص جزءا محددا وثابتا، في المدى القصير من رأسمالها لتغطية أجور العمال باعتبارها تكلفة المستوى مع عناصر الإنتاج الأخرى وهو يقسم على مجموع العمال. على أن لا تزداد الأجور بزيادة رأسمالها أو عند انخفاض عدد العمال، و العكس صحيح إذ تنخفض الأجور عند زيادة العمال.

وأن زيادة الأجور التي يتحصل عليها العمال في بعض الصناعات من جراء الضغوطات التي تمارسها النقابات، أو الظروف الاقتصادية المواتية لهم فإنهم يفعلون ذلك على حساب بقية العمال الذين ستسقط أجورهم، ليس صحيح أن المؤسسة تعد ميزانيتها ومخطط عملها وفقا لمقاييس عديدة منها الأجور، ولكن بدرجة الدقة و الثبات التي يدعيها مناصري هذه النظرية، باعتبار أن تسيير الموارد البشرية يتسم بالمرونة ولو في مدة قصيرة، وقد تتأثر هذه الكتلة المخصصة من جراء الزيادات المقررة نتيجة الزيادة في الدخل القومي، أو إقرار زيادات في أحد عناصر الأجور (الاشتراكات) هذه النظرية تؤيد موقف الرأسمالي باستثناء الموظف في تحديد الأجور وتجعله يرضخ لما يقرره دون مناقشة، ضاربا عرض الحائط المبدأ الأساسي في النظام الليبرالي القاضي بحرية التعاقد، وعقد شريعة المتقاعدين.<sup>1</sup>

### ثالثا: نظرية الإنتاجية الحدية:

انصب الاهتمام على هذه الفكرة مع بداية ق20، وتستند على التحليل الحدي للإنتاج، والذي بمقتضاه يتحدد الأجر، وأن إنتاجية الموظف هي التي تحدد الأجر وفقا للحد الأدنى للإنتاج الذي يحدده صاحب العمل. وأن صاحب العمل يستمر في تشغيل الموظف إلى حد الوصول إلى قيمة الإنتاج المحددة. وهنا تتساوى قيمة العمل مع قيمة الإنتاج المحقق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص25.

<sup>2</sup> عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير، قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 01، الجزائر، 2019، ص25.

وهذه النظرية تشبه إلى حد كبير نظرية مخصصة للأجور، إذا ارتفعت الأجور فوق هذا المستوى إلى البطالة ومن الصعب تقدير إنتاجية "العمال الحدين".

ومن البديهي أن المستخدم يسعى إلى تحقيق أرباحا بأقل تكلفة برفع مستوى الحد الإنتاجي مما يؤثر بالنقصان في مقدار الأجر، وإن الإنتاج لا يتأثر بالجهد البشري وإنما تتدخل فيه عوامل أخرى مثل الآلات وتركيبية السلع وكذا ظروف العمل.

كما أن الأجر يتحدد تبعا لعدة اعتبارات اجتماعية وشخصية وغيرها.

### رابعاً: نظرية التساوم:

ترتكز هذه النظرية الليبرالية على مبدأ الاتفاق على أجر أثر مساومة بين صاحب العمل والموظف وتذهب هذه النظرية إلى اعتبار أن الأجر يحدد وفق حدين أعلى وأدنى، والتساوم يتم تبعا لمدى حاجة صاحب العمل الملحة إلى العمال واضرار الموظف بقبول المناصب المتاحة ويتوقف الأمر على قوة كل طرف من المساومة.

ويعاب على هذه النظرية أنها لم تقدم توضيحات لتسيير الحدين الأعلى والأدنى، وما هي مؤشرات وأسس المساومة التي تدفع بصاحب العمل قبول دفع حد أعلى، وماهي الأوضاع التي تسمح له بدفع حد أدنى وقبوله من طرف الموظف دون أية مقاومة.

ويلجأ إلى المساومة الجماعية أو ما يسمى بالاتفاقيات الجماعية لتحقيق التكافؤ بين مساعي أرباب العمل وطموحات العمال وحتى في الوظيفة العمومية التي فتحت المجال لهذه الطريفة لما لها من فوائد على تحقيق الاستقرار ورضا القوة العاملة.<sup>1</sup>

### خامساً: نظرية القوة الشرائية:

تنطلق هذه النظرية من اعتبار الأجر موجه لاقتناء مواد مختلفة فهو يترجم بالقوة الشرائية للموظف، وبالتالي إذا كانت الأجور أي القوة الشرائية مرتفعة، فإن، الاستهلاك يزداد مما يسمح بتسويق المنتجات وزيادة في الإنتاج مما يحقق الازدهار وتقديم الصناعة، أما إذا انخفضت فإن الاستهلاك ينخفض مع تراجع أرباح المؤسسات، مما يؤدي إلى تخفيض الإنتاج ولجوء أصحاب العمل إلى تخفيض عدد العمال وبالتالي البطالة.

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص25.

وهذا ما أدى بأصحاب هذه النظرية إلى اعتبار أن السياسة السلمية تقضي بضرورة الاحتفاظ بالأجور الثابتة واللجوء إلى تخفيض الضرائب وزيادة التأمينات الاجتماعية، للمحافظة على القوة الشرائية للعمال وتشجيعها للاستهلاك.

إن كانت هذه النظرية تكتسي نوع من الصحة باعتبار أن المستهلك الأساسي هو شريحة العمال، إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها لتفسير الانكماش الذي يحصل نتيجة فقد أسواق التصدير وعدم قدرة منافسة الموارد المستوردة دون أن نغفل آثار التضخم، وارتفاع الأسعار التي تنجم عنها سلوكيات قد تؤدي إلى زيادة الاستهلاك لبعض المواد دون غيرها.<sup>1</sup>

### سادسا: نظرية العرض والطلب:

ينادي بهذه النظرية المفكرين الليبراليين في ظل الحرية الاقتصادية ونمو المنافسة في **قرنين 18 و19**، ولا سيما الاقتصادي البريطاني آدم سميث (1723-1790)، والذي يرى أن تحديد الأجور وفقا لقانون العرض والطلب سيؤدي بالطبع بالعمال للاتجاه إلى الأجور العالية في الصناعات المهنية والمناطق التي توفر فرص عمل مغرية وبحاجة إلى عمال أكثر، وسيتم هجرة تلك التي يكثر فيها عرض قوة العمل على الطلب منها بحيث تنخفض فيها الأجور، مما يحقق حركية العمل وتحسين توزيع قوى العمل والازدهار الاقتصادي.

لا يستجيب قانون العرض والطلب في تحديد الأجور، الحرية، المنافسة والاقتصاد، وإنما تتدخل عوامل أخرى مثل نضال النقابات وقوتها لفرض مطالبها من خلال الاتفاقيات الجماعية، وكذا تدخل الدولة لعرض حد أدنى للأجور وتنظيمها.<sup>2</sup>

### سابعا: نظرية الأجر العادل:

انتهى بعض البارزين من علماء الاقتصاد إلى وضع نظرية الأجر العادل تقضي بأن الأجر يساوي المجهود المبذول والزمن الذي ينفقه في العمل، وهذا ما توصي به المنظمات الدولية والاقليمية للعمل تعبيرا لمطالب الطبقة الشغيلة، وحرصا على حمايتها من بشع أرباب العمل، ويذهب إلى الاعتراف بما يحق له صاحب العمل من ربح وهذا غير موضوعي.

<sup>1</sup> عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير، قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2019، ص26.

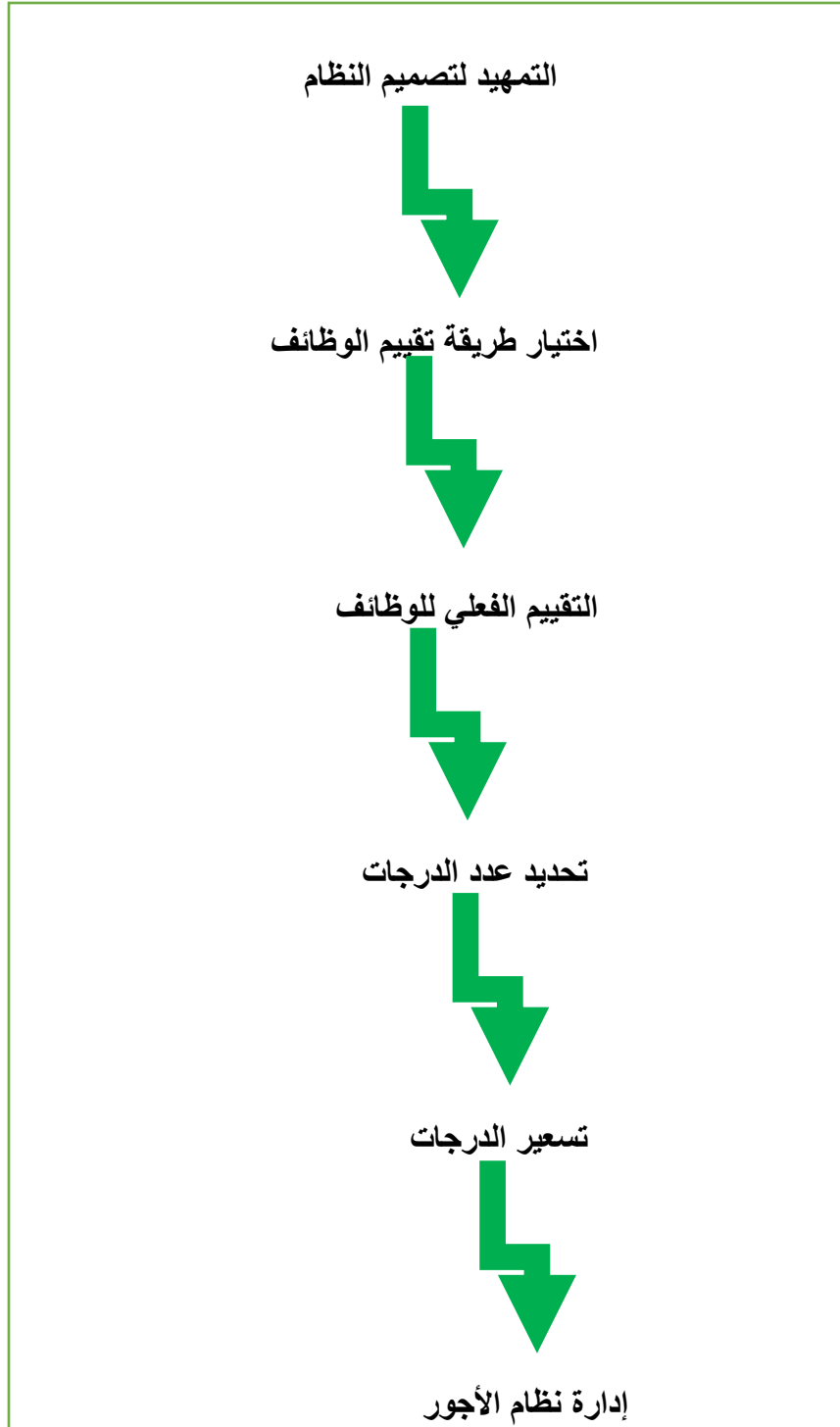
<sup>2</sup> عبد الله بلعيد، نفس المرجع السابق، ص28.

ومفادها إن قياس الأجر يستند على معطيات عديدة ليس فحسب كمية الإنتاج وإنما كذلك على معايير ومحددات الأجور واضحة من تصنيف وترتيب مناصب العمل وتحديد نظم ومعايير والأهداف المسطرة لكل عمل، لأن الخسارة أو عدم تحقيق الأهداف قد تسبب فيها عوامل خارجية عن إرادة وجهد الموظف.

وتشير هذه النظرية إلى أنه كلما عوامل الفرد بالعدل وعلاقته الوظيفية ينمي فيه الرضا وقبول وضعيته طالما أنه يحس عند مقارنة نفسه بفرد أو أفراد يكلفون بنفس المهام ويستوفون نفس المؤهلات والقدرات والخبرات وما يتلقاه مقابل هذا العمل، إلا أن تجسيدها يتطلب تنظيم دقيق في تسيير المؤسسة وشفافية تامة في الحسابات من أرباح وخسارة، وكذا تقدير دقيق للمجهود المبذول فردياً وجماعياً كما يستعصي تجسيدها لصعوبة تحديد أهمية الرأسمال على العمل أو العكس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص27.

5. خطوات تحديد الأجور:



المخطط رقم (1) يوضح خطوات اعداد نظام الأجور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال تسابيت، نفس المرجع الأسبق، ص33.

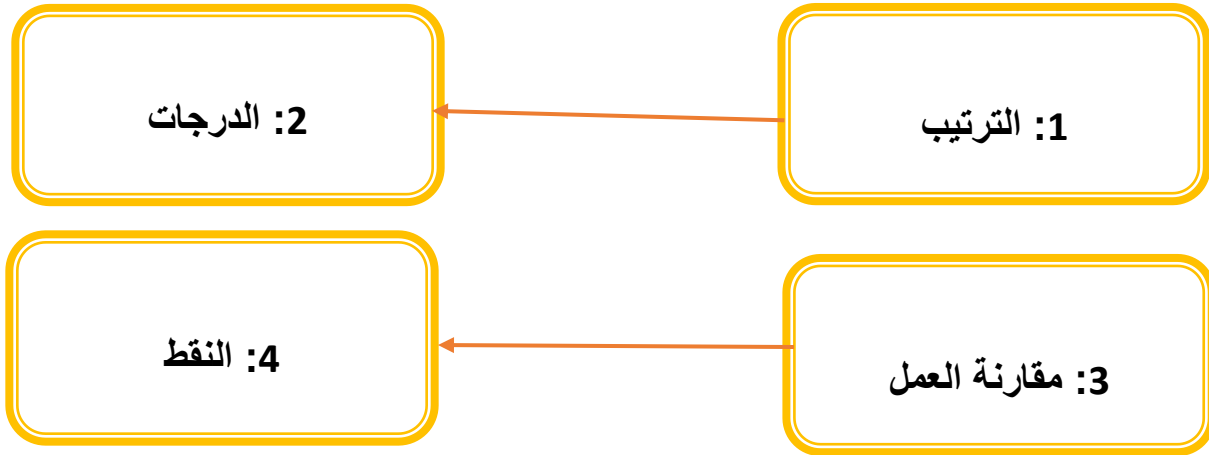
**الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:** في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

**1/** تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقنعة ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

**2/** تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالية، وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

**3/** تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد، هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، إلى أن يتم تكوين فريق يجمع بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.<sup>1</sup>

**الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:** هنالك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالتالي:



**المخطط رقم (2) يوضح طرق تقييم الوظائف<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص36.

<sup>2</sup> منال تسابت، نفس المرجع السابق، ص36.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

- 1/ تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الأخرى بالشركة، وبالتالي اختيار وظائف رئيسية تؤخذ معياراً أو مقياساً للوظائف الأخرى بالشركة.
- 2/ وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- 3/ تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل، والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- 4/ تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

**الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف:** ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية ومسؤولية إدارة الموارد البشرية، هي التحقيق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

**الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:** ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المترتبة في الدرجة الواحدة)، تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

**الخطوة السادسة: تسعير الدرجات:** يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر، ونهاية الأجر لكل درجة.

**الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجر:** وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال تسابيت، نفس المرجع الأسبق، ص (37-39).



### 6. مبادئ تحديد الأجور والرواتب:

يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها ومن هذه المبادئ:

**1/ مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

**2/ مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب، للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة، ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب، ولقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة.

**3/ مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.<sup>1</sup>

### 7. العوامل المؤثرة في تحديد الأجور:

يتم تحديد الأجور بناء على مجموعة من العوامل وهي:

**أولاً: العوامل الاقتصادية:** الأجر يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، وكذلك يمثل الدخل بالنسبة للعامل، وفي نفس الوقت يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج، وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين).

<sup>1</sup> عائشة قريش، الممارسات الاستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، علوم التسويق، استراتيجية التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص53.

**ثانياً: العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الأدبي الذي يمثله، بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر.

**ثالثاً: العوامل النفسية:** فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.

**رابعاً: العوامل الأخلاقية:** فالأجر يجب أن تكون عادلة.

**خامساً: العوامل الإدارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسئولياتها، وظروف أدائها، ونطاق إشرافها، ونظم الاتصال، واتخاذ القرارات الخاصة بها.<sup>1</sup>

### 8. مفهوم الحوافز:

**تعريف الحوافز لغة:** جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه، تهيئاً للمضي فيه واستعد.<sup>2</sup>

وقبل التطرق إلى عرض بعض التعاريف الاصطلاحية، سنحاول التفرقة بين الدافع والحافز، **فالدافع** هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في ذلك الشيء أو الهدف.

أما **الحافز** على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، يجذبه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.<sup>3</sup>

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز، ويمكن عرض بعض التعاريف في الآتي:

وتعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> عائشة قريش، الممارسات الاستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، علوم التسويق، استراتيجية التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص57.

<sup>2</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص40.

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط2، مكتبة العبيكان لنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص183.

وهي الحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين، وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الانسانية. وهي أيضا مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما يعرف بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>1</sup>

### 9. أنواع الحوافز:

**أولاً: الحوافز المادية:** وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة الحوافز المادية غير المباشرة.

#### 1/ الحوافز المادية المباشرة:

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي "حوافز الانتاج، علاوة دورية، مكافآت وأنواعها، بدلات، اشتراك في أرباح المؤسسة"، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجياته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، ومن أهم الحوافز المادية ما يلي:

- **الأجر:** تمثل الأجر واحداً من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريفه بأنه مقابل ما يبذله العامل من مجهود عضلي أو عقلي ومهارته في العمل.
- **العلاوة الدورية:** تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.
- **البدلات:** تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل، وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل.
- **حوافز الإنتاج:** هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص42.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط2، مكتبة العبيكان لنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص187.

### ثانياً: الحوافز المادية غير المباشرة:

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمؤسسة مثل "التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة".

### ثالثاً: الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيزات العاملين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام للعنصر البشري الذي هو كائن حي، وله أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- فرص الترقية: وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذ ربطت بكفاءة الإنتاج.  
- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاز المؤسسة.

- إشراك العاملين في الإدارة.

- ضمان استقرار العمل.

### 10. نظريات الحوافز:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: حيث تقوم فلسفة تايلور على:

- تحقيق أكبر قدر من الأرباح لكلا الطرفين.
  - ان مصلحة العامل وصاحب العمل متطابقين.
  - ان الحافز المادي هو اقوى عامل لتحفيز الانسان.
  - ان ارتباط العامل بالجزاء يدفع الانسان لبذل المزيد من العطاء والانتاج.
- لذا فإن تايلور حاول ان يربط الاجور بالانتاج كحافز مادي، وان تكون الاجور بحجم العمل وبالتالي يزيد العامل من انتاجه حين يزيد الاجر الذي يحصل عليه مقابل ذلك العمل.

وقد طرح تايلور سؤالاً مفاده: إذا كانت مصلحة العامل وصاحب العمل متطابقة فلماذا العداء والتراخي وعدم الكفاية في العمل؟ ويجب على ذلك ب:

- المفهوم الخاطئ ان زيادة الانتاج تعني العطالة.
- غياب قوانين العمل والاعتماد على العفوية.
- الادارة الضعيفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: نظرية مالمسو (1943):

نظرية مالمسو هي من النظريات التي تناولت دراسة السلوك الانساني والمحددات التي تؤثر في هذا السلوك حيث تم فيها تقسيم الحاجات الرئيسية التي يحتاجها الانسان الى خمس حاجات رئيسية وعرفت بما يسمى بهرم مالمسو للحاجات وهي على الترتيب التالي:

- الحاجات الفيسيولوجية والتي تتمثل في الحاجة الى الطعام والراحة وكل ما يحافظ على صحته.
- الحاجة الى الامن والاستقرار وهي الحاجات التي تحقق له الشعور بالأمن على نفسه واهله وقد تمثل في وجود مصدر دخل مناسب وعلاقات طيبة مع الاخرين.
- الحاجات الاجتماعية والتي تتمثل في ان يكون الفرد على علاقات اجتماعية طيبة بالآخرين يبادلون الشعور بالحب والمودة.
- الحاجة الى الاحترام والتقدير اي ان يشعر الانسان بالاحترام والتقدير على إنجازة من قبل الآخرين والاعتراف بجهوده والشعور بالثقة والكفاءة.
- الحاجة الى تحقيق الذات اي انه يسعى الى تحقيق ما يصبو اليه للوصول الى المكانة التي يطمح ان يكون فيها والشعور بالاستقلال والحرية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: نظرية التنظيم المصنوفي لكريس ارجري:

يرى أن هناك تناقض بين حاجات ودوافع الانسان وحاجات المؤسسة وأن المنظمات هي مصدر وسبب المشاكل الانسانية وأن هناك تناقض وجداني داخل الانسان لا بد من إيجاد تعديل له من خلال الانسان أو من خلال المنظمة ويرى أن لدى الانسان طاقة هائلة يجب استغلالها وتوظيفها

<sup>1</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص44.

<sup>2</sup> منير لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، ط1، دار المثقف لنشر والتوزيع، 2018، ص33.

ويرى أن التنظيم الهرمي لم يعد يتناسب مع حاجات الانسان وعرض بديلا عن التنظيمات المصفوفية التي تعتمد على فرق العمل.<sup>1</sup>

### 11. مفهوم المكافآت وأنواعها:

#### تعريف المكافآت:

يمكن تعريف المكافآت كجميع أنواع المدفوعات التي يحصل عليها العامل مقابل عملهم.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم المكافآت على النحو التالي:

- المكافآت المالية المباشرة: تتكون من كل ما يحصل عليه العامل في شكل أجور ومرتببات ومكافآت وعمولات التي تقدم في أوقات محددة.
- مكافآت غير مباشرة: تشمل المكافآت المالية التي لم يتم ذكرها كمزايا مباشرة، ويمكن أن تفهم على أنها جزءا من العقد بين الشركة والعامل مثل: الإجازات المدفوعة الأجر، والتدريب، ومكافآت نهاية الخدمة، مصاريف الانتقال والخدمات الأخرى.
- مكافآت غير مالية: مثل التطور الوظيفي وفرص التقدم، فضلا عن بيئة وظروف العمل المشجعة على الأداء الجيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منير لكحل، نفس المرجع السابق، ص34.

<sup>2</sup> منال تسابت، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص50.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص290.

توصلنا في هذا الفصل إلى أن الدخل الفردي (الأجر) للعامل له دور كبير في المؤسسة، حيث يجب على كل مؤسسة دراسة نظام الأجور لديها وتحليله بطريقة علمية، بالإضافة لوجوب استخدامها لنظام الحوافز والمكافآت، وهذا من أجل تحقيق الرضا لدى العاملين، والتمسك بالكفاءات البشرية للعاملين الموجودة داخل المؤسسة.

كما سنتطرق في الفصل التالي لمتغير آخر يتحكم في ظاهرة التسرب الوظيفي هو متغير ضغوطات العمل داخل المؤسسات وربطه بالتسرب الوظيفي باعتباره من أهم مصادر التسرب الوظيفي المسبب في اتجاه العاملين نحو التخلي عن مناصب عملهم الحالية والبحث عن أماكن عمل أخرى.

الفصل الثالث

ضغوظات

العمل



### تمهيد

يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملين خاصة أين قمنا بدراستنا الميدانية في الإدارة العامة، إذ يشعر الكثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالات عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم، وعلى مستوى أدائهم الذي يقومون به بشكل سلبي.

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل وانتشار هذا المصطلح في أيامنا هذه، فإنه يتعرض للخلط وسوء الفهم تباين مفهومه بين شخص وآخر، ومن ثم يصعب وضع تعريف يقبله الجميع، وكذلك في هذا الفصل سنعطي صورة عن مختلف الأشكال التي تأخذها ضغوط العمل ثم ستعرض مصادر ضغوط العمل داخل المؤسسة، وخصصنا أيضا جزء عن مراحل ضغوط العمل والنماذج وبعض النظريات المفسرة لها، وكذلك آثار ضغوطات العمل على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

## 1. مفهوم ضغوطات العمل:

- لغوياً: تعود كلمة ضغوط (stresse) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) وتعني يسحب بشدة. وهي متداولة منذ ق17 إذ استعمل كمرادف للقلق والتوتر والألم، والصعوبات، ودخل في مجال الاقتصاد في ق18 أين استعمل كمرادف للجهد المكتف، أي العمل فوق طاقة الفرد ما يخلق لديه ضغطاً<sup>1</sup>.

- أما ضغوط العمل اصطلاحاً: فقد تعددت تعاريفها ولم ينفق الباحثين على تعريف موحد لها، إذ يعود السبب لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف إيجابية.

كما عرف (لوثانز) ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.

أما (بارن) فقد عرفه بأنه الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة.

ويوضح (العديلي) ضغط العمل بأنه الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد وعندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقته وامكانياته، وهذا بنسبة له يعتبر تهديد يمارس ضغطاً نفسياً عليه<sup>2</sup>.

عرف (gibson 1994) الضغوط هي استجابة متكيفة تعدلها الفرق الفردية او العمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل او موقف او حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية او جسدية عالية، كما عرف (frensh. Rogers & cobb) ضغط العمل انه عدم الملائمة او عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات و قدرات و بين متطلبات عمله.

و عرف (cablan) وآخرون ضغط العمل بأنه اية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ليلي وناس، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، البويرة 2017، ص03.

<sup>2</sup> نصيرة قطاني، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة استراتيجية الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ألكلي محند، البويرة، 2018، ص22.

<sup>3</sup> فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي، 2014، ص14.

وعليه يمكن القول إن ضغط العمل هو مجموعة من العوامل المختلفة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية...) تأتي من خارج بيئة العمل والتي تؤثر سلبا على العامل مما يترتب عليها أمراض مختلفة كالتوتر، ضغط الدم، السكر... إلخ، والذي يدفع بالعامل بالشعور بوجود تهديد يدفعه إلى ترك العمل والتخلي عن منصبه وذلك لشعوره أن المهام الموكلة له تفوق قدراته وطاقته.

### 2. أنواع ضغوطات العمل:

يمكن القول إن هناك 03 حالات تنتج عن مقارنة الإمكانيات والمتطلبات وناتج المقارنة يعكس هل يوجد ضغط عمل أو لا يوجد، وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:

**أولاً: حالة التوازن:** في هذه الحالة تستطيع التوفيق بين متطلبات الحياة من جهة، والموارد والإمكانيات المتاحة من جهة أخرى، وتحقيق التوازن بين الجهتين، حيث نسمي جهة التوازن بالمنطقة الطبيعية والتي تختلف من شخص لآخر.

**ثانياً: حالة الضغوط (الضغط السلبي):** في حالة زيادة متطلبات الحياة وزيادة صعوباتها وتهديداتها وعندما نواجه بعدم القدرة على المواءمة بين متطلبات الحياة والموارد وبين الإمكانيات المتاحة ففي هذه الحالة تميل كفة متطلبات الحياة لتدخل في منطقة الضغوط، كما تنشأ الضغوط أيضاً من قلة المتطلبات التي تثيرك والتي تؤدي في النهاية إلى الملل والإحباط، وفي هذه الحالة تميل كفة الموارد والإمكانيات عن كفة متطلبات الحياة.

**ثالثاً: حالة الضغط الإيجابي:** وتظهر حالة زيادة الموارد والإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة وبرغم وجود حالة عدم التوازن إلا أنها حالة مرغوبة ويمكن النظر للضغط الإيجابي كامتداد للمنطقة الطبيعية، وتختلف هذه الحالة عن حالة الضغط الناتجة عن قلة متطلبات الحياة، حيث تعكس حالة الضغط الإيجابي الثقة والقدرة على التحكم والتصرف في المهام والمتطلبات. لأن زيادة الموارد المتاحة عن متطلبات الحياة ينتج عنه الثقة في النفس والقدرة على مواجهة الأمور وتظهر منطقة الضغط الإيجابي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي، 2014، ص28.

### 3. عناصر ضغوطات العمل:

اتفق معظم المختصين والباحثين على ان هناك ثلاثة عاصر مكونة لضغوط العمل وهي:

**1/ عنصر المثير:** ويتمثل المثير في القوى المسببة والتي تقضي الى الشعور بالضغط النفسي ومن الممكن ان تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة او المنظمة او الجماعات او الفرد.

**2/ عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردودا لفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد مثل القلق والتوتر والاحباط وغيرها.

**3/ عنصر التفاعل:** ويقصد بالتفاعل هو مزيج بين النثير والاستجابة وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، وبان هذا التفاعل من البيئة والعوامل التنظيمية والمشاعر الانسانية وما يترتب عنها من استجابات.<sup>1</sup>

### 4. مراحل ضغوطات العمل:

من خلال ابحاث المختصين في تفسير وتحديد مراحل ضغوط العمل، توصلوا الى ان هناك ثلاث مراحل يمر بها الفرد حينما يتعرض الى الضغوط:

**أولاً: مرحلة الانذار:** (التنبيه بالخطر)

تمثل هذه المرحلة رد الفعل الاولي اتجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات النفسانية الجسمانية الداخلية والتي يترتب عليها توتر العصاب، ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس.... الخ، وكلما زادت حلة الاجهاد انتقل الفرد الى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والارهاق مما يشير الى مقاومة الفرد للضغط، وهي المرحلة الثانية من ضغوط العمل.

**ثانياً: مرحلة المقاومة والتكيف:**

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل حيث يحاول الفرد علاج الاثار التي حدثت بالفعل ومقاومة اي تدهور او تطورات إضافية، بالإضافة الى محاولة التكيف مع الحدث، فاذا نجح في ذلك قد يستقر الامر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة الى حالة التوازن.

**ثالثاً: مرحلة التعب الانهاك والاستنزاف:**

مع استمرار الضغوط عدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط وتنتهي نظم ووسائل التكيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فهيمة حمدي، نفس المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup> نفس المرجع الأسبق، ص28.

### 5. مصادر ضغوطات العمل:

تتعدد التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: عوامل بيئية، عوامل تنظيمية، عوامل مادية.

**أولاً: العوامل البيئية:** إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط الذي يصيب العاملين داخل المنظمة، منها:

#### 1/ عدم استقرار الحالة الاقتصادية:

إن إي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (كساد، ارتفاع معدلات التضخم... إلخ) في دولة ما سينعكس سلباً على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد أو مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما ينتج قلق وضغط.

#### 2/ التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه:

إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إذا لم يتقن استخدامها.

#### 3/ التغيرات الاجتماعية:

برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر تختلف عن القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغط.<sup>1</sup>

#### ثانياً: العوامل التنظيمية:

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل إذ نذكر منها:

**1/ طبيعة العمل:** تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء والنتائج المترتبة عن السلوك، وهذا التفاوت يؤدي إلى اختلاف في مستوى الضغوط باعتبار أن هناك مهناً تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عالي من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلاً، والشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على أجهزة لاتخاذ قراراته.

**2/ غموض الدور الوظيفي:** نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه، أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى الشعور بالضغط.

<sup>1</sup> ليلي وناس، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، البويرة 2017، ص31.

**3/ صراع الدور:** ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله.

**4/ الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف بدرجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والرقى، هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بضغط داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: البيئة المادية:

تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وتصميم مكان العمل، فالمهن تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة، وكما أن الغرض من استخدام المكان يحدد العناصر التي ينبغي توافرها وبصورة تشمل الأداء على مستخدم المكان.

**1/ درجة الحرارة والرطوبة:** تكون الحرارة مصادر للضغط في حالة تطرقها من حيث الزيادة أو الانخفاض، حيث أن العمل في جو بارد يؤدي إلى الإحساس بالبرد ويحدث تقلص في العضلات وعدم التناسق في حركة أصابع اليد، والعمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق وزيادة نسبة العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم وإذا لم يكن حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر، ودرجة الرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق والاختناق نسبياً. وان لم تكن هناك الوقاية الكافية تؤثر على تركيز العامل وكفاءته، في اتخاذ القرار السليم إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض.

**2/ الضوضاء:** يعتبر الضجيج صورة من صور التلوث الهوائي والذي قد يسبب نوعاً من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والتي قد تمنع الفرد من التركيز.

**3/ الضوء:** من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج وعلى بذل مجهود أقل، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكْتئاب، ومن المعروف أنّ هناك بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، وزيادة الضوء عن الحد المطلوب تسبب زغللة العين فالضوء الغير مناسب لنوع العمل والمتغير في شدته والغير موزع توزيعاً متساوياً والمركز على عين العامل يؤدي إلى مشكلات الإبصار واجهاد العين ويسبب متاعب نفسية وعضوية ويؤثر على الإنتاج والروح المعنوية.

<sup>1</sup> ليلي وناس، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، البويرة 2017، ص32.

**4/ الإشعاع:** ما ازل خطر الإشعاع محصورا في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة، وممن يعملون في مجال الطاقة الذرية ومن أخطاره أنه يسبب العقم وحروق جلدية بالإضافة إلى أم ارض خطيرة على صحة العامل.

**5/ مصادر التوتر الكيميائي:** وتشمل المواد الكيميائية الخطيرة، الغازات والأبخرة... الخ.

**6/ مصادر الضغط البيولوجية:** البكتيريا والفيروسات.... الخ.<sup>1</sup>

### 6. النظريات المفسرة لضغوطات العمل:

#### أولا نظرية مالك لين:

ولقد قدم ماك لين في نظريته هذه سنة **1974** بتناول ثلاثي الأقسام يمثل المؤثرات، القابلية للانجراف والمحيط وبعد كل قسم من هذا التناول مبنيا على علاقة التفاعل والتداخل فيما بينهما.

**1/ المحيط:** تشبع المحيط لكل الميادين، الاجتماعي، المادي، الاقتصادي وتدخل مؤثرات هذا المحيط

في مستويات مختلفة لحياة الفرد (مادية وعملية) وتلزم بعض المحيطات العملية قدرات كبيرة للتكيف معها وفقا لطبيعة العمل وخصائصه وتنشأ ظروف العمل غير الملائمة لقد ارت وطاقات العمل ضغطا لدى أغليبيتهم.

**2/ قابلية الانجراف:** تختلف القابلية من فرد لآخر، حيث يلاحظ في ظروف مشابهة ومؤثرات متماثلة تختلف طريقة وطبيعة الاستجابة للأفراد، ويتعلق هذا المجال بالقابلية الفردية للعمل، استعدادا لمواجهة الصعوبات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

**3/ المؤثرات:** تكون العوامل الخاصة بغض النظر عن طبيعتها (علائقية، نفسية، محيطية، فيزيولوجية، عملية) المحرك المؤثر في توجيه وتوليد سياق الضغط ويوضح الشكل التالي نموذج مالك لين لضغط العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليلي وناس، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، البويرة 2017، ص33.

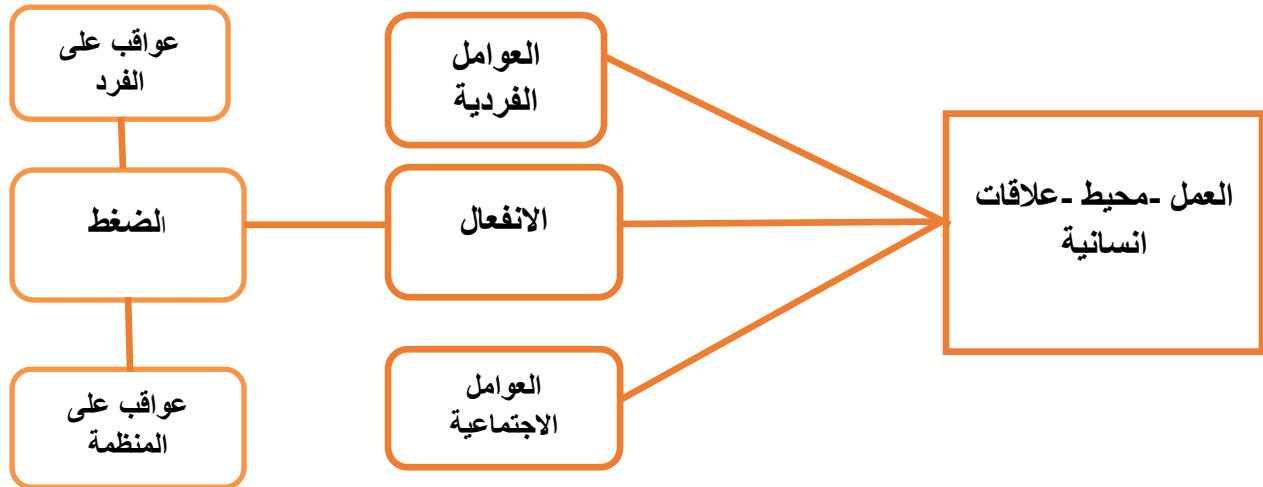
<sup>2</sup> رشيد طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية، تبسة، 2016، ص29.

ثانياً: نظرية توركوت:

يذهب هذا النموذج إبراز التفاعل الموجود بين عوامل الضغط والاستجابة لها، وتوضيح دور المتغيرات المعدلة للضغط، وعليه يركز الباحث على طبيعة العمل، إطاره الحقيقي، نوع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتعد كل هذه العوامل مصادر للضغط المهني وتلخص في الأخير أن ظاهرة الضغوط اهتمت بدراستها تخصصات متعددة باعتبارها ظاهرة إنسانية، بيولوجية، اجتماعية، مهنية وقد انتهت كل دراسة إلى نتائج ساعدت في فهم هذه الظاهرة والكشف عن أبعادها.

هذه النظرية ركزت على العناصر المتفاعلة بين مؤثرات الضغط، الاستجابة وتأثير المتغيرات عليها إلا

أنها أهملت قدرات الفرد واختلافها من فرد لآخر بحسب الفروق الفردية، وكذا اختلاف العوامل الاجتماعية والثقافية للأفراد، فيما يخص المواجهة ومقاومة الضغط.<sup>1</sup>



مخطط رقم (03) يوضح التفاعل بين عوامل الضغط والاستجابة لها.

<sup>1</sup> رشيد طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية، تبسة، 2016، ص30.



### 7. نتائج واثار ضغوطات العمل:

لضغوط العمل مجموعة من النتائج والاثار المتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: الآثار والنتائج السلوكية:

إن العوامل التنظيمية الضاغطة تلعب دوراً في سلوك الأفراد وتتمثل نتائجها فيما يلي:

#### 1/ التدخين

تزداد ظاهرة التدخين نتيجة لمضغوط التنظيمية وذلك نتيجة القلق والتوتر الذي تسببه الضغوط.

#### 2/ الإدمان عما الكحول

كما أن ردود فعل الضغوط في مجال العمل تتمثل في إدمان الكحول للهروب من المشكلات التي تواجه الأفراد عندما يتعرضون لمضغوط.

#### 3/ تعاطي المخدرات:

لم يقف تأثير الضغوط على إدمان الكحول، بل تعداه إلى تعاطي المخدرات مثل الكوكايين والحبوب وغيرها.

#### 4/ العنف وانتهاك الأنظمة:

إن كثيراً من الضغوط تقود إلى ممارسة العنف وانتهاك الأنظمة، وخصوصاً الضغوط النفسية مثل الاحباط.

#### 5/ اضطرابات الوزن والشهية:

يمكن أن ينعكس أثر الضغوط على وزن الأفراد إذا كان تزداد شهيتهم إلى الأكل أو يقل وزنهم وهذا

التأثير هو نفسي جسدي نتيجة الاضطرابات في الجهاز النفسي والعصبي لمجسم.<sup>1</sup>

### ثانياً: الآثار والنتائج النفسية:

إن الآثار والنتائج النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار والنتائج السلوكية وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي:

#### 1/ المشكلات العائلية:

لا شك أن حياة الإنسان العامل مت اربطة سواء في المنزل أو في العمل وما يطرا على حياة الإنسان في العمل ينعكس أثره على المنزل، فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر على العلاقات

<sup>1</sup> رشيد طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية، تبسة، 2016، ص59.

العائلية، فقد يعجز الموظف عن مواجهة ضغوط العمل فيبدأ بإسقاطها في المنزل عمى شكل غضب أو أوامر أو سيطرة ونحو ذلك وقد يؤثر عمى العلاقات الزوجية أو الأطفال.

### 2/ اضطرابات النوم:

كما تتمثل الآثار النفسية لمضغوط في اضطرابات النوم كعدم القدرة عمى النوم بشكل منتظم، وهذا يؤثر بلا شك عمى الأداء في العمل.

### 3/ الاكتئاب:

كما أن ضغوط العمل تسبب الاكتئاب، وعدم القدرة عمى الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الناس الآخرين، وقد تقود إلى عمليات الانتحار.

### الآثار والنتائج العلاجية:

تتمثل هذه الآثار والنتائج العلاجية فيما يلي:

### 1/ أمراض القلب:

مثل ضغوط القلب، السكتة القلبية، فقد وجدت الإحصاءات في السنوات الأخيرة في أمريكا أن معظم أسباب الوفاة نتيجة لأمراض القلب.

### 2/ الصداع

إن التوتر والصداع أحد آثار الضغوط التي وجدت بشكل كبير، وقد يقود هذا الصداع إلى أمراض مستعصية يصعب علاجها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضى الوظيفى للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية، تبسة، 2016، ص60.

### 8. استراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل:

هناك العديد من استراتيجيات التعامل مع الضغوط سواء عمى مستوى الفرد أو عمى مستوى المنظمة والتي سيتم تناولها كالاتي:

#### على مستوى الفرد:

- يتخذ الفرد عدة استراتيجيات تساعد في التعامل مع الضغوط والتي من بينها ما يلي:
- فهم الظاهرة والتعرف عمى مصادرها واستراتيجيات التعامل معها.
- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.
- محاولة الابتعاد عن التفكير فيما يفكر فيه الآخرين.
- محاولة التحدث مع الصديق في الأمور التي تسبب القلق.
- تنمية العلاقات مع زملاء العمل.
- تخصيص وقت للاسترخاء والراحة.
- مزاوله الرياضة والتنفس الصحيح.
- تعديل نمط النوم.

#### على مستوى المنظمة:

- تتخذ المنظمة عدة استراتيجيات في التعامل مع الضغوط والتي من بينها ما يلي:
- أن تفهم الظاهرة وتتعرف عمى مصادرها ووضع استراتيجيات التعامل معها.
  - تنظيم وتنسيق الأنشطة الاجتماعية لزيادة روابط التفاهم بين العاملين في المنظمة.
  - إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء عمى فترات دورية مناسبة.
  - إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية التركيز عمى التغيير في مدركات الفرد ونظرته إلى المشاكل وذلك من خلال تدريب الفرد عمى الحوار البناء مع الذات مثل إحلال التفكير الايجابي محل التفكير السلبي وغيرها من الاستراتيجيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد طاهر نفس المرجع السابق، ص(32-36).

### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال تطرقنا لهذا الفصل إلى أن لضغوطات العمل مصادر متعددة ومختلفة، كذلك لها عدة مراحل يمر عليها العامل ليصل إلى مرحلة الإحباط التام والتفكير في التخلي على منصبه.

كما نجد لضغوطات العمل أثر كبير على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، وعادة ما يترك آثارا مدمرة وضارة أحيانا على نفسية وجسمانية الأفراد، ومهددة لحياتهم وسعادتهم، وقد دفع بعض الأفراد إلى الهلاك واليأس والإحباط، وبالتالي عدم الرضا وفي بعض الحالات التخلي على عملهم، ويتحدد الأثر من خلال مقدار الضغط ومن خلال تحمل الأفراد له، لذلك على المؤسسة أن تتعامل مع مشكلات الضغوط العملية لتعرف على أنواعها ومراحلها ومصادرها وعناصرها وعواقبها، ووضع حلول الملائمة لها للحد منها، وبالتالي شعور العامل بالرضا، عدم التفكير في تركه لعمله، الرفع من الإنتاجية داخل المؤسسة، الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات.

الفصل الرابع

التسرب

الوظيفي

### تمهيد

يمثل التسرب الوظيفي مشكلة إدارية وتنظيمية كبيرة له آثار سلبية على الفرد، والمؤسسة، والمجتمع ككل، فهو يكلف المؤسسة خسائر مادية ومعنوية، وهذا خاصة عندما يكون الأفراد المتسربين من ذوي الكفاءات العالية، إذ يكلف المؤسسة خسارتها للمورد البشري الفعال في انتاجيتها، وهذا بالتأكيد سيؤثر على أداء العاملين الباقين داخل المؤسسة.

إن تسرب الموظفين وتخليهم عن مناصب عملهم لا يكون بالصدفة، بل هو نتاج تراكم مجموعة من العوامل التي تعرض لها العامل داخل مكان العمل والتي تدفع به لتخليه عن منصبه أو تقديمه لاستقالة بدون أي ضغط من أحد بل بمحض إرادته العاملة ورغبة منه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال معرفة ماهية التسرب الوظيفي وأهم العوامل المتحكمة فيه وكذلك مصادره والآثار الناجمة عنه بالنسبة للعامل وللمؤسسة التي كان يعمل بها، وفي الأخير إمكانية التعرف على أساليب معالجة التسرب الوظيفي والحد منه داخل المؤسسات الجزائرية.

### 1. مفهوم التسرب الوظيفي:

يعرف التسرب الوظيفي لغة بالرشح أو الشلل ويقال تسرب الماء أي إذا رشح وانساب وتسلل.<sup>1</sup>

والتسرب الوظيفي هو التوقف أو الانفصال عن المنظمة طوعا عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر.<sup>2</sup>

ويعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه: " الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة " .<sup>3</sup>

كما عرف الغائم التسرب الوظيفي بأنه: " انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى " .<sup>4</sup>

كم عرف موبلي التسرب الوظيفي على أنه " توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا " .<sup>5</sup>

وهناك بعض الباحثين يربط التسرب الوظيفي بدوران العمل الذي يعرف بأنه " تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة واحلال آخرين جدد محلهم "، ويشير هذا التعريف إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها. ومن ذلك يمكن القول بأن التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتبا بمحض إرادته وباختياره.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018، ص08.

<sup>2</sup> نصيرة قطاني، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة استراتيجية الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2018، ص18.

<sup>3</sup> وليد عبد المحسن الملح، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية، سعودية، 2007، ص32.

<sup>4</sup> عائشة صفواني، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2018، ص65.

<sup>5</sup> حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص48.

<sup>6</sup> سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أداؤهم، درجة البكالوريوس (إدارة الأعمال)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2008، ص20.

كذلك يعرف التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن عضويته من أحد المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، أي توقف العامل والانفصال من المنظمة وتتم هذه العملية بطريقة اختيارية. ويمكن تصنيف التسرب الوظيفي في ثلاثة طرق: ترك العمل، والتسريح عن العمل، والتغيب عن العمل، باعتباره نمط من أنماط التسرب المؤقت وعموماً يمكن أن يستفاد من هذه التعاريف أن التسرب الوظيفي هو:

- ظاهرة تلاحظ بالتغيرات التي تؤدي إلى النتيجة المعنية.
  - سلسلة من الأفعال أو العمليات التي تؤدي إلى غاية<sup>1</sup>.
- بالنسبة للتسرب الوظيفي فقد تكون هذه الأفعال والعمليات سلوكية أو إدراكية أو عاطفية، فأسباب التسرب الوظيفي تتغير وتتفاعل مع مرور الزمن، حيث أنه عملية متواصلة وليس حدثاً في مكانه.

### 2. أنواع التسرب الوظيفي:

#### 1/ التسرب المؤقت (الإعارة):

المقصود به خدمة الموظف خارج المنظمة، لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالباً لمدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من المنظمة الأمل تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته<sup>2</sup>.

#### 2/ التسرب الدائم:

ويقصد به خروج الموظف طوعاً من المنظمة التي يعمل بها بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.

#### 3/ الندب:

وهو (الانتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة لتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة مجبه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، درجة البكالوريوس (إدارة الأعمال)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2008، ص22.

<sup>2</sup> حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص52.

<sup>3</sup> حماد صالح الظاهري، نفس المرجع السابق، ص53.



### 3. أسباب التسرب الوظيفي:

وقد لخصها الصباغ في جملة واحدة وهي: " عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي يتولد هذا الاحساس عن عدم الرضا نتيجة إلى سوء توافر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل: الأجور والمرتبات، ونتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين ومن ثم الرغبة في التسرب وتكمن الخطورة إذا كانت الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية "1.

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل والأسباب التي تؤدي للتسرب الوظيفي نذكر أهمها في النقاط التالية:

#### 1/ المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقة بين الموظفين، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية وفلسفة التنظيم وغيرها، إن الحفاظ على جو تنظيمي مناسب يسهل على المنظمة جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

#### 2/ عدم كفاءة برامج التوجيه والإرشاد:

يحتاج الموظفون الجدد إلى المرور بفترة توجيه وإرشاد تستمر عادة لمدة 3 أشهر، وعادة ما تسمى فترة تجريبية أو فترة تدريب، حيث يفهم الموظفون خلالها جميع المعلومات اللازمة لممارسة العمل والحصول على أفضل الممارسات لديهم. يجب توفير خطة شاملة لإكمال المهام الجديدة بنجاح، وهذا ما يسمى بخطة التوجيه وإرشاد.

وعلى ذلك فإن كفاءة هذا النظام تحدد بشكل كبير النتائج المترتبة عليه من استمرار الموظفين في وظائفهم الجديدة أو استقالتهم نظرا لعدم نجاح البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات تلك الوظيفة.

#### 3/ مشكلات تتعلق بظروف العمل:

قد تتطلب الوظيفة ظروف عمل لا تتناسب مع عدد كبير من الموظفين، مثل: الضرر الناجم عن الحركة المستمرة للموظفين خارج المدينة أو البلد، أو مكان العمل لا يوفر تهوية صحية كافية، وعدم وجود متطلبات السلامة الصناعية، السلامة المهنية والعمل الممارس، والمعدات ليست جيدة وتتقطع باستمرار.

1 عائشة صفواني، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2018، ص66.

### 4/ عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة:

قد تختلف قدرات الشخص عن المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل الوظيفة، لذلك سيتوقف الموظف قريباً عن العمل أو يستقيل بسبب عدم الوصول إلى علاقة تآلفية بينه وبين الوظيفة.

### 5/ محتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى العمل جوانب تحدد طبيعة العمل، بما في ذلك التنوع والاستقلالية والتعقيد والرتابة والصعوبة ووحدة المهام وطرق إنجاز المهام، فعندما يشعر الفرد أن تنوع مهام العمل يتلاشى تدريجياً من خلال التخصص الدقيق والعمل الروتيني في العمل، ويقل إحساسه المتدني بالمسؤولية واحترام الذات والمراقبة الذاتية في العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى ملل العمل، وبالتالي التسرب.

### 6/ الرضا الوظيفي:

ظاهرة الرضا الوظيفي ظاهرة سريعة التغير، فمن ناحية، ترجع إلى العوامل المتعددة التي تؤثر عليها، ومن ناحية أخرى بسبب التفسير وتغيير عناصرها، وهذا يتطلب إدارة المنظمة لقياس مدى رضا موظفيها من وقت لآخر، وتحديد مستواهم وإبقائهم في وضع جيد، بما في ذلك أنه أمر جيد للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عائشة صفواني، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2018، ص68.

### 4. النظريات المفسرة للتسرب الوظيفي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لإبراهام مالمسو (1943-1952):

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولت الحاجات الانسانية قدمها إبراهيم مالمسو في عام 1943م، وتشير هذه النظرية الى ان الحاجات الانسانية مرتبة هرميا كالتالي:

#### - الحاجات الفسيولوجية:

وهذه حاجات اساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والمأوى، والجنس، والحاجات الفسيولوجية هي أشد الحاجات إن لم تكن مشبعة.

#### - حاجات الأمن والحماية:

حاجات الأمن المادية، والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي، وضمان بيئة تنظيمية آمنة.

وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين الأكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور، مثل الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة.

#### - الحاجات الاجتماعية:

الحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والحب، والشعور، الوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

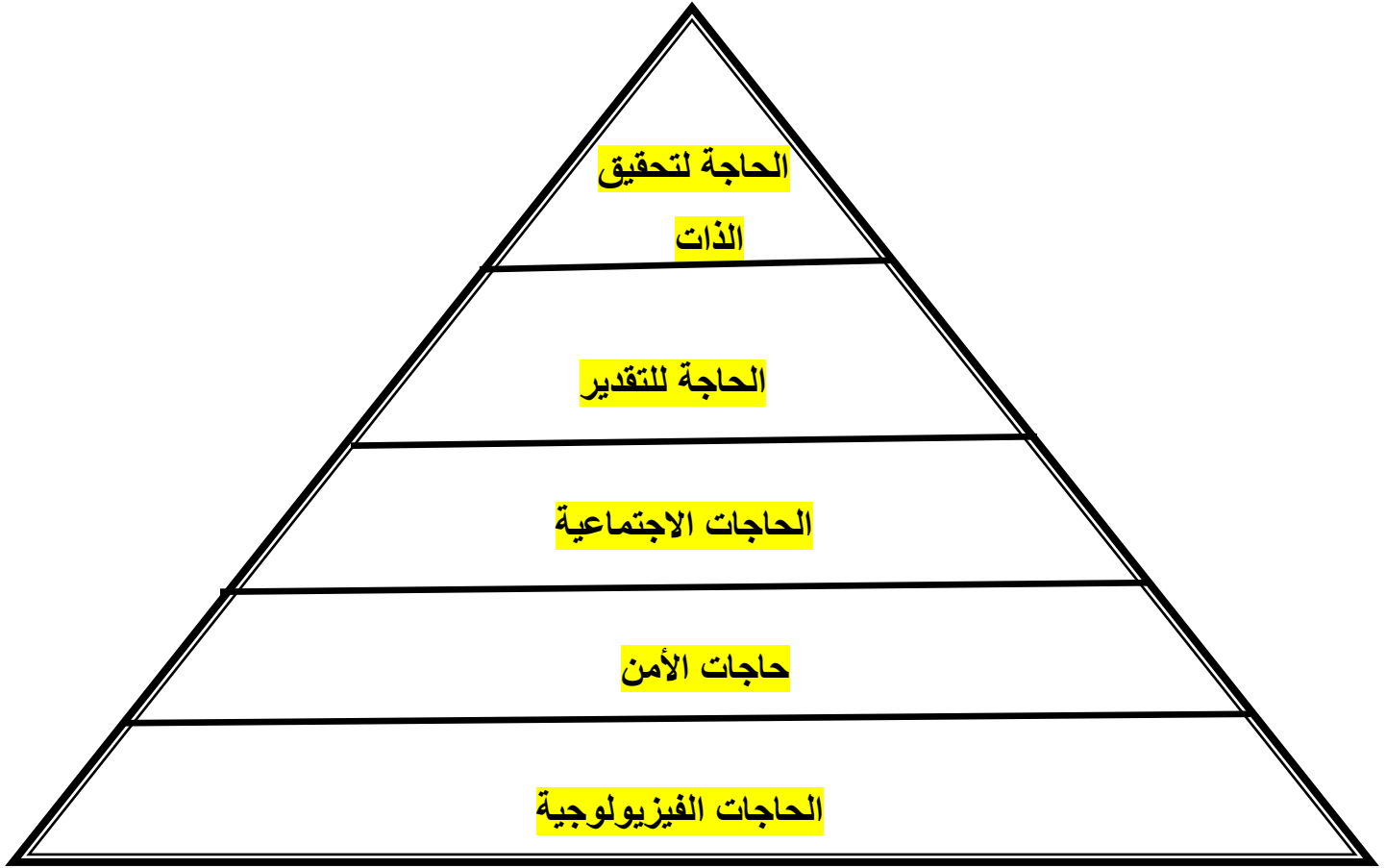
#### - حاجات التقدير واحترام الذات:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الحصول إلى مراكز عليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018، ص58.

- حاجات تحقيق الذات:

وتمثل حاجة الفرد إلى تحقيق أقصى آماله واهدافه، او تحقيق الصورة المنشودة في خياله، وتشمل تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الخلق والابتكار، تحقيق أقصى الطموح، والمخطط التالي يظهر تدرج هذه الحاجات.



المخطط رقم (04): مخطط يوضح تدرج الحاجات حسب هرم مالسو.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018، ص58

ثانيا: نظرية النظام التعاون لتشرس باردارد 1948م:

يعتبر باردارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، حيث اعتبر المؤسسة نظام متكامل، وطرح من خلالها التنظيمات غير الرسمية وأبرز العلاقة والتفاعل بينها وبين التنظيمات الرسمية.

كما عرف الفعالية بأنها تحقيق أهداف المصلحة عن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء. ومن أهم المساهمات التي قدمها باردارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يتطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.<sup>1</sup>

ثالثا: نظرية العاملين وتفسير الرضا الوظيفي لفرديريك هرزبرج:

لقد قلم فرديريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موقع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسير عليهم فيها ذلك الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

### 1/ المجموعة الأولى:

وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم مالمس، وترتبط بمحتوى العمل أو الوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل، وأداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

<sup>1</sup> نصيرة قطاني، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة استراتيجية الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2018، ص44.

### 2/ المجموعة الثانية:

وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه بالعوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا في هرم مالمسو، وتشمل:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والاشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.<sup>1</sup>

### 5. آثار التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي آثار سلبية وأخرى إيجابية تتمثل فيما يلي:

أولاً: الآثار السلبية للتسرب الوظيفي:

#### 1/ على مستوى المنظمة:

- زيادة في التكاليف عند عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة التسرب الوظيفي منها (استقطاب، توظيف، تدريب)
- فقد الخبرة لدى الموظفين المتسربين وصعوبة تعويضها، وبالتالي تفقد المنظمة جزء من ثروتها المعرفية.
- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل، وإمكانية تسرب بعض أسرار المنظمة لجهات أخرى منافسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018، ص59.

<sup>2</sup> فهد مرشد المطيري، واقع التسرب الوظيفي في مؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(03)، العدد 07، السعودية، 2019، ص35.

### 12/ على مستوى الفرد:

- يفقد الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.
- خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة إلى أخرى وبالتالي تغير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغوط النفسية.<sup>1</sup>

### ثانيا: الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي:

#### 1/ على مستوى المنظمة:

- التخلص من الموظفين الذين هم دون المستوى أداء وإنتاجية.
- إدخال تعديلات جديدة وتغيير في طبيعة ومرونة العمل.
- إعادة تقييم السياسات والإجراءات.

#### 2/ على مستوى الفرد:

- زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه عند انتقاله لمنظمة أخرى.
- التقدم الوظيفي في مجال عمله.
- زيادة قوة العلاقات الأسرية عند انتقاله إلى المدينة التي يفضلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018، ص60.

<sup>2</sup> فهد مرشد المطيري، واقع التسرب الوظيفي في مؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(03)، العدد 07، السعودية، 2019، 37.

### 6. أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

يمكن للمنظمة أن تسيطر على خفض معدلات التسرب الوظيفي لديها، فإن عليها العديد من المسؤوليات التي يجب أن توزع على مختلف المستويات الإدارية فيها، فهناك مسؤوليات تقع على الإدارة العليا، وهناك مسؤوليات تقع على مديرو الأفراد في المنظمة، وهناك مسؤوليات تقع على المشرفين المباشرين ونلخصها فيما يلي:

#### أولاً: مسؤوليات الإدارة العليا:

- وضع سياسات سلمية واضحة للموظفين.
- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.
- تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الاقسام والإدارات.
- التركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض واهميته كعنصر تكلفة.

#### ثانياً: مسؤوليات مدير إدارة الأفراد:

- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتنظيم حركات النقل وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين.

#### ثالثاً: مسؤوليات المشرفين:

- الاهتمام بالموظفين ودراساتهم من حيث المؤهلات وصفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له
- الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة وتوجيه عناية خاصة للجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.
- توفير ظروف عمل مناسبة وجيدة، فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة ومراعاة الشروط الصحية العامة والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع ومنع التكتلات بين الأفراد.
- الابتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تشكل عنصر سلبي في التنظيم.
- تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.
- مساعدتهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة.
- البحث في الشكاوى وإزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين الموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصيرة قطاني، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة استراتيجية الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2018، ص55.



### خلاصة الفصل

نستنتج بأن التسرب الوظيفي هو ترك العامل للمؤسسة، هذا من خلال تقديمه للاستقالة الاختيارية أو طلب الإحالة للتقاعد المبكر، أو عن طريق تخليه لمنصب عمله، حيث تحكم ظاهرة التسرب الوظيفي مجموعة عوامل تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على العاملين، والتي تجعلهم يفكرون في تغيير أماكن عملهم.

وعند تناولنا لمتغير الدخل الفردي ومتغير ضغوطات العمل، وربطناهم بظاهرة التسرب الوظيفي وجدنا أن الأجر أو الجانب المادي يلعب دورا هاما في حياة العمال، فالأجر المقدم للعامل يتحكم فيه إما بالاستمرارية في العمل أو انسحابه من المؤسسة التي يعمل بها، أما بالنسبة لمتغير ضغوطات العمل فإنها تؤثر بشكل واضح وكبير على سلوكيات العمال داخل المؤسسة، لأن فضاء العمل يأخذ وقت كبير من حياة العامل ولا بد هذا الفضاء أن يتسم بجو ملائم للعمل يتحكم في نفسية العامل، ولهذا حتى تقلص من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل سطحي داخل المؤسسات الجزائية الاقتصادية الكبرى أو العمومية أو الخاصة، يجب علينا إعادة النظر في نظام الأجور بالنسبة للمؤسسات ذات الأجر المنخفض والحوافز، وكذلك تخفيف ضغوطات العمل المتسببة في قلق العامل في مكان عمله.

# الجانب الميداني الدراسة الميدانية

### تمهيد

في هذا الفصل سنحاول ترجمة المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول الأربع السابقة إلى معطيات واقعية تجسدت في شكل دراسة ميدانية، لمعرفة واقع ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسة التي قمنا بالدراسة الميدانية.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب الميداني، أولاً عرضنا مونتو جرافية المؤسسة (تعريفها، نشأتها، مهامها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي)، ثم المنهج المستخدم الذي اتبعناه، وكذلك تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزماني).

بعدها قمنا بتحديد مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، كذلك استخدمنا أدوات البحث العلمي (الملاحظة، واستمارة الاستبيان) لجمع المعلومات والمعطيات.

بعدها تعرضنا للأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل إدخال المعطيات في الجداول، ثم تفرغ الجداول من أرقام إلى فقرات تحليلية، بعد ذلك مناقشة الفرضيات المطروحة سابقاً ونرى ما إذا كانت مناسبة من أجل قبولها أو نفيها، وفي الأخير إعطاء النتائج العامة للدراسة.

دراسة مونوغرافية لمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

(STH/SPA)

### 1. تقديم الشركة الأم :Sonatrach

سوناطراك هي مؤسسة الجزائرية الأشهر والأكبر على الإطلاق ومن أهم المؤسسات على المستوى العالمي في قطاع المحروقات وتعتبر إدارتها هي فروعها أكبر مصدر دخل للدولة الجزائرية، لذلك يعنىها بما لا يدع للشك أن تكون إدارتها وطرق تنفيذ مهامها في مستوى الأساليب العالمية والتي من بينها الإدارة الإلكترونية.

سوناطراك هي الشركة الوطنية للنفط والغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية لاستكشاف، إنتاج، نقل، تحويل وتسويق المحروقات، أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمرسم رئاسي رقم 63-491.

«Société Nationale pour La recherche, La production, Le transforme, La Transformation et La Commercialisation, de L'Hydrocarbure. »

وإلى جانب أنشطتها الأساسية فإن مؤسسة سوناطراك استراتيجية التنويع عن طريق توليد الطاقة الكهربائية، تحلية مياه البحر، الاستثمار في الطاقة الجديدة والمتجددة، والبحث والاستكشاف المنجمي، وكذلك توزيع أنشطتها على المستوى العالمي، بحيث تنشط إفريقيا في مالي، النيجر، ليبيا، ومصر وفي أوروبا، إسبانيا، إيطاليا، البرتغال والمملكة العظمى، وفي القارات الأمريكية والولايات المتحدة الأمريكية والبيرو.

وفي سنة 2010 حققت سوناطراك رقم الأعمال 56.1 مليار دولار أمريكي مما صنفها في المرتبة الثانية عشر على المستوى العالمي بالنسبة للمؤسسات البترولية وتحتل أيضا المرتبة السادسة في إنتاج واحتياط الغاز الطبيعي والخامسة في تصديره.

### مهام شركة سوناطراك:

- تميع الغاز الطبيعي وتحويل المحروقات.
- التنقيب عن الآبار البترولية.
- استغلال الموارد البترولية وتكريرها.
- نقل المحروقات، أيضا المبادلات التجارية للمنتوجات البترولية.

أهداف شركة سوناطراك:

- البحث والتطوير الاقتصادي.
  - النمو التكنولوجي للتسيير الحسن.
  - عملية تسويق متطورة Marketing.
  - تطوير العلاقات الدولية والشراكة.
- ومن أجل تعظيم القيم من مصادر المحروقات على المدى البعيد، دفعت سوناطراك معدل نمو بحيث تضاعف الإنتاج 4 مرات منذ سنة 1970.

❖ اقتصرت دراستنا على وحدة تمييع الغاز الطبيعي بوهران أرزيو بالتحديد بطيوة وفيما يلي سنقدم تعريف لشركة (STH).

### 2. تعريف شركة (STH/SPA):

التسمية: شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات.

تأسيس الشركة: أنشأت شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بتاريخ 2004/07/25، تحت شراكة بين سوناطراك وشركات الموانئ لإدارة واستغلال النفط والغاز (أرزيو، بجاية، سكيكدة)، نتيجة قرار من رئيس الدولة المصادق عليه في 2003/08/26، في المجلس المشترك للوزارات وتفيد هذا الأخير من طرف وزارة الطاقة والمناجم ووزارة النقل.

تهدف هذه الشركة إلى الانخراط في أسس اقتصادية متينة، ووضع إدارة رشيدة، وتنمية قدرات الموانئ النفطية من أجل تحسين تلبية مطالب عقد تصدير التزامات الهيدروكربونات وتستجيب بشكل جيد للفرص في سوق النفط العالمية.

رأسمال الشركة: 1000.000.000.00 دج مليار دينار جزائري، موزعة على النحو التالي:

- ❖ مجموعة سوناطراك 60%
- ❖ مجموعة ميناء أرزيو 12%
- ❖ مجموعة ميناء سكيكدة 15%
- ❖ مجموعة ميناء بجاية 05%

### 3. مهام الشركة (مهامها):

❖ إدارة وتشغيل وصيانة وتجديد أعمال البنية التحتية وتركيب المعدات اللازمة لإرسال واستلام الموارد الهيدروكربونية.

❖ تنفيذ عملية التحميل والتفريغ للموارد الهيدروكربونية عن طريق البحر.

❖ التكفل بعملية الارشاد في النطاق المسؤول عنه.

❖ التكفل بجمع المهام الموكلة لشركات البناء وفقا لممارسات مقبولة.

المواد التي تقوم بتحميلها (المنتجات المحملة): هناك العديد من الموارد الهيدروكربونية التي تقوم (STH) بتحميلها نذكر منها:

المواد التي تقوم بتحميلها: (المنتجات المحملة):

❖ النفط الخام.

❖ المكثفات.

❖ المنتجات المكررة.

طرق التحميل:

❖ الأنابيب المرنة

❖ ذراع التحميل

❖ تقنية SPM .

### 4. أهداف الشركة:

❖ الامتثال للموائى الهيدروكربونية مع المعايير الدولية المقبولة والمطبقة.

❖ إنشاء أفضل ظروف التشغيل والسلامة لأماكن الهيدروكربون البحرية.

❖ استخدام أساليب وطرق الإدارة وفقا للمعايير والقواعد الدولية.

❖ التشغيل الأمثل لوظائف البحر المتوسط لتحميل السفن الكبيرة المتجهة إلى الأسواق البعيدة.

❖ مرونة أكبر في تسويق الموارد الهيدروكربونية.

### 5. الهيكل التنظيمي للشركة:

#### مفهوم الهيكل التنظيمي للشركة:

يشكل الهيكل التنظيمي للشركة أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للشركة، فهو الشكل الذي يوضح موقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى، المدير مثلاً، وينتهي بأقل مستوى إداري منها العاملين، وسنوضح ذلك في النقاط الآتية:

#### 1/ على المستوى الأعلى: المديرية العامة.

#### 2/ على المستوى المتوسط: ما يسمى بمركز النشاط مثل (الورشات، والمكاتب).

#### 3/ على المستوى الأدنى: ما يسمى بمركز التشغيل مثل (العامل في الصيانة ويمكن تقسيم هذه الوظائف كما يلي:

##### 1-وظائف المراقبة: المصلحة المالية مصلحة التقنيات ومصلحة الأمن.

##### 2-وظائف الاستغلال: دائرتي الإنتاج مصلحة الصيانة ودائرة مصلحة التموين.

##### 3-وظائف التسيير: دائرة الشؤون الاجتماعية ودائرة الموارد البشرية.

وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لابد من تحديد أهداف الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار المرونة في الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسبا، وهذا له علاقة مع ما يسمى "ديناميكية التنظيم"

#### كيفية إعداد الهيكل:

- بعد تحديد الهدف للشركة تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية وذلك بالخطوط التالية.

- تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسة وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثنائية.

- يتم تجميع الأنشطة في صور وظائف بحيث كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة وظيفة معينة.

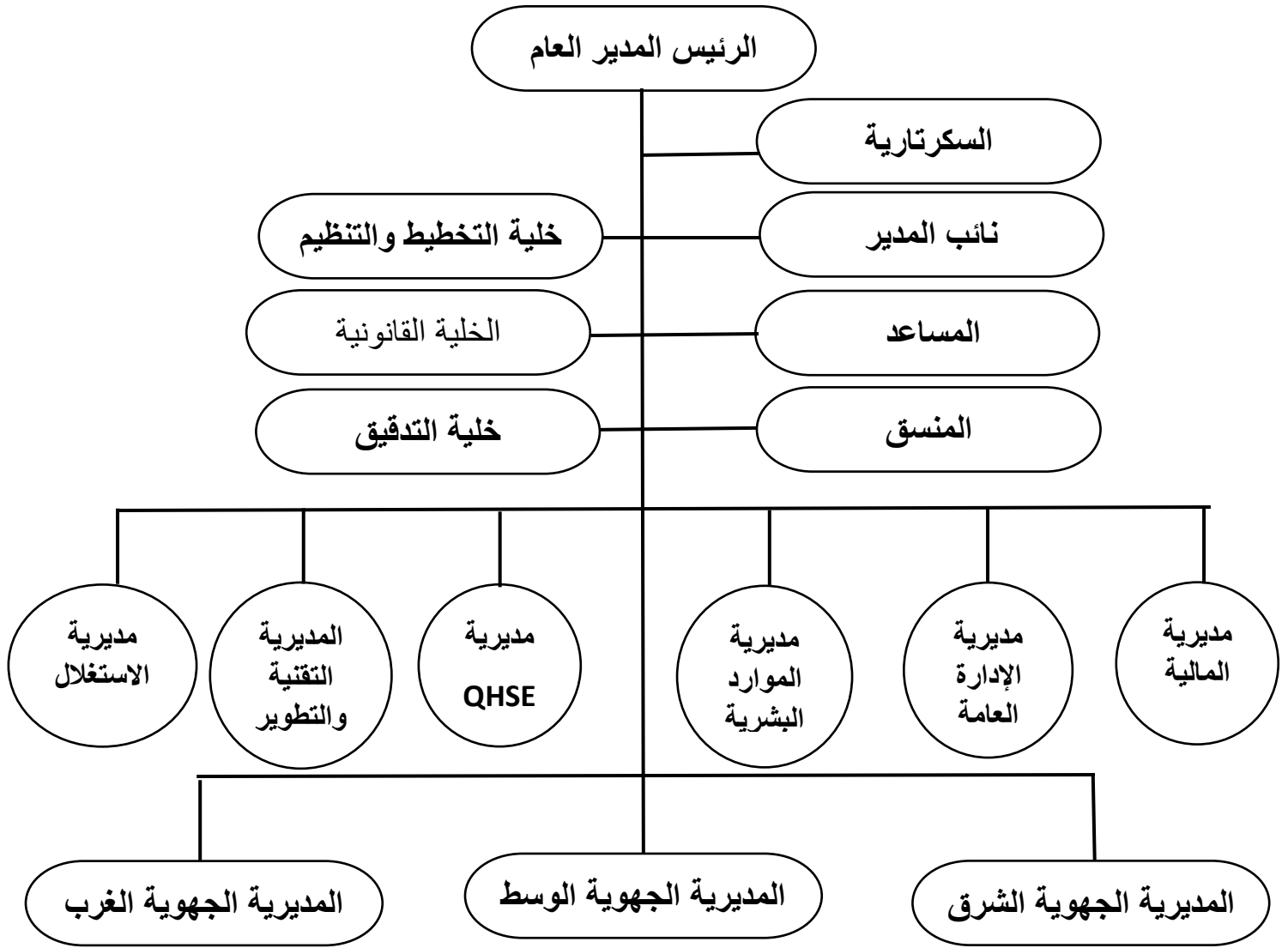
- تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.

- تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:

- التوزيع على نوع الوظيفة كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة... إلخ.
- التوزيع على أساس جغرافي، وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.
- التوزيع على أساس السلعة.
- التوزيع على أساس العملاء.
- التوزيع على أساس مركب الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



مصدر وثيقة مأخوذة من مديرية الموارد البشرية.



### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1. مجال الدراسة:

التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث العلمي، ذلك يسهل على القارئ معرفة بالتحديد أين قمنا بالدراسة والفترة الزمنية، والمجال البشري الذي طبقنا عليه الدراسة، لذلك قسمت مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات رئيسية: المجال مكاني (الجغرافي، المجال الزمني (المدة)، المجال البشري (مجتمع البحث، والعينة المأخوذة منه).

**1/المجال المكاني:** أجريت الدراسة في شركة سوناطراك فرع شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH/SPA، الموجودة في منطقة أرزيو بطبوة بوهران.

**2/المجال البشري:** نقصد بالمجال البشري هو مجتمع البحث للأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، وبما أن دراستنا تدور حول واقع التسرب الوظيفي في شركة STH/SPA، بعوامله الثلاث (الأجر، ضغوطات العمل، بيئة العمل)، لذا شملت الدراسة شريحة من العمال من جميع المستويات والتدرجات الوظيفية، الذين يعملون في الإدارة، وكانت حوالي (40 عامل).

**3/المجال الزمني:** يقصد بها المدة الزمنية التي تستغرقها الدراسة لجمع المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، والفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا تراوحت لمدة مطولة بعض الشيء حيث يمكن تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين هما **مرحلة جمع المعلومات النظرية، ومرحلة جمع المعلومات من الدراسة الميدانية،** وسنحاول تلخيصها في النقاط التالية:

#### مرحلة الجانب النظري:

لقد تم اختيار هذا الموضوع ابتداء من شهر ماي 2021، ثم بعد ذلك طرحته على الأستاذة المشرفة، موضوع البحث يتجسد أكثر في الشركات الاقتصادية العمومية الكبرى، نظرا لوجود هذه الظاهرة في هذه الشركات. وتم تحديد موضوع الدراسة والموافقة عليه في النهاية.

#### مرحلة الجانب التطبيقي:

لقد استغرقت الدراسة الميدانية بين الفترة الممتدة ما بين 15 جوان 2021 إلى غاية 15 جويلية 2021، أي لمدة شهر حيث قمنا بالمرحلة الاستطلاعية، ثم قمنا بتوزيع الاستمارات، وقد استغرقت لمدة 10 أيام، وبعد ذلك قمنا بجمع المعلومات، وترتيبها، وتنظيمها، حتى يتسنى لنا تحليلها بطريقة علمية وموضوعية.

### المرحلة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي المرحلة الأولى التي يقوم بها الباحث في دراسته التطبيقية، وهي النزول الأولي للميدان، في يوم 2021/06/15 هو اليوم الأول للمرحل الاستطلاعية، وبالتقريب على الساعة 08 صباحاً، ذهبت للمديرية العامة لشركة تسيير واستغلال موانئ طرفيات المحروقات (STH)، وبالتحديد في مديرية تنمية الموارد البشرية، قسم تسيير الموارد البشرية وقسم التكوين، تعرفت على عمال مكتب الموارد البشرية وقدمت لهم نفسي والموضوع الذي قمت باختياره للمناقشة فيه، فقامت بجولة حول مختلف المصالح والأقسام، تم بعد ذلك قمت بالاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالأرقام وأسماء العمال الذين قاموا بترك مناصب عملهم، كذلك العمال الذين تركوا الوظيفة بشكل مؤقت في حالة رغبة العامل في الرجوع إلى منصب عمله أو ما تسمى (Mis en disponibilité)، كذلك اطلعت على بعض النسخ حول الاستقالات المقدمة من العمال الذين استقالوا.

في بداية الأمر الفكرة الأولية لموضوع الدراسة كانت تتمحور حول الدخل الفردي فقط وتأثيره على العامل حتى يقرر في الاستقالة عن عمله، لكن بعد الاطلاع على هذه الوثائق لاحظت أن التسرب الوظيفي لم يتجسد في الشركة وأن مجموع العمال الذين استقالوا من منذ نشأة الشركة 2004 إلى غاية الوقت الحالي عدد العمال (25 عامل فقط)، والسبب أنهم تركوا البلد وانتقلوا إلى بلد أجنبي، أما الذين تركوا منصب العمل بشكل مؤقت فبلغ 68 عامل، حيث أن الفترة المؤقتة تجاوزت 05 سنوات، وبالتالي احتمالية العودة لمناصبهم في الشركة منعدمة، كل الذين تركوا العمل وجدوا امتيازات أخرى أفضل من منصب العمل الذين كانوا متواجدين فيه، معظمهم انتقلوا إلى بلدان أجنبية أو إلى العمل الخاص. لهذا تغيرت الفكرة حول الموضوع وبالتالي أعدت صياغة العنوان والإشكالية والفرضيات المناسبة للإشكالية، وبالتالي قمت بخطة جديدة تناسب ومسار البحث مع الإشكالية التي سوف أقوم بطرحها.

### 2. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، اعتمدنا على المنهج (الوصفي) الكمي، الذي من خلاله نتطلع إلى قياس ظاهرة موضوع الدراسة.

إن المنهج الوصفي (الكمي) يهدف إلى قياس الظواهر المدروسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز التراتبي Ordinales أي (أكبر من، أصغر من)، أو عددية باستعمال الحساب، إن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل للقياس، خاصة عندما يتم استعمال المؤشرات، النسب المئوية، المتوسطات، التكرارات، وكل الأدوات التي يوفرها لنا الإحصاء.<sup>1</sup>

### 3. أدوات جمع البيانات:

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على حسب المعلومات والبيانات التي تخدم طبيعة الموضوع، وكذلك على حسب المنهجية المستعملة، وعليه فإن الأدوات التي استخدمناها للموضوع هي:

**الملاحظة:** تعد الملاحظة من أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث للحصول إلى معلومات معينة، وتعد أول وسيلة يتم بها الاحتكاك بالظاهرة المدروسة، ولقد قمنا بالملاحظة المباشرة لنتمكن من جمع البيانات، كذلك التحدث والاحتكاك مع المشرف على الطلبة في جولتنا التدريبية معهم، وتعرفنا على المؤسسة، حتى يتسنى لنا التحرك بسهولة من أجل توزيع استمارة البحث.<sup>2</sup>

### استمارة أو الاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية باستخدام أداة من أدوات البحث العلمي التي هي الاستمارة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من امكانية إجابة المبحوثين على الأسئلة وإعطائهم الوقت الكافي حتى يجيبوا على الأسئلة المطروحة المعدة مسبقا، وقد تضمنت استمارتنا على (23) سؤال موجه للمبحوثين، واشتملت على (04) محاور أساسية جاءت كما يلي:

**المحور الأول:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تمثلت في (06) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية، والمتمثلة في: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المهنة، الخبرة المهنية).

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صراوي وآخرون، ط02، دار القصبه لنشر والتوزيع، 2006، الجزائر، ص100.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص308.

**المحور الثاني:** عبارة مجموعة من الأسئلة تمثلت في (05) أسئلة متعلقة بالدخل الفردي، وهي (03) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة يمكن للمبحوث اختيار الجواب المناسب له وسؤالين مفتوحين.

**المحور الثالث:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة تمثلت في (06) أسئلة متعلقة بضغوطات العمل، وهي (03) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة يمكن للمبحوث اختيار الجواب المناسب له، و(03) أسئلة مفتوحة يمكن للمبحوث التعبير عن رأيه كيف ما شاء دون التقيد.

**المحور الرابع:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة تمثلت في (06) أسئلة متعلقة بظاهرة التسرب الوظيفي في الشركة، (05) منها أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة يمكن للمبحوث اختيار الجواب المناسب له، وسؤال أخير مفتوح.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

**جدول التكرارات الإحصائية والنسب المئوية:** تم تنظيم المعلومات وادخال استمارة المبحوثين وتفرغها في جداول، استخرجنا هذه الجداول من برنامج **SPSS** حتى لا نقع في الخطأ عند حساب المتغيرات.

**جداول التقاطعات الإحصائية:** وهي عملية تسمح لنا بفهم الظاهرة عن طريق الربط بين المتغيرات والفرضية من أجل استخراج تحليل مضبوط يسمح بإثبات صحة الفرضية وعدم الوقوع في الشك.

**أسلوب التحليل الكمي والكيفي:** بعد تفرغ المعطيات في الجداول، سنحاول تحليل المعطيات تحليلًا كميًا ونوعيًا، وتفسير واقع التسرب الوظيفي في شركة **STH/SPA**، لأن التحليل الكيفي ما هو إلا تأكيد لنسب مئوية يعطي لها دلالة ووضوحًا، يصب اهتمامه على خصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها، وكلها عناصر تساعد في التفسير.<sup>1</sup>

### 4. عينة الدراسة:

إن مجتمع البحث كبيرًا جدًا يصعب التعامل معه، خاصة في الشركات الاقتصادية الكبرى، خاصة تلك التي تملك مصالح بعيدة على العمال، يصعب على الباحث الوصول إلى العمال في تلك المصالح، وهنا الباحث يأخذ عينة أو نسبة جزئية من النسبة الكلية لمجتمع البحث الأصلي وتجيب هذه العينة على تساؤلات الدراسة، تترجم على شكل نتائج ذات دلالات مختلفة المعاني

<sup>1</sup> مورييس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط02، دار القصة لنشر والتوزيع، 2006، الجزائر، ص309.

## الفصل الخامس

### الجانب الميداني (الدراسة الميدانية)

كل على حسب تجربته الاجتماعية، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية، حيث تم اختيار العينة بطريقة مقصودة، ويقصد بالعينة العشوائية القصدية<sup>1</sup> هي أن يختار الباحث أفراد العينة بنفسه، بما يخدم أهداف بحثه ومعرفته، وتكون هذه العينة مصدر ثري للمعلومات، عدد العينة كان حوالي (40) عامل، وهي عينة فرضت علينا لأنه في بادئ الأمر كنا نريد أن على الأقل (100) عامل لكن بعض العمال لم نستطع الوصول إليهم، خاصة العمال الموجودون في واجهة الميناء لخطورة المكان هناك بسبب وجود الأشغال الخاصة بالمحروقات.

**الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات السوسيو ديموغرافية.**

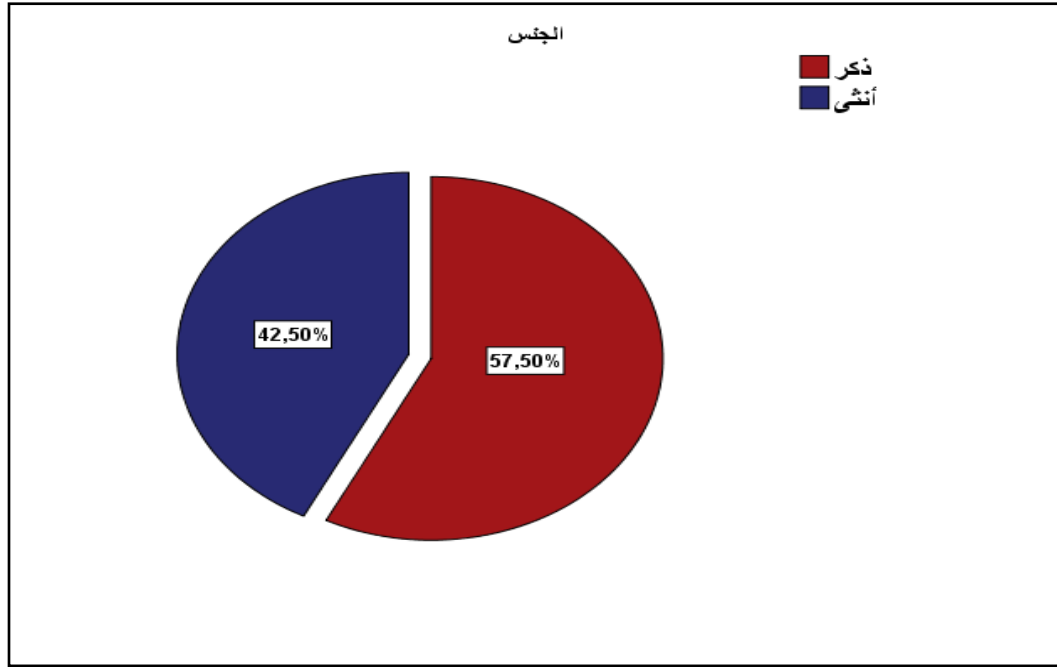
الإناث			الذكور						الجنس			
المجموع			ن41 فما فوق	من36 إلى40	من30 إلى35	المجموع			من30 إلى35	من36 إلى40	من41 فما فوق	السن
17			08	05	04	23			10	10	03	
المجموع	دراسات عليا	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	المجموع	دراسات عليا	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
17	01	//	13	01	02	23	//	02	19	02	//	
المجموع		عامل بسيط	منفذ	متمكن	إطار	المجموع		عامل بسيط	منفذ	متمكن	إطار	نوع المهنة
17		03	//	01	13	23		//	04	04	15	
المجموع			أكثر من10 سنوات	من 06إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	المجموع			أكثر من10 سنوات	من 06إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية (الأقدمية)
17			14	03	//	23			14	09	//	
40						المجموع						

<sup>1</sup> موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص309.

**التحليل:** من خلال الجدول رقم (01) والذي يمثل البيانات السوسيو ديمغرافية، والتي تمثلت في متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع المهنة، الخبرة المهنية)، حيث يوضح الجدول أن عدد الذكور في الشركة بلغ (23)، وبلغ عدد الإناث (17)، وهي نسب متفاوتة ليس هناك فرق كبير بينهم، وهذا يوضح أن الشركة تهتم بتوظيف الذكور والإناث في آن واحد دون احتكار، وهذا يدل على أن العمل في الإدارة العامة لشركة STH لا ينحصر على الذكور فقط ولا على الإناث فقط، فهو عمل إداري يتمثل في المكاتب والوثائق وبالتالي لا يتطلب جهد عضلي وبدني قوي على قدرة المرأة. أما بالنسبة لمتغير السن، من خلال الجدول نلاحظ أن فئة (من 30 إلى 35 سنة)، تمثل النسبة الأقل عند كل من الذكور والإناث، وفئة (من 36 إلى 40) وفئة (من 41 فما فوق) تقريبا متساوية عند الذكور وعند الإناث، وهذا يدل على أن الشركة معظم العمال لديها شباب في سن الـ 40، لكن لا تغفل على فئة (من 30 إلى 35)، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تمتنع من توظيف الأفراد الذين تخرجوا حديثا من الجامعات، وهذا من أجل إعطائهم خبرة في مجال العمل ولا تعتمد فقط على العمال الـ 40. أما بالنسبة للمستوى التعليمي، من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الجامعيين بلغت النسبة الأكثر وهي (19) عند الذكور، و(13) عند الإناث، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على المؤهلات العلمية والشهادات العليا الجامعية في انتقاءها لتوظيف العمال وذلك من أجل الاستفادة من خبراتهم المعرفية وتوظيفها في تحقيق أهداف الشركة على العموم، أما فئة الثانوي والمتوسط فرغم انخفاض المستوى إلا أن الشركة تقوم بتوظيفهم على حسب نوع المهنة ومعظمهم في فئة العامل البسيط وذلك على حسب مستواهم التعليمي الأدنى.

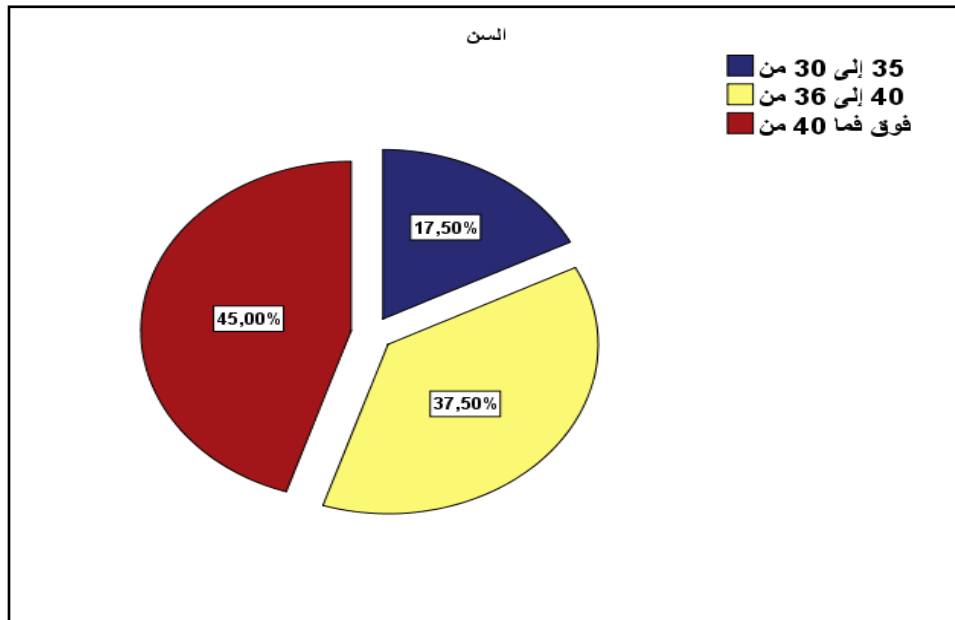
أما بالنسبة لنوع المهنة، من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة (الإطار)، بالنسبة للذكور والإناث، وهذا يدل على أن الشركة ذات وزن ثقيل في سوق العمل جل عمالها إطارات لهم مكانة عملية سامية في مكان العمل ومكانة اجتماعية كبيرة في المجتمع وذلك راجع إلى نوعية الشركة ومكانتها في البلد، وأن فئة الإطار تنقسم عند الذكور والإناث دون احتكار، وهي فئة مرتبطة بالمستوى التعليمي للأفراد، حيث بلغت الإطارات بالنسبة للذكور (15) وعند الإناث (13)، وهي نسبة متقاربة جدا للجنسين، أما بالنسبة لمتغير الأقدمية أو الخبرة المهنية، من خلال الجدول نلاحظ أن فئة (أكثر من 10 سنوات)، هي التي تبلغ نسبة كبيرة عند الذكور والإناث، تم تليها فئة (من 06 إلى 10 سنوات)، تم تليها فئة (أقل من 05 سنوات)، وهي نسبة منعدمة في الشركة وهذا يدل على أن معظم العمال ذوي خبرة مهنية، وهذا أيضا يدل على أن الشركة لم توظف أفراد جدد في 05 سنوات الأخيرة إلى الوقت الحالي.

الشكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



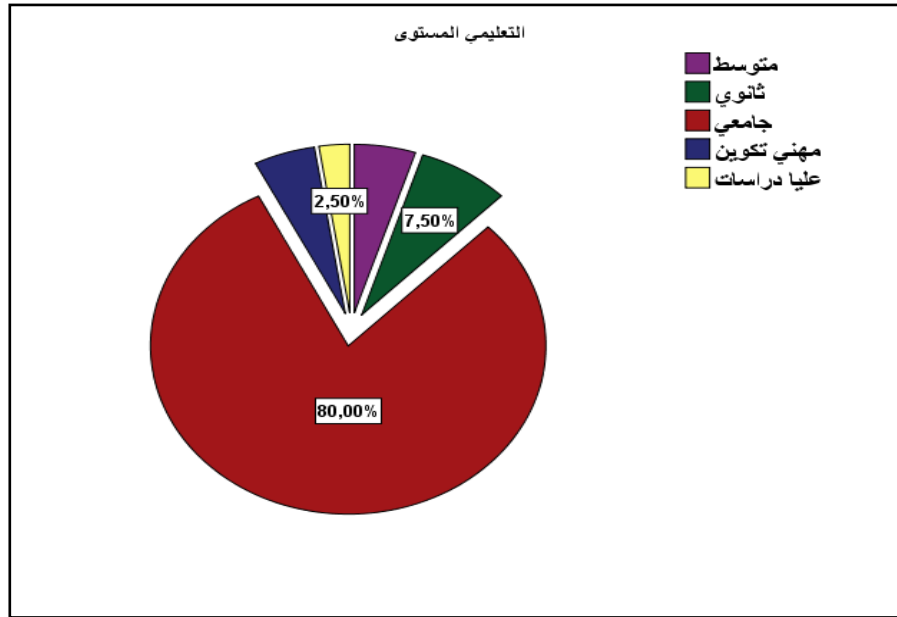
حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (01) نلاحظ بأن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر مقارنة بالإناث، لكن هذه النسبة لا تتجسد بفرق كبير وشاسع بين الجنس، حيث نسبة الذكور أكبر بـ 15% من نسبة الإناث في المؤسسة على حسب العينة المقصودة المأخوذة في الدراسة الميدانية.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



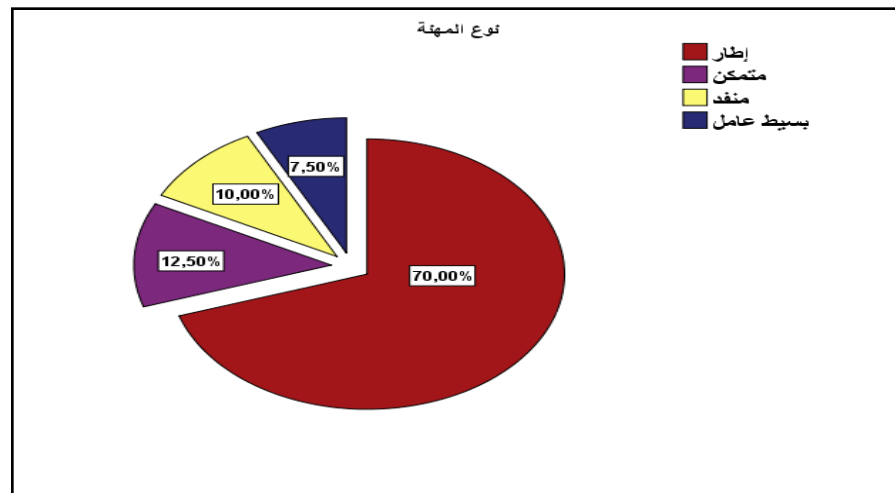
حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (02) نلاحظ بأن فئة السن (من 40 فما فوق) تفنكر نسبة كبيرة مقارنة بفئات السن الأخرى، هذا يدل على تمكن العمال في المؤسسة مرتبط بالسن، حيث يتوظفون في المؤسسة في سن الشباب ثم يستقرون حتى سن الكهول.

**الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**



حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (03) نلاحظ بأن نسبة الجامعيين تفنكر نسبة كبيرة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، حيث أنها تمثل معظم مستوى التعليمي للعمال داخل المؤسسة بفارق كبير جدا.

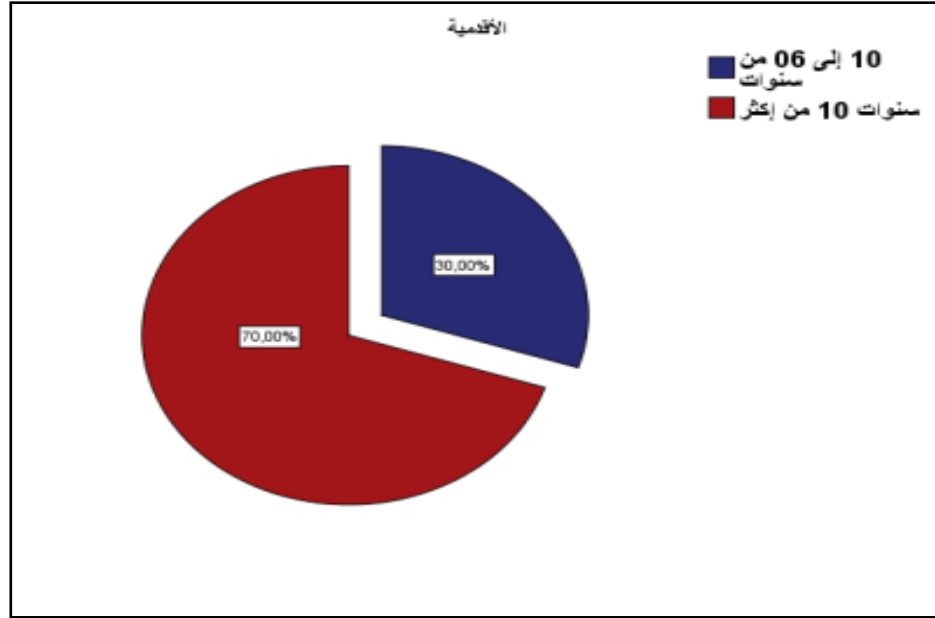
**الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المهنة.**





حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (04) نلاحظ بأن فئة (الإطارات) تفتكر نسبة كبيرة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى، مما يدل على أن المؤسسة تتضمن على مناصب عمل عليا.

**الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية).**



حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (05) نلاحظ بأن الأقدمية في المؤسسة (من 10 سنوات فأكثر) تفتكر نسبة كبيرة مقارنة بفئات الأخرى حيث نسبة الاختلاف بينهم تبلغ 40%.

1. عرض بيانات الاستبيان وتحليلها:

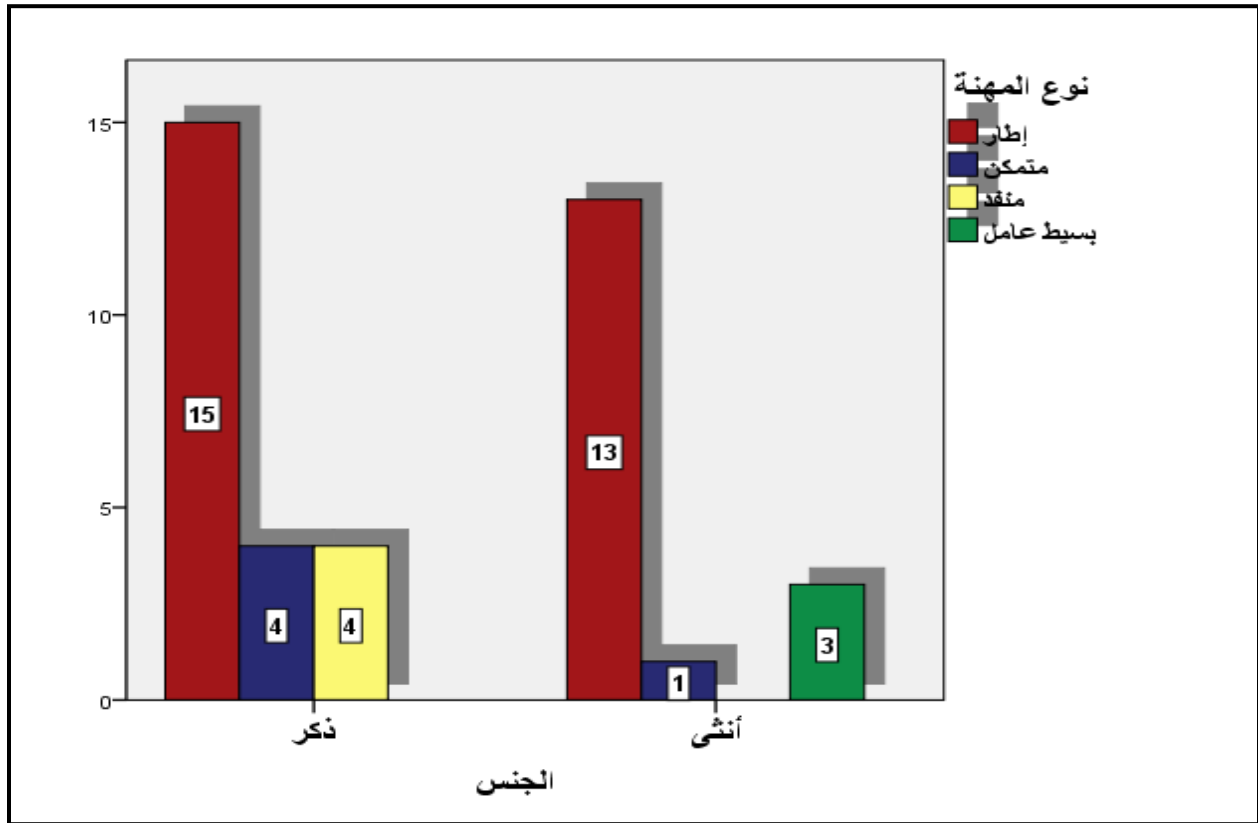
الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس) ومتغير (نوع المهنة).

النسب	التكرار	النسبة	أنثى	النسبة	ذكر	الجنس نوع المهنة
70%	28	32.5%	13	37.5%	15	إطار
3.5%	05	2.5%	01	10%	04	متمكن
10%	04	//	//	10%	04	منفذ
7.5%	07	7.5%	03	//	//	عامل بسيط
100%	40	42.5%	17	57.5%	23	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول (02) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ونوع المهنة، أن نسبة الإطارات هي النسبة الأعلى من كل الفئات، حيث بلغت **70%** بين جميع الفئات الأخرى، وبلغت النسبة الإطارات عند الذكور **37.5%** وعند الإناث **32.5%** وهي نسب متقاربة جدا بين الجنسين، وهذا يدل أن فئة الإطارات ليست حكرا فقط على الذكور وإنما يشغلها كلا الجنسين، تم تليها فئة (المتكئين) بنسبة **10%** عند الذكور و**2.5%** فقط عند الإناث، تم تليها فئة (المنفذين) بنسبة **10%** فقط عند الذكور، تم تليها فئة (العامل البسيط) بنسبة **7.5%** عند الإناث فقط.

من خلال هذه النسب نستنتج أن فئة العمال الإطارات هي النسبة الأكبر في المؤسسة عند الذكور والإناث، وهذا راجع إلى أن مؤسسة (STH) تحتوي على مناصب عمل مرموقة وعالية المكانة في المؤسسة بوجه خاص مقسمة على جميع مديريات الإدارة العامة سواء في مديرية الموارد البشرية أو المديرية المالية أو مديرية التقنيات والتطوير.... إلخ، ومكانة اجتماعية في المجتمع الجزائري بوجه عام سواء بالنسبة للذكور والإناث فلا يوجد اختلاف متفاوت بينهم.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة).



حسب المنحنى السلمي الممثل في الشكل (06) نلاحظ بأن الإطارات تفكر نسبة كبيرة مقارنة بالمهن الأخرى، ولا وجود لموارد بين الذكور والإناث لكننا نلاحظ تفاوت بين الذكور والإناث على مستوى التمكين في المنصب حيث نسبة الذكور أكبر بأربع مرات على الإناث.

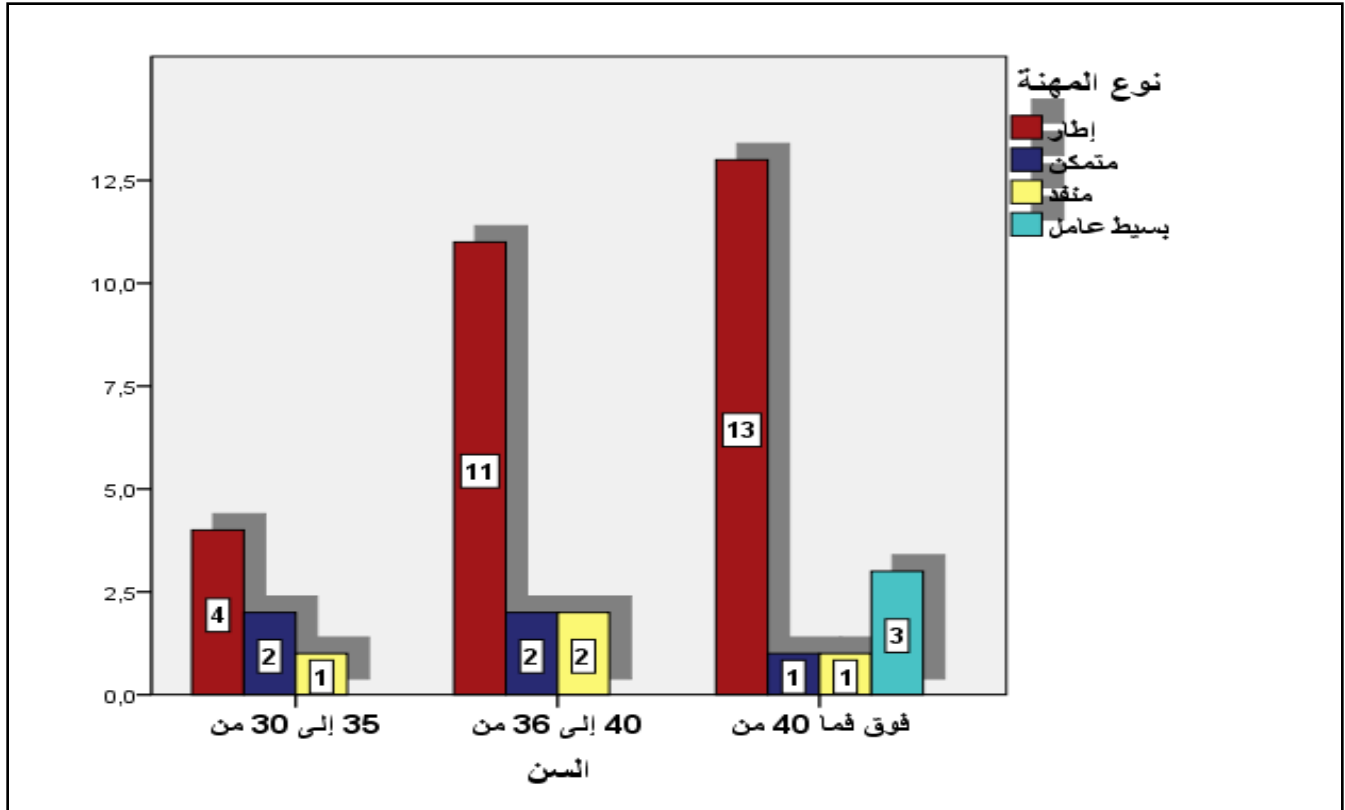
الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد لعينة حسب متغير (السن) و(نوع المهنة).

النسب	التكرار	النسبة	من 41 فما فوق	النسبة	من 36 إلى 40	النسبة النسبية	من 30 إلى 35	السن نوع المهنة
%70	28	%32.5	13	%27.5	11	%10	04	إطار
%12.5	05	%2.5	01	%05	02	%05	02	متمكن
%10	04	%2.5	01	%05	02	%2.5	01	منفذ
%07.5	03	%7.5	03	//	//	//	//	عامل بسيط
%100	40	%45	18	%37.5	15	%17.5	07	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول (03) نلاحظ أن فئة السن (من 41 فما فوق) هي الفئة الأعلى التي تشغل منصب الإطارات، بنسبة **32.5%** تم تليها فئة المتمكنين بنسبة **02.5%** تم تليها فئة المنفذين بنسبة متساوية قدرت ب **02.5%** تم تليها فئة العامل البسيط بنسبة **07.5%**. بعدها تليها فئة (من 36 إلى 40 سنة) التي تشغل فئة الإطارات بنسبة **27.5%** تم تليها فئة المتمكنين بنسبة **05%** تم تليها فئة المنفذين بنسبة **05%** والعامل البسيط بنسبة معدومة، أما فئة السن (من 30 إلى 35 سنة) فهي قليلة بالمقارنة مع الفئات الأخرى و قدرت بنسبة **10%** فقط.

من خلال هذه النسب نستنتج أن هناك علاقة طردية مع متغير نوع المهنة ومتغير الجنس، فكلما كان العامل يتزايد عمره في المؤسسة كلما زادت فرصته بالتنقل من فئة عمل دنيا إلى فئة عمل أعلى، وهذا راجع إلى اكتساب الخبرة في مجال عمله ومعرفة بكل معلومات من حوله كذلك زيادة تكونه وانتقاله إلى منصب آخر، كذلك نستنتج أن المؤسسة معظم عمالها في سن الشباب وبالتالي كلما كان العامل شابا كلما كانت طاقته واجتهاده أكبر كلما زادت فعاليته في المؤسسة، وبالتالي يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافه الخاصة بالانتقال من مستوى منصب عمل أقل شأن إلى مستوى منصب عالي أي ترقية العامل حسب الخبرات التي اكتسبها في المؤسسة.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد لعينة حسب متغير (السن) و(نوع المهنة).



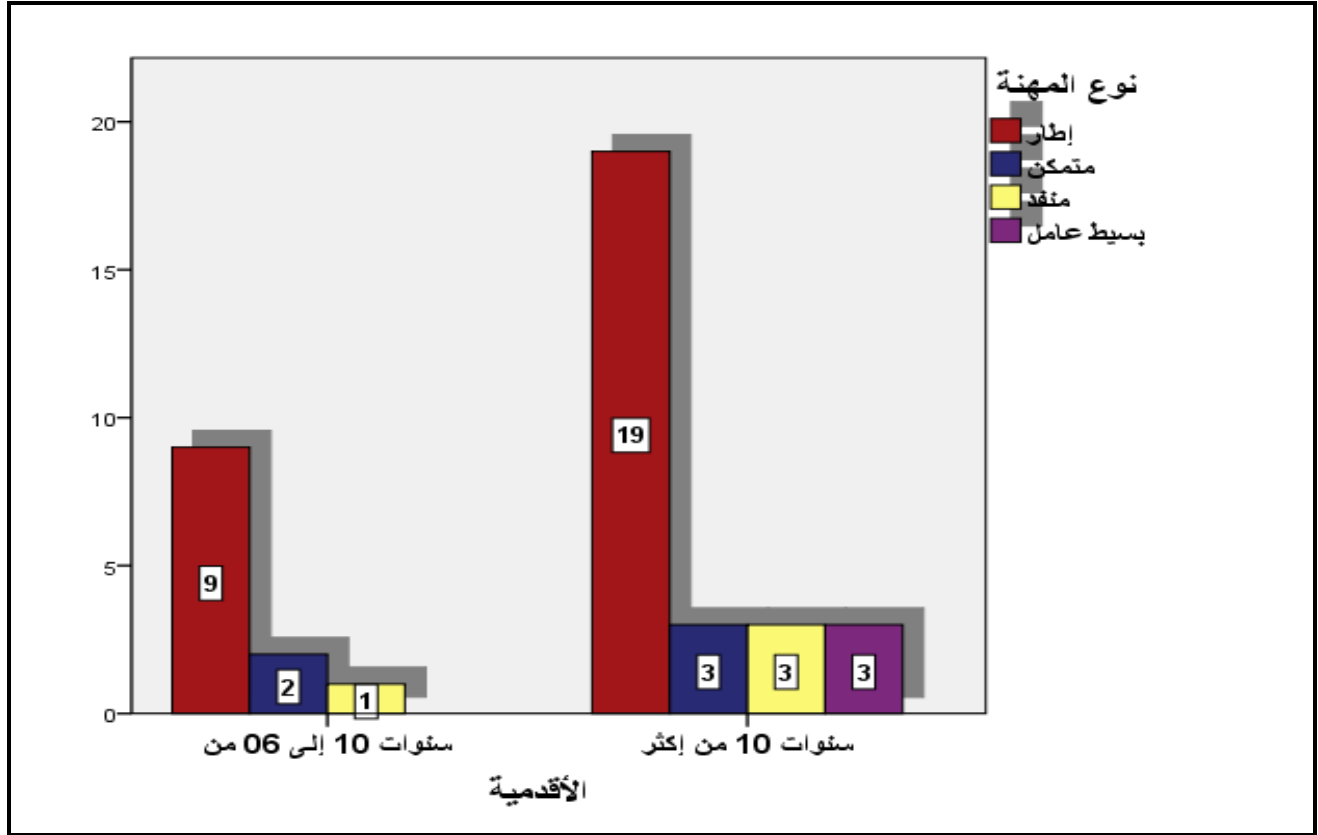
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (07) نلاحظ بأن فئة السن (من 40 فما فوق) تفتكر نسبة كبيرة مقارنة بالفئات الأخرى، ولا وجود لاختلاف كبير بين الفئات المهنية (نوع المهنة) لكننا نلاحظ تفاوت بين فئات السن على مستوى التمكين في المنصب حيث نسبة الإطارات في فئة السن (من 40 فما فوق) أكبر بأربع مرات على الإطارات في فئة السن (من 36 إلى 40 سنة)، والإطارات في فئة السن (من 40 فما فوق) أكبر بتسع مرات على الإطارات في فئة السن (من 30 إلى 35 سنة).

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الأقدمية) ومتغير (نوع المهنة).

الأقدمية نوع المهنة	أقل من 05سنوات	النسبة	من06 إلى 10 سنوات	النسبة	أكثر من 10سنوات	النسبة	التكرار	النسب
إطار	//	//	09	22.5%	19	47.5%	28	70%
ممكن	//	//	02	05%	03	7.5%	05	12.5%
منفذ	//	//	01	2.5%	03	7.5%	04	10%
عامل بسيط	//	//	//	//	03	7.5%	03	07.5%
المجموع	//	//	12	30%	28	70%	40	100%

**التحليل:** من خلال الجدول (04) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية ومتغير نوع المهنة، نلاحظ أن الأفراد الذين خبرتهم (أقل من 05سنوات) لا يعملون في أي صنف من أصناف العمل في هذه المؤسسة، تم نلاحظ أن فئة الخبرة (من06 إلى10سنوات) تمثل نسبة 30% وهي موزعة على الإطارات بنسبة 22.5% وهي أعلى نسبة، تم على المتمكنين بنسبة 05% وعلى المنفذين بنسبة 02.5% وعلى العامل البسيط معدومة، تم نلاحظ أن فئة الخبرة (أكثر من10سنوات) هي التي تمثل النسبة الأعلى في المؤسسة قدرت ب 70% تجسدت في صنف الإطارات بنسبة 47.5% أما بقية الأصناف (ممكن، منفذ، عامل بسيط) فقدرت بنسب متساوية قدرت ب 07.5%. من خلال هذه النسب نستنتج أن هناك علاقة طردية بين متغير الخبرة المهنية (الأقدمية) ومتغير (نوع المهنة)، بحيث كلما تزايدت أقدمية العامل في المؤسسة كلما اكتسب خبرة مهنية كلما زادت ترقيته لأن معظم الإطارات في المؤسسة تتراوح خبرتهم من (41سنة فما فوق)، أما نسبة الخبرة المهنية الأقل (من 05سنوات) منعدمة فهذا يدل على أن المؤسسة لم توظف عمال جدد في الأونة الأخيرة، يوجد فقط الأفراد المتربصين في ميدان العمل الذين ما يزالون يواصلون دراستهم في معهد التكوين والذي تتراوح مدة تربصهم سنتين.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير (الأقدمية) ومتغير (نوع المهنة).



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (08) نلاحظ بأن نسبة الخبرة المهنية (أكثر من 10 سنوات) تفكر نسبة كبيرة مقارنة بالفئة الأخرى، وكذلك نلاحظ بأن الإطارات تفكر نسبة كبيرة مقارنة بالمهن الأخرى، لكننا نلاحظ تفاوت بين الخبرة المهنية (الأقدمية) على مستوى التمكين في المنصب حيث نسبة الإطارات أكبر بعشر مرات في فئة الأقدمية (أكثر من 10 سنوات) على الإطارات في فئة الأقدمية (من 06 إلى 10 سنوات).

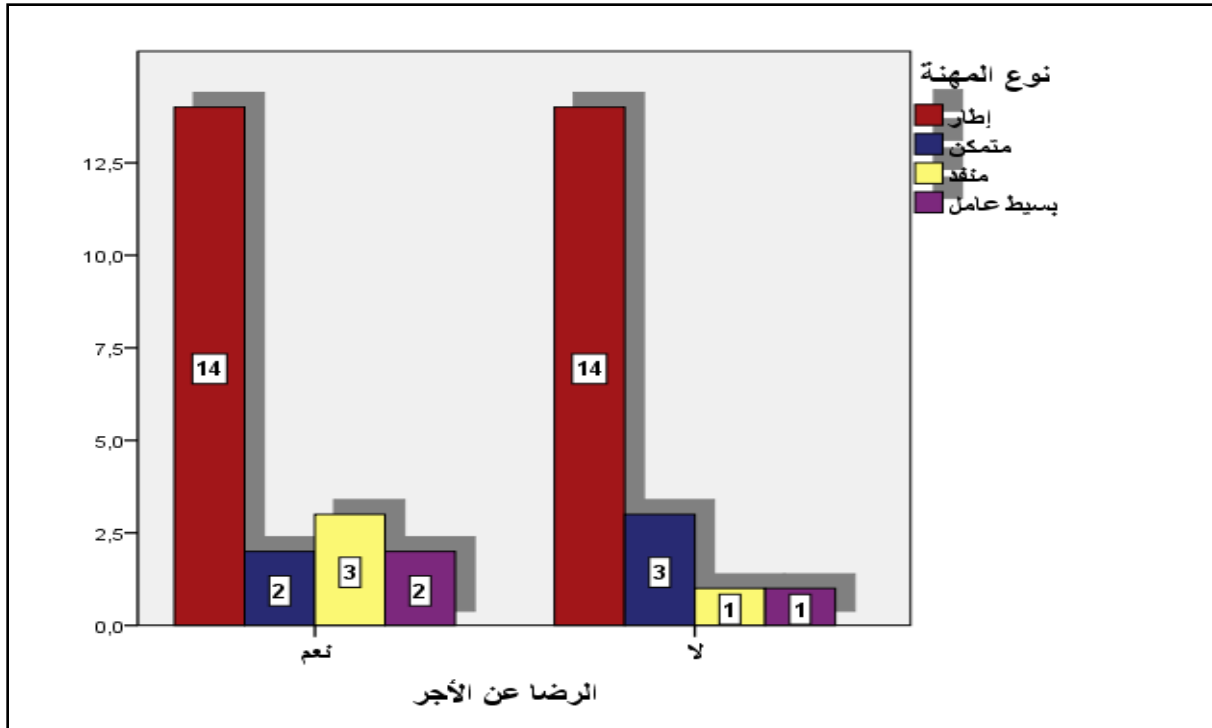
الجدول رقم (05): يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير نوع المهنة.

المجموع		الراتب يغطي الاحتياجات اللازمة				التصور نوع المهنة
النسبة	تكرارات	النسبة	لا	النسبة	نعم	
%70	28	%35	14	%35	14	إطار
%12.5	05	%07.5	03	%05	02	متمكن
%04	04	%02.5	01	%07.5	03	منفذ
%03	03	%02.5	01	%05	02	عامل بسيط
%100	40	%47.5	19	%52.5	21	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول (05) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير نوع المهنة، نلاحظ أن نسبة العمال الذين عبروا عن رضاهم بالدخل الفردي قدرت بنسبة %52.5 أما العمال الذين عبروا بعدم الرضا عن الدخل الفردي قدرت بنسبة %47.5 ، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات نصفهم %35 أجابوا بنعم والنصف الآخر %35 أجابوا بلا، أما الفئات الأخرى مثل المتمكنين قدرت النسبة الذين أجابوا بنعم بنسبة %05 أما الذين أجابوا بلا قدرت ب %07.5 أما المنفذين فالذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم ب %07.5 أما الذين أجابوا بلا قدرت ب %02.5 أما العامل البسيط فالذين أجابوا بنعم قدرت النسبة ب %05 أما الذين أجابوا بلا قدرت النسبة ب %03 من خلال هذه النسب نستنتج أن جميع الفئات المهنية بأصنافها المختلفة ( إطارات، المتمكن، المنفذ، والعامل البسيط) راضية عن الدخل الفردي الذي تقدمه المؤسسة لعمالها، وأن الدخل الفردي يغطي احتياجاتهم اللازمة الضرورية واحتياجاتهم المادية والمعيشية، فمن خلال المقابلات التي أجريتها مع بعض المبحوثين **صرح المستجوب رقم (01):** (أن العامل الوحيد الذي يجعلني أستمر في العمل هو العامل المادي (الأجر)، لأن مؤسسة (STH) بسبب ميزانيتها المادية العالية تستطيع أن تقدم لعمالها أجرا قد يكون أكثر ملائمة من الشركات العمومية الأخرى).



الشكل رقم (09): يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير نوع المهنة.



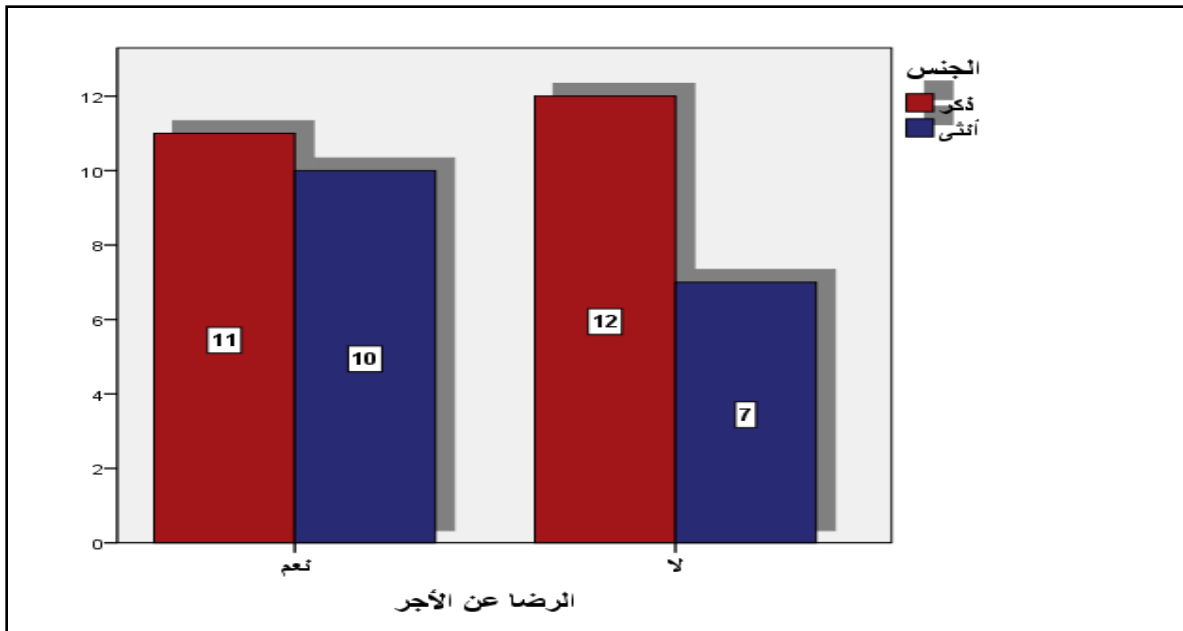
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (09) نلاحظ بأن نسبة العمال الذين صرحوا برضاهم عن الأجر (الدخل الفردي) متساوية مع العمال الذين صرحوا بعدم الرضا عن الأجر، ولا يوجد تفاوت بينهم، وكذلك نلاحظ بأن الإطارات تفكر نسبة كبيرة مقارنة بالمهن الأخرى، لكننا نلاحظ بأن الإطارات الذين عبروا عن رضاهم بالدخل الفردي متساوية مع الإطارات الذين عبروا بعدم رضاهم عن الدخل الفردي.

**الجدول رقم (06):** يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير الجنس.

المجموع		الراتب يغطي الاحتياجات اللازمة				التصور الجنس
النسبة	تكرارات	النسبة	لا	النسبة	نعم	
%57.5	23	%30	12	%27.5	11	ذكر
%42.5	17	%17.5	07	%25	10	أنثى
%100	40	%47.5	19	%52.5	21	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول (06) الذي يمثل تصور العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (الجنس)، نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث الذي كانت راضية عن الدخل الفردي هي النسبة الأعلى بين الجنسين حيث قدرت بنسبة **52.5%** أما نسبة التي لم تكن راضية عن الدخل الفردي قدرت بـ **47.5%**، لكن نلاحظ أن الذكور غير راضية عن الأجر تمثل نسبة أعلى قدرت بـ **30%** وهي نسبة أكبر من الإناث التي قدرت بنسبة **17.5%**، من خلال النسب نستنتج أن كلا الجنسين راضيين عن الدخل الفردي الذي تقدمه المؤسسة، لكن تبقى نسبة الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى أن الرجل هو المعيل الأول والمسؤول على أسرته وراعيها لهذا يحتاج إلى مدخول أعلى أي مدخول الذي يعيل أسرته ويلبي احتياجاته الضرورية والأولية والاحتياجات الثانوية ويلبي احتياجاته المعيشية المادية والمعنوية، على غرار الإناث التي ترضى بدخل فردي يستطيع أن يلبي احتياجاتها الأولية والضرورية.

**الشكل رقم (10):** يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير الجنس.



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (10) نلاحظ بأنه لا يوجد تفاوت كبير بين الذكور والإناث في الرضا عن الأجر من عدم الرضا، لكن نلاحظ أن نسبة الذكور تفنكر نسبة كبير في الرضا عن الفرد من عدمه، حيث أن نسبة الذكور الراضية عن الأجر أكبر بدرجة هن نسبة الإناث، ونسبة الذكور غير الراضية عن الأجر أكبر أربع مرات عن الإناث.

**الجدول رقم (07): تصور أفراد العينة حول التشجيع والدعم من قبل رؤسائهم حسب متغير**

**(الجنس) و(نوع المهنة).**

المجموع			التشجيع والدعم من قبل الرؤساء				التصور
			لا		نعم		
النسبة (لا)	النسبة (نعم)	تكرارات	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
62.5	37.5	40	10	15	07	08	نوع المهنة
%40	%30	28	16		12		إطار
%07.5	%05	05	03		02		متمكن
%07.5	%02.5	04	03		01		منفذ
%07.5	//	03	03		//		عامل بسيط
%100			25		15		المجموع

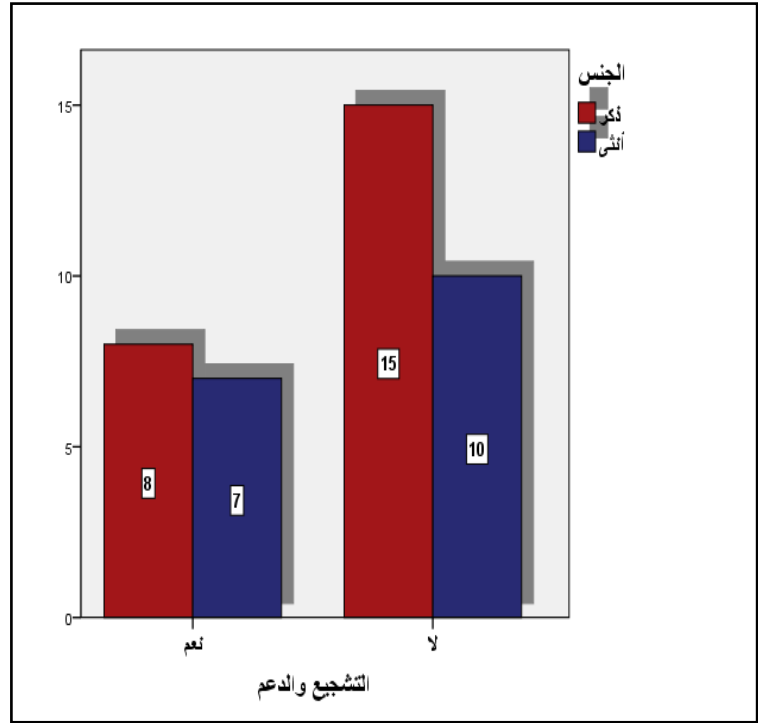
**التحليل:** من خلال الجدول (07) الذي ممثل تصور أفراد العينة حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء حسب متغير الجنس ونوع المهنة، نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا بنعم **37.5%** والعمال الذين أجابوا بلا قدرت النسبة ب **62.5%** وهذه النسب مقسمة على جميع الفئات المهنية حيث فئة (الإطارات) **30%** أجابوا بنعم و**40%** أجابوا بلا، أما الفئات الأخرى فجميع النسب كانت الإجابة بلا أكبر من الإجابة بنعم، فمثلا (المتمكنين) الذين أجابوا بنعم كانت النسبة **05** والذين أجابوا بلا كانت النسبة **07.5%** و(المنفذين) نفس الشيء أما (العامل البسيط)

فجميعهم أجابوا بلا بنسبة 07.5%، من خلال هذه النسب نستنتج أن العمال لا يتلقون التشجيع والدعم من قبل رؤسائهم، إلا فئة الإطارات بنسبة متفاوتة، وأنه لا يوجد اتصال بين الرؤساء بشكل مباشر، وأن معظم العمال يقومون بأعمالهم الإدارية دون الشعور بالتقدير من طرف الرؤساء ودون تلقي كلمات الشكر والتقدير عن المجهود المبذول، فبعض العمال عند حديثي معهم أقرروا أنه في بعض الأحيان يقومون بالعديد من المهام التي لا تتوافق مع المنصب الذي يعمل به وأنه رغم ذلك يقوم به، ولا يتلقى الاعتراف بالامتنان عن الجهد المبذول.

**الشكل رقم (11): يمثل تصور أفراد العينة**

**حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء**

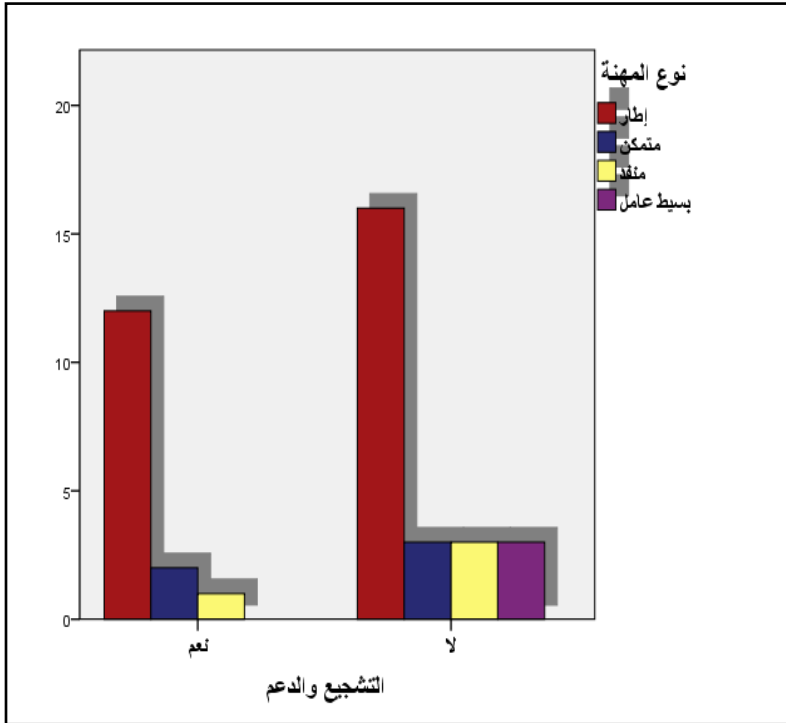
**حسب متغير الجنس.**



**الشكل رقم (12) يمثل تصور أفراد العينة**

**حول التشجيع والدعم من قبل الرؤساء**

**حسب متغير نوع المهنة.**



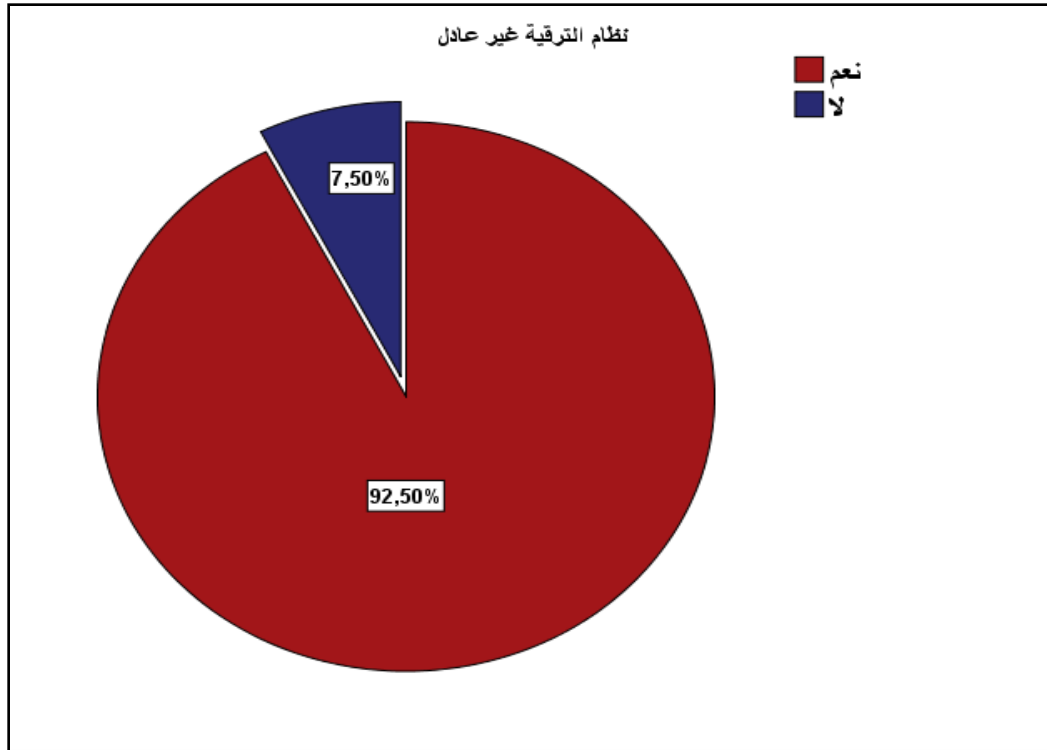
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (11) نلاحظ بأن نسبة العمال الذي لا تتحصل على الدعم من رؤسائهم أكبر من العمال الذين يتحصلون على الدعم والتشجيع، وبأن نسبة الذكور التي لا تتلقى الدعم والتشجيع أكبر بخمس مرات من الإناث، وكذلك نلاحظ من خلال المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (12) بأن فئة الإطارات تفتكر نسبة أكبر من أنواع المهن الأخرى الموجودة في المؤسسة.

**الجدول رقم (08):** يمثل تصور أفراد العينة لنظام الترقية حسب متغير (المحسوبية) ومتغير (عدد السنوات).

نظام الترقية قائم على أسس غير عادلة				التصور
النسبة	لا	النسبة	نعم	
07.5%	03	92.5	37	السبب
النسبة المئوية		التكرار		
55%		22		بسبب المحسوبية
37.5%		15		بسبب عدد السنوات
07.5%		03		أسباب أخرى
100%		40		المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول (08) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول نظام الترقية حسب متغير المحسوبية ومتغير عدد السنوات، نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا أن نظام الترقية قائم على أسس غير عادلة تمثلت بنسبة **92.5%** أما الذين قالوا بأن نظام الترقية قائم على أسس عادلة فكانت النسبة بـ **07.5%**، وقد تمثلت نسبة العمال الذين أكدوا أن نظام الترقية قائم على أسس غير عادلة بسبب نظام المحسوبية بنسبة **55%** وبسبب عدد السنوات بنسبة **37.5%**. من خلال هذه النسب نستنتج أن نظام الترقية في المؤسسة غير عادل وهذا بسبب المحسوبية حيث أن جل العمال أكدوا أن الموظفين الذين يتم ترقيتهم يترقون بسبب وجود اعتبارات أخرى وأن مؤهلاتهم لا تتناسب مع الترقية الممنوحة لهم، وأن جلهم يكونون على معرفة مع المدراء، كذلك بعض العمال أكدوا أن السبب في نظام الترقية هو عدد السنوات وذلك بسبب أن بعض الموظفين لا يترقون بسبب أنهم عمال متعاقدين يعملون بعقد محدد الفترة لذلك ليس لديهم الحق في الترقية حتى ولو تجاوزت مدت عملهم في المؤسسة 10 سنوات، يمكن القول بأن علاقات العمل داخل هذه المؤسسة قائمة على المحسوبية وليس على الكفاءات والمهارات والشهادات، حيث صرح **أحد المبحوثين:** (أنه عندما تكون لك معرفة مع المدير أو الرئيس المسؤول عليك فالكل سيتعامل معك بالود والاحترام وفي بعض الأحيان قد لا تقوم بأي عمل ستأتي فقط لتجلس في المكتب).

الشكل رقم (13): يوضح تصور أفراد العينة حول نظام الترقية

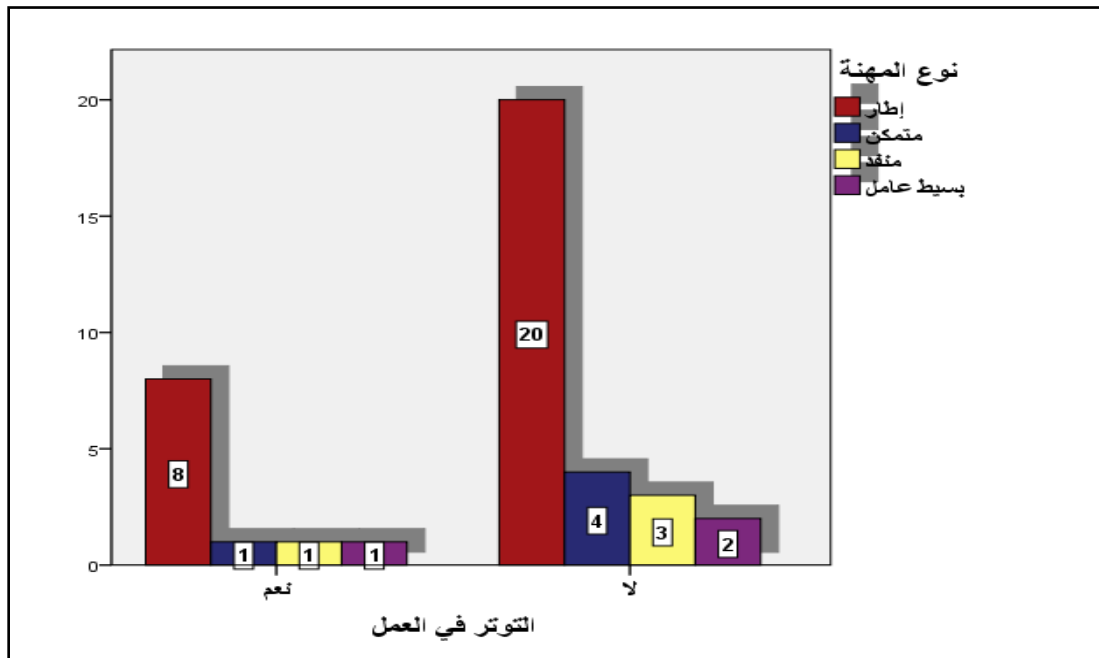


حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (13) نلاحظ بان نظام الترقية في المؤسسة قائم على أسس غير عادلة، حيث أن نسبة كبيرة من العمال صرحوا بذلك وتجسدت بتفاوت كبير جدا مقارنة مع العمال الذين صرحوا بالعكس، حيث تمثل الفرق بنسبة 85% وهي نسبة جد عالية. الجدول رقم (09): يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير نوع المهنة.

نوع المهنة	التصور		معاونة من التوتر في العمل			المجموع	
	نعم	لا	النسبة	لا	النسبة	تكرارات	النسبة
إطار	08	20	%20	20	%50	28	%70
متمكن	01	04	%2.5	04	%10	05	%12.5
منفذ	01	03	%2.5	03	%7.5	04	%10
عامل بسيط	01	2	%2.5	2	%05	03	%03
المجموع	11	29	%27.5	29	%72.5	40	%100

**التحليل:** من خلال الجدول (09) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير نوع المهنة، نلاحظ أن نسبة العمال الذين لا يعانون من التوتر هي النسبة الأكبر وقدرت بـ **72.5%** تم تليها نسبة الذين يعانون من التوتر في العمل بنسبة **27.5%**، حيث نلاحظ أن فئة (الإطارات) الذين يعانون من التوتر بلغت نسبة **20%** والإطارات الذين لا يعانون من التوتر بنسبة **50%**، أما فئة (المتكئين) الذين يعانون من التوتر بلغت بنسبة **02.5%** والذين لا يعانون من التوتر فبلغت بنسبة **07.5%** أما العمال البسيط فبلغت نسبة التوتر عندهم **02.5%** والذين لا يعانون من التوتر فبلغت نسبتهم **05%**، من خلال هذه النسب نستنتج أن العمال لا يتعرضون للكثير من التوتر في العمل وذلك بسبب أن عملهم يتجسد في الإدارة الداخلية للمؤسسة وأنهم لا يتعايشون مع الزبائن أو يقومون بجهد عملي كبير، فالإطارات هي الأكثر تعرضاً للتوتر في العمل وهذا راجع للمسؤولية التي تواجههم في مهامهم المهنية وتسيير العمال في آن واحد.

**الشكل رقم (14):** يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير نوع المهنة.



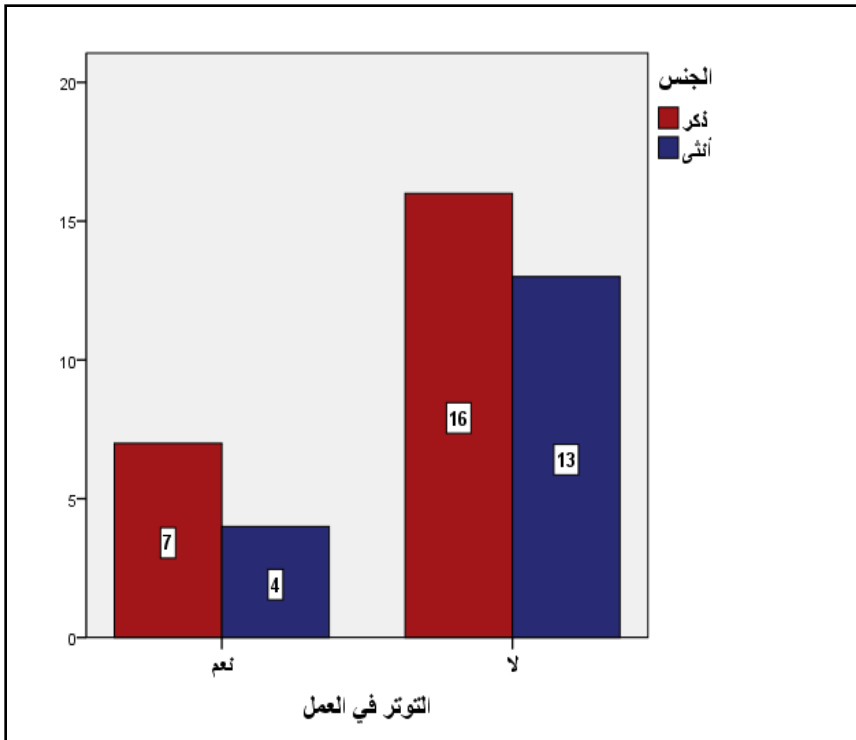
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (14) نلاحظ بأن الإطارات تفكر نسبة أكبر مقارنة مع الفئات المهنية الأخرى، حيث نلاحظ أن الإطارات التي لا تعاني من التوتر أكبر باثني عشر مرة عن الإطارات التي لا تعاني من التوتر.

**الجدول رقم (10): تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير (الجنس).**

التصور	معاناة من التوتر في العمل				
	نعم	النسبة	لا	النسبة	تكرارات
الجنس					
ذكر	7	%17.5	16	%40	23
أنثى	04	%10	13	%32.5	17
المجموع	11	%27.5	29	%62.5	40

**التحليل:** من خلال الجدول (10) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة التوتر في العمل عند الذكور بلغت %17.5، أما الذكور الذين لا يعانون من التوتر فبلغت النسبة %40، أما بالنسبة للإناث فنلاحظ اللاتي يعانين من التوتر بلغت نسبتهن %27.5، واللاتي لا يعانين من التوتر بلغت نسبتهن %62.5، إذا من خلال هذه النسب نستنتج أن كل من الذكور والإناث لا يعانون من التوتر في العمل، هذا راجع إلى نوع العمل الذي يقومون به، وأنه عمل متشابه لكلتا الجنسين ولا يوجد اختلاف فيه، لكن الذكور يعانون أكثر من النساء في الفئة التي أجابوا بأن هناك إحساس بالتوتر في العمل.

**الشكل رقم (15): يمثل تصور أفراد العينة حول التوتر في العمل حسب متغير الجنس.**



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (15) نلاحظ بان العمال الذين لا يعانون من التوتر مثلث أكبر نسبة، ونلاحظ كذلك بأن الذكور التي تعاني من التوتر تفكر أكبر نسبة حيث بلغت النسبة بثلاث مرات أكبر من الإناث.



الجدول رقم (11): تصور العينة حول وجود مشاكل مع الرؤساء حسب متغير الجنس ونوع المهنة.

وجود مشاكل مع الرؤساء										التصور
المجموع		أنثى				ذكر				الجنس
النسب	تكرار	النسبة	لا	النسبة	نعم	النسبة	لا	النسبة	نعم	
100	40	%30	12	%12.5	05	%30	14	%22.5	09	نوع المهنة
النسب	تكرار	النسبة	لا	النسبة	نعم	النسبة	لا	النسبة	نعم	إطار
%70	28	%45	18	%25	10	%25	10	%25	10	
%12.5	05	%07.5	03	%05	02	%05	02	%05	02	متمكن
%10	04	%05	02	%05	02	%05	02	%05	02	منفذ
%07.5	03	%07.5	03	//	//	//	//	//	//	عامل بسيط
%100	40	%65	26	%35	14	%35	14	%35	14	المجموع

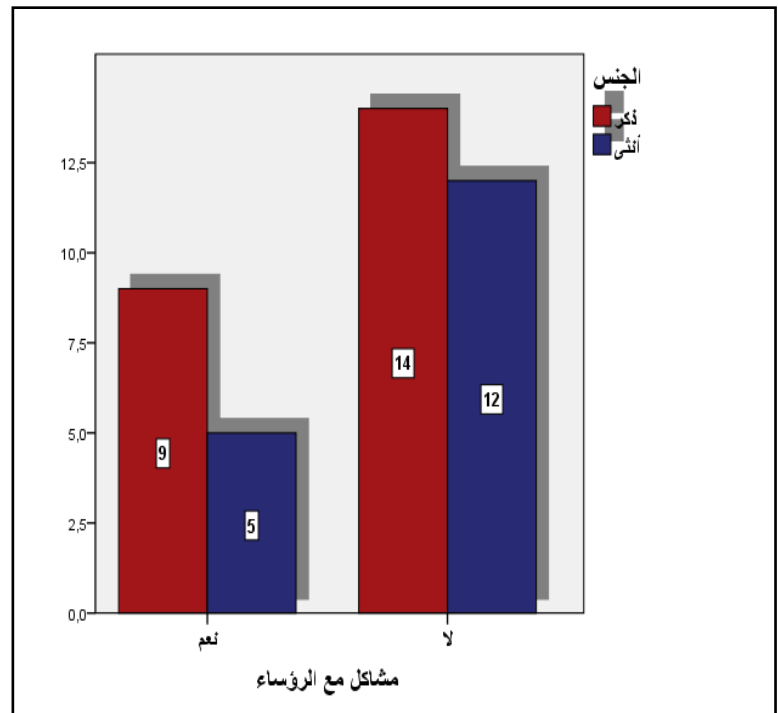
التحليل: من خلال الجدول (11) والذي يمثل تصور أفراد العينة لوجود مشاكل مع الرؤساء حسب متغير الجنس ونوع المهنة، نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء بلغت **22.5%** أما الذين ليس لديهم مشاكل مع الرؤساء فبلغت النسبة **30%**، ونفس النسبة متساوية مع الإناث، أما في الفئات المهنية فنلاحظ أن فئة (الإطارات) الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء فبلغت **25%**، أما الذين ليست لهم مشاكل **45%**، أما فئة (المتكئين) فبلغت النسبة **05%** للذين يعانون مشاكل ونسبة **07.5%** للذين لا يعانون من المشاكل مع الرؤساء، ونفس النسب فيما تبقى من الفئات الأخرى، وبالتالي المجموع الكلي من العينة يوجد **35%** من العمال الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء، و**65%** من الذين ليس لهم أي مشاكل، من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن جل العمال لا توجد بينهم وبين المدراء مشاكل واضحة، وأن النسبة القليلة قد تجسدت في بعض الأحيان في مشاكل معتبرة لم تؤثر على عملهم تجسدت فقط في وجود بعض الخصومات بسبب عدم الخضوع لبعض الأوامر التي لم يفتنع بها العامل أثناء عمله، كذلك فرض بعض الأمور التي تخالف طبيعة العمل الذي يقوم به العامل من أجل خدمة مصلحة المدراء بالدرجة الأولى وهذه بعض التفسيرات التي أدلى بها بعض العمال حول طبيعة

المشاكل في المؤسسة، فمثلا **المستجوب رقم (02)** عندما قمت معه بمقابلة حول طبيعة المشاكل مع المدراء **صرح ب:** (رغم قيامي بمجهود مضاعف خلال بعض الشهور وهناك مهام قمت بها ولم تكن من المهام التي يجب أن أقوم بها، لكن قلت لا بأس ففي نهاية الأمر لا بد وأن المسؤول عني سيأخذ هذا الجهد بعين الاعتبار وسأنال المنصب الجديد الذي هو في الحقيقة من حقي، ولكن الأمور لم تكن كذلك، فقد قام المسؤول بإعطاء هذا المنصب لأحد ليس جدير به إطلاقاً وفي الحقيقة لم يعمل في هذه المؤسسة من قبل ولكن كانت له معرفة مع المدير فأخذ مكاني، وهذا التصرف جعلني أغضب وشعرت أن مجهوداتي لم تأخذ بعين الاعتبار فتركت مكان عملي في مديرية القانونية وانتقلت إلى المديرية المالية في نفس المؤسسة لكن غيرت المدير الذي كان مسؤول عيني).

**الشكل رقم (16): يمثل تصور أفراد العينة**

**حول المشاكل مع الرؤساء حسب متغير**

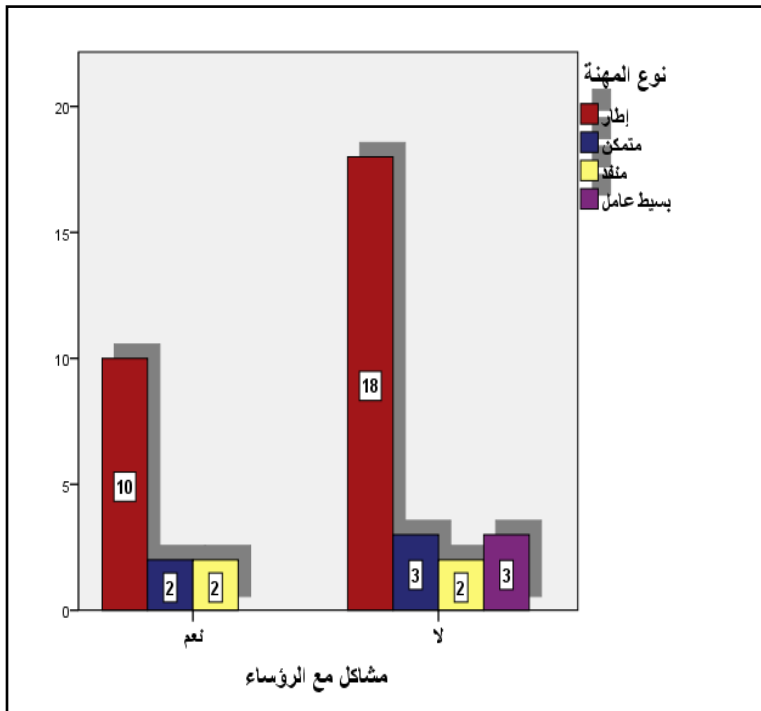
**الجنس.**



**الشكل رقم (18): يمثل تصور أفراد العينة**

**حول المشاكل مع الرؤساء حسب متغير**

**نوع المهنة.**



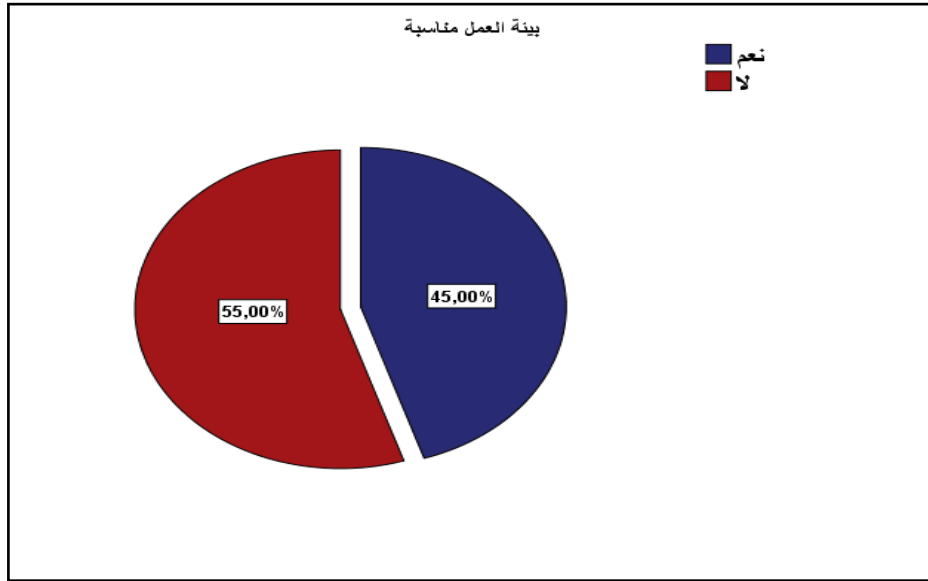
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (16) نلاحظ بأن نسبة العمال الذين لا يعانون من المشاكل مع رؤسائهم أكبر من العمال الذين يعانون من المشاكل بتفاوت ليس بكبير نوعاً ما، وأن الذكور التي لا تعاني من المشاكل تفتكر أكبر نسبة عن الفئة التي تعاني من المشاكل مقارنة بالإناث، أيضاً من خلال المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (17)، نلاحظ بأن الإطارات التي لا تعاني من المشاكل تفتكر نسبة أكبر بثماني مرات عن الإطارات التي تعاني من المشاكل مع رؤسائهم.

**الجدول رقم (12): يمثل تصور أفراد العينة حول بيئة العمل.**

النسبة المئوية	بيئة العمل مناسبة	التصور
45%	18	نعم
55%	22	لا
100%	40	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن نسبة العمال الذين أكدوا بأن بيئة العمل مناسبة قدرت **45%** أما الذين قالوا إن بيئة العمل غير مناسبة بلغت **55%**، وهذا راجع إلى أنه رغم العمل الإداري موجود في المكاتب والنظافة اليومية إلا أن هذه المكاتب مصنوعة بجدران من مادة (الكولستران) الذي قد تسبب مرض السرطان إذا ظل العامل يعمل هناك لفترة طويلة، إن بيئة العمل تشمل أيضاً الظروف العامة للعمل كمثال علاقات العمل والجو الاجتماعي والعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، بالرغم من أن جميع المبحوثين أجابوا بعدم وجود مشاكل مع زملائهم في مكان العمل وأنهم تربطهم علاقات اجتماعية جيدة يسودها الود والاحترام، لكن عند القيام بمقابلة مع بعض المبحوثين، **صرح أحد المستجوبين بأن:** (هناك جو رهيب بين العمال في علاقاتهم غير الرسمية لأنه هناك بعض التجاوزات التي تخدم بعض العمال وتمثلت هذه الهفوات في الغيرة بين العمال، الحسد، النميمة وتكلم العمال بعضهم في بعض، والوشاية بين العمال ونقلها إلى المدراء والرؤساء، لجميع تحركات العمال داخل المؤسسة).

شكل رقم (18): يمثل تصور أفراد العينة حول بيئة العمل.



حسب الدائرة النسبية المتمثلة في الشكل (18) نلاحظ بأن نسبة العمال التي أكدت أن بيئة العمل غير مناسبة هي النسبة الأكبر مقارنة مع العمال الذين صرحوا بأن بيئة العمل مناسبة لهم، ولكن ليس بتفاوت كبير، لأن البيئة لا تتعلق فقط بالنظافة ولكن بالمواد المصنوعة بها جدران المكاتب.

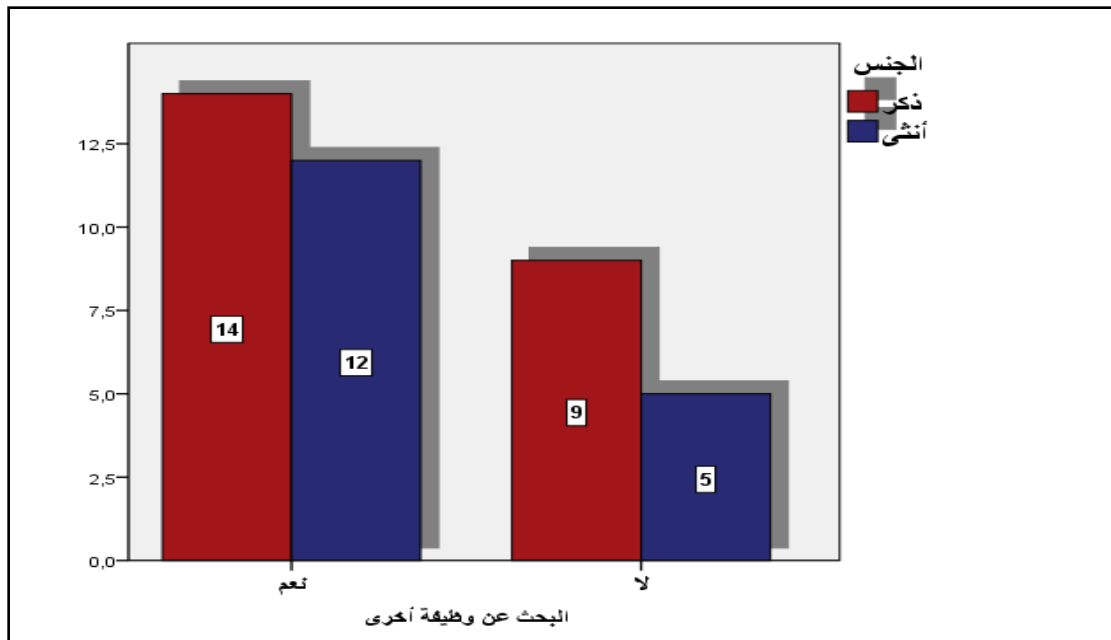
الجدول رقم (13): يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير الجنس.

المجموع		البحث عن وظيفة أخرى				التصور الجنس
		النسبة	تكرار	النسبة	لا	
%57.5	23	%22.5	09	%35	14	ذكر
%42.5	17	%15	06	%27.5	11	أنثى
%100	40	%37.5	15	%62.5	25	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول (13) والذي يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى حسب متغير الجنس فنلاحظ أن نسبة الذكور الذين يريدون البحث عن وظيفة آخر أكثر من نسبة الإناث حيث بلغت **35%** أما الإناث فبلغت **27.5%** أما الذين لا يبحثون عن وظيفة أخرى فبلغت **22%** عند الذكور و**15%** عند الإناث، وبالتالي المجموع الأخير من العمال الذين

يبحثون عن وظيفة أخرى بلغت نسبتهم 62.5% والذين لا يبحثون بلغت 37.5%. من خلال هذه النسب نستنتج أن العمال الذكور هم الأكثر بحثاً عن وظيفة أخرى حيث هذا راجع إلى أن عملهم في مؤسسة (STH) لم يحقق لهم طموحاتهم الكثيرة الذين كانوا يطمحون إليها كذلك تأكيد من بعض العمال بوجود جمود في الشركة وأن نفس العمل الذي يقومون به هو نفسه طوال مر السنين لم يخضعوا للتطور والابتكار والتجديد لا وجود للمشاركة بين العمال والمدراء في صنع القرارات ولا وجود للأفكار جديدة تتناسب مع مؤهلات العمال ولا يوجد تحرك أو تطور في المؤسسة وأنهم دائماً مقيدون بتعليمات صارمة وأنهم منعزلون عن العالم الخارجي كأنهم في تكتة عسكرية، هذا ما يعني بأن العامل ليست له الفرصة في تقديم الجديد و لا البديل أي لا تتاح له الفرصة في مبادرات تسمح له بتحقيق ذاته داخل المؤسسة كونه جزء هام بداخلها، وهذا ما **صرح به أحد المبحوثين في مقابلة:** (أنا أملك الكثير من المعارف والمؤهلات والقدرات التي تمنني من إعطاء الكثير، وباعتباري شخص يحب تلقي دائماً قراءات ومعلومات جديدة وأحب التغيير والتحرك، إلا أنني وجدت نفسي في 08 سنوات من العمل داخل هذه المؤسسة ولكن لا وجود لابتكار جديد وتطور وأن العمل الذي أقوم به لا يحتاج شخص عبقرى أو ذكي لدرجة عالية لكن أجد أن قدراتي العقلية تتجاوز هذا المنصب ولا أعتبر نفسي في المكان المناسب وليس هذا هو المنصب الذي أستحقه، وأن هذه المؤسسة في جمود وأن لو بقيت على هذا الحال سوف تختفي، فهي قد فقدت قوتها ووزنها الثقيل كما كانت من قبل).

**الشكل رقم (19):** يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى حسب متغير الجنس.



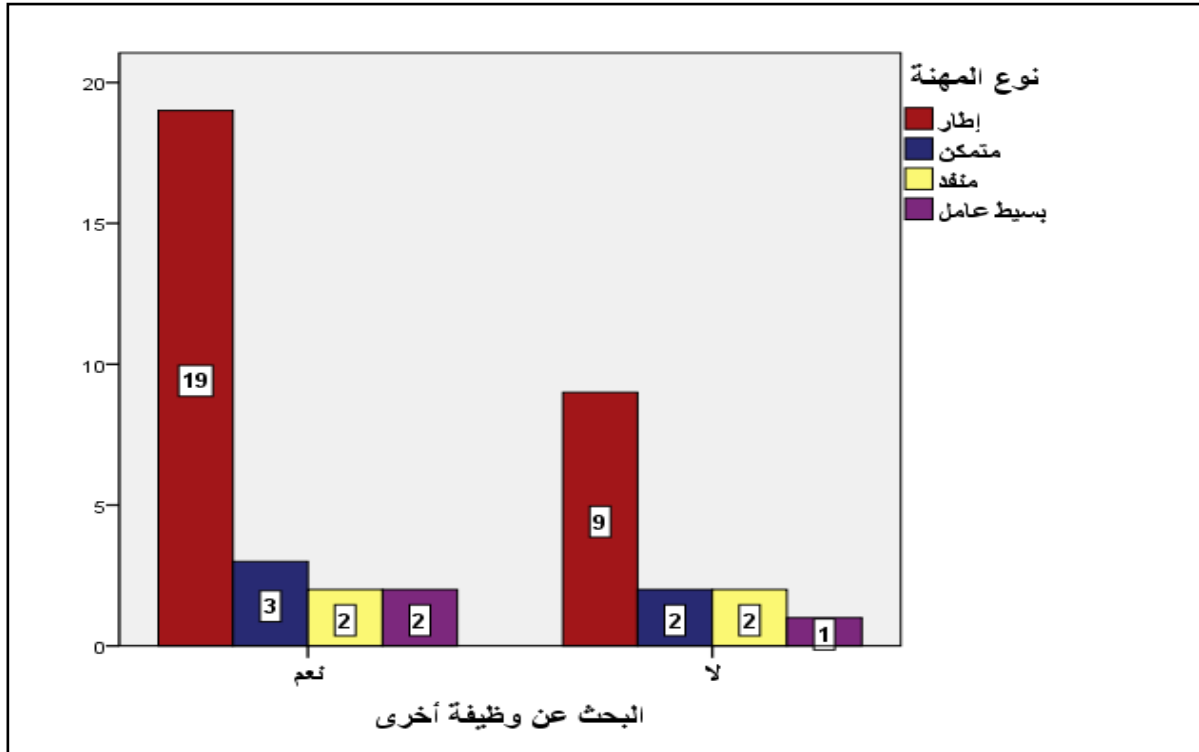
حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (19) نلاحظ بأن العمال الذين يريدون البحث عن وظيفة أخرى بلغت نسبة أعلى من العمال الآخرين، كذلك نلاحظ بأن فئة الذكور تفكر نسبة أكبر بمرتين عن فئة الإناث المتواجدة في المؤسسة.

**الجدول رقم (14): يمثل تصور العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم مؤهلاتهم وطموحاتهم حسب متغير نوع المهنة.**

المجموع		البحث عن وظيفة أخرى				التصور نوع المهنة
النسبة	تكرار	النسبة	لا	النسبة	نعم	
%70	28	%25	10	%45	18	إطار
%12.5	05	%05	02	%07.5	03	متمكن
%10	04	%05	02	%05	02	منفذ
%07.5	03	%02.5	01	%05	02	عامل بسيط
%100	40	%37.5	15	%62.5	25	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول (14) أن فئة (الإطارات) هي التي تمثل النسبة الأعلى في البحث عن وظيفة أخرى تناسب مؤهلاتها وطموحاتها حيث قدرت النسبة %45 وفي نفس الفئة نجد أن نسبة %25 لا تبحث عن وظيفة أخرى، ونفس الأمر في الفئات المهنية المتبقية نلاحظ أن فئة (المتكئين) %07.5 يريدون وظيفة أخرى و %05 لا يبحثون عن وظيفة أخرى أما فئة (المنفذين) %05 لا يبحثون عن وظيفة أخرى و %05 يريدون وظيفة أخرى، أما فئة (عامل البسيط) فنسبة %05 تريد البحث عن وظيفة أخرى، من خلال هذه النسب نلاحظ أن جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة لو سمحت لها الفرصة في إيجاد وظيفة أخرى تمكن لها من تحقيق مؤهلاتها العلية وتطويرها وكذلك التوصل إلى طموحاتهم لتركوا مناصب عملهم، لكن في الوضع الحالي الذي تعيشه البلاد من أزمة نقص مناصب العمل، لا يستطيعون العمال ترك وظائفهم، وبالتالي التخلي عن رغباتهم في تطلعاتهم المستقبلية والبقاء من أجل الدخل الفردي لتمكينهم من توفير احتياجاتهم، كلما زادت مرتبة العمل كبرت طموح العمال، فالإطارات و المتكئين هم الذين يسعون إلى البحث عن مناصب شغل أخرى وذلك راجع إلى الشهادات العليا و الأقدمية و المهارات المكتسبة طوال فترة العمل داخل المؤسسة.

**الشكل رقم (20):** يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير نوع المهنة.



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (20) نلاحظ بأن فئة الإطارات تفتكر أكبر نسبة فيما يخص رغبتها في البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم مقارنة مع الفئات المهنية الأخرى، حيث نلاحظ بأن فئة الإطارات تجسدت بعشر مرات أكبر مقارنة مع الإطارات التي لا تبحث عن وظيفة أخرى.

**الجدول رقم (15):** يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الجنس.

المجموع		قلة المكافآت والحوافز				التصور الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	لا	النسبة	نعم	
%57.5	23	%40	16	%17.5	07	ذكر
%42.5	17	%20	08	%22.5	09	أنثى
%100	40	%60	24	%40	16	المجموع

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية للعامل بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يريدون الاستقالة بسبب قلة الحوافز قدرت بـ **17.5%** أما الذين أجابوا بلا أي لا يريدون الاستقالة نجد **40%** أما بالنسبة للإناث فنجد **22.5%** تردن الاستقالة و **20%** لا يردن الاستقالة، وبالتالي من خلال هذه النسب نلاحظ أن نسبة العمال الذين يردن الاستقالة بسبب قلة الحوافز والمكافآت هي نسبة أقل وتقدر بـ **40%** أما الذين لا يردن الاستقالة **60%**، من هنا نستنتج أن العمال في مؤسسة (STH) يتلقين على نسبة معتبرة من الحوافز والمكافآت على حسب العمل الذي يقوم به العامل وأنه لا يوجد اختلاف بين الجنسين فيما يخص نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة.

**الجدول رقم 16: يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الخبرة المهنية.**

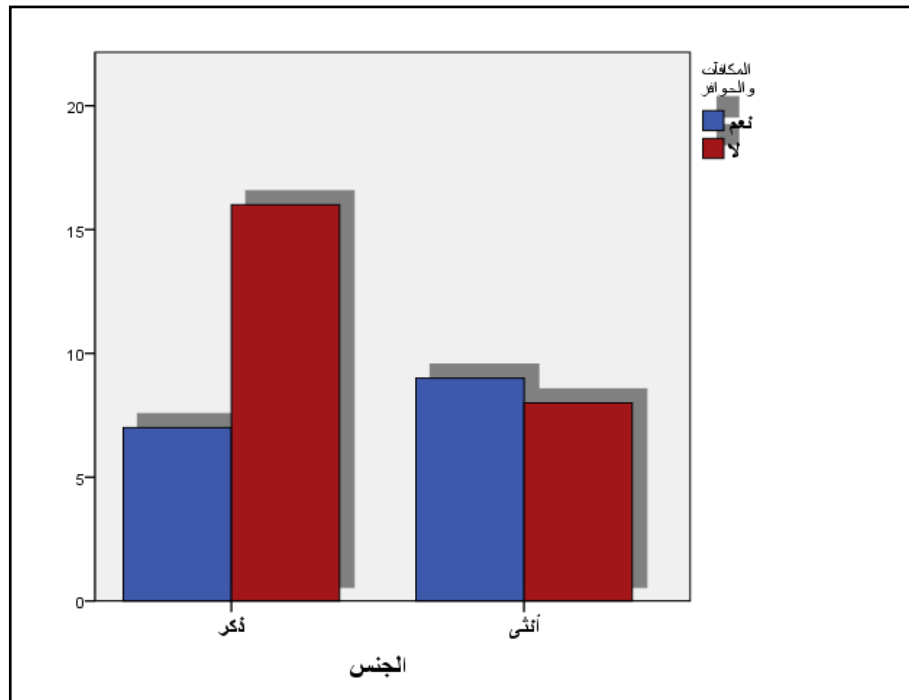
التصور الجنس	قلة المكافآت والحوافز				
	نعم	النسبة	لا	النسبة	تكرار
أقل من 05 سنوات	//	//	//	//	//
من 06 إلى 10 سنوات	07	17.5%	05	12.5%	12
أكثر من 10 سنوات	09	22.5%	19	47.5%	28
المجموع	16	40%	24	60%	40

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الأقدمية (أكثر من 10 سنوات) هي التي تمثل النسبة الأعلى في عدم الاستقالة بسبب قلة الحوافز و قدرت بـ **47.5%** وفي نفس الفئة نجد نسبة **22.5%** تريد الاستقالة بسبب قلة الحوافز والمكافآت، تم تليها فئة الأقدمية (من 06 إلى 10 سنوات) نجد نسبة **17.5%** تريد الاستقالة و نسبة **12.5%** لا تريد الاستقالة، من خلال هذه النسب نستنتج أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والمكافآت والأقدمية في المؤسسة يعني أنه كلما زادت الخبرة المهنية زادت المكافآت للعامل في المؤسسة، وكلما كان عدد السنين أقل في المؤسسة كلما كانت المكافآت أقل لهذا نجد بعض العمال راض وبعض الآخر غير راض. كما يمكن ترجمة هذه الأرقام على المنوال التالي، كلما كانت الأقدمية أكبر، كلما كانت نسبة الاستقالة ضعيفة وهذا راجع إلى مزايا التي تمنحها المؤسسة لذوي الخبرة والأقدمية، على غرار



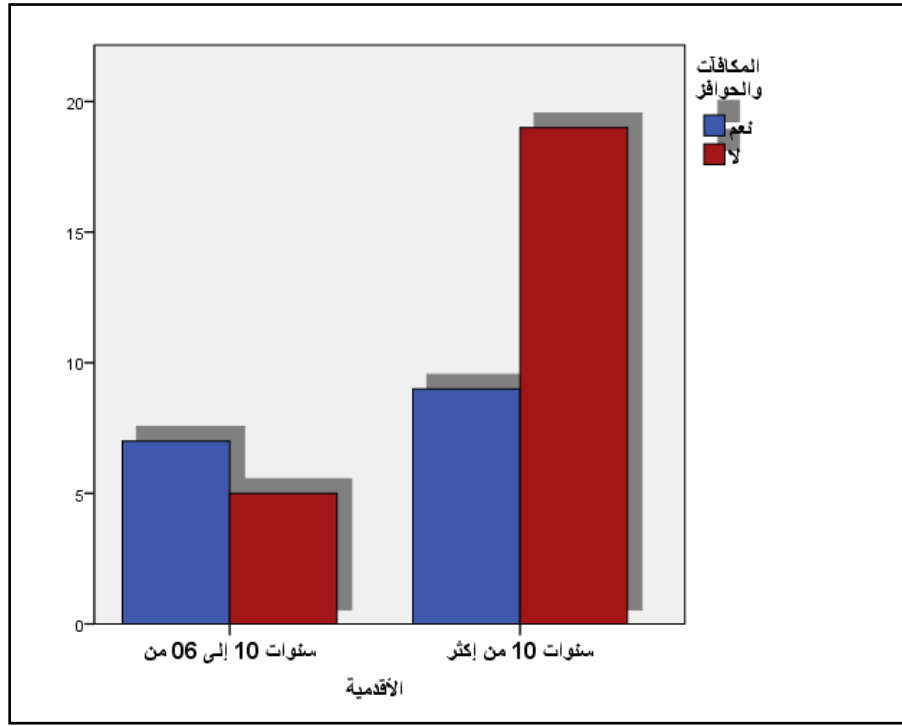
أحد المبحوثين الذين استجوبتهم في المقابلة التي قمت بها حيث صرح المبحوث بما يلي: (رغم أنني أتلقا كلمات المدح والشكر والدعم وهي عبارة عن حافز لي، ولكن يبقى فقط مجرد كلام ولم أتلقا في الواقع حافزا ماديا أو زيادة في الأجر أو مكافآت وتبقى فقط وعود غير مطبقة.)

الشكل رقم (21): يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الجنس.



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (21) نلاحظ أن الذكور التي لا تريد الاستقالة تفتكر أكبر نسبة بالمقارنة مع الإناث وكذلك نفس الأمر بالنسبة للعمال الذين يريدون أن يستقيلوا بسبب قلة الحوافز.

**الشكل رقم (22):** يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الخبرة المهنية.



حسب المنحنى السلمي المتمثل في الشكل (22) نلاحظ بأن فئة (أكثر من 10 سنوات) تجسد النسبة الأكبر مقارنة مع فئة (من 06 إلى 10 سنوات) ونلاحظ كذلك أن نسبة العمال الذين لا يريدون الاستقالة تفكر أكبر نسبة مقارنة مع العمال الذين يريدون الاستقالة.

## 2. عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها:

### 1/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعدها قمنا بالتفريغ وتحليل وتفسير الجداول السابقة سنقوم الآن بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي:

- **الدخل الفردي يؤثر على العامل نحو التسرب الوظيفي: كون الأجر يلعب الدور الأساسي في تلبية حاجيات الفرد المادية والمعيشية.**

من خلال الجدول رقم (05) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير نوع المهنة، لاحظنا أن نسبة العمال الذين عبروا عن رضاهم بالدخل الفردي قدرت بنسبة

52.5% أما العمال الذين عبروا بعدم الرضا عن الدخل الفردي قدرت بنسبة 47.5% ، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات نصفهم 35% أجابوا بنعم والنصف الآخر 35% أجابوا بلا، أما الفئات الأخرى مثل المتمكنين قدرت النسبة الذين أجابوا بنعم بنسبة 05% أما الذين أجابوا بلا قدرت ب 07.5% أما المنفذين فالذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم ب 07.5% أما الذين أجابوا بلا قدرت ب 02.5% أما العامل البسيط فالذين أجابوا بنعم قدرت النسبة ب 05% أما الذين أجابوا بلا قدرت النسبة ب 03% من خلال هذه النسب نستنتج أن جميع الفئات المهنية بأصنافها المختلفة ( إطارات، المتمكن، المنفذ، والعامل البسيط) راضية عن الدخل الفردي الذي تقدمه المؤسسة لعمالها، وأن الدخل الفردي يغطي احتياجاتهم اللازمة الضرورية واحتياجاتهم المادية والمعيشية، وحسب آراء المبحوثين أقرروا أن العامل الوحيد الذي يجعلهم يستمرون في العمل هو العامل المادي (الأجر)، لأن مؤسسة (STH) بسبب ميزانيتها المادية العالية تستطيع أن تقدم لعمالها أجرا محترما قد يكون أكثر ملائمة من الشركات العمومية الأخرى، فحسب المستجوب رقم (01): (أن العامل الوحيد الذي يجعلني أستمر في العمل هو العامل المادي (الأجر)، لأن مؤسسة (STH) بسبب ميزانيتها المادية العالية تستطيع أن تقدم لعمالها أجرا قد يكون أكثر ملائمة من الشركات العمومية الأخرى). وحسب المستجوب رقم (02): (انا راضية على المهنة التي أعمل فيها، لأن الأجر هو الحافز الأول).

ومن خلال الجدول رقم (06) الذي يمثل تصور العينة حول الرضا عن الأجر حسب متغير (الجنس)، لاحظنا أن نسبة الذكور والإناث الذي كانت راضية عن الدخل الفردي هي النسبة الأعلى بين الجنسين حيث قدرت بنسبة 52.5% أما نسبة التي لم تكن راضية عن الدخل الفردي قدرت ب 47.5%، لكن نلاحظ أن الذكور غير راضية عن الأجر تمثل نسبة أعلى قدرت ب 30% وهي نسبة أكبر من الإناث التي قدرت بنسبة 17.5%، من خلال النسب نستنتج أن كلا الجنسين راضيين عن الدخل الفردي الذي تقدمه المؤسسة، لكن تبقى نسبة الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى أن الرجل هو الذي يكون معيل والمسؤول الأول على أسرته لذلك يحتاج إلى مدخول أعلى أي مدخول الذي يعيل أسرته ويلبي احتياجاته الضرورية والأولية والاحتياجات الثانوية ويلبي احتياجاته المعيشية المادية والمعنوية، على غرار الإناث التي ترضى بدخل فردي يستطيع أن يلبي احتياجاتها الأولية والضرورية، كما ان الأجر النسوي غالبا ما يكون متصورا على أنه مساعدة و ليس له دور اساسي في تلبية حاجات الأسرة

وفي الأخير نستنتج أن عامل الدخل الفردي (الأجر) في مؤسسة (STH) لا يؤدي بالعمال إلى التسرب الوظيفي بالعكس هو العامل الأساسي الذي يجعل العامل راضيا بعمله ولا يفكر في الخروج في المؤسسة دون غيرها، وبالتالي ننفي هذه الفرضية وتقول بأنها غير محققة ميدانيا،

وأن الدخل الفردي في مؤسسة (STH) ليس سببا في ترك العامل لمنصبه ولا يؤذي بالمؤسسة إلى التسرب الوظيفي، وهذا ما يؤكد على أن الأجر هو عامل مهم للبقاء في المؤسسة.

## 2/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- هناك علاقة بين ضغوطات العمل والتسرب الوظيفي: هي مجموعة العوامل قد تكون إيجابية أو سلبية تتحكم وتدفع بالعامل نحو ترك منصب عمله أو العكس.

من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول التشجيع والدعم من قبل رؤسائهم حسب متغير (الجنس) و(نوع المهنة)، لاحظنا أن نسبة العمال الذين أجابوا بنعم **37.5%** والعمال الذين أجابوا بلا قدرت النسبة ب **62.5%** وهذه النسب مقسمة على جميع الفئات المهنية حيث فئة (الإطارات) **30%** أجابوا بنعم و**40%** أجابوا بلا، أما الفئات الأخرى فجميع النسب كانت الإجابة بلا أكبر من الإجابة بنعم، فمثلا (المتكئين) الذين أجابوا بنعم كانت النسبة **05** والذين أجابوا بلا كانت النسبة **07.5%** و(المنفذين) نفس الشيء أما (العامل البسيط) فجميعهم أجابوا بلا بنسبة **07.5%**، من خلال هذه النسب نستنتج أن العمال لا يتلقون التشجيع والدعم من قبل رؤسائهم، إلا فئة الإطارات بنسبة متفاوتة، وأنه لا يوجد اتصال بين الرؤساء بشكل مباشر، وأن معظم العمال يقومون بأعمالهم الإدارية دون الشعور بالتقدير من طرف الرؤساء ودون تلقي كلمات الشكر والتقدير عن المجهود المبذول، فبعض المبحوثين عند قيامي بمقابلة معه صرح أحد المستجوبين: (أنه في بعض الأحيان أقوم بالعديد من المهام التي لا تتوافق مع المنصب الذي أعمل به وأنه رغم ذلك أقوم به، ولا أتلقى الاعتراف والامتنان عن جهدي المبذول).

ومن خلال الجدول رقم (08) الذي يمثل تصور أفراد العينة لنظام الترقية حسب متغير (المحسوبية) و(متغير (عدد السنوات)، لاحظنا أن نسبة العمال الذين أجابوا أن نظام الترقية قائم على أسس غير عادلة تمثلت بنسبة **92.5%** أما الذين قالوا بأن نظام الترقية قائم على أسس عادلة فكانت النسبة ب **07.5%**، وقد تمثلت نسبة العمال الذين أكدوا أن نظام الترقية قائم على أسس غير عادلة بسبب نظام المحسوبية بنسبة **55%** وبسبب عدد السنوات بنسبة **37.5%**. من خلال هذه النسب نستنتج أن نظام الترقية في المؤسسة غير عادل وهذا بسبب المحسوبية حيث أن جل العمال أكدوا أن الموظفين الذين يتم ترقيتهم يترقون بسبب وجود اعتبارات أخرى وأن مؤهلاتهم لا تتناسب مع الترقية الممنوحة لهم، وأن جلهم يكونون على معرفة مع المدراء، كذلك بعض العمال أكدوا أن السبب في نظام الترقية هو عدد السنوات وذلك بسبب أن بعض الموظفين لا يترقون بسبب أنهم عمال متعاقدين يعملون بعقد محدد الفترة لذلك ليس لديهم الحق في الترقية

حتى ولو تجاوزت مدت عملهم في المؤسسة 10 سنوات، إذن يمكن القول بأن الكفاءات ليست بالضروري من تترقى في مناصبها و لكن عامل المحسوبية هو الذي يتدخل في علاقات العمل الغير العادلة في ترقية العمال، و هذا ما يسبب عدم تكافؤ الفرص للوصول إلى الترقية مما يخلق عدم الارتياح و يخلق جو مكهرب يدفع بالعمال إلى الروتين والتفكير بالاستقالة أو بالأحرى العمل للقاضي أجر لا أكثر و لا أقل.

ومن خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل تصور أفراد العينة لوجود مشاكل مع الرؤساء حسب متغير الجنس ونوع المهنة، لاحظنا أن نسبة الذكور الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء بلغت **22.5%** أما الذين ليس لديهم مشاكل مع الرؤساء فبلغت النسبة **30%**، ونفس النسبة متساوية مع الإناث، أما في الفئات المهنية فنلاحظ أن فئة (الإطارات) الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء فبلغت **25%**، أما الذين ليست لهم مشاكل **45%**، أما فئة (المتكئين) فبلغت النسبة **05%** للذين يعانون مشاكل ونسبة **07.5%** للذين لا يعانون من المشاكل مع الرؤساء، ونفس النسب فيما تبقى من الفئات الأخرى، وبالتالي المجموع الكلي من العينة يوجد **35%** من العمال الذين يعانون من المشاكل مع الرؤساء، و**65%** من الذين ليس لهم أي مشاكل، من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن جل العمال لا توجد بينهم وبين المدراء مشاكل واضحة، وأن النسبة القليلة قد تجسدت في بعض الأحيان في مشاكل معتبرة لم تؤثر على عملهم تجسدت فقط في وجود بعض الخصومات بسبب عدم الخضوع لبعض الأوامر التي لم يقتنع بها العامل أثناء عمله، كذلك فرض بعض الأمور التي تخالف طبيعة العمل الذي يقوم به العامل من أجل خدمة مصلحة المدراء بالدرجة الأولى وهذه بعض التفسيرات التي أدلى بها بعض العمال حول طبيعة المشاكل في المؤسسة.

ومن خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول بيئة العمل، لاحظنا أن نسبة العمال الذين أكدوا بأن بيئة العمل مناسبة قدرت **45%** أما الذين قالوا إن بيئة العمل غير مناسبة بلغت **55%**، وهذا راجع إلى أنه رغم العمل الإداري موجود في المكاتب والنظافة اليومية إلا أن هذه المكاتب مصنوعة بجدران من مادة (الكوليستران) الذي قد تسبب مرض السرطان إذا ظل العامل يعمل هناك لفترة طويلة.

إذن في الأخير نستنتج أن في المؤسسة يوجد بها عوامل وظروف ومصادر وضغوطات تقلق العامل وتلحق بهم التذمر والانفعال وأيضا تدفع بالعمال للتفكير في ترك مناصب عملهم والبحث عن عمل آخر، وبالتالي هذه النظرية محققة ميدانيا.

3/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- رغبة العامل في البحث عن وظيفة أخرى وبالتالي التوجه نحو التسرب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير الجنس لاحظنا أن نسبة الذكور الذين يريدون البحث عن وظيفة أحر أكثر من نسبة الإناث حيث بلغت **35%** أما الإناث فبلغت **27.5%** أما الذين لا يبحثون عن وظيفة أخرى فبلغت **22%** عند الذكور و**15%** عند الإناث، وبالتالي المجموع الأخير من العمال الذين يبحثون عن وظيفة أخرى بلغت نسبتهم **62.5%** والذين لا يبحثون بلغت **37.5%**. من خلال هذه النسب نستنتج أن العمال الذكور هم الأكثر بحثاً عن وظيفة أخرى حيث هذا راجع إلى أن عملهم في مؤسسة (STH) لم يحقق لهم طموحاتهم الكثيرة الذين كانوا يطمحون إليها كذلك تأكيد من بعض العمال بوجود جمود في الشركة وأن نفس العمل الذي يقومون به هو نفسه طوال مر السنين لم يخدموا للتطور والابتكار والتجديد لا وجود للمشاركة بين العمال والمدراء في صنع القرارات ولا وجود للأفكار جديدة تتناسب مع مؤهلات العمال ولا يوجد تحرك أو تطور في المؤسسة وأنهم دائماً مقيدون بتعليمات صارمة وأنهم منعزلون عن العالم الخارجي كأنهم في تكتة عسكرية.

ومن خلال الجدول رقم (14) الذي تصور أفراد العينة حول البحث عن وظيفة أخرى تلائم طموحاتهم ومؤهلاتهم حسب متغير نوع المهنة، لاحظنا أن فئة (الإطارات) هي التي تمثل النسبة الأعلى في البحث عن وظيفة أخرى تناسب مؤهلاتها وطموحاتها حيث قدرت النسبة **45%** وفي نفس الفئة نجد أن نسبة **25%** لا تبحث عن وظيفة أخرى، ونفس الأمر في الفئات المهنية المتبقية نلاحظ أن فئة (المتكئين) **07.5%** يريدون وظيفة أخرى و **05%** لا يبحثون عن وظيفة أخرى أما فئة (المنفذين) **05%** لا يبحثون عن وظيفة أخرى و **05%** يريدون وظيفة أخرى، أما فئة (عامل البسيط) فنسبة **05%** تريد البحث عن وظيفة أخرى، من خلال هذه النسب نلاحظ أن جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة لو سمحت لها الفرصة في إيجاد وظيفة أخرى تمكن لها من تحقيق مؤهلاتها العلمية وتطويرها وكذلك التوصل إلى طموحاتهم لتركوا مناصب عملهم، لكن في الوضع الحالي الذي تعيشه البلاد من أزمة نقص مناصب العمل، لا يستطيعون العمال ترك وظائفهم، وبالتالي التخلي عن رغباتهم في تطلعاتهم المستقبلية والبقاء من أجل الدخل الفردي لتمكنهم من توفير احتياجاتهم.

ومن خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية للعامل بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الجنس، لاحظنا أن نسبة الذكور الذين يريدون

الاستقالة بسبب قلة الحوافز قدرت بـ **17.5%** أما الذين أجابوا بلا أي لا يريدون الاستقالة نجد **40%** أما بالنسبة للإناث فنجد **22.5%** تردن الاستقالة و **20%** لا يردن الاستقالة، وبالتالي من خلال هذه النسب نلاحظ أن نسبة العمال الذين يردن الاستقالة بسبب قلة الحوافز والمكافآت هي نسبة أقل وتقدر بـ **40%** أما الذين لا يردن الاستقالة **60%**، من هنا نستنتج أن العمال في مؤسسة (STH) يتلقين على نسبة معتبرة من الحوافز والمكافآت على حسب العمل الذي يقوم به العامل وأنه لا يوجد اختلاف بين الجنسين فيما يخص نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة.

ومن خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل تصور أفراد العينة حول الاستقالة الاختيارية للعامل بسبب قلة المكافآت والحوافز حسب متغير الخبرة المهنية لاحظ أن فئة الأقدمية (أكثر من 10 سنوات) هي التي تمثل النسبة الأعلى في عدم الاستقالة بسبب قلة الحوافز و قدرت بـ **47.5%** وفي نفس الفئة نجد نسبة **22.5%** تريد الاستقالة بسبب قلة الحوافز والمكافآت، تم تليها فئة الأقدمية (من 06 إلى 10 سنوات) نجد نسبة **17.5%** تريد الاستقالة و نسبة **12.5%** لا تريد الاستقالة، من خلال هذه النسب نستنتج أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والمكافآت والأقدمية في المؤسسة يعني أنه كلما زادت الخبرة المهنية زادت المكافآت للعامل في المؤسسة، وكلما كان عدد السنين أقل في المؤسسة كلما كانت المكافآت أقل لهذا نجد بعض العمال راض وبعض الآخر غير راض، وأنه رغم ذلك نظام الحوافز في المؤسسة لا يدفع بالعمال إلى التسرب الوظيفي.

إذن في الأخير نستنتج أن رغم رغبة العمال في التغيير مناصب عملهم إلا أ، كل الظروف الموجودة في المؤسسة ساعدتهم في البقاء وعدم ترك مناصب عملهم وعدم استقالتهم، وأن التسرب الوظيفي في مؤسسة (STH) هذه الظاهرة غير موجودة وتبقى في تفكير العمال فقط وهذا ما جاءت به تصريحات المبحوثين أي رغم كل الظروف والعوامل التي تدفعهم بالاستقالة ولكن لم يتركوا مناصب عملهم يمكن القول بأن المؤسسة لا تشهد ظاهرة التسرب الوظيفي، وبالتالي ننفي هذه الفرضية ونقول بأنها غير محققة ميدانياً.

### 3. النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH) التابعة لمؤسسة سوناطراك، من أجل معرفة واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التي مكنتنا من تأكيد بعض الفرضيات ونفي الفرضيات الأخرى، وتمثلت النتائج فيما يلي:

1. أن الموظفين في معظمهم راضيين عن الدخل الفردي (الأجر) التي تمنحهم لهم المؤسسة.
2. أن الدخل الفردي في مؤسسة (STH) لا يعتبر من الأسباب التي تدفع بالعامل لترك منصب عمله.
3. الدخل الفردي في مؤسسة (STH) يلبي جميع احتياجات العمال المعيشية والمادية والضرورية.
4. الدخل الفردي في مؤسسة (STH) لا يعتبر من عوامل التسرب الوظيفي، بالعكس هو السبب الوحيد الذي يجعل العامل يبقى في عمله.
5. إن ضغوطات العمل موجودة في جميع المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء الشركات العمومية الاقتصادية الكبرى أو الصغرى أو الوظيف العمومي أو القطاع الخاص.
6. جميع العمال الموظفين في مؤسسة (STH) يعانون من ضغوطات العمل بمختلف أنواعها.
7. معظم العمال في مؤسسة (STH) يتذمرون من الضغوطات التي تقلل من شأنهم ومن عدم الامتنان للجهد المبذول من طرف المدراء.
8. قلق العمال في المؤسسة من المحسوبية التي تدفع بعض الموظفين من ترك العمل بسبب التخلي عنه في الترقيّة من أجل عامل آخر يمكن أن يأخذ مكانه بسبب وجود اعتبارات خاصة.
9. (تذمر) إحباط في نفسية بعض العمال من نظام الترقيّة الذي لا يعطي اعتبار للعمال المتعاقدين والذين لهم عقد محدد المدة، لذلك ليس له الحق في الترقيّة وبالتالي اندفاعه للبحث عن وظيفة أخرى في أسرع وقت ممكن.
10. تذمر العمال من بيئة العمل الذين يعملون بها، رغم أنه يتضح لك أن المكان نظيف وغير ملوث، لكن الأبنية التي بنيت بها جدران المكاتب تحتوي على مادة مسرطنة وقد تكون خطر على صحة العامل.



11. معظم العمال لا يعانون من القلق والتوتر والتعب وإبدال جهد كبير في العمل لأنه عمل إداري لا يتطلب جهد عضلي كبير.
12. معظم العمال يبحثون عن وظيفة أخرى تحقق لهم طموحاتهم المستقبلية حسب مؤهلاتهم العلمية، لأن في نظرهم العمل الذين يقومون به لا يتطلب إلى جهد فكري كبير وأن هذا العمل لا يخضع للتطور والتجديد وأن المؤسسة تعيش حالة الجمود منذ عدة سنوات.
13. نظام الحوافز والمكافآت لا يتحصل عليها جميع العمال، بسبب عدم تكافؤ الفرص.
14. إن مؤسسة (STH) تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات لا يوجد بها ظاهرة التسرب الوظيفي، وهي تبقى فقط تفكير في ذهن العامل، لكنها غير محققة وقعياً أو ميدانياً.
15. إن مؤسسة (STH) تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات يمكن القول بأنها بإمكانياتها الموجودة نجحت في محاربة ظاهرة التسرب الوظيفي.

#### 4. توصيات الدراسة:

مما سبق وبناء على النتائج المتوصل إليها في دراستنا المتعلقة بواقع التسرب الوظيفي في مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH/SPA)، يمكن لنا الإسهام في بعض الاقتراحات أو التوصيات التالية:

1. الحد من ضغوطات العمل الموجودة في المؤسسة.
2. ضرورة اعتماد المدراء والرؤساء على أسلوب الدعم والتشجيع للعمال والاعتراف بالجهد المبذول للعامل، حتى يشعر العمال بالانتماء للمؤسسة.
3. ضرورة اعتماد المؤسسة على نظام ترقية عادل لجميع يمس جميع الموظفين، حتى يتسنى لجميع العمال في الترقية على حسب مناصب عملهم والمدة المحددة لذلك.
4. اجتناب المؤسسة وضع المحسوبية والاعتبارات الأخرى سواء في التوظيف أو في الترقية.
5. ضرورة اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز والمكافآت وتعزيزه للعمال، فالعامل لا يحتاج فقط للتحفيز المعنوي فقط بل كذلك يحتاج للتحفيز المادي.

### خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية، وأهم العناصر التي تنهت بها المؤسسة بصفة عامة، كذلك عرضنا أهم الخطوات التي يتبعها الباحث في دراسته الميدانية من خلال المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات، تم في الأخير قمنا باسترجاع جميع استمارات البحث وقمنا بإدخال المعطيات والبيانات في جداول إحصائية لاستخراج العلاقة بين جميع متغيرات الظاهرة المدروسة، تم قمنا بتفريغ الجداول وقراءة الأرقام قراءة سوسيولوجية وتحليلها لتفسير النتائج ومقارنتها مع الفرضيات المطروحة، تم استنتاجنا بعض النتائج انطلاقاً من مناقشة الفرضيات مع المعطيات الميدانية وفي الأخير استخلصنا بعض التوصيات فيما يخص مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH/SPA).

خاتمة:

إذن في ضوء الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها من قبل قد نتفق مع بعض الدراسات والبعض الآخر لا نتفق معها، لأن ذلك مرتبط بالمتغيرات التي وضعناها في فرضيات البحث وكذلك نوعية المؤسسة الاقتصادية التي قمنا بها الدراسة الميدانية، ففي بداية الأمر الفكرة الأولية لموضوع الدراسة كانت تتمحور حول الدخل الفردي فقط وتأثيره على العامل حتى يقرر في الاستقالة عن عمله، لكن بعد الاطلاع على هذه الوثائق لاحظت أن التسرب الوظيفي لم يتجسد في الشركة وأن مجموع العمال الذين استقالوا من منذ نشأة الشركة 2004 إلى غاية الوقت الحالي عدد العمال (25 عامل فقط)، لذلك أعدت صياغة إشكالية الموضوع، وأن عنصر الدخل ليس هو فقط العامل المهم في المؤسسة بل يوجد عناصر أخرى أساسية منها (الدخل الفردي، ضغوطات العمل، بيئة العمل)، كلها قد تكون عوامل مساهمة في تفكير العامل في التخلي عن منصب عمله واستقالته ما إذا كانت غير مناسبة له وبالتالي ظهور التسرب الوظيفي داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق قمنا بصياغة الإشكال المتمثل في: ما هو واقع التسرب الوظيفي في شركة سوناطراك فرع شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH/SPA على الخصوص؟ أما فرضيات البحث فقد قمت بتغييرها وتغيير المتغيرات المتحكمة في الظاهرة وتجسدت على النحو الآتي: **الدخل الفردي** يؤثر على العامل نحو التسرب الوظيفي: كون الأجر يلعب الدور الأساسي في تلبية حاجيات الفرد المادية والمعيشية، ويتحدد الأجر على حسب كل مؤسسة وميزانياتها الخاصة، وحسب بعض المتغيرات المؤثرة في تحديده، أما بالنسبة للفرضية الثانية: هناك علاقة بين **ضغوطات العمل والتسرب الوظيفي** وهي هي مجموعة العوامل قد تكون إيجابية أو سلبية تتحكم وتدفع بالعامل نحو ترك منصب عمله أو العكس، أما بالنسبة للفرضية الثالثة: رغبة العامل في البحث عن وظيفة أخرى وبالتالي التوجه نحو التسرب الوظيفي، تبقى ظاهرة غير محققة بنسبة كبيرة في شركة (STH) نظرا لما تشهده البلاد من نقص في مناصب العمل، وأنه أصبح من الصعب العثور على عمل لذلك نجد معظم العاملين يعانون من الضغوطات والدخل المادي غير المناسب لكن تجد معظمهم يتحملون هذه الضغوطات فقط من أجل لقمة العيش، لأن لو ذهبنا إلى الوظيف العمومي لوجدنا ما هو أسوأ من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، لأنها تحض ببعض الامتيازات عن المؤسسات الأخرى.

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع واقع التسرب الوظيفي في مؤسسة (STH/SPA)، تبين لنا أن ظاهرة التسرب الوظيفي هي ظاهرة موجودة في جميع المؤسسات لكن تبقى احتمالية توسعها وكثرتها مربوطة بعقلية العمال الذين يعملون في المؤسسة، لأنه رغم أن المؤسسة عملت على الحفاظ على العمال في مناصب عملهم، لكن هذا لا يدل على أنها لا تخلوا من بعض العوامل التي تدفع بالعمال للتفكير ولو قليلا بالتغيير المؤسسة، من بينها ضغوطات العمل التي هي مؤثرات وأحداث ومواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل،

فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية، وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية، وأكدت الدراسة الميدانية أن الجو الاجتماعي للمؤسسة لا يطاق وأن بعض العاملين فيها يقومون بتصرفات وسلوكيات تضغط على العامل الآخر من خلال أسلوب التعسف من قبل المدراء ووضع اعتبارات تميز بين العمال، نظام المحسوبية المسيطر في جميع فضاء المؤسسة، بيئة العمل الذي يكثر بها التشويش على العمال الآخرين وجعلهم تحت القلق الدائم والغضب، إذن مؤسسة (STH) لا تخلوا من ضغوط العمل وهي من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها وإنما تحاول المؤسسة التقليل من حدتها من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي تمكنها من إدارة الضغوط على مستوى العامل والمؤسسة في نفس الوقت، في الأخير تبين لنا أن **فرضية ضغوط العمل هي فرضية صحيحة** وتحققت ميدانياً انطلاقاً من الدراسة التطبيقية.

في ظل المستوى الاقتصادي التي تعيشه البلاد وفي ظل قلة توفر مناصب العمل في البلاد نجد العمال يتحملون هذه الضغوطات من أجل الدخل الفردي (الأجر)، لأن معظم العمال في هذه المؤسسة نجدهم محافظين على مناصبهم من أجل عامل الأجر، لأنهم يجدونه يلبي احتياجاتهم المعيشية الضرورية، فعامل الأجر في المؤسسة بحد ذاته ليس من أسباب التسرب الوظيفي كما كنا نعتقد في بداية الأمر وإنما العكس هو من العوامل التي تقلل ظاهرة التسرب الوظيفي للعمال، ذلك حسب تصريحات المستجوبين أثناء الدراسة الميدانية ليتبين لنا في الأخير أن **الفرضية الأولى المتعلقة بالدخل الفردي هي فرضية خاطئة** لم نلمسها تطبيقياً داخل المؤسسة، كون المؤسسة ذات مكانية اقتصادية لها وزن ثقيل وبالتالي امكانياتها المادية وأرباحها الكبيرة تمكنت من إعطاء العمال أجر عالي. أما الفرضية الأخيرة هي صحيحة تطبيقياً كون أن العمال لا يتركون مناصب عملهم في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تمس البلاد وندرة مناصب العمل في الوقت الحالي.

# قائمة المراجع

### المراجع:

#### 1/ الكتب:

1. الصباغ نعيم إبراهيم عبد الباري، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، (د. ط)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
3. عبد الله قاسم الحبشي سمير، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، درجة البكالوريوس، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، اليمن، 2008.
4. القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط2، مكتبة العبيكان لنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
5. لكحل منير، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، ط1، دار المثقف لنشر والتوزيع، 2018.
6. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، كتاب إلكتروني، الدار الجامعية لطباعة والنشر، اليمن، 2004.
7. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط02، دار القصة لنشر والتوزيع، 2006، الجزائر.
8. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (د. ط)، الديوان الوطني لنشر المطبوعات، الأردن، 2010.

#### 2/ المجلات:

9. المطيري فهد مرشد، واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (03)، العدد (07)، المملكة العربية السعودية، 2019.
10. صفواني عائشة، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2018.

11. عاتي محمد بن حسين بن راجحي، أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 01، العدد 10، رياض، 2018.
12. عكر خالد، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (01)، العدد (11)، لبنان، سبتمبر 2020.

### 3/ المذكرات:

13. الملحم وليد عبد المحسن، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية، سعودية، 2007.
14. الهليل عبد العزيز، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
15. بلعيد عبد الله، إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2019.
16. تسابت منال، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.
17. حمدي فهيمة، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي، 2014.
18. طاهر رشيد، علاقة ضغوط العمل بالرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية، تبسة، 2016.
19. فطاني نصيرة، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم التسيير إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.
20. فلاح مارية، دراسة تقييمية وتحليلية لنظام الأجور ذات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة ماجستير، تسيير الجماعات المحلية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

**21.** قريش عائشة، الممارسات الاستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، علوم التسيير، استراتيجية التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

**22.** وناس ليلي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.

### 4/ المواقع الإلكترونية:


**23.** الظاهري حماد صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، ملخص دراسة تطبيقية على مستوى الشؤون الإدارية للأمن العام، ملخص إلكتروني، أطلع عليه يوم 2021/04/03، سا 22:00، [www.esgp.cerist.dz](http://www.esgp.cerist.dz).

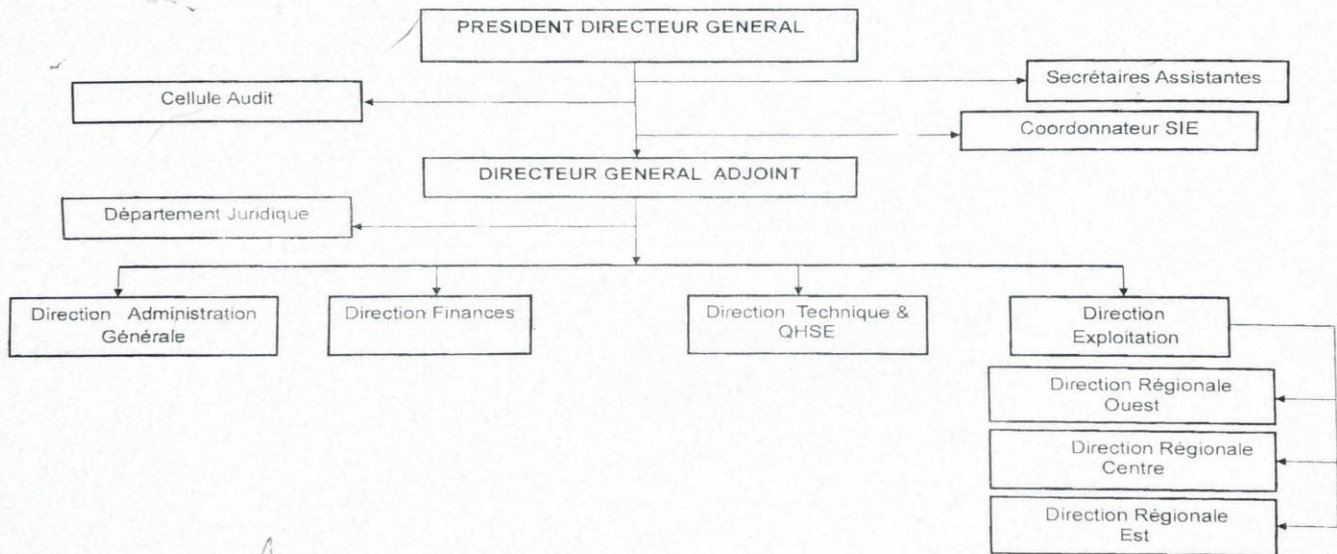
**24.** بزان لوران، سوسيولوجية العمال الجزائريين لببير بورديو من وجهة نظر إيثولوجيا الحاضر، وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع، أطلع عليه يوم 2021/06/03، سا 15.30. [www.esgp.cerist.dz](http://www.esgp.cerist.dz).



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

	Société de Gestion et d'Exploitation des Terminaux Marins à Hydrocarbures- STH-Spa	Réf : ORG-A-107
	Manuel Interne d'Organisation	Rév : 003
	Schéma d'Organisation de la Macrostructure	Page : Page 1 sur 1



Le Président du Conseil d'Administration,  
T.BEKRI

Fait à Bethioua, le 10 DEC 2010

**الملحق رقم (02): جدول التعويضات المالية للعمل دون المبلغ الشهري**

**BAREME DE L'INDEMNITE DE TRAVAIL POSTE  
MONTANT MENSUEL APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010**

PALIER	ANCIENNETE EN QUART	SYSTEME DE TRAVAIL						
		2x8 APC	2x8 SPC	3x8 APC	3x8 SPC	2x12 APC	2x12 SPC	2x12 SPC 4/4
I 09 - 10	5 ANS ET MOINS	1 108,49	2 216,98	3 325,46	5 542,44	5 542,44	6 373,80	7 205,17
	+5 ANS A 10 ANS	1 274,76	2 549,52	3 824,28	6 373,80	6 373,80	7 329,88	8 285,95
	+10 ANS A 15 ANS	1 330,19	2 660,37	3 990,56	6 650,93	6 650,93	7 648,57	8 646,20
	PLUS DE 15 ANS	1 385,61	2 771,22	4 156,83	6 928,05	6 928,05	7 967,26	9 006,46
II 11 - 12	5 ANS ET MOINS	1 233,64	2 467,28	3 700,92	6 168,20	6 168,20	7 093,43	8 018,66
	+5 ANS A 10 ANS	1 418,69	2 837,37	4 256,06	7 093,43	7 093,43	8 157,44	9 221,46
	+10 ANS A 15 ANS	1 480,37	2 960,74	4 441,10	7 401,84	7 401,84	8 512,11	9 622,39
	PLUS DE 15 ANS	1 542,05	3 084,10	4 626,15	7 710,25	7 710,25	8 866,79	10 023,32
III 13 - 14	5 ANS ET MOINS	1 358,79	2 717,58	4 076,37	6 793,96	6 793,96	7 813,05	8 832,14
	+5 ANS A 10 ANS	1 562,61	3 125,22	4 687,83	7 813,05	7 813,05	8 985,01	10 156,97
	+10 ANS A 15 ANS	1 630,55	3 261,10	4 891,65	8 152,75	8 152,75	9 375,66	10 598,57
	PLUS DE 15 ANS	1 698,49	3 396,98	5 095,47	8 492,45	8 492,45	9 766,31	11 040,18
IV 15 - 16	5 ANS ET MOINS	1 394,55	2 789,10	4 183,65	6 972,75	6 972,75	8 018,66	9 064,57
	+5 ANS A 10 ANS	1 603,73	3 207,46	4 811,19	8 018,66	8 018,66	9 221,46	10 424,26
	+10 ANS A 15 ANS	1 673,46	3 346,92	5 020,38	8 367,30	8 367,30	9 622,39	10 877,48
	PLUS DE 15 ANS	1 743,19	3 486,37	5 229,56	8 715,93	8 715,93	10 023,32	11 330,71
V 17 - 18	5 ANS ET MOINS	1 519,70	3 039,40	4 559,10	7 598,51	7 598,51	8 738,28	9 878,06
	+5 ANS A 10 ANS	1 747,66	3 495,31	5 242,97	8 738,28	8 738,28	10 049,02	11 359,77
	+10 ANS A 15 ANS	1 823,64	3 647,28	5 470,92	9 118,21	9 118,21	10 485,94	11 853,67
	PLUS DE 15 ANS	1 899,63	3 799,25	5 698,88	9 498,13	9 498,13	10 922,85	12 347,57
VI 19 - 20	5 ANS ET MOINS	1 662,73	3 325,46	4 988,20	8 313,66	8 313,66	9 560,71	10 807,76
	+5 ANS A 10 ANS	1 912,14	3 824,28	5 736,42	9 560,71	9 560,71	10 994,81	12 428,92
	+10 ANS A 15 ANS	1 995,28	3 990,56	5 985,83	9 976,39	9 976,39	11 472,85	12 969,31
	PLUS DE 15 ANS	2 078,41	4 156,83	6 235,24	10 392,07	10 392,07	11 950,88	13 509,70
VII 21 ET PLUS	5 ANS ET MOINS	1 948,79	3 897,59	5 846,38	9 743,97	9 743,97	11 205,56	12 667,15
	+5 ANS A 10 ANS	2 241,11	4 482,22	6 723,34	11 205,56	11 205,56	12 886,39	14 567,23
	+10 ANS A 15 ANS	2 338,55	4 677,10	7 015,66	11 692,76	11 692,76	13 446,67	15 200,59
	PLUS DE 15 ANS	2 435,99	4 871,98	7 307,97	12 179,96	12 179,96	14 006,95	15 833,94



الملحق رقم (03): التعويضات المالية عن تأثيرات العمل

BAREME DE L'INDEMNITE DE NUISANCE

MONTANT MENSUEL APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

PALIER	CODE COEFFICIENT DE NUISANCE																			
	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	P	R	S	T	W	X	Y	Z
09 - 10	110,19	220,38	330,57	440,77	550,96	661,15	771,34	881,53	991,72	1101,91	1212,11	1322,30	1432,49	1542,68	1652,87	1763,06	1873,25	1983,45	2093,64	2203,83
11 - 12	124,35	248,70	373,04	497,39	621,74	746,09	870,44	994,78	1119,13	1243,48	1367,83	1492,18	1616,52	1740,87	1865,22	1989,57	2113,92	2238,26	2362,61	2486,96
13 - 14	140,44	280,88	421,32	561,76	702,20	842,64	983,08	1123,52	1263,96	1404,40	1544,84	1685,28	1825,72	1966,16	2106,60	2247,04	2387,48	2527,92	2668,36	2808,80
15 - 16	145,58	291,16	436,73	582,31	727,89	873,47	1019,05	1164,63	1310,20	1455,78	1601,36	1746,94	1892,52	2038,09	2183,67	2329,25	2474,83	2620,41	2765,98	2911,56
17 - 18	159,88	319,75	479,63	639,50	799,38	959,26	1119,13	1279,01	1438,88	1598,76	1758,64	1918,51	2078,39	2238,26	2398,14	2558,02	2717,89	2877,77	3037,64	3197,52
19 - 20	175,55	351,10	526,65	702,20	877,75	1053,30	1228,85	1404,40	1579,95	1755,50	1931,05	2106,60	2282,15	2457,70	2633,25	2808,80	2984,35	3159,90	3335,45	3511,00
20 +	220,38	440,77	661,15	881,53	1101,91	1322,30	1542,68	1763,06	1983,45	2203,83	2424,21	2644,59	2864,98	3085,36	3305,74	3526,13	3746,51	3966,89	4187,28	4407,66

A 4.03.R3

الملحق رقم (04): عدد العمال الذين استقالوا منذ نشأة المؤسسة



STH . SPA  
DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE

ETAT RECAPITULATIF DU PERSONNEL DEMISSIONNAIRE

N°	S	CAT	NOM	PRENOM	DAT REC	FONCTION	CAT	STRUC	AGE	S/STRUC	DAT DEPART	MOTIF DEPRT
001	Mr	C	SOUISSI	Nasreddine	01/10/2006	ING ETUD DEV INFORMATIQ N1	22	DRE	42	Technique	12/03/2017	Démission
2	Mr	E	BENZAIDI	Rédha	02/06/2007	ELECTRICIEN N1	13	DRO	48	Maintenance	21/02/2010	Démission
3	Mr	E	TALEB BERROUANE	Youcef	16/06/2007	AIDE SOIGNANT	12	DRO	38	ADM	01/12/2019	Démission
4	Mr	C	GHERNAIA	Farid	03/11/2007	C/MAITRE CHARGEMENT	22	DRC	46	EXPL-Isp	01/09/2015	Démission
5	Mme	C	HOUTI Née OUAFI	Soraya	10/11/2007	Chargé Etudes RHU N3	21	DG	48	RHU	01/09/2014	Démission
6	Mr	CS	KELAI	Ikhlef	01/12/2007	Cadre Supérieur	26A	DRC	63	ADM	15/05/2008	Démission
7	Melle	C	REMMAS	Nassima	06/07/2008	Cadre Etudes RHU N2	23	DG	48	RHU	09/10/2012	Démission
8	Mr	E	AMIRA	Chemseddine	11/11/2008	MATELOT	13	DRE	38	Exploitation	31/12/2014	Démission
9	Mme	C	LEMRAKET NéeBOUDJEDJOUF	Hanane	02/11/2008	CADRE COMPTABLE/FIN N1	21	DRE	37	Fin/JUR	23/09/2013	Démission
10	Mr	M	KOURBALI	Mohamed Slimane	25/04/2009	TECHN MECANICIEN	16	DRO	36	Maintenance	25/04/2013	Démission
11	Mr	E	BERKOUN	Mohamed Belaid	14/06/2009	MATELOT	13	DRO	33	Exploitation	15/04/2017	Démission
12	Mr	C	BENAMAR Née BAZIZI	Manelle	02/05/2009	ING ETUD DEV INFORMATIQ N1	22	DRC	42	technique	05/01/2013	Démission
13	Mr	E	DAOUDI	IMED	03/08/2009	AGENT INTERVENTION N1	13	DRE	42	HSE	01/06/2016	Démission
14	Melle	C	SAHLI	Mounia Souhila	18/10/2009	Ingenieur Envirennement N1	22	DRO	38	HSE	21/03/2013	Démission
15	Melle	C	MOHAMED TICH TICH	Chems El Assil	18/10/2009	Cadre Juridique N1	21	DRE	37	Fin/JUR	01/11/2010	Démission
16	Mme	C	BENMERABET Née OUADAH	Radia	15/11/2009	CADRE ETUDES RHU N1	21	DRE	38	Adm/Mog	01/11/2018	Démission
17	Mr	C	ZAOUI	Mustapha	01/06/2010	Ing Instrumentation N2	23	DRO	47	Maintenance	13/04/2015	Démission
18	Melle	C	MOHAMED TICH TICH	Chems El Assil	01/02/2011	CADRE JURIDIQUE N1	21	DRE	37	Fin/JUR	28/02/2019	Démission
19	Mr	E	AFANE	Abderahmane	27/01/2014	CHAUFFEUR VL N2	13	DG	48	DAG-ADM/MOG	13/11/2019	Démission
20	M	E	BOUHENIA	Abdelbar Nabil	02/11/2014	OPERATEUR ISP N1	13	DRO	41	EXP	01/07/2020	démission
21	Mr	C	TAHAR	Noureddine	18/01/2015	ING ETUD DEV INFORMATIQ N1	22	DG	36	T-DEV-INF&TEL	30/01/2018	Démission
22	Mr	CS	RIHANE	Abdelghani	06/10/2019	COORDONNATEUR SIE	29B	DG	47	SIE	01/03/2020	Démission
23	M	CS	DERKAOUI	Tewfik	01/03/2020	COORDONNATEUR SIE	29B	DG	50	SIE	01/10/2020	Démission
24	M	E	HAMZA ZERIGAT	Moussa	23/06/2020	MANŒUVRE	09	DG	51	ADM/MOG	22/09/2020	Démission
25	M	E	REKOUB	Bilal	23/06/2020	MANŒUVRE	09	DG	32	ADM/MOG	06/09/2020	Démission



الملحق رقم (05): بعض نماذج عن طلبات الاستقالة في المؤسسة



شركة تسيير و استغلال طرفيات موانئ المحروقات (ش.ت.ط.م.م.)  
SOCIETE DE GESTION ET D'EXPLOITATION DES TERMINAUX  
MARINS A HYDROCARBURES  
STH Spa AU CAPITAL SOCIAL DE 1.000.000.000,00 D.A

Direction Générale  
Coordination S.I.E  
Réf: STH-DG/CSIE/N°21/2020

Béthioua ,15/02/2020

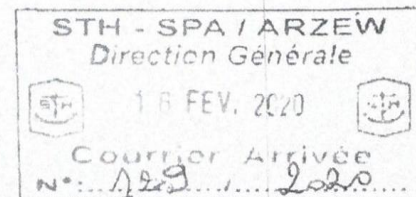
Monsieur Directeur Général Adjoint

**Objet :** Demande de démission

Nous avons l'honneur de vous demande de bien vouloir accepté ma demande de démission  
A partir du 01/03/2020, suite à des raisons personnel.

Recevez, Monsieur le Directeur Général Adjoint, nos meilleures salutations.

Le Coordonnateur SIE  
M. Abdelghani RIHANE



Debar Samir  
 Inspecteur de prévention N2  
 Mat ; 00381 N

Bejaia, le 31/12/2020.

A monsieur, le directeur régional STH centre

S/C de la voie hiérarchique

Objet ; démission.

Monsieur ;

Par la présente, j'ai le regret de vous annoncer ma démission du poste inspecteur de prévention dans le département sécurité industrielle au sein de la STH centre, que j'occupe depuis novembre 2007.

Veuillez noter monsieur, que suite à votre courrier sous référence STH/DRC/DIR/ADM/N°759/20 relatif à ma demande de renouvellement de la mise en disponibilité (convenance personnelle), et vu que je suis bloqué à l'étranger pour cause des frontières fermées suite à la pandémie COVID 19.

A cet effet, la reprise à mon poste de travail le 02/01/2021 est exprimée par la démission de mon poste de travail, en cette date du 02/01/2021.

*DPT SI*  
 Vu et transmis  
 Le 03/01/2021  
 Le Chef DPT HSE  
 M  
 Y. IDIR

Direction Régionale de Béjaia Courrier Arrivé							
Date: 03/01/21 006							
DR	EXP	TEG	HSE	ADM/PIN	JUR	ASI	SYN

S.DEBA.

*Accord*



Mme Mira née Mohamed Tich Tich Cherns El Assil  
Cadre juridique  
Département de la sûreté Interne

Skikda le 10/02/2019

A

Monsieur le Directeur Régional Est  
Sous- couvert de la voie hiérarchique

Objet : Avis de Démission

J'ai l'honneur de solliciter de votre haute et bonne bienveillance de bien vouloir accepter ma démission qui interviendra à compter du 28/02/2019, et cela pour des convenances personnelles.

Je vous remercie par avance de la bienveillance que vous porterez à ma demande.

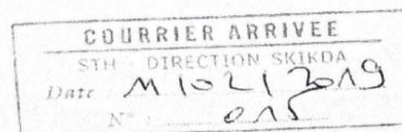
Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées

Le Directeur Régional Est / PI

M. BOUZIDI

Le 11/02/19

L'intéressée



Vu le 10/02  
2019  
Avis favorable  
S. Bouzidi  
SRM



الملحق رقم (06): اتفاقية القيام بالتربص

République Algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique

Université d'Oran  
Faculté des sciences sociales  
Département de sociologie

Convention de stage

Université d'Oran BP.N°1524 ORAN EL-M'NAOUER  
Tel Fax :(041)-41 01 17 - (041)- 41 94 81  
Faculté des sciences sociales.Tel Fax (041) 51 40 51.  
Département de sociologie Tel Fax (041) 41 93 51.

Convention de stage

Entre :

Le département de sociologie de la faculté des sciences sociales de l'université d'Oran Es-senia, représenté par :

Monsieur : .....

Chef du département de sociologie ayant tout pouvoir à l'effet de la présente convention d'une part.

Et :

L'entreprise : ..... *STH. SPA* .....

Dont le siège est à : ..... *Boulevard Industrielle d'Arzew* .....

Et représenté par son directeur « Le prestataire » .

Monsieur : ..... *Tchoues Oustoupho Sifime* .....

Ayant tout pouvoir à l'effet de la présente convention.

D'autre part ,

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

Article 01 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités de réalisation du stage pratique en milieu professionnel.

Article 02 : Mode de passation

La présente convention est passée selon la procédure de gré, conformément à la législation et la réglementation algérienne en vigueur.

Article 03 : Texte de références

La présente convention est régie dans toutes ses dispositions par la législation et la réglementation en vigueur.

Article 04 : But du stage

Le stage pratique a pour but de mettre en application les enseignements donnés à l'université conformément au programme d'étude et du stage de l'étudiant(e).

Article 05 : Stagiaire(s) concerné(s)

Le stage concerne le (s) stagiaire(s) nommé(s) ci-après :

- CHANTOU Fatima Zohra

Article 06 : Durée du stage

Le stage se déroule :

Du ..... 13/06/21 ..... au ..... 13/07/21 .....

Article 07 : Encadrement et contrôle du stage

L'encadrement des stagiaires et le contrôle du stage sont assurés conjointement par les enseignants, du département et par les responsables désignés par l'organisme d'accueil.



Article 12 : Confidentialité

Les stagiaires sont tenus pendant toute la durée de leur stage et après ce stage d'observer la discrétion la plus absolue concernant les faits, informations, et documents dont ils ont en connaissance et doivent s'abstenir de tout acte de nature à nuire aux intérêts matériels et/ou administratifs communiqués aux stagiaires à l'occasion du stage qui restent la propriété de l'organisme d'accueil et ne doivent en aucun cas faire l'objet d'une diffusion externe par les stagiaires.

Article 13 : Evaluation du stage

Le stage est évalué par l'enseignant désigné à cet effet , par l'établissement d'origine du stagiaire.

L'organisme d'accueil délivrera aux stagiaires une seule attestation de fin de stage indiquant la nature, le lieu et la durée du stage .

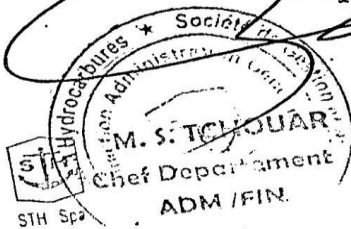
La délivrance de cette attestation sera subordonnée à la restitution du badge, de la carte de transport, de la documentation mise à leur disposition ainsi que le dépôt auprès de l'organisme d'accueil d'un exemplaire du rapport du stage.

Article 14 : Entrée en vigueur

La présente convention établie en double exemplaire, entre en vigueur, après l'accomplissement des formalités suivantes :

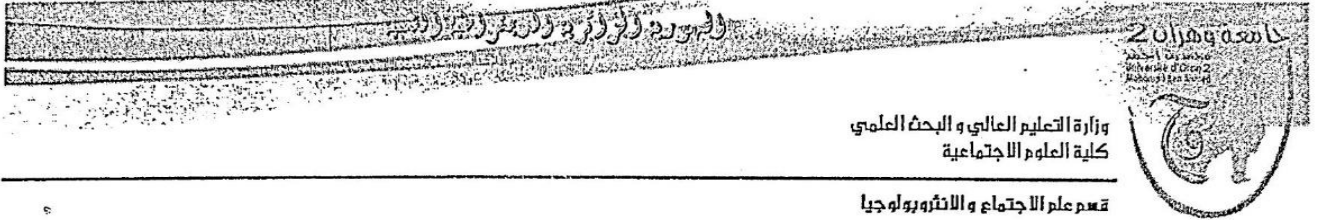
- Signature de la convention par les deux parties.
- Notification de la convention par le prestataire à l'étudiant (e) stagiaire et à son organisme formateur.

Pour le prestataire :  
Le Directeur de l'entreprise

  
M. S. TCHOUAR 06 JUN 2021  
Chef Département  
ADM / FIN.

pour l'organisme formateur d'origine  
Le Chef du département

  
د. بن رابيا خيسرة  
رئيس قسم الكيمياء  
الجامعة الجزائرية



يرخص باجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا كلية العلوم الاجتماعية - جامعة وهران 2- محمد بن احمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا

الطالب (ة) : ساطو خالصة الرتباد  
المولود (ة): 1998/07/03 : - وهران  
المسجل في :

برسم السنة الجامعية 2021 / 2020

بطاقة الطالب رقم : 16539055534

موضوع البحث:

التسرب الوظيفي

المدة : 1 شهر من يوم ..... إلى .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) ..... د. محمد د. أ. هـ ص ص

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والاستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته (ها) لنيل شهادة ( الليسانس / الماستر) في علم الاجتماع.

حرر بـ وهران يوم 21/04/21  
رئيس القسم  
محمد شاتي مصطفى  
مكلف بالبيداغوجيا

الأستاذ المشرف على البحث:

د محمد د. أ. هـ ص ص

الملحق رقم (07): استثمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 02: محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: ماستر 02 علم الاجتماع العمل والتنظيم

استثمارة استبيان حول:

واقع التسرب الوظيفي في:

شركة تسيير واستغلال  
طرفيات موانئ المحروقات  
STH/SPA نموذجاً

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

الاستثمارة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات ومستلزمات الدراسة الميدانية الموسومة بعنوان "واقع التسرب الوظيفي في شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات"، نأمل تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة، بعد قراتها بعناية وبشكل يعكس رأيكم الصريح، مع العلم أن كافة المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

محمودي أميمة

إعداد الطالبة:

شاحطو فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2021/2020

### البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  من 30 إلى 35  من 36 إلى 40  من 41 فما فوق
3. الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني  دراسات عليا
5. نوع المهنة:  إطار  متمكن  منفذ  عامل بسيط
6. الخبرة المهنية (الأقدمية):  أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### المحور الأول: الدخل الفرد (الأجر) يؤثر على العامل بالسلب ويؤدي إلى التسرب الوظيفي

7. هل الراتب يغطي احتياجاتك اللازمة؟  نعم  لا
8. هل الراتب يتناسب مع المؤهلات والخبرة التي تملكها؟  نعم  لا
9. هل تحظى بالتشجيع والدعم من الرؤساء؟  نعم  لا  
في حالة الإجابة بـ لا، وضح لماذا؟  
.....
10. هل الراتب يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟  نعم  لا  
في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟  
.....
11. هل نظام الترقيّة قائم على أسس غير عادلة؟  نعم  لا  
في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟  
- هل بسبب المحسوبية (العرف)؟   
- هل بسبب عدد سنوات العمل؟   
- هل هناك أسباب أخرى.....

المحور الثاني: علاقة ضغوطات العمل بالتسرب الوظيفي

12. هل تعاني من التوتر لأن العمل الموكل لك فوق طاقتك؟ نعم  لا

13. هل تتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول؟ نعم  لا

14. هل تشعر أن المهام التي تقوم بها غير ضرورية؟ نعم  لا

15. هل هناك مشاكل تعاني منها مع الرؤساء؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟.....

16. هل يوجد بيك وبين العمال الآخرين علاقات اجتماعية جيدة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟.....

17. هل بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، نظافة.... إلخ)، مناسبة للعمل؟ نعم  لا

المحور الثالث: أسباب التسرب الوظيفي:

18. هل لم تعد تتحمل الإرهاق والتعب، وتفكر في ترك هذه الوظيفة؟ نعم  لا

19. هل تبحث عن وظيفة أخرى تعطيك خبرات ومعارف جديدة؟ نعم  لا

20. هل أنت تبحث عن وظيفة أخرى تلائم مؤهلاتك وطموحاتك؟ نعم  لا

21. قلة المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد الذي تبدله تفعلك بالاستقالة؟ نعم  لا

22. هل تعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعورك أنك لست في المكان المناسب؟ نعم  لا

23. بقائك في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟.....

.....

هل تود إضافة شيء ما.....

شكرا لتعاونكم



### ملخص الدراسة:

تعد ظاهرة التسرب الوظيفي من أهم الموضوعات التي ينبغي البحث فيها داخل المؤسسات بأنواعها المختلفة. فقد أصبح من المهم معرفة أن ظاهرة التسرب الوظيفي لا تكون مجرد صدفة، ولكنها نتيجة لظروف وعوامل متعددة تدفع بالعامل للبحث عن فرص عمل بديلة، وقد نرجع ذلك لعدة أسباب منها: تدني مستوى الأجر ورغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية نظرا لارتفاع تكلفة المعيشة، أو نرجع ذلك لسبب آخر هو **ضغوطات العمل** بمختلف أنواعها، لأن العامل يقضي معظم وقته في العمل ويجري هذا العمل في مؤسسات مختلفة قد تكون الجامعة أو مصنع أو أي مؤسسة أخرى، وجود الفرد في تلك المؤسسات يقضي أن يجعل الفرد يعمل في بيئة عمل تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوع من القلق والخوف، كل هذه العناصر السابق ذكرها إذ لم تكن مناسبة له في تعتبر من أهم المصادر التي تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك العمل وبالتالي توجه كل من الفرد والمؤسسة إلى التسرب الوظيفي.

فحاولت هذه الدراسة معرفة واقع التسرب الوظيفي في أحد المؤسسات الاقتصادية، حيث بعد استعراض الإطار النظري للموضوع والإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، واستعمال الاستمارة كأداة من أدوات المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، وبعد تحليل المعطيات وإجراء الاختبارات الإحصائية عليها، كان من نتائج هذه الدراسة معرفة أن ضغوطات العمل المتواجدة بكثرة داخل المؤسسة وبيئة العمل غير المناسبة، لها تأثير كبير في ترك العامل لعمله.

### الكلمات المفتاحية:

المؤسسة، التسرب الوظيفي، الدخل الفردي (الأجور)، ضغوطات العمل، بيئة العمل.

### **Résumé de l'étude :**

Le phénomène d'Abandon d'emploi est l'un des sujets les plus importants qui devraient être étudiés au sein des différents types d'organisations. Il est devenu important de savoir que le phénomène d'Abandon d'emploi n'est pas seulement une coïncidence, mais est le résultat de multiples circonstances et facteurs qui poussent le travailleur à rechercher d'autres opportunités d'emploi, et nous pouvons attribuer cela à plusieurs raisons, notamment : la bas niveau de salaire et le désir de l'individu d'améliorer ses conditions de vie et de travail en raison du coût élevé de la vie, ou Nous nous référons à cela pour une autre raison, qui est la pression du travail de diverses natures, parce que le travailleur passe la plupart de son temps au travail et ce travail a lieu dans différentes institutions, qui peuvent être une université, une usine, ou toute autre institution.

Il a une sorte d'anxiété et de peur, tous les éléments mentionnés ci-dessus ne lui convenaient pas en ce qu'ils sont considéré comme l'une des sources les plus importantes qui poussent le travailleur à penser à quitter son emploi et ainsi orientent à la fois l'individu et l'institution vers l'abandon d'emploi.

Cette étude a tenté de connaître la réalité d'abandon d'emploi dans une institution économique, où après avoir passé en revue le cadre théorique du sujet et le cadre pratique de l'étude de terrain, et en utilisant la questionnaire comme outil de la méthode scientifique en sciences sociales, et après avoir analysé les données et effectué des tests statistiques sur celles-ci, l'un des résultats de cette étude a été de savoir que les pressions du travail qui est présent en abondance au sein de l'institution et l'environnement de travail inapproprié, ont un impact significatif sur le départ du travailleur son travail.

### **Les mots clés :**

L'entreprise, l'abandon d'emploi, le salaire, les pressions du travail, l'environnement du travail.