الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال دفعة: 2018

أثر عدم توازن الأفراد داخل المنظمة في زيادة عدد حوادث العمل

دراسة الحالة: مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية

من إعداد الطلبة:

- العربي زاوي
- أنيسة مردف

تحت إشراف الأستاذ:

- د. عمر سرار

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الملاحظة
1. د.جمال يرقي	أستاذ محاضر A	رئيسا
2. د. عمر سرار	أستاذ محاضر A	مقررا
3. د.جمال سلامة	أستاذ محاضر B	ممتحنا

السنة الجامعية : 2017-2018

الاهداء

بسم الله أبدء كلامي...الذي بفضله وصلت لمقامي ، الحمد و الشكر على ما أتاني والصلاة و السلام على خير الأنام

أهدي عملي المتواضع:

- **لكل أفراد عائلتي مع تمنياتي لهم بالتوفيق و النجاح**
- **الى الأستاذ المشرف الدكتور عمر سرار**
- **الى كل من كان لي سندا في الحياة**
- **الى أرواح شهدائنا الأبرار**
- **الى كل من علمني حرفا، ومن اسدى لي نصيحة**
- **الى كل من تجمعني به صلة قرابة و صداقة**

زاوي العربي

الخاتمة:

لقد حاولنا في دراستنا هته ابداء تأثير عدم اتزان الأفراد في المنظمة في زيادة عدد حوادث العمل ، باعتبار حالات عدم التوازن الناتجة عن البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، تؤثر بشكل كبير في زيادة الضغوطات على الأفراد داخل المنظمة ، ففي عام 2016 أقدم مهندس برمجيات في مؤسسة أوبر يحصل على راتب سنوي يفوق 100 دولار على الانتحار، وتقول عائلته أن الضغوطات في بيئة العمل هي من كانت سببا في انتحاره.

وبعد ثلاثة أسابيع من قرار شركة "أرسيلور ميتال" لصناعة الصلب بإغلاق أحد مصانع الصلب التي استحوذت عليها، توفي أحد الموظفين في السادسة والخمسين إثر إصابته بسكتة قلبية، وقالت عائلته إنه لم يتحمل الصدمة.

وأفاد تقرير للوكالة الأوروبية للسلامة والصحة في بيئة العمل بأن ما يزيد على نصف الأيام التي يتغيبها الموظفون عن العمل دون عذر مقبول، والبالغ عددها 550 مليون يوم عمل سنويا، لها علاقة بالضغوط النفسية في بيئة العمل.

وفي عام 2015، خلص تحليل لنحو 300 دراسة إلى أن الممارسات الضارة في بيئة العمل لا تقل خطورة على الصحة من التدخين السلبي، الذي يُعرف بأنه أحد العوامل المسببة للسرطان، سواء من حيث زيادة احتمالات الوفاة أم الإصابة بالأمراض التي يشخصها الأطباء.

أما دراستنا هته أردنا أن نظهر من خلالها تأثير الضغوط النفسية على زيادة حوادث العمل ، ومن خلال هذا البحث بشقيه النظري و التطبيقي تم التوصل الى مجموعة من النتائج نوردها كالتالي:

-توصلت الدراسة في شقها النظري الى أن ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث للفرد اختلالا نفسيا كالتوتر والقلق والاحباط أو اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وتبين أن الضغط ينجم عن عوامل عادة يكون مصدرها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة أو الفرد، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.

ان ضغوط العمل في حدودها الايجابية تدفع الى العمل الجاد والانجاز العالي، أما في حدودها السلبية فإنها تؤثر على السلوك التنظيمي للفرد فتؤدي الى انخفاض في أداء وانتاجية المنظمة بعد مساهمتها في حدوث صراعات تنظيمية، وباعتبار ضغوط العمل أمر لابد منه وجب على المنظمة أن تعمل على ادارة الضغط والتقليل منه بإتاحة الظروف المادية والمعنوية أو كلاهما معا.

-ومن الدراسة اتضح أن الرضا الوظيفي يتضمن الارتباط بين الفرد والمنظمة، وهذا ما يدفع الأول للاندماج في العمل والمشاركة المستمرة في نشاطات معينة، نتيجة ما استثمره الفرد فيه وبالتالي هو تقييم إيجابي من الموظف للمنظمة التي ينتمي اليها وتفانيه في العمل لتحقيق ما أنشأت لأجلها، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في دعم الفرد لمنظمة في الأوقات العصيبة التي تمر بها.

توصلت الدراسة في شقها التطبيقي الى ما يلي :

-تعمل نمؤسسة نفطال جاهدا لسلامة و أمن عمالها.

-تعتمد مؤسسة نفطال على اجراءات أمن و سلامة بالاضافة لشبكة اتصال متطورة للتقليل من حوادث العمل.

-يعتبر الرضا الوظيفي من أولويات نفطال باتجاه عامليها.

و في ضوء النتائج المتحصل عليها ، تمكنا من تأكيد صحة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي :

-أكدت الدراسة صحة الفرضية الأولى المتمثلة في ضرورة توفر شروط داخلية لتوازن الأفراد أهمها العمل و توافق قيم الفرد مع محتوى الوظيفة.

-تأكيد صحة الفرضية الثانية التي تتطلب وجود شروط خارجية لتوازن الأفراد منها الأجرو الترقية و العلاوة و المكافأة.

-تأكيد الفرضية الثالثة التي تقول بأن المنظمة نسق اجتماعي و أفراد هذا النسق يتفاعلون مع بعضهم عن طريق علاقات لا تتميز بالاستقرار دائما.

-تأكيد صحة الفرضية الخامسة التي تعتبر أن الهيكل التنظيمي و بيئة المنظمة الداخلية يؤثران على توازن الأفراد من خلال ثقافة المنظمة السائدة.

-تأكيد صحة الفرضية السادسة التي تعتبر المورد البشري كائن حي بمجرد شعوره بالتوتر أو زيادة ضغوطات العمل فانه يفقد جزءا من تركيزه و بالتالي يتعرض لحوادث العمل.

التوصيات و المقترحات:

من خلال الدراسة نرفع التوصيات التالية :

-على المنظمة اعتبار المورد البشري كشريك في وضع القرارات و السياسات المرتبطة بمجال عملهم بهدف الرفع من روحهم العملية.

-التكثيف من حملات التوعية التي تهدف لحسن التعامل مع ضغوط العمل و التخفيف من اثارها السلبية، من أجل الرفع من الرضا الوظيفي

-التحسين من ظروف العمل المادية و توفير الوسائل المادية الملائمة، مع رفع الأجر.

-التكوين و التدريب المستمر بخصوص استعمال التكنلوجيا الجديدة.

-تفعيل الاتصال بين المسؤولين و العامليم من أجل الاستماع لانشغالاتهم، و الرفع من روحهم المعنوية.

-تنظيم اجتماعات يومية قصيرة المدة لجميع العمال الحاضرين في المواقع المهنية من أجل الاستماع للمشاكل و الأمور الطارئة.

افاق الدراسة:

حاولنا من خلال بحثنا اماطة اللثام عن تأثير حالة عدم التوازن في زيادة عدد حوادث العمل ، نرجوا أن نكون قد وفقنا في ذلك كما نقترح بعض المواضيع لتكون بداية لأفكار جديدة ،أو محاور لبحوث مستقبلية لتكمل مختلف زوايا هذا البحث :

-دور الحوافز في الحد من عدد حوادث العمل.

-دور القيادة العليا في الحد من ضغوطات العمل.

-التأثير الاقتصادي لحوادث العمل على المنظمة.

-التأثير السلبي لحوادث العمل على سمعة المنظمة.

تمهيد:

تتوجه الجهوذ الحالية في المنظمات الحديثة بشكل عام نحو التحول من ادارة و تسيير المستخدمين الى ادارة و تسيير الموارد البشرية، لتصبح ادارة مبنية على اسس علمية تعمل على الاستثمار الأمثل في القوى البشرية لرفع كفاءتها، من خلال جعلها تعيش في محيط عمل متزن ان جعل العنصر البشري سعيد و يشعر بالرضا في المنظمة من شأنه الرفع من أداءه، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها دائما المنظمة.

في المقابل كثيرا ما يتعرض الفرد الى مواقف التي لا يرضى عنها في المنظمة، كأن يشاهد تجاوزات ما من المسؤول المباشر و لكنه اذا أبلغه بهذا الخطأ قد يتعرض للأذى، بالإضافة الى الأعمال و المهمات التي قد توكل للفرد و لا يرى بأنها تتوافق مع قيمه و قدراته، أو ملاحظة الفرد للمعاملة التميزية بينه و بين عامل اخر و وقوعه في حيرة من أمره في كيفية مواجهة هذا الموقف الذي ممكن أن يأخذ وقت طويل .

و من هذا المنطلق ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول : الشروط الداخلية لتوازن الأفراد

المبحث الثاني : الشروط الخارجية لتوازن الأفراد

المبحث الثالث : تأثير علاقات و ظروف العمل على توازن الأفراد

المبحث الأول : الشروط الداخلية لتوازن الأفراد

يعتبر احساس وشعور الفرد بالرضا و السعادة داخل المنظمة أهم عامل قد يؤثر على قرار الفرد بالبقاء بالمنظمة و ولاءه لها و يعتبر هذا الشعور بالرضا تصور الفرد عن مدى اشباع هته الوظيفة لحاجاته و توقعاته ، فالأجر الذي يتلقاه الفرد في نهاية الشهر مقابل ما قام به من أعمال لا يعبر عن حقيقة رضا الفرد عن تلك الوظيفة ، فمن خلال الحياة المهنية صادفنا الكثير من الأمثلة عن ذلك ، فهناك وظائف بأجور جد عالية تحولت الى لعنة لأصحابها ، فأصحاب تلك الوظائف غالبا ما يعيشون في حالة توتر نفسي و قلق ، و غالبا ما تصيبهم أمراض مزمنة نتيجة تعرضهم لضغوطات خلال ممارسة وظيفتهم فقد طور(بوتر ولولر) عام 1968 نظرية فروم في التوقع وقد ربطا فيه رضا الفرد بكل من الإنجاز والعائد، إذ يضعون العوائد كحلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول .

لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج "بوتر ولولر" الى نظرية فروم[1] هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العمل ورضاه، وأن القناعة والرضا تُحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وبين العوائد التي يعتقد الفرد إنها تستحقه. وقد بين بوتر ولور أن هناك نوعين من الشروط : شروط داخلية و أخرى خارجية و في ما يلي سنتطرق للشروط الداخلية للتوازن .

المطلب الأول : العمل كشرط للتوازن

1-مفهوم العمل:

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية ، التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة [2] لكن هذا الاتجاه لا يعبر عن العمل فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط فهو يعمل من اجل تحقيق ذاته ،وحاجته الأساسية والمكانة الاجتماعية وتحقيق ما لم يحققه غيره.

---

1)مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص103-112.

2)كمال عبد الحميد الزيات، **العمل وعلم الإجماع المهني** دار غريب القاهرة – مصر 2001 ،ص 37.

ويعرف العمل بأنه سلوك أو نشاط أو صرف الطاقة الذي يسير طبق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معنية ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معيين، مقابل أجر مادي أو معنوي ويشرط قي هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل " فالاقتصاديون الغربيون أمثال آدم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات [1] ومن خلال هذا نجد أن علماء الاقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل ولكن حصروه في الإنتاج وتحقيق الربح فقط ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهده الأعمال ،وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان، مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع، والعمل أساسا نشاط اجتماعي بوظيفته الأساسيتين من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي يبنى عليها المجتمع ، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد [2] ومن هنا يمكننا القول أن العمل يعتبر مكسب إنساني، والإنسان يعمل لتحقيق ذاته، وبلوغ مكانة ومركز اجتماعي، ويعمل لحبه للعمل وتحقيق السعادة النفسية والأمن والاحترام.

2– دوافع العمل و أبعاده:

2–1) دوافع العمل :

يعتبر العمل في حد ذاته في مجتمعنا أكثر من وسيلة لكسب لقمة العيش بل يتعدى ذلك ليصير غاية في حد ذاته، و هذا راجع لقلة فرص العمل و انتشار البطالة، فغالبية الطلبة في المعاهد و الجامعات و المتربصين في مراكز التكوين، يسعون للحصول على الشهادة التي يعتبرونها مفتاح التوظيف، ويعبر العمل عن مكانة اجتماعية للعامل فتجد أصحاب الوظائف السامية يحظون بمكانة اجتماعية مرموقة، و نجد أن أقاربهم يفتخرون بكونهم على علاقة قرابة بهم في حين نجد

1) أحمية سليمان **م،س**، ص 323 .

2)عبد الفتاح محمد دواير **أصول علم النفس المهني وتطبيقاته**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995 ،ص18–19 .

أن أصحاب الوظائف المتواضعة، لا يحظون بنفس المكانة في المجتمع ويتجلى لنا مفهوم العمل وطبيعته وأهم الدوافع إليه التي يمكننا حصرها في النقاط الآتية :

-العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الإنسان .

-العمل عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة .

-العمل يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية .

-بالعمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته .

-العمل واجب وحق شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات أخرى .

-بالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة.

2-2) أبعاد العمل :

2-2-1) البعد الاقتصادي للعمل :

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ،ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية، وتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة [1]

ومن خلال هذا نجد أن علماء الإقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل، ولكن حصوره في الإنتاج وتحقيق الربح فقط، ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهده الأعمال.

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة، فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع، والعمل أساسا – نشاطا اجتماعي بوظيفته الأساسيتين من إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي يبنى عليها المجتمع [2].

---

1)كمال عبد الحميد الزيات، **العمل وعلم الإجماع المهني** دار غريب القاهرة – مصر 2001 ، ص137

2)عبد الفتاح محمد دواير **أصول علم النفس المهني وتطبيقاته**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995 ،ص18

2-2-2) البعد السياسي للعمل :

يعتبر تشغيل العمالة إحدى الأولويات الرئيسية التي تسعى اليها الحكومات في مجموعة واسعة من سياسات الاقتصادي الكلي، حيث تعتمد الحكومات سياسات تهدف إلى توفير العمل لكل من كان مستعداً وقادرا على العمل، أو كان يبحث عن عمل وينبغي تحديد خطوات تنفيذ مثل هذه السياسة ومراجعتها بانتظام في إطار سياسة اقتصادية واجتماعية منسّقة، وبالتشاور مع ممثلي أرباب العمل وممثلي العمال وسائر الفاعلين الاقتصاديين، وكذلك تسهر الحكومات على إيلاء أولوية خاصة إلى التدابير المصممة لمعالجة مشكلة البطالة و تشغيل الشباب، حيث تقوم الحكومات بتقديم أرقام مرضية عن مستويات البطالة و نسب التشغيل دوريا و ذلك لأجل ضمان دوام الأنظمة السياسية، و استعمال ورقة التشغيل كأداة سياسية في يد الأنظمة و الحكومات من أجل ضمان الاستقرار الاجتماعي من جهة، وبالتالي ضمان بقاء الأنظمة.

2-2-3) البعد الاجتماعي للعمل:

اذا كان الفرد عاجزا عن تحقيق كل حاجياته بنفسه فذلك ما يجعله في حاجة إلى عمل فرد اخر، هذا ما يعكسه بصورة واضحة العمل المقسّم، إذ لا يقدر الإنسان على إنتاج الكلّ و إنّما ينتج بصفة جزئية، ممّا يجعله مستشعرا بصفة فعلية حاجته إلى عمل أفراد اخرين، كما أنّ العمل يجعل العامل في تبعية للعرف بهذا المعنى يكون الإنسان قد حقّق وجوده الاجتماعي من خلال إحساسه بالانتماء الى جهة معينة، وهذا ما يقع في المرتبة الثالثة لهرم الحاجات، و بالمقابل يحسّ العاطل عن العمل بانغلاقه على ذاته و انقطاعه عن المجموعة، ليعمّق فيه هذا الشعور دوافع عدوانية، ذلك أنّ العمل يستجيب لطبيعة الإنسان ككائن حي، لكن إذا تعذّر العمل لا يمكن أن يكون هذا الميل إلى الفعل إلاّ خارج الأطر الاجتماعية و الأخلاقية ذلك أنّ النفس "إذا لم تلتمس لها في الطاعة عملا وجدت في المعصية أعمالا لأنّ العمل يبعد عنّا آفات القلق و الاحتياج و الرذيلة، و بقدر ما يحقّق الفرد بالعمل توازنه الاجتماعي فإنّه يحقّق توازنا نفسيا.

2-2-4)البعد التكنلوجي للعمل:

إن التكنولوجيات الجديدة بمختلف أنواعها تؤثر بقوة على نطاق خيارات التوظيف والعمل بالنسبة للأفراد في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وعلى مختلف مستويات التعليم، فالإبداع التكنولوجي لا يعمل على الحد من عدد الوظائف الروتينية فحسب، و مع ظهور ما يعرف بتكنلوجيا المعلومات و الاعتماد المكثف على استعمالها و توظيفها في معظم أنشطة المنظمات تحولت عدة أنشطة الى أعمال الكترونية كالتسويق و المحاسبة والصيانة، و حتى الانتاج فظهر ما يعرف التسوق الالكتروني و التسيير الالكتروني و تسيير الصيانة و الانتاج عن طريق الحاسوب فبقدر ما توفر التكنلوجيا للمنظمات الحلول التي تؤدي الى اتقان العمل و الدقة والسرعة فيه و تقليل أعباء المنتجات الفاسدة بنفس القدر يجعل

الأفراد العاملين متخوفين من التكنلوجيا التي يعتبرونها منافس قوي لأعمالهم و ينظرون لها كدافع حقيقي لاستغناء المنظمات عن خدماتهم، أما بالنسبة للمنظمة فمواكبة التكنلوجيا تتطلب صرف المزيد من الأموال و هذا من أجل الاستحواذ على التكنلوجيا من جهة و من أجل تكوين الأفراد على استعمال التكنلوجيا من جهة أخرى.

المطلب الثاني: توافق قيم الفرد مع محتوى الوظيفة

1- مفهوم القيم :

قد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم الوظيفة، حيث يعمل الفرد في وظيفة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام، ومن هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم الوظيفة، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة و يساهم في ظهور ابداع الأفراد.

ان توافق قيم الموظف مع محتوى الوظيفة يؤثر مباشرة على أداءه، فكلما كان التوافق كبير زاد الأداء و الولاء و العكس صحيح، و توافقية القيم مع الوظيفة هو عبارة عن مطلب قديم متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي.

يعتبر فروم أن التوافقية تؤدي الى الرضا الوظيفي أي المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم ايجابية أي أن عبارة الرضا يقصد بها التكافؤ[1] ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام و الارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها، وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل ، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها [2] أما لوك فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة [3] ، فغالبا ما يقيم العامل وظيفته سواءا بشعور ايجابي يؤكد رضاه على الوظيفة وقد يكون شعور سلبي يعكس حالة عدم الرضا و التوافقية بين قيم الفرد و الوظيفة المشغولة.

تتطلب النظرة الشاملة لاكتساب الفرد لقيمه أن نأخذ في الاعتبار الجانب البيولوجي التكويني ، وذلك نظرا لأهميته في احداث فروق فردية في التنشئة الاجتماعية و اختلاف الوراثة الفريدة لكل شخص ، و الأدوات المعرفية التي يملكها كل فرد ،و التي تتوسط بينه و بين بيئته كذلك يعتبر هذا الجانب البيولوجي ذا أهمية في احداث أنواع من التماثل في التنشئة الاجتماعية.

---

1) محمد الصيرفي، **السلوك الاداري و العلاقات الانسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية،2007

2)2ME,Sermpene et Al,**Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur**,Journal of Industrial psychology,28(2),2002,p23.

3) Ibid,p23.

و يتضح لنا مما سبق عرضه من المحددات الاجتماعية ، السيكولوجية و البيولوجية أنه من الصعب الاعتماد على مصدر واحد في تفسيرنا لاكتساب الفرد لقيمه وأننا يجب أن نأخذ في عين الاعتبار جميع هذه العوامل [1]

يعرف Halstead القيم بأنها مجموعة المبادئ و المعتقدات الأساسية و المثل العليا و معايير و مواقف الحياة المختلفة ، التي تعمل كموجهات عامة للسلوك أو كنقاط مرجعية في اتخاذ القرار و تقييم المعتقدات أو العمل و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتكامل الشخصي و الهوية الشخصية [2] .

2-أنواع القيم:

والقيم يمكن تقسيمها إلى قيم شخصية وقيم تنظيمية يمكن تعريفها على الشكل الآتي [3]:

1)القيم الشخصية: هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، ويعرف (Halstead) القيم الشخصية بأنها "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاما للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال ومن أبرز القيم الشخصية : الإتقان ، المبادرة ، الأخلاق ، التطوير الذاتي ، المهارة والتخصص ، والأمانة.

2) القيم التنظيمية: فهي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفتها وتوفِّر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وصنع القرارات فيها ومن أبرز القيم التنظيمية : الجودة ، التنافس ، العدالة ، النمو والتطوير ، والكفاءة ووحدة السلطة.

من خلال ما فات نستنتج أن التوافق بين قيم الفرد و الوظيفة هو حتمية لشعور الفرد بالرضا و السعادة مما يؤدي حتما الى الشعور بالولاء للمنظمة و بالتالي ارتفاع اداء الفرد الذي يؤدي الى تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية

3)تأثير القيم على توازن الأفراد :

اذا توافقت قيم الفرد مع قيم المنظمة فسيكون التوازن حتمي مما يؤدي الى انعكاس هذا التوازن على نشاط المنظمة، و بالتالي زيادة المردودية و تقليل التكاليف أما اذا اختلفت قيم الفرد مع قيم المنظمة، فذلك يؤدي الى وقوع الشنآن و وقوع الفرد في حالة عدم التوازن، و سنتطرق في ما يلي الى تأثير القيم على توازن الأفراد العاملين في المنظمة :

1)محمد أحمد سليمان ،**الرضا و الولاء الوظيفي**، دار زمزم ،الأردن ،2012

2)Halstead, J.Mark & Taylor, Monika : **Values in Education and Education in Values** , London :Publisher Taylor & Francis Groupe,1996,P6.

3)Ibid,p6.

- تؤثر القيم في رؤية و علاقة الفرد بزملائه و بمسؤوليه داخل المنظمة.
- تؤثر في المبادرة لحل المشكلات و مجابهة مختلف المواقف .
- تؤثر في القرارات و البدائل و الحلول التي يطرحها، فيبني اختياره للحلول و البدائل على نسقه القيمي
- تحدد أخلاقيات العمل و ما هو مرفوض و ما هو مقبول.
- تؤثر على الانتماء و الولاء للمنظمة و لجماعة الأفراد .
- في حالة التوافقية تؤثر على رضا الأفراد و بالتالي زيادة مردوديتهم.

المطلب الثالث: تصميم الوظائف و التوظيف

1)تصميم الوظائف:

ان تحليل وتوصيف الوظائف، ما هي إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، إن الناتج المباشر لهذا التحليل إنما يتمثل في إعداد بطاقة الوظيفة، فمدراء الموارد البشرية يحددون الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، فالمنظمات تعتمد على تحديد قائمة المناصب المطلوبة في المنظمة اعتمادا على الهيكل التنظيمي الموضوع من قبل و يراعي تحديد تلك المناصب النشاط الرئيس للمنظمة و بعد تحديد المناصب يتم اعداد بطاقة وصفية للمنصب أو الوظيفة بدقة ويتم وصف وحصر جميع شروط شاغل الوظيفة مع ذكر و تحديد جميع الأعمال و الأشغال التي يؤديها،ويتم تصميم الوظائف في ثلاث حالات وهي:

– عند انشاء المنظمة وبعد وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
– عندما يحدث تغير جوهري في الأعمال نتيجة لدخول تقنيات أو أساليب أو إجراءات أو أنظمة جديدة للعمل .
– عند استحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2) اساليب تصميم الوظائف:

هناك العديد من الاساليب لتصميم الوظائف في منظمات الاعمال ، ومن اهم هذه الاساليب [1]:

1)عبد الغفار حنفي :**إدارة الأفراد بالمنظمات**، دار المعرفة الجامعية الطبعة الأولى ص120

2-1)اسلوب تبسيط العمل:

يعتمد هذا الاسلوب على تجزئة العمل الى ابسط المهام وصولا الى المهام الروتينية، التي لا تتطلب مهارات ووفق هذا الاسلوب تتم اناطة المهام المعقدة (كالتخطيط والتنظيم)للمديرين وذوي المهارات العالية، في حين تناط المهام الروتينية الى العاملين في المستويات الدنيا،و يتم الاعتماد على هذا الاسلوب في تصميم الوظائف في البيئة المستقرة، ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة وبصورة عامة يؤدي هذا الاسلوب الى ارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الرضا الوظيفي.

2-2) اسلوب توسيع الوظيفة:

ويتضمن هذا الاسلوب اضافة مهام ومسؤوليات للوظيفة الفعلية في وظائف الأفراد ،حيث ان اسلوب توسيع الوظائف يؤدي الى تنويع المهارات ويضيف بعدا سلوكيا مهما و هذا من أجل خلق ديناميكية و حركية يشعر بها الافراد من أجل تفادر الوقوع في الملل، فيحاول مصممي الوظائف تقليل الملل الناتج عن بعض الوظائف بربط الوظائف بأسلوب اخر هو اسلوب الوقت المرن الذي بموجبه يتم اعطاء العاملين الحرية في تحديد اوقات انجاز العمل، وهذا يكون في الوظائف الروتينية (المستويات الدنيا في المنظمة)، وقد اكدت الدراسات ان هذا الاسلوب في العمل يقلل من الملل الذي ينتاب الأفراد، ويوفر قدرا كبيرا من الحرية والاستقلالية الوظيفية التي تدعم رغبات العاملين الطموحين نحو التميز والتفوق في الانجاز.

2-3) اسلوب التناوب الوظيفي:

يتم بموجب هذا الاسلوب انتقال الفرد للعمل من وظيفة الى اخرى عموديا او افقيا (الانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين الى مستويات اعلى وتحمل مسؤوليات اكبر وصلاحيات اوسع أما الانتقال الافقي يتمثل في الانتقال الى وظائف في نفس المستوى الوظيفي، يكتسب العاملون من خلاله مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف)، ان التنقلات التي تحدث بموجب هذا الاسلوب هي تنقلات وقتية وغير مستمرة في اغلب الاحيان.

2-4) اسلوب الاثراء الوظيفي:

ويعتمد هذا الاسلوب على اثراء العمل وذلك بإضافة مهام وواجبات وظيفية جديدة من خلال اسلوب التحميل العمودي للأداء، وهي اضافة صلاحيات جديدة للمهام التي يقوم الفرد بإنجازها فمثلا:تضاف صلاحيات التخطيط للعمل وهذا من شأنه ان يعمق لدى الافراد الصلاحيات الواسعة في تخطيط وتنفيذ الاداء ومراقبته, فموجب هذا الاسلوب يتمتع العامل بالحرية الكاملة لانجاز الاعمال واستخدام الطرق والوسائل المتعددة والاشراف المباشر على عمله، دون اشراف الاخرين وتقوم الادارة العليا بهذا الاسلوب عندما يتم اناطة بعض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا وبهذا يتحقق الاثراء الوظيفي لإعطاء الفرص للعاملين في انجاز مهامهم طبقا لإبداعهم وكفاءتهم في انجاز

المهام الوظيفية، وفي ضوء ما تسفر عنه معلومات وصف الوظيفة يمكن تحديد المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغل هذه الوظيفة من النواحي الآتية:

- التعليم والتدريب ويشمل مستوى التعليم المطلوب ، والتدريب والخبرات السابقة.

- السمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة : مثل ضبط النفس ، السيطرة ، الخضوع ، الانضباط ، الاتزان النفسي.

- الاستعدادات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة.

- النشاط البدني الذي يتطلبه العمل (المواصفات الجسمانية).

- الميولات المهنية التي تتطلبها الوظيفة.

3) التوظيف:

التوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة و يمر التعيين عبر الاستقطاب الذي يعتبر عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة و ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعملتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة.

و بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها و هي عملية الاختيار التي تمثل وظيفة الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، ومن هنا تأتي عملية التعيين، التي تعتبر المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين، الذي يسمح للمترشحين المختارين بالالتحاق بالوظيفة عن طريق مقرر صادر عن المنظمة.

المطلب الرابع: التمكين

1)مفهوم التمكين :

أن المفهوم يعد حديثا نسبيا و هو مشتقك من كلمة **Empowerment** الانجليزية و التي تعني منح القوة، و عندما نعرف التمكين نجد بأن غالبية التعاريف تتفق بأن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال و المهمات الموضوعة تحت عاتقه، و تحريره من ضوابط الالتزام بالتعليمات و منحه حرية تحمل ارائه وقراراته.

التمكين لغةً هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسية، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة [1].

أما اصطلاحا فقد عرف مورال و مرديث التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي[2].

عرف جيندو التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة[3].

2)فوائد التمكين :

يرى إيميكير[4] أن التمكين ينعكس ايجابيا سواءا على المنظمة أو على العاملين على النحو التالي:

2-1) بالنسبة للمنظمة:

1- ارتفاع الانتاجية (الانتاجية تعني قيمة أكبر من المخرجات بنفس قيمة المدخلات)
2- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل
3- تحسين جودة الانتاج و الخدمات
4- تحقيق مكانة متميزة
5- زيادة القدرة التنافسية
6- زيادة التعاون في حل المشكلات و مواجهة الأزمات
7- ارتفاع القدرات الابتكارية

---

1) مازن عبد العزيز ، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي** ، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1

2) K.L., Murrell, and M., **Meredith**, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

3) B., Ginnodo, **The Power of Empowerment**: **What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56.

4) William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p 233

2-2)بالنسبة للفرد :

1-اشباع حاجات الفرد من تقدير و اثبات الذات

2-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوطات العمل

3-ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة

4-احساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه

5-ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية الشعور بالمسؤولية

6-احساس العامل بالسعادة مما يؤدي للاتزان

3)الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم المتقاربة له:

3-1)التمكين و تفويض السلطة: يسود الاعتقاد بأن التمكين هو توفيض السلطة،لكن في الواقع تفويض السلطة هو تخويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول الى الأهداف التنظيمية، فالتفويض هو حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، و التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل [1].

3-2)التمكين و المشاركة:المشاركة هي المفتاح الرئيسي و الركن الأساسي لإتاحة الفرصة للعاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة، التي يواجهونها فالمشاركة توفر المعلومات الضرورية للأفراد من أجل حل المشكلات و مواجهة الأزمات [2].

3-3)التمكين و الاثراء الوظيفي: الاثراء الوظيفي هو اعادة تصميم الوظائف بحيث يسمح بتنوع في أنشطة الوظيفة، بالاظافة الى حرية العامل و استقلاليته في السيطرة على وظيفته و تحديد كيفية تنفيذها، و القيام بالرقابة الذاتية على اعماله علاوة على حصوله على نتائج أعماله و اتصاله مباشرة بمن يستخدم نتائج وظيفته [3].

المبحث الثاني : الشروط الخارجية لتوازن الأفراد

في عصرنا الحالي خص مسيروا الموارد البشرية الطاقات البشرية باهتمام بالغ باعتباره مورد مهم في عملية الانتاج، و مصدر للحلول و منبع للاقتراحات و الابتكارات و عنصر فعال قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، و خير دليل على ما توصل اليه اليابان من أرفع مستويات التقدم ليعبر عما يمكن أن يقدمه المورد البشري، بالرغم من النقص في المورد المادي من خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث الى الشروط الخارجية التى تؤثر مباشرة عللى نفسية الأفراد العاملين داخل المنظمة، و بالتالي تؤثر على توازنهم و أدائهم و هذه المؤثرات الخارجية هي : الأجر ، الترقية ، العلاوة و المكافأة و سنتطرق اليها في ما يلي :

1)جعفر أبو القاسم أحمد،**السلوك التنظيمي و الأداء**،الرياض، معهد الادارة العامة،1991،ص124

2)رامي جمال اندراوس،**الادارة بالثقة و التمكين في العلم الحديث**،اربد،2008،ص61

3)مرجع سابق،ص59

المطلب الأول: الأجر

يحتل موضوع الأجور و الرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسات على حد السواء إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين، باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

1)مفهوم الأجور :

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها ، فان الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة، وهذه النتيجة تعتمد أساسا في تصميم هيكل الأجور،لذا سنحاول تحديد بعض المصطلحات:

–الأجر: هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.

–المرتب:يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا، لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما ولا فرق بينهما [1].

إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات مثل التأمينات و المعاش.

فالأجر هو مقابل للجهد الفكري و العضلي الذي يقدمه الفرد ، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة و التي تعمل على تخفيضه ، بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة.

و لا ينتهي الأجر بمجرد أدائه للعامل مقابل الجهد الفكري أو العضلي الذي قدمه، بل يبدأ من حيث ينتهي فللأجر عدة اعتبارات هي :

1)الاعتبارات الاقتصادية : يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب ، حيث أن سوق العمل، سيوفر المجال لتفاعل قوي العرض و الطلب، فيجمع البائعين و المشترين للعمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العملين في المجتمع يحصلون على أجورهم مقابل بيع خدمات عملهم ، و تمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

2)الاعتبارات الاجتماعية :ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر رغبة الأفراد الدائمة من أجل تحسين أجورهم و زيادتها، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري).

1) عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية** جامعة منتوري قسنطينة، 2001 ،ص:49

3)الاعتبارات النفسية :تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل،ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها و تؤذى إلى تحفيز الأفراد.

4)الاعتبارات الأخلاقية :ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون العدالة في الأجور، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في الأجور، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل الأجور مقابلها.

و هناك محددات أو عوامل أساسية محددة لمعدلات الأجور وهي [1] :

- توفير حد أدنى للأجر لكل عامل .
- تحديد الحد الأقصى لساعات العمل.
- أن يتسم الأجر بالعدالة .
- توفير مستلزمات الأمان و الصحة للعاملين .
- يمنع تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه ما بين 12-18 سنة.
- ضرورة المساواة في الأجر للعاملين (بين الذكور و الإناث، العرق و اللون) و الذين يؤدون نفس العمل، ما لم توجد بينهم اختلافات في مستوي المهارة و التي تنعكس على حجم و جودة الإنتاج .
- ضمان الحقوق المكتسبة للموظف(المعاشات)، و إمكانية نقل تلك الحقوق من منظمة لأخرى حتى لا يضيع حق الفرد .
- إلى جانب كل هذا لا بد أن يعكس الأجر توازنا مستمرا بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه من مقابل مادي، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض للروح المعنوية، و الشعور بعدم العدالة و بالتالي انخفاض مستوي الأداء.

1)جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، ص:379-383.

المطلب الثاني: الترقية

تعتبر الترقية هي من الحوافزبحيث تمنح للأفراد الذين يؤدون أعمالهم بشكل جيد، كما تعد أحد أبرز وسائل الرضا الوظيفي، والترقية من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية لأن ها تحدد وفقا للمسار المهني و الوظيفي للموظف و تعمل كحافز له لزيادة ادائه.

1)مفهوم الترقية :

لغة : يفيد معنى الترقية في الصعود و الارتقاء.

اصطلاحا: تناولها العديدي من الباحثين في دراساتهم ففي معجم العلوم الاجتماعية تعرف الترقية بأنها انتقال العامل الى مركز أعلى من المسؤولية و السلطة من مركزه الحالي ،وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر[1].

كما تم تعريفها من الناحية الادارية على أنها تكليف الموظف بمهمة أعلى من التي هو موجود فيها حاليا من حيث المسؤولية و السلطة، أما من الناحية الاقتصادية تعني الزيادة في الأجر و المنح و من الناحية القانونية فتعني الالتحاق بمنصب أعلى في السلم الهرمي [2].

2)أنواع الترقية :

بما أن مفهوم الترقية هو الارتقاء في السلم التنظيمي و المسؤوليات ، إلا هناك تفاوت و اختلاف في هذا الارتقاء و في التالي نستعرض أنواع الترقيات [3] :

2-1) الترقية العمودية:

و هي الشائعة لدى الجميع أي تنقل العامل من وظيفته الى وظيفة أعلى في السلم الهرمي مع زيادة في المسؤولية و الأجر، و المعيار الذي يعتمده هذا النوع من الترقيات هو الجدارة و الاستحقاق.

2-2) الترقية الأفقية :

يقصد بها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات و الواجبات ، و معيارها الكفاءة و الأقدمية إلا أن هته الأخيرة تحتل الدور الرئيس في الترقية.

المطلب الثالث: العلاوة

سنتطرق الى موضوع العلاوة الذي يعتبر كحافز مادي يقدم للعامل في موعد دوري و يتكرر بصورة منتظمة مما يؤدي الى الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة مردودية العامل، و بهذا المفهوم تعتبر العلاوة زيادة دورية في أجر العامل ، وهناك عدة أنواع للعلاوات أهمها[4] :

---

1)أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط 1978،ص 332– 2 .

2)أحمد زرومي، " **ثقا فة المصنع**"، رسالة دكتوراه(غَت منشورة)، علم إجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993-1994 ص227.

3) جبلي فاتح ، **مرجع سابق** ، ص30

4) جبلي فاتح، **مرجع سابق** ، ص31

–علاوة الكفاءة : و هي زيادة في أجر العامل بناءا على المردودية و الكفاءة التي قدمها خلال فترة زمنية محددة.

–علاوة الأقدمية : و هي مقابل وفاء العامل للمنظمة وبقاءه فيها، و تعبر عن اخلاصه لها و عادة ما تقاس بعدد السنين التي قضاها العامل في المنظمة .

–العلاوة الاستثنائية : تمنح مقابل أداء متميز يقدمه العامل أو حل لمشكلة يستوجب مكافأة استثنائية.

ومن خصائص العلاوات بأن أثرها تراكمي و تصبح حقا مكتسبا للفرد و تضاف على عوائد المستقبل.

المطلب الثالث: المكافأة

تنفرد المكافآت بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى مجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوصا عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية،... الخ بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساس على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتفاني والمثابرة في العمل و يمكن تعريفها بأنها

مبلغ مالي يدفع بالاضافة إلى الأجر المعتاد جزاء خدمة تؤدى إما كمقابل لعمل اضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبنى على أسس علمية و فنية ، وقد تدفع بصورة فردية على أساس مجهود كل فرد، أو بصورة جماعية على أساس المجهود الجماعي، و قد تتخذ الصورة العينية

كبعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية ، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة ،وتأخذ المكافآت أشكال و تسميات عديدة منها : مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.

المطلب الرابع: تقييم الأداء

لا تكمن أهمية تقييم الأداء في التقييم بنفسه بل تتعدى ذلك الى الغرض من التقييم، اذ ليس منطقي القيام بعملية التقييم بدون معرفة الغرض من ذلك، ففي المنظمة يقوم الأفراد بأداء واجبات قصد تحقيق أهداف المنظمة، فبتقييم أداء الأفراد

نستطيع التعرف بكم و نوع و مستوى انجاز المهمات الموكلة للأفراد، وسلوكهم و تصرفاتهم أثناء تأدية تلك الواجبات، فنجد بأن عملية تقييم الأداء هي عملية دائمة و مستمرة.

يقصد بالأداء الكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة مخرجاتها، أوالكيفية التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها[1].

و ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في عملية الرقابة الكلية، و الغرض منها معرفة الأنحرافات و تصحيها في الوقت المناسب[2].

أهمية تقييم الأداء :

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات ، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول ، و يقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، و يستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، و لما كان الأفراد يلتحقون بالمنظمات لتأدية وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية، و زيادة الأجور، فإن من الأهمية ان تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين [3] :

– مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

– مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ، والحكم على قدرته و استعداده للتقدم، و أيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط و التي تمكن المؤسسة:

– أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما أحس أحد الموظفين من ظلم القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم.

– أن تحدد للادارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

– معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.

---

1)عبد المحسن توفيق محمد،**تقييم الأداء**،دار النهضة العربية، القاهرة،1998،ص03.

2)حمزة محمود الزبيدي،**التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفش**ل،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الأردن،2000،ص18

3) راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء– تقييم الأداء**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2011 ، ص237

– أخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي وعلاقات وبيئة العمل

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

من منطلق أن ظروف العمل المناسبة إذا تحققت لدى العامل حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على الفرد والمنظمة، من خلال بلوغ أهداف كل منهما وفي المقابل اذا لم تتحقق فان الانعكاس السلبي على الفرد والمنظمة وارد، ويسعى الفرد جاهدا إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه واستقراره من خلال الوظيفة التي يؤديها، وفي الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المنظمة، من خلال هذا المبحث سنتطرق لموضوع مهم للغاية و يعتبر مربط الفرس في اتزان الأفراد ألا و هو علاقات العمل و ظروف العمل، و نقصد بها بيئة العمل الخاصة و البعيدة و قبل ذلك من الضروري التطرق لموضوع ذي صلة بعلاقات العمل، ألا و هو الهيكل التنظيمي الذي يعتبر ذلك البنيان الذي يحدد أقسام المنظمة الداخلية، و يحدد خطوط السلطة و توزيعها بين الوظائف و يحدد مستوى و دور كل فرد من أفراد المنظمة.

1)مفهوم الهيكل التنظيمي :

تناول موضوع الهيكل التنظيمي العديد من علماء التنظيم الأوائل و المعاصرين، حيث عرفه ماكس ويبر بأنه مجموعة من القواعد و اللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد اخرين على نحو الرشد و الكفاءة [1].

في حين عرفه هنري منتزبارق بأنه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى نشاطات واضحة و محددة، و من ثم ضمان التنسيق الضروري بين تلك الوحدات [2].

غير أن بعض العلماء أجمعوا بأنه الاطار العام الذي يحدد من لديه السلطة في التنظيم على من، و من في التنظيم مسؤول على من، فهو يتركب من مجموعة من المراكز و الوحدات الادارية ذات السلطات و المسؤوليات المحددة، مع ايضاح خطوط الاتصال و اتجاهات العلاقات بين الافراد شاغلي تلك المراكز[3].

1)محمد اسماعيل بلال،**مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق**،الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،1999،ص293

2)Henry Mintzberg,**structure et dynamiques de l'organisation**,**Paris**,Edition Organisation,2005,P18

3)صديق محمد عفيفي،**ادارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**،القاهرة،مكتبة عين شمس،2003،ص267

2) مكونات الهيكل التنظيمي :

حسب هنري منتزبارق فان الهيكل التنظيمي ينقسم الى خمسة أجزاء تتمثل في ما يلي [1] :

2-1) الادارة التشغيلية : تمثل قاعدة المنظمة و تظم الأفراد الذين يؤدون انشطة المنظمة الأساسية بغرض انتاج سلع أو تقديم خدمات.

2-2) القمة الاستراتيجية: و تسمى ايضا الادارة العليا ،و تقع في أعلى جزء من الهيكل التنظيمي و من خلالها يمكن رؤية المنظمة ككل، و يأتي في قمتها رئيس المنظمة الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن ارشاد و توجيه باقي الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

2-3) الادارة الوسطى التنفيذية : وتمثل حلقة الوصل بين القمة و الادارة التسغيلية ، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام و المراقبين يعملون على توجيه أعضاء الادارة التسغيلية، و يعملون في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الاستراتيجية.

2-4) الجانب التقني المهني : يشمل كل الادارات السابقة ، يضم التقنيين و الاختصاصيين الذين يضعون المعايير و الأسس لتنسق أعمال المنظمة، كأخصائيي التخطيط الاستراتيجي و المحاسبة.

2-5) الجانب المساعد و الداعم : يعمل على توفير بعض الخدمات التي تحتاجها الادارات الأخرى مثل العلاقات العامة و الخدمات القانونية.

المطلب الثاني : العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

1)مفهوم العلاقات الاجتماعية:

نحاول الان تحديد مفهوم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وفي هذا السياق لابد من الاشارة إلى أن العلاقات الاجتماعية هي الوحدة الاساسية المشكلة للمجتمع ككل، ولذلك يعتبر كثير من علماء السوسيولوجيا في كتاباتهم عن المجتمع بمصطلح شبكة العلاقات الاجتماعية، وفي هذا الاطار يعرف أحمد زكي نبوي العلاقات الاجتماعية بأنها أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة ، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة[2] ، كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الانتاج، وهذه العلاقات هي الاساس الاول لجميع العمليات الاجتماعية [3].

---

1) Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation** ,Paris, Edition Organisation ,2005,P47

2)أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الجتماعية**،مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993 ،ص 2262 .

3) المرجع نفسه، ص 352-394

أما ماكس فيبر فيعرفها بأنها مصطلح اجتماعي يشير الى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين، وأيضا كل منهما في اعتباره سلوك الاخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الاساس [1].

إن العلاقات الاجتماعية التي يتحدث عنها وماكس فيبر هي التي تساهم في بناء المصلحة العامة، القائمة على التفاعل الايجابي بين الافراد والجماعات، لذلك فإن ماكس فيبر وفي أكثر من موضع أكاديمي يؤكد على وجود فرق جوهري بين العلاقات الانسانية والعلاقات الاجتماعية، فالعلاقات الانسانية تنمو وتتفاعل وتستمر لتصبح علاقات اجتماعية

2) العلاقات داخل المنظمة:

2-1)العلاقة بين العمال و المسؤول المباشر :

يصور البعض العلاقة بين الموظف والمسؤول المباشر وكأنها حرب طاحنة تكون مستعرة تارة وتكون باردة تارة أخرى، ويتخيل البعض أن الموظف هو الطرف المغلوب على أمره في هذه المعركة، في حين يكون المسؤول هو الطرف الغالب كيف لا وهو في بعض الأحيان يكون الخصم والحكم، فالمسؤول المباشر دائما ما يسعى لزيادة الانتاج و تقليل التكاليف وهو من له احتكاك مباشرة مع الموظف هذا الأخير يسعى دائما لمصالحه الشخصية على حساب مصلحة المنظمة، و هذا ما يعتقده المسؤول عادة و ربما ما يلاحظ المسؤول المباشر عدم احترام الموظف لمواقيت العمل أو لنقص الصرامة و المردودية، أو نظرا لتحويل الموظف من منصب الى اخر فيشعر هذا الاخير بأنه غير فعال في المنظمة أو احساس الموظف بالتمييز في المعاملة بينه وبين موظف اخر من طرف المسؤول المباشر،و من هنا ينشئ الصراع وغالبا ما يكون الصراع بين طرفين ذنبهما هو سوء الاتصال في أغلب الأحيان أو نقص الحوار و بمجرد احساس الموظف بالصراع سرعان ما يصير رهينة أفكار سلبية و سوداء تؤثر مباشرة ادائه بالسلب.

2-2)العلاقة بين المسؤول المباشر و المدير:

غالبا ما تكون العلاقة بين المسؤول المباشر و المدير علاقة مبنية على اعتبار رابح رابح، حيث يسعى كل منهما الى الحفاظ على منصبه و مزايا المنصب على حساب مصلحة المنظمة، و في بعض الأحيان تتأرجح بين الصراع و التوافق فربما يرى المدير أن المسؤول المباشر منافس له على منصبه فيحاول دائما تصغير مساهماته و التقليل منها، ليجعله يحس بالانتقاص و في بعض المرات يسعى المدير الى كسب ود و رضا المسؤول المباشر من أجل الضغط على العمال للزيادة في الانتاج أو كبح مطالبهم حول الزيادة في الأجر وتحسين شروط العمل، و في حال ظهور صراع و عدم الوفاق بين المسؤول المباشر و المدير للعلن فبدون شك العمال يغتنمون الفرصة لاطالة عمر الصراع او لزيادة الصراع، من أجل خلق جو من الفوضى و اغتنام الفرصة لقضاء مصالحهم بالميل لجهة على حساب جهة أخرى.

1)ماكس فيبر، **Basic concepts in sociologie**، 1963، ص170

2-3)العلاقة بين العمال و المدير :

في الحقيقة إن هذه العلاقة في مجتمعنا تخضع لعدة شواهد ودلائل تؤكد وتثبت فكرة مفادها تعسف المسؤولين في ممارسة السلطة المخولة لهم، واستغلالها بالدرجة الأولى لإشباع حاجياتهم وأغراضهم الشخصية من جهة وإشباع حاجيات وأغراض مقربيهم (الترقية، مكافآت، علاوات) على حساب عمال آخرين، مستخدمين في ذلك المحسوبية و المحابات في منح الترقية أواستفادة بعض الموظفين من توظيف أقاربهم ، فكل ذلك يولد نوعا من الصراع الحاد فمسألة التفضيل الخاص بفئات دون أخرى جارية على نطاق واسع في أغلب المنظمات العمومية، الأمر الذي عاد بالسلب على السير الداخلي للمنظمة ومن ثمة على فعاليته ومردودية الأفراد، و غالبا ما يسير المدراء بمنطق أنت معي أو ضدي فالحاشية المستفيدة من المدير تعمل من أجل جعل المدير في منصبه لأطول فترة و من هو ضد المدير أو غير معني بالتكتلات فيعتبر عدو يستثنى من المكافات و الترقيات و الحقوق، بل و تضاعف واجباته و يجعل تحت المجهر في جميع تصرفاته و عكس ذلك في حالات قليلة جدا، قد يوجد مدراء نزهاء همهم الوحيد الإنتاج و تطوير المنظمة يعملون جاهدا لتحقيق العدالة بين الجميع و يعتمدون معيار الانتاج و المواظبة كمحدد لمنح المكافآت و الترقيات للعمال.

المطلب الثالث : بيئة العمل

بيئة العمل هي المحيط والحيز الذي يسشمل المنظمة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، ويشمل كل من المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية، القوانين و التشريعات و النقابات و غيرها، و تنقسم بيئة العمل الى بيئة داخلية خاصة بالمنظمة و تستطيع التحكم فيها بسهولة و أخرى خارجية ديناميكية صعبة التحكم و السيطرة، و تعتبر بيئة العمل عامل رئيسي لخلق جو من الرضا و الوفاق داخل المنظمة بين مختلف الفاعلين فيها.

1)البيئة الداخلية: الابعاد التنظيمية وإلادارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزه على غيرها من المنظمات[1] فهذا التعريف يحدد بيئة العمل الداخلية في بعدين رئيسيين هما البعد الداخلي التنظيمي وما يشمله من نظام داخلي للمنظمة و ثقافتها و بعد اداري داخلي بما يشمله من مستويات ادارية عليا و وسطى و تنفيذية و العلاقات في ما بينهم.

ويقصد بها أيضا القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه، الأهداف وطبيعة المنتج، وشبكات الاتصال الداخلية و المستوى التعليمي و الثقافي للقوى العاملة، و تعرف بيئة العمل الداخلية ايضا بأنها تلك البيئة الداخلية التي تشمل هيكل المنظمة و ثقافة العمل و العمليات ، حيث يعبر هيكل المنظمة على الأسلوب الذي صممت به المنظمة ، والذي يوضح تدفق العمل والسلطة وقنوات الاتصال وعملية صنع القرار [2].

1)رحاحلة عبد الرزاق، **خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي**، م ع ا، دورية علمية، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس2010 ،ص18

2)نفس المرجع السابق،ص20

كخالصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل الداخلية يمكن تعريفيا إجرائيا في دراستنا كالأتي بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد و يشمل زيادة عليهم التقنيات،ثقافة المنظمة (مجموعة القيم و المعتقدات و أنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الاتجاهات و القيم و سلوكيات حل المشكلات التي يتبناهاأعضاء المنظمة)، عمليات الانتاج ،النظام الداخلي ، السياسات و الاهداف المرسومة ، و طبيعة العلاقات الرسمية و الغير رسمية و نظم الحوافز المادية و المعنوية ،مجتمعة لتحقيق أهداف المنظمة و تحقيق حاجات الافراد العاملين فيها.

2) البيئة الخارجية:

إن البيئة الخارجية لأي منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية، كما أن مخرجاتها تصدر إلي هذه البيئة و تنقسم البيئة الخارجية للمنظمة الى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة[1].

1-2)البيئة الخارجية العامة: وهي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، و التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع أي العناصر التي تؤثر على المنظمة و باقي المنظمات معا مثل : القوانين و التشريعات والوضع الاقتصادي و السياسي العام للبلد، و هي متغيرات تأثر في المنظمة و لكن المنظمة لا تؤثر عليها و هي تؤثر تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة .

2-2) البيئة الخارجية الخاصة:وهي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، و التي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل و هي أكثر تأثير على المنظمة من البيئة الخارجية العامة، و تشمل بالاضافة الى المنافسون و الزبائن و الموردون الامتيازات التي تقدمها الحكومة لأجل استقطاب المستثمرين في مجال معين.

1)رحاحلة عبد الرزاق، **خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي**، م ع ا، دورية علمية، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس2010 ،ص22

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف الجوانب المؤثرة على توازن الفرد في المنظمة ، ولقد تبين لنا بأن المورد البشري هو أثمن مورد تمتلكه المنظمة بل يتعدى ذلك ليكون اولى انشغالات المسيرين و المدراء في المنظمات، فهم يعملون من أجل توفير شروط الرضا الوظيفي للأفراد، فإذا تحقق الرضا ينعكس ذلك حتما على مردودية الأفراد بالزيادة و بالتالي تكون المنظمة قد ضربت عصفورين بحجر، من جهة رضا الأفراد الذي يضمن الولاء و من جهة أخرى زيادة المردودية و التقليل من نسبة الأخطاء و العيوب في منتجاتها.

وباعتبار أن المورد البشري قد أسال الكثير من حبر الباحثين و نال من جهودهم ، فقد ارتأينا في بحثنا النظر الى هذا المورد من زاوية الاتزان الذي يتحقق اذا توفرت شروط ذكرناها سابقا كتوافق قيم الفرد بقيم الوظيفة التي يشغلها، أو كالترقية و المكافأة و التمكين الذي يعتبر حافز معنوي كبير و يسهل على المدراء و المسيرين في حل الكثير من المشكلات، عن طريق ترك المجال للأفراد للإبداع و ابداء الحلول للمشكلات و المساهمة في تحسين عملية الانتاج، فاذا أحس الفرد في المنظمة بأنه أكثر من جزء في عملية الانتاج بل يتعدى ذلك ليكون فعال في المشاركة في الحلول للمشكلات، فانه طبعا سيشعر بفضل المنظمة عليه و يشعر كأنه ليس مجرد موظف في المنظمة بل يتعدى ليصبح مساهم في المنظمة، و من هنا يتحقق الولاء للمنظمة و يكون الفرد متزن مما يضمن للمنظمة مورد بشري مؤهل لتحقيق أهداف المنظمة.

تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمحاولة معرفة أسباب حوادث العمل، وهذا في مؤسسة نفطال بالتحديد بالمقاطعة التجارية للمدية DISTRICT COMMERCIAL DE MDEDEA، التي تعتبر مديرية جهوية تضم خمس ولايات و هي (المدية ، البليدة،تيبازة،الجلفة، عين الدفلى بالاضافة للجهة الشرقية لولاية المسلية)، حيث تضمن المقاطعة التجارية لنفطال بالمدية توفير جميع أنواع الوقود السائلة و الغازية في الولايات المعنية على مدار الساعة ، بالاضافة لتوفير مواد بترولية أخرى مثل الزيوت و العجلات و مواد أخرى مخصصة للسيارات.

ان الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في توفير مواد أساسية للمواطن يجعلها تعمل على مدار أسام الأسبوع من أجل القيام بمهمتها في أحسن حال ، فلنا أن نتخيل الضغط الرهيب الذي يقع على كل أفراد المقاطعة التجارية بالمدية من أجل القيام بهته المهمة الصعبة .

و من أجل الوصول لنتائج مقنعة ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هي كالتالي :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نفطال

المبحث الثاني : المقاطعة التجارية بالمدية

المبحث الثالث : حوادث العمل و أسبابها بالمقاطعة التجارية لنفطال بالمدية.

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي.

المطب الأول: تعريف مؤسسة نفطال.

تنتمي مؤسسة نفطال لقطاع الطاقة فهي تنشط في المجال الشبه بترولي ،نفطال [1] هي المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية بكل أنواعها و هي مؤسسة ذات أسهم تمتلك مؤسسة سوناطراك كامل أسهمها ، تأسست نفطال بتاريخ 25 أوت 1987 بعد أن تم الفصل بين نشاط التكرير و نشاط التوزيع ، حيث كان النشاطين مندمجين في نفس المؤسسة التي عرفت باسم مؤسسة تكرير و توزيع المحروقات التي تأسست بتاريخ 06 أفريل 1981 عن طريق المرسوم رقم : 101/80 ، وبتاريخ 18 أفريل 1998 تحولت نفطال إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال : 000 000 650 6 دج فرع تابع لسوناطراك بنسبة 100 بالمائة، و بتاريخ 29 جويلية من سنة 2002 تم رفع رأس مال مؤسسة نفطال لصبح 000 000 650 15 دج كما هو عليه اليوم ، يقع مقر المديرية العامة لمؤسسة نفطال في مدينة الشراقة بالجزائر العاصمة.

نفطال هي تسمية متكونة من 5 حروف الثلاثة حروف الأوائل هي كلمة **نفط** ، أما الحرفين الأخيرين **ال** فهما اختصار لكلمة الجزائر بمعنى أن نفطال هي اختصار لكلمتي نفط الجزائر ، الموقع الرسمي لمؤسسة نفطال على شبكة الأنترنت هو : www.naftal.dz

مهام نفطال هي :

- تعبئة قارورات غاز البيتان و البر وبان.
- تشكيل الزفت.
- تخزين و توزيع و تسويق جميع أنواع الوقود، الزيوت، العجلات، الزفت، غاز البترول المميع و المواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية عبر الأنابيب و البواخر و بواسطة النقل البري باستعمال السكك الحديدية و الشاحنات.

(1) http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique

حققت مؤسسة نفطال سنة 2014 رقم أعمال قدر ب 332.7 مليار دينار جزائري (1) كما استثمرت في نفس السنة مبلغ 32.6 مليار دينار جزائري

تتفرع نفطال إلى ثلاثة فروع كل فرع هو مستقل على الفرع الأخر و يحتوي على مديريات جهوية تسمى بالمقاطعات DISTRICT كل مقاطعة تضمن التغطية لبضع ولايات .

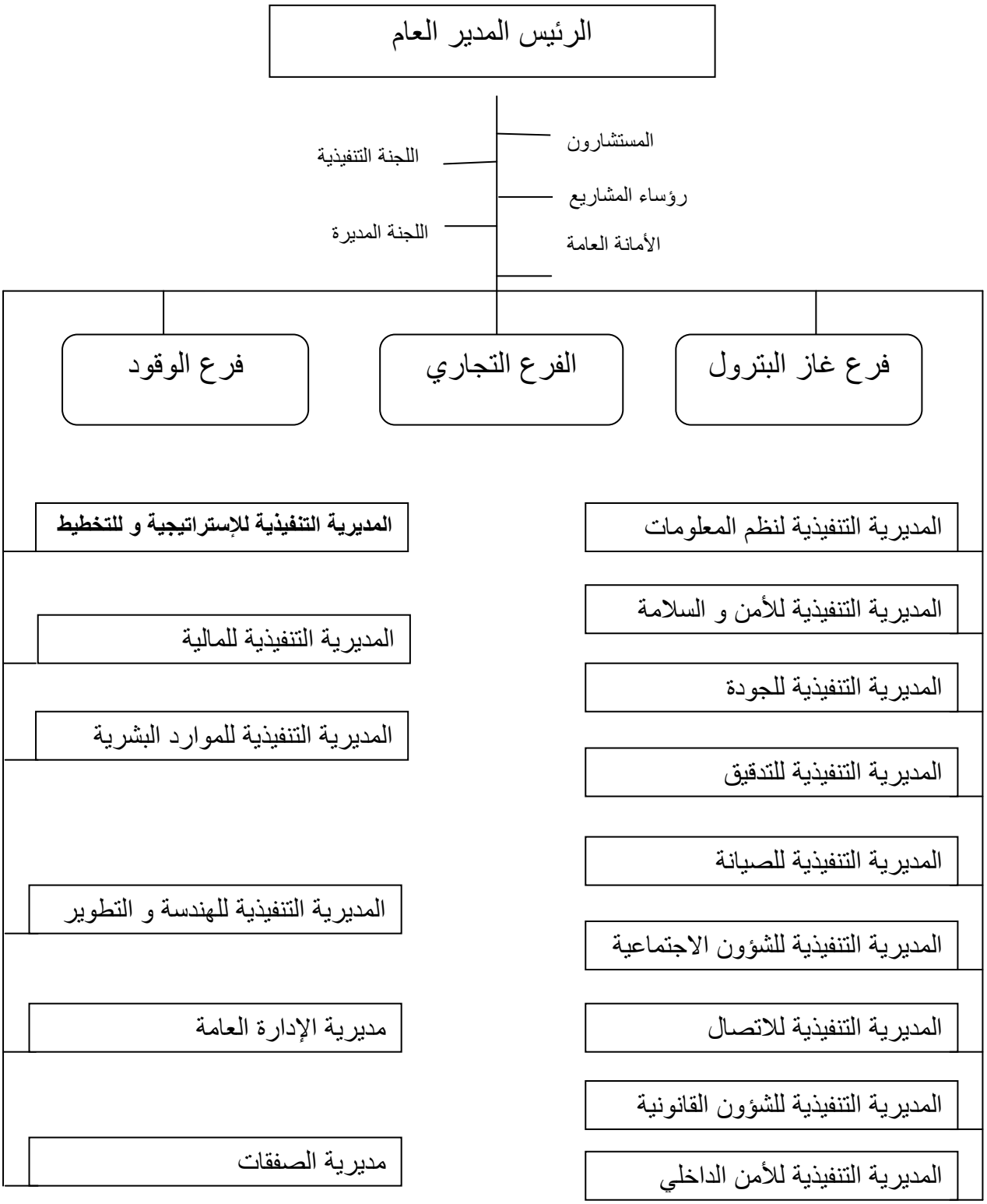
- **فرع غاز البترول المميع** و يتخصص في انتاج و توزيع قارورات غاز البيتان و البروبان و غاز البترول المميع الوقود GPL/C أو سيرغاز و يحتوي على 19 مقاطعة.

- **فرع الوقود** و يتخصص في إنتاج و تخزين كل أنواع الوقود (أرضي ، جوي و بحري) و يحتوي على 10 مقاطعات.

- **فرع التسويق** و هو واجهة نفطال يقوم بتسويق و توزيع كل منتجات نفطال عبر محطات الخدمات الموزعة عبر القطر الوطني سوءا كانت تابعة لنفطال كتسيير مباشر GD أو تسيير حر من قبل الخواص عن طريق عقد امتياز GL أوعن طريق نقاط البيع المعتمدة PVA أو البائعين الاعتياديين RO ويحتوي على 12 مقاطعة.

(1) http://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال [1]:



(1) http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation

المبحث الثاني: المقاطعة التجارية للمدية.

المطلب الأول: تعريف المقاطعة التجارية للمدية.

المقاطعة التجارية للمدية هي واحدة من 12 مقاطعة تجارية الموزعة عبر الوطن، تنتمي مباشرة للفرع التجاري الكائن مقره بالجزائر العاصمة، و الذي يعتبر الوصاية المباشرة للمقاطعة التجارية بالمدية ، تضمن المقاطعة التجارية للمدية التغطية بالمحروقات بكل أنواعها و الزيوت و العجلات لخمسة ولايات تقع في ناحية الوسط و هي : المدية ، البليدة ، تيبازة ، عين الدفلى و الجلفة بالإضافة لجزء من ولاية المسيلة ، يدير المقاطعة مدير برتبة إطار سامي ، ونجد في كل الولايات التابعة للمقاطعة التجارية بالمدية وكالات تجارية تابعة للمقاطعة ، أنشأت المقاطعة التجارية للمدية بمقرر رقم 760 بتاريخ 12 نوفمبر 2003.

تعمل المقاطعة التجارية بالمدية على توفير كل المواد البترولية من وقود بكل أنواعه و زيوت و عجلات و منتجات خاصة بالسيارات نذكرها فيما يلي:

1.الوقود:

تقوم المقاطعة التجارية للمدية بتسويق الوقود البري بأنواعه عبر196 محطة المنتشرة عبر الولايات التي تنتمي للمقاطعة:

* **البنزين العادي**: يعتبر الوقود الأقدم اكتشافا و استعمالاته واسعة وعديدة سعره مقنن.
* **المازوت**: تستعمله وسائل النقل الجماعي و العمومي و غالبا ما يستعمل في الميدان ألفلاحي سعره مقنن.
* **البنزين الممتاز**: هو بنزين يملك خصوصيات تجعله مفضلا على البنزين العادي سعره مقنن.
* **البنزين بدون رصاص**: هذا النوع من البنزين هو نفسه الممتاز و لكنه يقل عنه بنسبة كبيرة من مادة الرصاص، حيث انه يحتوي على الأقل 0.013 غرام في اللتر الواحد، و هذا ما يجعله يمتاز بخصوصية عالمية بعد التوجه إلى محاربة التلوث سعره مقنن.

سيرغاز : و هو عبارة عن غاز البروبان مضاف إليه نسبة من غاز البيتان و هو موجه للسيارات المجهزة ب نظام قابل لاستهلاك سيرغاز و يمكن تثبيت هذا النظام في السيارات التي تستعمل البنزين لدى مراكز التحويل التابعة لنفطال أو التابعة للخواص ، و سيرغاز هو غاز نظيف صديق للبيئة و اقتصادي سعره مقنن.

2.الزيوت و العجلات:

تمتلك المقاطعة التجارية لنفطال بالمدية 4 مراكز لتخزين و توزيع العجلات و الزيوت موزعة عبر ولايات :المدية ،الجلفة،البليدة و عين الدفلى حيث تقوم بالتموين بالزيوت بواسطة الشاحنات مباشرة من مركبات تكرير البترول بارزيو و سكيكدة و العاصمة ليتم في ما بعد تخزينها و إعادة توزيعها.

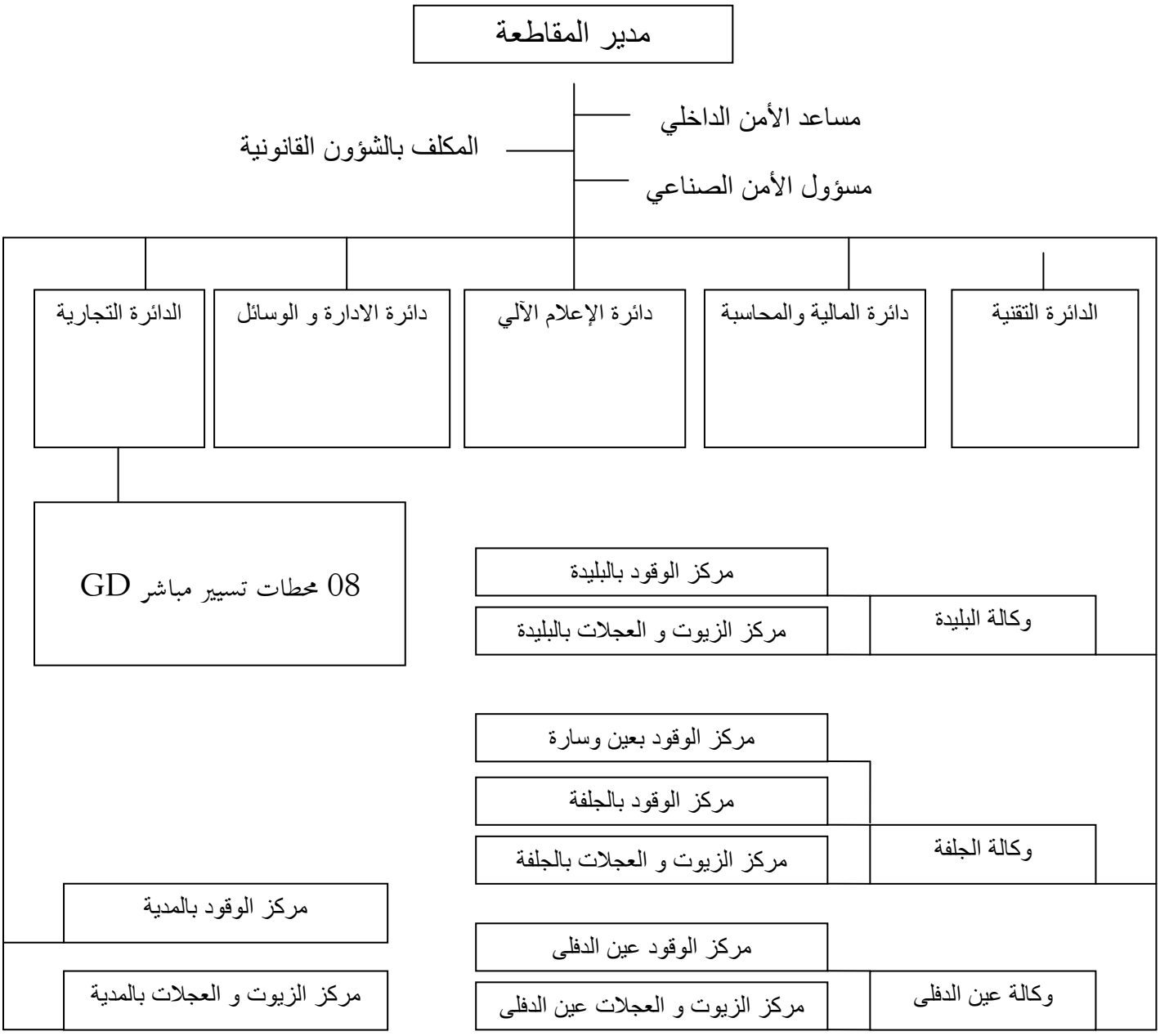
أما بالنسبة للعجلات فيتم التموين بها مباشرة من الميناء عند قدوم الباخرة المحملة بالعجلات لأن كل العجلات المسوقة من قبل نفطال هي مستوردة .

كما توزع نفطال منتجات السيارات كسائل التبريد وسائل البطارية و منتجات تنظيف السيارات التي تصنع من قبل المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة ENAD وتوزع حصريا من قبل مؤسسة نفطال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية بالمدية.

1. الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية بالمدية .

تمتد المقاطعة التجارية على خمس ولايات من الوسط الجزائري ، والجزء الشرقي من ولاية المسيلة و في ما يلي الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية لنفطال بالمدية :



المصدر: المقاطعة التجارية نفطال المدية

2.عدد العمال و تصنيفهم بالمقاطعة التجارية بالمدية (محل الدراسة):

دراستنا تنحصر على وحدات نفطال التابعة للمقاطعة التجارية بالمدية،و المتواجدة في ولاية المدية أي دراستنا تنحصر على الوحدات التالية :

-مقر المقاطعة التجارية لنفطال بالمدية.

-مركز توزيع الوقود بالبرواقية.

-مركز توزيع الزيوت و العجلات بالبرواقية.

- 08 محطات التسيير المباشر المتواجدة بكل من : المدية ،البرواقية، عين بوسيف، شلالة العذاورة، بني سليمان وتابلاط.

و تصنيف العمال من حيث الرتب و العدد في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : تصنيف العمال من حيث الرتب و العدد

الصنف / السنة	2015	2016	2017
اطار سامي	02	02	01
اطار	42	38	35
صنف التحكم	136	122	109
صنف التنفيذ	204	192	173
المجموع	384	354	318

المصدر: لمقاطعة التجارية نفطال المدية.

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال تناقص من سنة 2015 الى سنة 2016 ب 30 عامل، و تناقص من سنة 2016 الى سنة 2017 ب 36 عامل و هذا راجع لعدة أسباب أهمها :

- سياسة التشغيل و تعويض الالعمال المغادرين معدومة.
- الرفع من سن التقاعد بتاريخ 01 جانفي 2017 من 50 الى سن 60 سنة مما جعل غالبية العمال الذين لم يبلغوا سن 60 بتاريخ 01 جانفي 2017 الى الاسراع للخروج الى التقاعد .
- زيادة حجم العمل الناتج عن زيادة عدد السكان.
- التقدم في السن خاصة بالنسبة لفئتي التحكم و التنفيذ باعتبارهما الأكثر قياما بالأشغال الشاقة.
- عدم مواكبة العمال للتغيير الذي حصل في المؤسسة خلال السنوات المذكورة.

- الرغبة في الحصول على مكافأة نهاية الخدمة.

- الشعور بالتهميش و الاقصاء.

المبحث الثالث :حوادث العمل و أسبابها بالمقاطعة التجارية لنفطال بالمدية.

المطلب الأول : ماهية حوادث العمل.

1)حوادث العمل :

من الناحية الإنسانية البحتة، تعكس حوادث العمل مزيجا من الخوف و الإضطراب في نفوس العمال، و تؤدي إلى وقوع أضرار مادية و نفسية متفاوتة في خطورتها حسب ما ينتهي إليه الحادث من الكسور أو الجروح أو الشلل أو القلق النفسي أو الآلام الظهرية و الإكتئاب و التشوهات و العاهات، و قد ينتهي الأمر بالوفاة أو العجز الكامل، إضافة إلى العديد من الآثار الإجتماعية و الإقتصادية التي تنعكس سلبا على المجتمع بأسره.

عرف المشرع الجزائري حادث العمل على أنه: كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ طرأ في اطار علاقة العمل [1]

. " و يعتبر كحادث عمل , الحادث الواقع أثناء:

القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات المستخدم

_ ممارسة عهد انتخابية , أو بمناسبة ممارستها .

مزاولة الدراسة بانتظام خارج ساعات العمل [2]

كما يعتبر أيضا كحادث عمل ,حتى ولو لم يكن المعني بالأمر مؤمنا له اجتماعيا الحادث الواقع أثناء :

النشاطات الرياضية التي تنظمها الهيئة المستخدمة .

القيام بعمل متفان للصالح العام , أو لإنقاذ شخص معرض للهلاك [3]

1)المادة 6 من القانون83_13 مؤرخ في 21رمضان 1403 الموافق لـ2جويلية 1983 يتضمن حوادث العمل والامراض المهنية، ج ر،ص28

2)المادة 7 من نفس المرجع المذكور اعلاه.

3) المادة 8 من نفس المرجع المذكور اعلاه.

كما عرف التشريع الفرنسي حادث العمل في نص المادة 5/4 من القانون المتعلق بالضمان الإجتماعي الصادر بتاريخ 1956/09/10 والمعدل بمرسوم صدر سنة 1958 كما يلي :

تعتبر كإصابة عمل أيا كان سبب حدوثها، الإصابة التي تحدث بفعل أو بمناسبة العمل لكل أجير و كل من يعمل بأي صفة أو أي مكان فيه لدى واحد أو أكثر من أصحاب الأعمال أو المشروعات.

و في ما يلي سنلخص من خلال الجدول التالي عدد حالات حوادث العمل التي وقعت في المقاطعة التجارية بالمدية خلال سنوات 2015 ، 2016 و 2017 و سنصنف تلك الحوادث حسب نوعيتها و درجة خطورتها و جهة التكفل في الجدول التالي:

المطلب الثاني :مختلف تصنيفات و تحاليل حوادث العمل بالمقاطعة التجارية بالمدية (محل الدراسة):

1-2) التصنيف من حيث الجنس و توقيت حوادث العمل:

الجدول رقم (4) : تصنيف عدد حالات حوادث العمل من حيث الجنس و التوقيت

		2015	2016	2017
عدد الحوادث		21	12	10
من حيث الجنس	ذكر	21	12	10
	أنثى	00	00	00
توقيت الحادث	النصف الأول من الدوام	18	10	08
	النصف الثاني من الدوام	03	02	02

المصدر: لمقاطعة التجارية نفطال المدية.

من خلال تفحصنا للأرقام المتعلقة بحوادث العمل من سنة 2015 الى سنة 2017 نلاحظ أن عدد الحوادث في تناقص ملحوظ، و مرد ذلك في اعتقادنا لأسلوب الوقاية و الأمن المطبق و المفروض بصرامة على العمال،كما نلاحظ بأن كل الحوادث ضحاياها من صنف الذكور أما بالنسبة للفئة الأكثر تعرضا لحوادث العمل نجد بأن أعوان التنفيذ هم أكبر فئة ضحية لحوادث العمل باعتبارهم الفئة التي تقوم بالأعمال اليدوية، ثم تليها فئة أعوان التحكم أما فئة الاطارات فلم تتعرض لأي حادث، أما بالنسبة لتوقيت الحوادث فنلاحظ أن الحوادث التي وقعت

في الجزء الأول من الدوام تقدر ب 88 بالمئة وهذا راجع بحسبنا لتأثيرات البيئة الخارجية التي سنحاول تلخيصها ، أما نسبة الحوادث التي وقعت في النصف الثاني من الدوام هي 12 بالمئة، وهذا نربط أسبابه مباشرة بمؤثرات البيئة الداخلية، و فيما يلي سنحاول اسقاط أهم مؤثرات البيئتين الخارجية و الداخلية على حوادث العمل :

أ)تأثير البيئة الخارجية على حوادث العمل :

– التأثير الاقتصادي على عدد حوادث العمل :

ان حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة ، تؤثر مباشرة على نفسية العاملين و توازنهم و بالتالي تعتبر من مسببات حوادث العمل و نذكر العناصر التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على توازن العاملين و معنوياتهم :

–حالة الركود التي يمر بها الاقتصاد الجزائري والتي اطلق عليها عدة أسماء منها : التقشف ، ترشيد النفقات .

–تدني القدرة الشرائية.

–ارتفاع اسعار المواد الغذائية و تكاليف اجار المنازل.

–الزيادة في الضرائب و الرسوم بشكل مستمر.

–انخفاض في قيمة العملة وارتفاع نسبة التضخم.

–خوصصة غالبة المؤسسات الوطنية.

–ارتفاع نسب البطالة.

– التأثير الاجتماعي على عدد حوادث العمل :

باعتبار الفرد الجزائري يعيش من ميلاده الى وفاته في عائلة صغيرة غالبا لا تنقطع عن العائلة الكبيرة ، هذا الأمر يجعل الفرد في اتصال و علاقات دائمة مع أفراد العائلة الصغيرة و الكبيرة من جهة و احتكاك مع بقية أفراد المجتمع من جهة أخرى من جيران و أصدقاء و زملاء...الخ و باعتبار المجتمع الجزائري يتمتع بقيم و عادات و تقاليد تجعل الفرد يتقاسم مع بقية الأفراد نفس الامال و الالام ،و باعتبار الفرد ويؤثر و يتأثر بالمجتمع فقد ارتأينا بأن هناك أسباب اجتماعية تؤثر بشكل كبير على توازن الأفراد و بالتالي على زيادة عدد حوادث العمل نذكر أهمها في ما يلي :

–اضطراب القيم والمفاهيم، ولا سيَّما مع الثورة المعلوماتيَّة الهائلة والمفتوحة على مصراعيها عبر الشبكة العنكبوتيَّة.

–ارتفاع نسب الطلاق و التفكك والعنف الأسري.

–صعوبة الحصول على مسكن ، و ارتفاع تكاليف الكراء ، مما يجبر المقبلين على الزواج على العيش مع عائلاتهم مما يتسبب في زيادة المشاكل العائلية.

-انتشار المخذرات و الافات الاجتماعية الأخرى.

-حالة الاحباط العام و الضياع التي يعاني منها غالبية أفراد المجتمع الجزائري اليوم.

-صراع الأجيال.

-التأثير السياسي على عدد حوادث العمل :

مما يميز الفرد الجزائري عن بقية الشعوب الأخرى ،هو حب الحرية التي ضحى من أجلها و هذا الشئ يجعل الفرد الجزائري يميل ابداء ارائه و الدفاع عنها ،وبالتالي نجد الفرد الجزائري يتهم كثيرا بالأمور السياسية للبد و بالتالي يتأثر بكل ما يحدث من أمور سياسية قد تنعكس سلبا على توازنه، و نذكر أهم الانعكاسات السلبية للسياسة على الفرد في ما يلي:

-عدم توافق القيم السياسية مع قيم الفرد و عاداته و تقاليده.

-التحول من نظام سياسي الى نظام اخر.

-انتشار الفساد السياسي.

- عدم قدرة الفرد على المشاركة في النشاط السياسي.

- التأثير الديني على عدد حوادث العمل :

من خصائص المجتمع الجزائري أنه مجتمع متدين و محافظ ، إلا أن التغيرات و التحولات التي طرأت على المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة بسبب ما يعرف بالعولمة أو لأسباب أخرى قد تؤثر سلبا على الفرد الذي يعتبر الدين خط أحمر لا يمكن المساس به، ويمكن للاسباب التالية أن تؤثر سلبا على توازن الفرد :

-التزام الأفراد بالواجبات الدينية كقيام الليل مما يؤدي الى التعب المؤدي لحوادث العمل.

-انتشار الانحلال الخلقي و الديني في المجتمع وعد التوافق مع قيم الفرد المحافظ.

-انتشار ظواهر لم تكن معروفة من قبل.

ب)تأثير البيئة الداخلية على حوادث العمل :

باعتبار عدد حوادث العمل التي وقعت نتيجة لتأثير البيئة الداخلية قليل مقارنة بالحوادث الناتجة بسبب تأثير البيئة الخارجية فسنحاول تحليل تأثير البيئة الداخلية على حوادث العمل في ما يلي :

-تأثير الهيكل التنظيمي على عدد حوادث العمل:

من الاحصائيات المتحصل عليها من المقاطعة التجارية بالمدية نستنتج بأن كل حوادث العمل وقعت في الوحدات العملياتية ، و أن كل الضحايا هم من فئتي التحكم و التنفيذ و بالتالي نستنتج بان نقص فئة التأطير في الوحدات العملياتية، تسبب بشكل كبير في تلك الحوادث و هذا راجع لخلل في الهيكل التنظيمي الذي لا يعتمد على فئة التأطير بشكل كبير في الوحدات العملياتية ، باعتبار فئة التأطير تتمتع بالكفاءة و المعرفة اللازمة لمواجهة حوادث العمل.

-تأثير التكنلوجيا على عدد حوادث العمل:

في سنة 2015 تم تسجيل 03 حوادث عمل متعلقة مباشرة بالتكنلوجيا ،أما في سنتي 2016 و 2017 فسجلنا حادث واحد في كل سنة بسبب نقص التحكم في التكنلوجيا و الالات الجديدة.

- تأثير نمط الاتصال على عدد حوادث العمل:

يأثر نمط الاتصال على عدد حوادث العمل بالشكل التالي :

-تمتلك مؤسسة نفطال عدة وسائل حديثة للاتصال ، كما تسمح بالتدفق السهل و السريع لجميع تعليمات الأمن و السلامة .

-تقوم نفطال بعدة حملات توعية لصالح العمال من أجل الحد من عدد حوادث العمل.

-فئة هامة من عمال نفطال و هم السائقين يمتلكون على كتيبات تسمى دليل السائق هدفها التقليل من حوادث السير.

2-2) التصنيف من حيث نوع حوادث العمل:

الجدول رقم (5) : تصنيف عدد حالات حوادث العمل من حيث النوع

		2015	2016	2017
عدد الحوادث		21	12	10
مكان الحادث	خارج مقر العمل	02	01	00
	داخل مقر العمل	19	11	10
نوع و سبب الحادث	حادث جسماني (سقوطن تعثر،...الخ)	13	07	08
	عن طريق الة أو شاحنة	03	01	01
	عدم ارتداء أجهزة الأمن و الوقاية	03	03	00

من حيث مكان الحادث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن الحوادث التي وقعت خارج مقر العمل هي جد محدودة و أن غالبية الحوادث وقعت في مقر العمل ، أما بالنسبة لنوعية الحوادث نلاحظ بأن النسبة الغالبة هي الحوادث الجسمانية أي التي يتسبب فيها العنصر البشري مباشرة، وهذا راجع بحسبنا الى تأثير عناصر البيئة الخارجية التي ذكرناها سالفا، كما نسجل حوادث ناتجة عن تأثير عامل التكنلوجيا التي تنتمي لمؤثرات للبيئة الداخلية، كما سجلنا ايضا حوادث نتجت لعدم الالتزام بارتداء أجهزة الأمن و الوقاية و هذا راجع لسوء الاتصال أو لخلل في الهيكل التنظيمي بحسبنا ، و هما عنصران ينتميان لمؤثرات البيئة الداخلية.

2-3) التصنيف من حيث درجة الخطورة:

الجدول رقم (6) : تصنيف عدد حالات حوادث العمل من حيث الخطورة

		2015	2016	2017
عدد الحوادث		21	12	10
درجة الخطورة	أقل من 10 ايام توقف عن العمل	09	09	01
	من 10 أيام الى 20 يوم توقف عن العمل	05	01	04
	أكثر من 20 يوم توقف عن العمل	06	01	05
	وفاة	01	01	00

ما يلاحظ من خلال الجدول أن حوادث العمل من حيث خطورتها تصنف بحسب عدد ايام التوقف عن العمل ،الا أننا سجلنا حالتي وفاة سنتي 2015 و 2016 وهو أكبر خطر ممكن أن يحدث للفرد في المنظمة ، والحالتين متعلقتين بحادثي مرور.

2-3) التصنيف من حيث جهة التكفل:

من الملاحظ لقرائتنا للجدول التالي نلاحظ أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو المتكفل الأول بضحايا حوادث العمل المسجلة بالمقاطعة التجارية لنفطال بالمدية ، وهذا أمر جد طبيعي كون العامل مؤمن اجتماعيا ، باستثناء حالة وحيدة تكفلت بها مؤسسة نفطال سنة 2015.

الجدول رقم (6) : تصنيف عدد حالات حوادث العمل من حيث الخطورة

		2015	2016	2017
عدد الحوادث		21	12	10
جهة التكفل	مؤسسة نفطال	01	00	00
	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية	20	12	10

2-4) عدد ايام التوقف عن العمل:

الجدول رقم (7) : عدد أيام التوقف عن العمل

	2015	2016	2017
عدد الحوادث	21	12	10
عدد أيام التوقف عن العمل	297	147	186

من الجدول نلاحظ بأن عدد ايام التوقف عن العمل تقلص 297 يوم سنة 2015 الى 186 يوم سنة 2017 ،أي بفارق 111 يوم و بالرغم من التوقف عن العمل له اثار اقتصادية سلبية على المؤسسة نتيجة الفراغ الذي تعرفه الوظيفة ، الا أننا سجلنا تقدما ملحوظا من حيث الحد من عدد أيام التوقف وهذا بحسبنا راجع لحملات التوعية و التحسيس ن التي ما فتئت المؤسسة على تنظيمها لصالح العمال ، الا أن جهة التكفل ستتكبد هى الأخرى الانعكاسات السلبية لحوادث العمل، حيث قدرت خسارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بحسب الاحصائيات التي أصدرها هذا الأخير حوالي 314 مليار دينار سنة 2016 و هذا رقم كبير جدا بحسبنا، وكان من الممكن توجيه هذا المبلغ للتنمية المحلية للبلاد

خلاصة :

حاولنا في هذا الفصل تحليل الأسباب الرئيسية لحدوث حوادث العمل ،من أجل دراسة دقيقة قمنا بالتوجه الى مؤسسة نفطال بالمقاطعة التجارية بالمدية ، أين تحصلنا على معلومات عن عدد حوادث العمل و مختلف تصنيفاتها في سنوات 2015، 2016 و 2017 بالرغم من صعوبة تفسير أسباب حوادث العمل لعدم حصولنا على معلومات كافية، إلا أننا قمنا بدراسة تحليلية للمعلومات المتحصل عليها و حاولنا ربطها بالدراسة النظرية التي أجريناها في الفصلين الأول و الثاني من دراستنا هته.

و من أبرز النتائج التي تحصلنا عليها هي أن البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها هي المتسبب الرئيسي في مجمل حوادث العمل، ثم تليها بعد ذلك البيئة الداخلية لمؤسسة نفطال التي تسببت حسب دراستنا بعدد محدود من حوادث العمل.

كما لمسنا أن مؤسسة نفطال تسعى جاهدة من أجل الحد و تقليل حوادث العمل ، وهذا عن طريق اصدار نظام أمن و سلامة الأفراد و الذي تطبقه مؤسسة نفطال بصرامة من أجل حماية الأفراد و المنشآت كمل تقوم بصورة دورية في عمليات التحسيس و التوعية لصالح الأفراد المعرضون لحوادث عمل ، وفعلا تلك المجهودات أتت بأكلها في التقليل بشكل كبير في حدوث حوادث عمل في الفترة المدروسة.

تمهيد :

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، والعالم اليوم أصبح في دوامة من الصراع مع هذا المتغير الذي صار حقيقة في حياة هذه المجتمعات،والمنظمات وما تبعخه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيرها و وعواقبيا على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ، وباعتبار أن البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات قد تخلف آثار نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيها، إذ كثيرا ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات، القلق، الخوف و الإحباط مما يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وكذا على علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم، ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الأخيرة يرتبط تحقيقيا بنوعية الموارد البشرية، وقدرتها على إنجاز المهام المسندة اليها بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: ماهية ضغوطات العمل

عندما نتحدث عن الضغوط، فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل، و كان هذا العمل و لا يزال مصدرا للشقاء و ذلك مصداقا لقوله تعالى: "لقد خلقنا الإنسان في كبد" و لقد ترتب عن هذا العمل و ما صاحبة من شقاء مواجهة للمخاطر و التحديات في حياته التي كانت سببا في هذا الضغوط حيث استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها و يسخر بعضها لصالحه، في حيث كان بعضها قاسيا و شديدا ترتب عنه في بعض الأحيان تعاسته و شقاءه.

وخلال القرن الثامن و التاسع عشر أصبح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر، ثم استخدام المصطلح في علوم أخرى خصوصا علم النفس ليدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقفا تحت إجهاد انفعالي أو جسمي.[1]

المطلب الأول: مفهوم ضغوطات العمل:

لقد تعددت المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بضغوطات العمل و اختلفت التعاريف بين الباحثين والكتاب حولها، و يرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوطات العمل بكثير من العلوم الطبية و النفسية والاجتماعية و التنظيمية و غيرها من العلوم الأخرى، النصر الذي أدى إلى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوطات العمل مما أدى إلى تعدد الطرق و الآراء و الاتجاهات في الطرح حول هذا المفهوم و طريقة تناولهم له.

و فيما يلي سنستعرض مختلف التعاريف لمفهوم ضغوطات العمل:

ضغوطات العمل هي عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغيرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.[2]

---

[1] عثمان مريم، الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص18

[2] عبد السلام أبو قحط، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص171

تعرف ضغوطات العمل على أنها منوعة من التفاعلات بين الفرد و وبيئته، و التي تتسبب في حالة عاطفية و وجدانية غير سارة مثل التوتر و القلق.[1]

كما يعرف Middlister Hill بأنها ذلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد و يترتب عنها الإجهاد النفسي و الجسماني و السلوكي لهذا الفرد.[2]

ضغوطات العمل هي ظروف تتسم بالشدة و تواجه الإنسان فتفقده توازنه و تجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد.[3]

يمكن تعريف ضغوطات العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية أو الجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي هذه الضغوطات.[4]

و يعرف Selye الضغوط العمل بأنها عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسبها. أما فاروق العلي فيعرف ضغوطا لعمل على أنها: اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، و يؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي و ضعف الأداء و انخفاض مستوى الفعالية.[5]

---

[1] حسين رواية، السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص349

[2] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص42.

[3] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص86.

[4] صلاح الدين عبد الباقي/مبادئ السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص10

[5] لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص32.

و يشير تعريف الرابطة الوطنية للصحة و السلامة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن ضغوطات العمل هي الاستجابات الانفعالية و الجسمية التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات الموظف أو قدرته أو طاقته.[1]

و من خلال التعاريف السابقة و المتعلقة بضغوطات العمل تعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في شبه العمل و التي ينتج عنها ردود أفعال مختلفة، و مصادر هذه المثيرات قد تكون متعلقة بالمنظمة أو بالوظيفة أو بنية العمل، أو شخصية الفرد العامل، و يترتب عنها آثار نفسية و سلوكية و جسمية و تنظيمية.

و يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة و بين الموارد و الإمكانيات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتين لمتطلبات الحياة و كيف نسعى لتحقيقها.[2]

المطلب الثاني: عناصر و مصادر ضغوطات العمل:

إن الحديث عن عناصر ضغوطات العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض و التي تنتج عنها ضغوطات العمل، فلكل فعل رد فعل و لكل مثير استجابة، كما أن مصادر ضغوطات العمل كثيرة حتى يمكن القول بأن أي شيء داخل محيط العمل و خارجه قد يكون مصدرا للتوتر و القلق و يعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب و هي أبعد العمل و البيئة المحيطة به.

- **عناصر ضغوطات العمل:**

يرى سيزلاجي و والاس sezlagy and wallace أنه يمكن تحديد عناصر تحديد عناصر ضغوطات العمل الثلاث عناصر رئيسية تتمثل في:[3]

---

[1] أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين (دراسة مطلقة على قطاع الرعاية الصحية)، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 2009، ص08

[2] الدكتور أحمد ماهر، كيفية العامل مع ضغوط العمل، الدار الجامعية، 2005، ص10

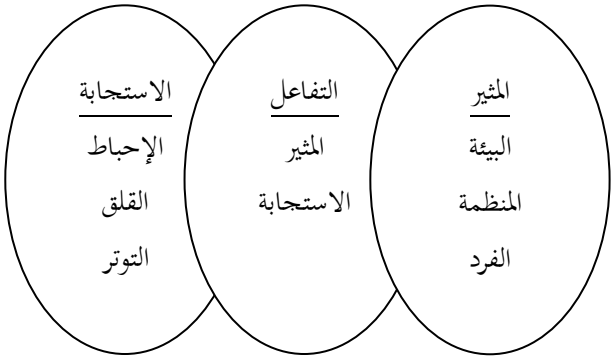
[3] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص288

1. **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات، وقد يكمن مصدر هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق و التوتر و الإحباط و غيره.

3. **عنصر التفاعل:** و هي بين عوامل و الاستجابات، و يأتي التفاعل من عوامل البيئة و العوامل التنظيمية في العمل و المشاعر الإنسانية و ما يترتب عليها من استجابات.

الشكل (1) عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص288

أولا: مصادر ضغوطات العمل:

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف و المتطلبات، فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها في حياته اليومية، و التي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها:[1]

❖ **المصادر التنظيمية:**

يمكن فهم و معرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة و هي المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، المستوى الفردي.

- **المستوى التنظيمي:** أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة و سلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب و مشكلات صحية...الخ، و قد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص184

وظيفة على حدى مثل التنوع و حرية اتخاذ القرارات و التغذية المرتدة، و علاقتها بالنتائج المترتبة عن الضغط النفسي.

- **المستوى الجماعي**: من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي و التنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط، و تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، و نشاطات الجماعة و التي تولد الضغوط بين الأفراد، و محدودية فرص المشاركة و الدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أم عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.
- **المستوى الفردي**: تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي، و يمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

-خصائص العمل المادية.

-غموض الوظيفي.

-ثقافة و قيم العمل السائدة.

-الهيكل التنظيمي.

❖ **المصادر الشخصية:**[1]

تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد، و هي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط ، و قد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد و عاداته الاجتماعية و حياته الخاصة، و يمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي:

- ✓ نمط الشخصية.
- ✓ التوافق بين الفرد و الوظيفة.
- ✓ الدوافع الشخصية و الطموحات الوظيفية.
- ✓ مرحلة النمو الوظيفي.

❖ **المصادر البيئية:**[2]

[1] رزاق بعيرة إيمان، رعاش فائزة، أثر ضغوط العمل على آراء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الضرائب، ورقلة، رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص6، 7

[2] مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق المنيرة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص151

أولا: ضغوطات العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

من الممكن أن تكون للبيئة مؤثرات متعددة و شائكة سنجد منها مصادر داخل و خارج العمل، تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة و الاتجاهات التي تم التنبأ بها، يمكن أن يسبب التذبذب في الدفع الاقتصادي صعودا و نزولا للضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية البيئية يظهر القلق حول الوظائف و سبل العيش و ما شابهها.

أما العوامل الاجتماعية و الثقافية فهي تشكل الحجز الأساسي في التماسك الاجتماعي و التفاعلي من أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها و الخروج عنها يعد خروجا عن العرف و التقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سببا في إحداث الضغوطات و يتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان و القضاء على الفقر و دعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس و أدائهم و سلوكهم، و قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوطات بسبب توقعاتها من الفرد، و تعارض متطلباتها مع متطلبات العمل و ما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة أو الأمراض...الخ، كما نجد من أهم الجوانب المسببة للضغوطات و التي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية و الثقافية تزايد دور المرأة في المجتمع و ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد، فإن زيادة عدد المتعلمين و ارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف و شروط العمل، و هو ما زاد من حجم الضغوطات الواقعة على المدراء.

أما ضغوطات العمل الناتجة عن المتغيرات السياسية و القانونية[1]،يمكن أن تكون سببا مهما لضغوطات العمل، حيث تتزايد الضغوطات الواقعية على مدراء المنظمات خلال فترة الانتخابات نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد اللذين يتم انتخابهم لغموض حول السياسات الضريبة، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستمارات الأجنبية...الخ، و كذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوطات و مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة و القوانين الخاصة بحماية الأفراد و المستهلكين، إذ نادرا ما تقوم المنظمة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق حركتها.

[1] اندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي للأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص183.

ضغوطات العمل الناتجة عن المتغيرات التكنولوجية:[1]

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمنظمة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها و تخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات، و في المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوطات العمل باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية و بالرغم من الفوائد التي أدى بها (سرعة و جودة في الأداء)، إلا أنه زاد من عبء العمل كيفيا، نظرا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية و يقظة مستمرة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي سواء تلك التطورات الحاصلة في البرمجيات softwareأو العتاد Hardware، كما أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد شعور العاملين بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي و انعزال ساعات طويلة أمامها، و هو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل مع الزملاء في العمل.

ثانيا: الضغوطات المتعلقة بالبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في تلك العناصر المادية و غير المادية التي تشكل كيان للمنظمة و يرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمنظمة هي المصدر الأول و الرئيسي لضغوطات العمل لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها تأثير مباشر على الأفراد العاملين في المنظمة، و يطلق على المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة بالمصادر التنظيمية و تتمثل في:

1- ضغوطات العمل الناتجة عن طبيعة العمل:[2]

إن طبيعة العمل التي يقوم بها الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل و كمية و نوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص242

[2] محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص163.

للإحساس بالضغوطات، فبعض الوظائف بطلب حتمها يتضمن ضغوطات عالية مثل:[1] رجال الإطفاء و كبار الديرين و الجراحين، في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبين و خبراء التأمين أقل ضغوطا، و في دراسة the national Institute for occupationnel safety Heath سنة 1978 عن مستوى الضغوطات لأكثر من 130 مهنة تبين بعض المهن تتعرض لمستوى عالي من الضغوطات أكثر من غيرها، و أن بعض المهن تتعرض لمستوى منخفض من الضغوطات مثل مهنة العامل الزراعي و الخادمة، أيضا دراسة Martinade سنة 1977 أن هناك اختلاف بين مسببات الضغوطات لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية تعاني من مستوى عالي من الضغوطات بسبب الوقت و المقابلات الكثيرة، و على العكس فالوظائف ذات الضغوطات المنخفضة غالبا ما يكون سببها مشكلات فنية.

2- ضغوطات العمل الناتجة عن الظروف المادية للعمل:

هناك عدة ظروف مادية يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بضغوطات العمل لكسور التهوية، الضوضاء، الحرارة و التلوث و ضعف الإضاءة...الخ، و نظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية و الجسدية للفرد فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوطات العمل:[2]

2-1: ضغوطات العمل الناتجة عن سوء التهوية: تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا على أداء الفرد و نشاطه و سلوكه هو ما حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية و جسدية تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد في المقابل التهوية السيئة تترك آثار سلبية على الصحة النفسية و الجسدية للفرد إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر و الضيق و التعب الشديد و ثم زيادة درجة شعوره بالضغوطات العمل.[3]

[1] ميسون سليم السقا، أثر الضغوطات العمل على اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص11-12

[2] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص66

[3] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص87

2-2: ضغوطات العمل الناتجة عن الضوضاء: تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلق الأمر بشدته أو بوقوعه بشكل مفاجئ و قد وجد أن الصوت بشأنه استشارة الجهاز العصبي و بالتالي إفراز هرمون الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات كما أن التعرض لمستويات عالية من الصوت العالي يشكل مصدرا للضيق و الإزعاج و ربما إلى فقدان السمع في حالة التعرض لمستوى أعلى من 75د يسيل.

2-3: ضغوطات العمل الناتجة عن الإضاءة:[1] تعتبر الإضاءة أيضا مصادر الضغوط، حيث إن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة للفرد حيث تساعده على سرعة الإدراك البصري و دقة في تمييز الأشياء حيث أن الإضاءة السيئة تتعب العين و تسبب الأخطاء، و تختلف الإضاءة باختلاف الوظائف و الأشخاص حيث يحتاج الأفراد في بعض المهن مثل الجراحة إلى كمية من الضوء تساوي ستة أضعاف الكمية التي تحتاجها لكي تقرأ بارتياح، فإذا كانت الإضاءة المتاحة غير كافية يؤدي إلى إصابة العين بالإرهاق، كما تكسب إضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما قد يؤدي إلى شعور بالإحباط، و بالتالي تعد الإضاءة سواء كانت زائدة أو غير كافية من بين مصادر ضغوطات العمل.

2-4: ضغوطات ناتجة عن تلوث الهواء:[2] في بعض المناطق تكون رحلة النهاب إلى العمل و العودة منه مصدرا لضغوطات العمل بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث، و يعتبر لون الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوطات العمل حيث تترك آثار سلبية على صحة الفرد كأمراض الجهاز التنفسي و التي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المنظمة التي يعمل بها.

3-ضغوطات العمل الناتجة عن صراع الدور:[3]

و هو من الأسباب الكامنة للضغوطات و يظهر إذا هناك تعارض بين متطلبات الدور و التوقعات المرتبطة بالدور، أي أن ا لفرد يشعر بذلك عند مسايرته أو مواجهته لمجموعة

[1] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمة الأعمال)، مرجع سابق، ص98

[2] شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سون لغاز، جيجل)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوفرة، بومرداس، 2010/2009، ص91.

[3] عمرو صفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص593

أخرى من التوقعات، بعبارة أخرى عندما يلعب الفرد المهني عدة أدوار لمحاولة مقابلة التوقعات الأخرى التي تريدها أطراف أخرى و التي قد تكون متعارضة، و هذا يؤدي أحيانا إلى صوت تعارض بالنسبة لمطالب العمل من حيث الأولية و تعارض بين حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة من ناحية أخرى، فينتج عن ذلك ضغوطات نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.

4-ضغوطات العمل الناتجة عن غموض الدور:[1]

و يعرف غموض الدور على أنه "عبارة عن غياب تصور واضح للفرد كما يجب أن يأديه في عمله و على الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها و على المعلومات الخاصة بحدود سلطته و مسؤوليته"، و يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية المسببة لضغوطات العمل في مختلف المنظمات و الذي يشير إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للسلوك المتوقع للفرد الذي يحتل مركز وظيفي معين و الذي ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة التي يعمل فيهامثل المعلومات المتعلقة بحدود صلاحيته و مسؤوليته و طرق تقييم الأداء و غيرها كما يمثل التعارض بين أهداف المنظمة من المصادر الرئيسية لضغوطات العمل.

و هناك أربعة مصادر رئيسية تسبب غموض الدور هي:[2]

-عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل و خاصة من الأشخاص الأساسيين مثل المديرين و المشرفين، هذا الخلل في المعلومات كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

-تقديم المعلومات غير واضحة أو المشوشة من قبل الرئيس، و المشرف أو الزملاء إلى الموظف خاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية.

[1] مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل و علاقتها بالاقتصاد الوظيفي (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظةالأنبار)، مجلة جامعة الأخبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع، الأنبار، 2012، ص156

[2] عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص19.

-عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح لكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.

5-ضغوطات ناتجة عن عبء الدور:[1]

يعتبر عبء الدور أحد أهم مصادر ضغوطات العمل التي يمكن أن تعيق الفرد، و ذلك لما تتطلبه من مهارات عالية خاصة في الوظائف الإدارية، و خاصة القيادة منها، و يقصد به مجموعة المهام الوظيفية المسندة للفرد من أجل أدائها و قد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به و يأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين لها دور كبير في شعور الفرد بضغوطات العمل هما: ضغوطات العمل الناتجة عن زيادة عبء الدور و هو تحمل الفرد لمهام كثيرة يطلب منه انجازها في وقت غير كافي لإتمامها (العبء الكمي) أو القيام بمهام الوظيفة تفوق مهاراته و قدراته (العبء الكيفي)، مما يجعل الفرد يستعد بالتهديد و الإحراج و الاضطراب و هو ما يجعله يعاني من ضغوطات عمل مرتفعة.

أما ضغوطات العمل الناتجة عن انخفاض عبء الدور: يقصد بانخفاض عبء لدور قيام الفرد بمهام قليلة (عبء كمي)، أو القيام بمهام لا تستوعب طاقته و قدراته (عبء كيفي)، مما يجعله عرضة للشعور و بالملل تجاه عمله و هو ما يزيد من مستوى شعوره بضغوطات العمل.

6-ضغوطات العمل الناتجة عن اتخاذ القرارات:[2]

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، لذا فإن اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية قد تكون مصدرا من مصادر ضغوطات العمل، كما تعد النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات، ربما تليها في الأهمية درجة تعقيد القدرات و كمية المعلومات المطلوبة لاتخاذها، حيث أن معظم القرارات ترتبط بأطراف متعددة، كما أنها تحتاج غلى توفير معلومات مختلفة يصعب إلى متخذ القرار الإحاطة بها و توفيرها مما قد يسبب له إزعاجا كبيرا في العمل، و هي تتعلق بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار، لأنه من الصعب على فرد واحد أن ينفرد

[1] عبد القادر سعيد بنات، مرجع سابق، ص19.

[2] خديجة عاشور، ضغوط العمل أو النظريات و النماذج، مجلة العلوم الإنسانية، بدون مجلد، العدد السادس و العشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص193.

باتخاذ قرار بدلا من اشتراك الآخرين معه في تنفيذه و اتخاذه ، كما أن الوقت المتاح ل اتخاذ القرار يمثل عاملا آخرا من العوامل المسببة لضغوطات العمل و ذلك أنه إذا ما كان الوقت المتاح قليلا لدرجة تدفع الفرد لاتخاذ قراره دون دراسته.

7-ضغوطات العمل الناتجة عن الهيكل التنظيمي:[1]

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع من مسببات ضغوطات العمل التي يتعرض له فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوطات تأتيه من البيئة الخارجية، بالإضافة إلى بيئة العمل فهو يواجه مشاكل المنافسة و التغيير في الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية كما يواجه مشكلة تدبير الموارد و توزيعها و اتخاذ القرارات الصعبة و مشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوطات صراع الدور، أما الشكوى العامة عند المستويات الدنيا من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات و المسؤوليات و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر عليهم، كما أن لشكل الهيكل التنظيمي و المركزية الشديدة و الإفراط في التخصص و تقييم العمل و نطاق الإشراف غير الملائم و الاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوطات العمل.

8-ضغوطات العمل الناتجة من المسؤولية عن الآخرين:[2]

إن الأفراد المسئولين عن الآخرين يواجهون ضغوطات أكثر من غيرهم، لذا فإن وظائف المدراء في المنظمة هي التي تتحل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة و قدراتها، فالمدير يكون لديه مسؤولية فيما يتعلق بالعلاوات و الترقيات و النقل و الفصل و يتفق المديرون على أنه من أصعب القرارات التي تواجه المدير هو الفصل من الخدمة.

إن هذه المسؤوليات التي تقع في على المدير نحو مرؤوسيه تمثل مصدرا من الضغوطات التي تواجه المدير.

9-ضغوطات العمل الناتجة عن الاتصال و التواصل المهني:[1]

---

[1] ميسون سليم السقا، أثر الضغوطات العمل علة اتخاذ القرارات ، (دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة)، مرجع سابق، ص14.

[2] جيرينبرج جيرالد و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص261.

يعد شكل الاتصال و آلياته داخل المنظمات أحد أسباب ضغوطات العمل، حيث أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملا مهما في تحقيق لضغوطات العمل في بيئات العمل، وإن قلة الثقة المتبادلة بين المدير و مرؤوسيه تؤثر سلبا على كفالة الاتصال بينهما و التي تؤدي بدورها إلى خلق جو من التوتر بين الطرفين و هذا يؤدي إلى الضغوطات.

و يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة و التي غالبا ما ينظر لها بوصفها ممارسة ينبغي توافرها في جميع المديرين، فأسلوب الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة غالبا ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغوطات، و يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عمودي و بيروقراطي، يعكس نظر أنهم الذين يشعرون بضغوطات أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح و أقل بيروقراطية. [2]

9-الاتصال المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين:

بشكل عاملا مهما في تحقيق جيدة الضغوطات هي بيئات العمل لما يترتب عليه من زيادة الكفاءة الاتصال في المنظمة و إيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيهم و زملائهم في العمل.

10-ضغوطات العمل الناتجة عن تقييم الأداء الوظيفي:[3]

يقصد به مدى وجود تفاعل لتقيم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية و منضبطة يقتنع بها العاملون من الممكن أن يكون مصدرا من مصادر ضغوطات العمل إذ لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد و المنظمة في آن واحد و يؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤدوا عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي و المعنوي و سيسود

---

[1] محمدشبير، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة و سبل التقلب عليها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2003، ص62.

[2] فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية (اتحاد التجارة و الصناعة)، المجلد السابع عشر، العدد 67-68، الإمارات المتحدة، 1994، ص143.

[3] صالح بن ناصر شغرود القحطاني، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص32.

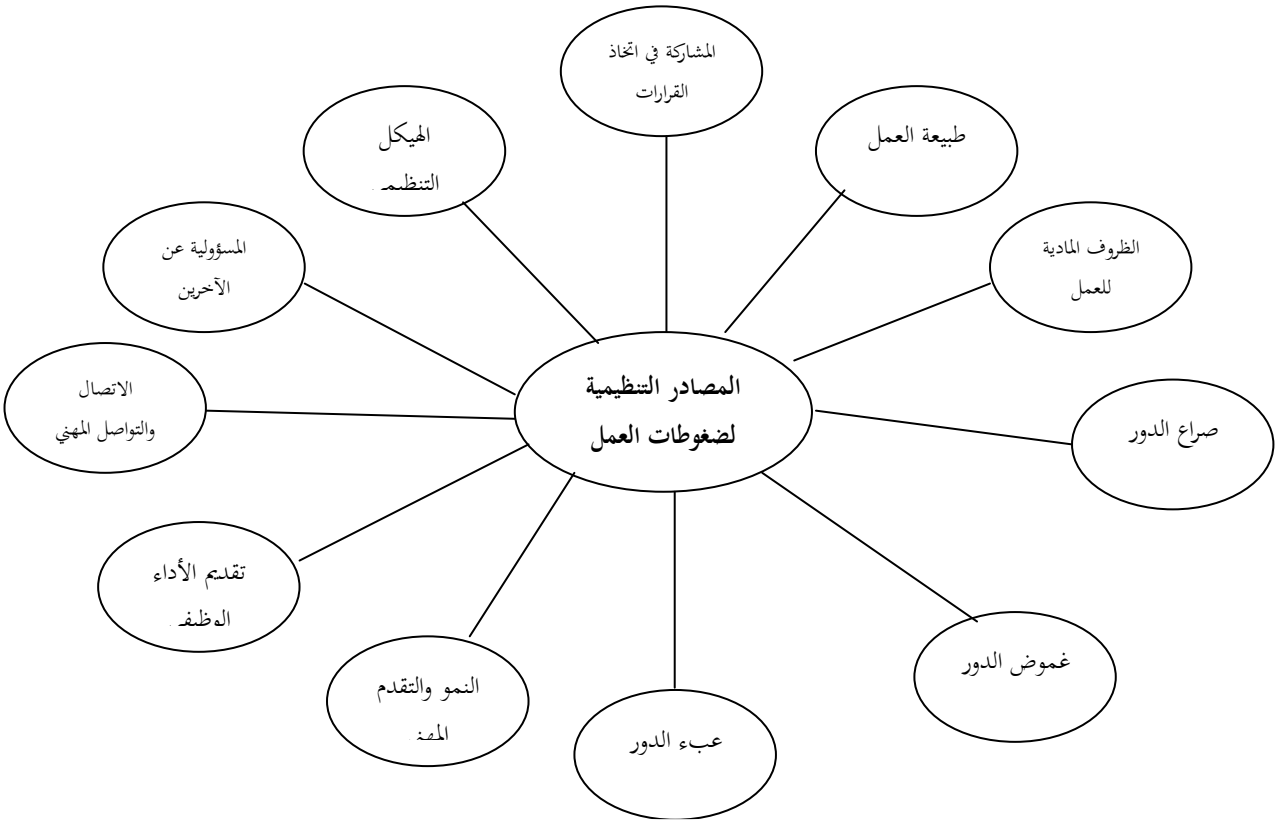
اعتقاد أن الجميع سواسية و أن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء الأفراد العاملين عرضة للعديد من الأمراض التي تصيب صحتهم النفسية و الجسدية.

11-ضغوطات العمل الناتجة عن النمو و التقدم المهني:[1]

يؤدي النمو و التقدم المهني إلى تحقيق الذات و ذلك بعد أن شعر الفرد أنه تعلم قدرات جيدة تحقق أحلامه، و يدخل ضمن مفهوم النمو و التقدم المهني و الترقيات و الحوافز، حيث يتطلع العامل في المنظمة إلى الترقي في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته، لأن الأفراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على أساسها تقلد و وظائفهم الراهنة، بل إنهم بحاجة إلى أن تباح لهم الفرص لكي يطوروا مهاراتهم و يكونوا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم الوظيفية و المالية.

و الشكل التالي يوضح مصادر ضغوطات العمل التي تحتويها البيئة الداخلية للمنظمة بمصادر التنظيمية لضغوطات العمل:

الشكل (2) المصادر التنظيمية لضغوطات العمل



المصدر: من أعداد الطلبة

[1] صالح بن ناصر شغرود القحطاني، المرجع نفسه، ص33

ثالثا: ضغوطات العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد:

و يقصد بمصادر ضغوطات العمل المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد تلك العوامل أو المتغيرات الخاصة به و التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة و البيئة التي عاش بها إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة بكل فرد، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته و فهمه لها و استعادة لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق عمله أو خارجه، كل ذلك يشكل مصدرا قويا من مصادر ضغوطات العمل، حيث

أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية و البيئة على سلوك الفرد كثيرا ما ينقلها معه إلى بيئة العمل، و تسهم في حدوث ضغوطات عمل لديه و توتر كذلك على أدائه للعمل سلب أو إيجابا، و فيما يلي أبرز هذه المصادر:

1- ضغوطات العمل الناتجة عن نمط الشخصية:[1]

تعرف الشخصية على أنها "ذلك الدمار الشامل الذي يضم مجموعة من السمات المركبة الاسمية و النفسية و العقلية و الثقافية التي تميز الفرد عن غيره، و تحدد هذه السمات نمط شخصية الفرد التي من خلالها يتحدى نمط سلوكه و تلعب شخصية الفرد و خصائصه دورا مهما في تحديد ردود فعله تجاه الضغوطات العمل التي تعاني منها، إضافة إلى ذلك فإن الأفراد ليست لديهم نفس الاستجابات لأن هذه الاستجابات و ردود الفعل تختلف من فرد لآخر.

و يرجع انتشار نمط الشخصية(أ) و نمط الشخصية (على فترة السبعينات من القرن العشرين) و يمكن توضيح هذين النمطين على النحو التالي:[2]

- نمط الشخصية (أ): و يمثل الملامح الشخصية العامة لهذا النمط في:
  - يميل إلى العمل بمفرده و يستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت واحد و قصير.

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)

[2] خديجة عاشور، ضغوط العمل (النظريات و النماذج)، مجلة العلوم الإنسانية، بدون مجلد، العدد السادس و العشرين، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص196

- يتسم بالإقدام و الطموح و التنافس.
- يتميز بنفاذ الصبر و الخشونة في التعامل مع الآخرين.
- تظهر لديه القوة لغريزة السيطرة.

أما فيما يخص تفاصل النمط الشخصية (أ)، مع الضغوطات فهو كما يلي:

- يبدو عليه أنه راض عن عمله و لا يعترف بوجود ضغوطات العمل في العمل أمام الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء.
- يكون أكثر فاعلية في المستويات التنفيذية كالإدارة الدنيا و الإدارة الوسطى و نادرا ما يكون فعالا في المستويات الإداري.

– نمط الشخصية (ب): و يمثل الملامح الشخصية العامة لهذا النمط في:

- يفضل العمل الجماعي.
- يتميز بالقدرة على الابتكار و التجديد.

أما فيما يخص تفاصيل نمط الشخصية (ب) مع الضغوطات فهو كما يلي:

- يعترف بوجود الضغوطات و يحاول التفاعل معها.
- يكون فعالا عند توليه مهام تتعلق بالبحث و الابتكار.
- يكون أكثر فعالية في المستويات الإدارية العليا.

و قد أثبتت الدراسات[1] أن نمط الشخصية (أ) يكون أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب و ارتفاع ضغط الدم مقارنة مع نمط الشخصية (ب)، و تشير كثير من الدراسات أن نمط الشخصية (أ) يقدمون مستويات أداء أعلى من أصعاب نمط الشخصية (ب) بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وجب ٱنجاز و التحدي، و مع ذلك فإن هناك بعض المواقف التي يكون فيها أصحاب نمط الشخصية (ب) أكثر تميز اخصه في الأعمال

[1] خديجة عاشور، ضغوطات العمل (النظريات و النماذج)، مرجع سابق، ص197

التي تطلب الصبر و التأني و هو ما أكدته إحدى الدراسات التي أوضعت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب نمط للشخصية (ب) و ذلك راجع لعدة أسباب أهمها:[1]

-أن أصحاب نمط الشخصية (أ) كثيرا ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم...الخ) تجعلهم لا يبقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا و هو ما تتيح الفرص لأصحاب نمط الشخصية (ب)؛

-أن أصحاب نمط الشخصية (أ) يتميزون بخلة الصبر و العجلة، و هو ما يعطي عنهم انطباعات السلبية لدى الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب نمط الشخصية (ب) الذين يتميزون بالصبر و التأني؛

-أن أصحاب نمط الشخصية (أ) كثيرا ما ينفذون قرارات خاصة بسبب تسرعهم، و هو ما لا يتلاءم مع طبعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا و التي تحتاج إلى التأني و التحلي بالجرأة.

و يمكن القول بأنه إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب نمط الشخصية (أ) و أصحاب نمط الشخصية (ب) أيهما الأفضل، فمن المتوقع أن تنصح أصحاب نمط الشخصية (أ) في المواقف التي تحتاج إلى التأني و الصبر و الحكم الدقيق، و عليه فإن طبيعة العمل و ظروفه هي التي تحدد أيها الأفضل

2-ضغوطات العمل الناتجة عن الجنس:[2]

يعد عاملا من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسات ضغوطات العمل، لا سيما مع زيادة معدلات دخول عنصر الإناث في سوق العمل، و التي يختلف موقعها الاجتماعي و الوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل و المنزل و العزلة الاجتماعية التي يعرضها عليها مجتمعنا، و محدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به ناهيك من التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو احتيارها المناصب عليا.

3-ضغوطات العمل الناتجة عن الحالة النفسية و البدنية:[1]

[1] شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضي الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سون لغاز – جيجل)، مرجع سابق.

[2] صالح بن ناصرشغرود القحطاني، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، مرجع سابق، ص36.

إن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة و التغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة بين الضغوطات فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري في نفسه من زيادة ضربات القلب و زيادة ارتفاع ضغط الدم و زيادة معدل التنفس و تصب العرق و جفاف الحلق و تتأثر تلك الآثار الناجمة عن ضغوطات العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية و اضطرابات نفسية و سلوكية.

4- ضغوطات العمل الناتجة عن أحداث الحياة الخاصة:[2]

تؤثر الأحداث التي يواجهها الفرد في حياته الخاصة سواء في المنزل أو خارجه في درجة شعوره بالضغوطات و التي ينقل أثرها للعمل، و من بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بالضغوطات من بينها ضغوطات العمل الناتجة عن المشاكل العائلية مثل الطلاق وفاة أحد الأقارب، ترك أحد الأولاد في المنزل...الخ.

و ضغوطات العمل الناتجة عن المشاكل المالية فكثرة الالتزامات المالية (فواتير المياه و الغاز و الكهرباء، و نفقات الأسرة...الخ) من جهة و عم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى تزيد من قابلية التعرض لضغوطات العمل، و كذا ضغوطات العمل الناتجة عن ظروف مكان الإقامة فالسكن في منطقة معينة عن مكان العمل يجعل الفرد لا يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية و النفسية التي تمكنه من تحمل ضغوطات العمل.

5- ضغوطات العمل الناتجة من عدم التوافق بين قدرات الفرد و حاجات العمل:

تحدد مواقف الأفراد و سلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية و احتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد و حاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوطات العمل و يعتبر العامل الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوطات الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج و التحدي للمشكلات الطارئة، لذا يعد التعليم و الخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر على ضغوطات العمل و مستوياتها لدى العاملين، لأن المعرفة و الخبرة السابقة تكنهم من التعامل مع ضغوطات العمل و تساعدهم على فهم الضغوطات الجديدة و إدراكها و معالجتها.

---

[1] ميسون سليم السقا، أثر ضغوطات العمل على اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في قطاع غزة)، مرجع سابق، ص16.

[2] شفيق شاطر، مرجع سابق، ص100-101

6- ضغوطات العمل الناتجة عن الصراع الشخصي:[1]

مفهوم الصراع الشخصي إلى حالته من التوتر الداخلي التي تحول بين الفرد و بين استمراره في السلوك المؤدي إلى تحقيق هدفه و ينشأ الصراع بين وجود هدفين متعارضين يمتازان بدرجة متساوية من الشعور بالجاذبية نحوهما أو النفور منها في كثير من الأحيان قد يجد نفسه أمام هدف واحد، و لكنه ينطوي على جانب ايجابي و آخر سلبي، و الحل يكون برفض الهدف كلية أو جانب منه و في معظم الحالات تكون العلاقة بين الصراع و الضغوطات علاقة تبادلية، ذلك أنه إذا كان الصراع يولد الضغوطات لدى الفرد فإن الضغوطات تجعل الفرد يعيش حالة من الصراع فيما بينه.

المطلب الثالث: أنواع ضغوطات العمل:

حاول الباحثون في معظم الضغوط تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع و ذلك حسب معايير تصنيف معينة و يعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعا.

1-أنواع الضغوطات وفقا للآثار المترتبة عليها[2]:

أ-الضغوطات الايجابية: و هي الضغوطات المفيدة و التي لها انعكاسات ايجابية بحيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج و الانجاز بسرعة، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في توليد الشعور بالسعادة و السرور لديه، و ينعكس هذا في محيطه على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن انجازها يكون بطريقة سيئة و غير مقبولة.

ب-ضغوطات السلبية[3]: و هي الضغوطات ذات الانعكاسات السلبية على صحة و نفسية الفرد التي تنعكس على أدائه و إنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوطات التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط و عدم

---

[1] خديجة عاشور، ضغوط العمل (النظريات و النماذج)، مرجع سابق، ص197.

[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص11

[3] مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص20.

الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل، و يطلق عليها علماء النفس بأمراض العصر، و تشير الإحصائيات في مستشفيات الأمراض النفسية و العقلية إلى 60 بالمائة من المرضى الذين يترددون على الأطباء يعانون من اضطرابات نفسية جسدية، و تسبب الضغوطات السلبية انخفاضا في الروح المعنوية و الشعور بالتعب و الأرق و يزداد تأثيرها في متخذي القرارات.

الجدول رقم 1 مقارنة بين ضغوطات العمل الايجابية و السلبية

المقارنة	الضغوطات الايجابية	الضغوطات السلبية
1	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
2	تساعد على التفكير	تولد الإحباط
3	تحافظ في التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
4	يجعل الفرد ينظر للعمل بتحدي	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5	تحافظ على التركيز في العمل	يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
6	النوم الجيد	الشعور بالأرض
7	القدرة على التغيير عن الانفعالات و المشاعر	ظهور انفعالات و عدم القدرة على التعبير
8	تمنح الإحساس بالمتع	تمنح الإحساس بالقلق
9	تمنح الشعور بالانجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
10	تمد الفرد بالقوة و الثقة	تسبب للفرد الضعف
11ا	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة إلى الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

.

2-أنواع الضغوطات حسب القدرة الزمنية[1]:

حيث تنقسم هذه الأنواع من الضغوطات إلى:

أ-**الضغوطات القصيرة**: و هي التي تستمر لثواني معدودة أو ساعات و تكون ناتجة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب-**الضغوطات المتوسطة**: و هي التي تستمر من ساعات إلى أيام و تحدث نتيجة بعض الأمور كالدوام لفترات إضافية أو زيادة مسئول أو شخص غير مرغوب فيه.

ج-**الضغوطات الطويلة**: و هي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات و تكون ناتجة عن أحداث كبيرة مثل: النقل من العمل، أو الإيقاف منه، أو موت شخص عزيز.

3- **أنواع الضغوطات العمل من حيث الشمول**[2]: و تتمثل في:

أ-ضغوطات كلية شاملة: و هي الضغوطات السائدة على كل شيء من اهتمامات العامل، و مسيطرة على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب-ضغوطات جزئية فرعية: و هي التي ترتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يخصها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصطدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغوطات عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبها؛

و يصنف كجان kagan الضغوطات إلى[3]:

-**الضغوطات المفاجئة أو العنيفة**: و تشمل الأحداث المفاجئة و هي ضغوطات عنيفة و تحدث فجأة و تؤثر على كثير من الأفراد في وقت واحد مثل الكوارث الطبيعية (الإعصار، الزلزال...الخ)؛

-**الضغوطات الشخصية**: و تشمل أحداث الحياة الرئيسية مثل فقد وظيفة و غير ذلك مما يهدد بالمرض؛

---

[1] فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مرجع سابق، ص144.

[2] فائق فوزي عبد الخالق، المرجع نفسه، ص144

[3] خالد بن محمد بن عبد الله العبدلي، الصلابة النفسية و علاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا و العاديين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص44.

-**الضغوطات البيئية و الاجتماعية:** و تشمل المشاكل التي يصادفها الفر في حياته اليومية مثل الانتظار و الوقوف في طابور طويل في بنك أو إدارة أو الازدحام المروري و هذه تختلف شدتها من وقت لآخر و من شخص لآخر؛

و قد ميز سيلي بين نوعين من الضغوطات و هما الضغوطات الجيدة و الضغوطات المثيرة للمشقة[1]:

-**الضغوطات الجيدة:** و هي التي تنشأ نتيجة مرور الفرد بخبرات أو مواقف يسفر من خلالها الفرد بمشاكل ايجابية مثل خبرات الانجاز، النجاح بالفوز، وهذا النوع من الضغوطات يمد الفرد بالفاعلية التي يقابل به التحديات التي تواجهه في حياته اليومية، و يمكن أن نطلق على هذا النوع من الضغوطات بضغوطات الكسب أو الفوز؛

-**الضغوطات المثيرة للمشقة:** و هي التي تحدث نتيجة مرور الفرد بخبرات الإحباط و الفشل و الإحساس بفقدان الشعور بالأمن.

المبحث الثاني: طبيعة ضغوطات العمل

المطلب الأول: أهمية دراسة ضغوطات العمل:

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوطات سمة من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليها البعض القائل الصامت، و أصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من زيادة ضغوطات العمل و انتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، و ثبت أن استمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية و النفسية و من ثم على أدائهم الوظيفي، و الجدير بالذكر أن ضغوطات العمل لا تعد خلل في الأسلوب الذي تدار به المنظمة أو في طريقة تنظيم العمل و أدائها بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد منظمة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة و متنوعة من ضغوطات العمل فيها وضعت من خطط و بذل جهد في أساليب إعدادها و تنظيمها.[2]

[1] خالد بن محمد بن عبد الله العبدلي، المرجع نفسه، ص45.

[2] فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مرجع سابق، ص153

و تعود أهمية دراسة ضغوطات العمل إلى أمرين هما[1] :

الأمر الأول: قيمة العمل ذاته و أثره في حياة الأفراد و علاقاتهم الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و انعكاسات تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فصلا عن أثره على نفسية الإنسان و اتزان مشاعره.

الأمر الثاني: ما تسببه الآثار السلبية لضغوطات العمل من شعور بالتوتر و الإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية و النفسية و العقلية التي تؤثر على الانجاز و الإتقان و هذا

ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوطات العمل و الوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر و الإجهاد.

و على الرغم من الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية لضغوطات العمل، إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية أو ضارة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز و التفوق و تكون حافزا له لتحقيق أهدافه، و قد يؤدي إلى تحفيزه للعمل لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده، إلا أن دراسة ضغوطات العمل في أي منظمة لها أهمية كبيرة و فوائد عديدة يوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبيا أو ايجابيا.

تفيد أهمية دراسة ضغوطات العمل بشكل عام في تحقيق ما يلي[2] :

1-تمكين المنظمة من تحسين أداء عامليها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة و الفاعلة للمتابعة و الإشراف و التوجيه للتعرف على نواحي القوة و الضعف في أداء العاملين فيها؛

2-مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات و قدرات العاملين حسب متطلبات العمل و الكشف عن إمكانيات و قدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة و الصعبة التنفيذ؛

3-إعطائها أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري و المهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار ظروف العاملين الاجتماعية و النفسية؛

---

[1] هند الخثيلة،المصادر ضغوطات العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول، السعودية، 1997، ص88.

[2] صالح بن ناصر شغرود القحطاني، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة)، مرجع سابق، ص21، 22.

4-المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية و بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية و معارفهم و القيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها و قدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤذونها مع تصميم برامج مناسبة، و احتياجاتهم العملية؛

5-إظهار القدرات الإدارية للمدراء و المشرفين غير الظاهرة في مجال العبارة و التوجيه للمرؤوسين، و فاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل و الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين؛

6-العمل على التزود بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في نداء العاملين في المنظمة بشكل عام منها ضعف التجهيز

و عدم ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، و ضعف المعلومات لأداء الأعمال، و عدم إشباع الحاجات؛

7-زيادة عمل العاملين للعمل و تحملهم للمهام و المسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة و المواصفات التي يتطلبها العمل في المنظمة؛

8-تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل و المحافظة على الممتلكات العامة.

المطلب الثاني: مراحل و مؤشرات ضغوطات العمل:

نتناول في هذا المطلب مختلف مراحل ضغوطات العمل التي يمر بها الفرد، و مختلف المؤشرات و العلامات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود للتعرف ضغوطات العمل لدى الفرد.

الفرع الأول: مراحل ضغوطات العمل:

إن ضغوطات العمل لا تتكون بين ليلة و ضحاها و إنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد حتى تظهر عليه تلك الضغوطات، و ما بين المراحل التي تمر بها عملية التعرض و الإصابة بالضغوطات ما يلي[1] :

[1] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص44، 45.

المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوطات:

و يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر و تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد بمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا و يمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوطات معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونا معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوطات و من أهم هذه المظاهر، زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري، الحساسية للنقد، ضوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث، و كلما زادت مرحلة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق و التوتر و الإرهاق.

المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوطات):

و تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه المتغيرات، و يأخذ رد لفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب و محاولة التخلص منها بسرعة و بذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، و إذ لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون الفرد قد تعرض بالفعل للضغوطات.

المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة و محاولات التكيف:

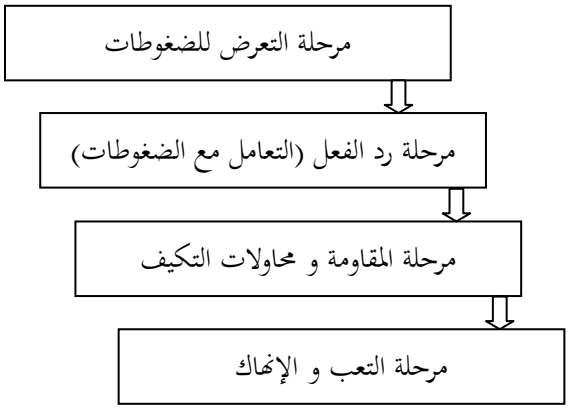
يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل و مقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح الفرد في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد و تزداد فرص العودة إلى حالة التوازن إما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية:

المرحلة الرابعة:

ينتقل الفرد في هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوطات باستمرار و لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة و محاولات التكيف و يمكن الاستدلال على الصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر و الآثار أهمها: الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب، الإصابة بالأمراض

العضوية كقرحة المعدة، السكر و ضغط الدم، و لكي تحقق المنظمة فعالية[1] في التعامل على مراحل و أعراض ضغوطات العمل يتطلب الأمر أن يراعي المديرون مجموعة من الاعتبارات الأساسية أهمها أن استعدادات و قدرات الفرد الذهنية و الجسدية لتحمل ضغوطات العمل في حدود وليست مطلقة، حيث عادة ما يترتب على استمرارية و تكرار ضغوطات العمل زيادة استعداد و قابلية الفرد للنزاعات و الحوادث و المشكلات و التي لا بد و أن تنعكس سلبيا على أداء و سلوك المنظمة، و الشكل التالي يوضح مراحل ضغوطات العمل.

الشكل (3) مراحل و مؤشرات ضغوط العمل



المصدر:عبد الغفار حنفي و اخرون،محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى،مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية،الاسكندرية،2002،ص185

من خلال هذا الشكل و مما سبق يتضح لنا أن مراحل ضغوطات العمل متتالية، و كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، حيث لا يمكن الوصول إلى أدناها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل، و هذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد، و وضع الخطوط العلاجية المناسبة.

الفرع الثاني: مؤشرات ضغوطات العمل:

إن تعرض الفرد لضغوطات العمل باختلاف مسبباتها و أنواعها و مراحلها لا بد و أن تظهر على سلوك الفرد حيث يستبدل بمجموعة من المؤشرات على أن وجود الضغوطات لدى الفرد، و هناك منوعة من المؤشراتالتي يمكن من خلالها التعرف على التعرف على وجود ضغوطات العمل عند الفرد و منها[2]:

---

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص518.

[2] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الأولى، دراسة الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص274-275.

- التأخر في الحضور. -الاكتئاب.
- الغياب و عدم المواظبة. -عدم التعاون مع الآخرين.
- الإهمال. -تبرير الأخطاء و اتخاد مواقف دفاعية غير عقلانية.
- ارتكاب أخطاء في العمل. -علاقات عدائية و سيئة مع الآخرين.
- اتخاذ قرارات غير سليمة. -مقاومة التغيير.

و هناك مجموعة أخرى من المؤشرات منها [1]:

- ارتفاع معدل دوران العمل. -سوء استخدام المواد.
- إنتاجية العمل أقل كما و كيفا. -ضياع الوقت.
- معدل الشكوى مرتفع. -انخفاض الروح المعنوية.
- نسبة الحوادث مرتفعة. -سوء الاتصالات (غموض الدور، بطىء الاتصال، تسوية المعلومات).

و هناك علامات يمكن أن تلاحظها في نفسك و أخرى يمكن أن تلاحظها في غيرك و تدل على التعرض لضغوط مرتفعة نسبيا و الجدول التالي يبين هذه العلامات :

[1] محمد بشير، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة و سبل التغلب عليها، مرجع سابق، ص73.

جدول 2: العلامات الدالة على ضغوطات العمل

في نفسك	في غيرك
-زيادة في ضربات القلب	-الحساسية للنقد
-جفاف الفم	-ضعف العلاقات مع الآخرين
-قلة التركيز	-الغياب و التأخر
-القلق الزائد	-التعرض المتكرر للحوادث
-الأرق و فقدان الشهية	-تعاطي المخدرات و الإفراط في التدخين
-آلام في الصدر و المعدة	-الانفعال الشديد و الشكاوى الدائمة
-توتر الأعصاب	-الضحك
-النسيان	-سوء استغلال الوقت
-ضيق التنفس	-الشعور بالذنب

المطلب الثالث: نماذج و نظريات المفسرة لضغوطات العمل:

أولا: نموذج الأعراض العامة للتكيف ل: هانز سيلي 1974 [1]:

يعد من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط، ظهر هذا النموذج على إثر الدراسات التي أجراها سيلي عام 1974 حول الاستجابة النفسية للمرضى، و كشف أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها، و أطلق سيلي عليها الأعراض العامة للتكيف.

فقد دفع سيلي في نموذجه تصور لردود الفعل النفسية و الجسدية اتجاه الضغط و أن تلك الردود لا تحد في وقت واحد و إنما تمر بآلات مراحل متميزة هي:

-الإنذار أو التنبيه للخطر.

-المقاومة.

[1] لعجايلية يوسف، مرجع سابق، ص41.

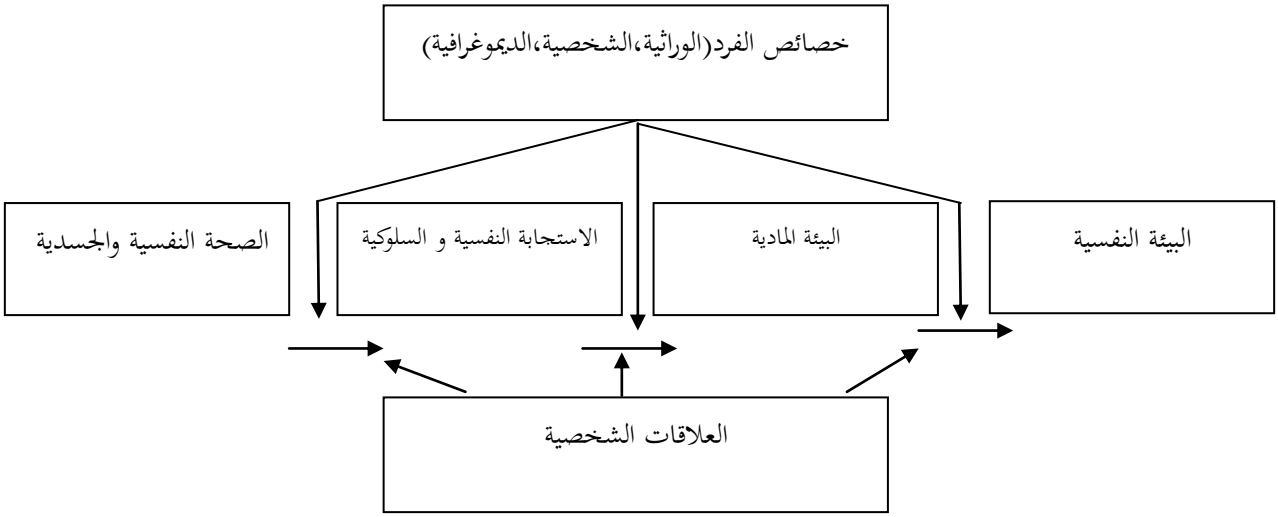
-الإنهاك.

تمثل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر رد الفعل الأولي للجسم لحالة الضغط التي يتخذ بوجه عام، صنيعة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان و يظهر توقع الأعصاب و ارتفاع ضغط الدم، و زيادة معدل التنفس و غير ذلك من الأعراض، و كلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة و فيما يشعر الفرد بالقلق و التوتر و الإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، و قد يترتب عن هذه المقاومة وقوع حوادث و ضعف القرارات المتخذة و أخيرا يحل الإرهاق حيث ما تنهار المقاومة و في هذه الحالة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة و الصداع و الأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد و المنظومة على السواء.

ثانيا: نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة):[1]

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة علة إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته و من ثم على صحته،و يشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته و بيئته، و يوضح الشكل التالي تأثير البيئة على الفرد، مما يؤثر بدوره على استجابته و من ثم على صحته.

الشكل (4): تأثير البيئة على الفرد



المصدر:عاشور خديجة،ضغوط العمل النظريات و النماذج،مرجع سابق،ص201

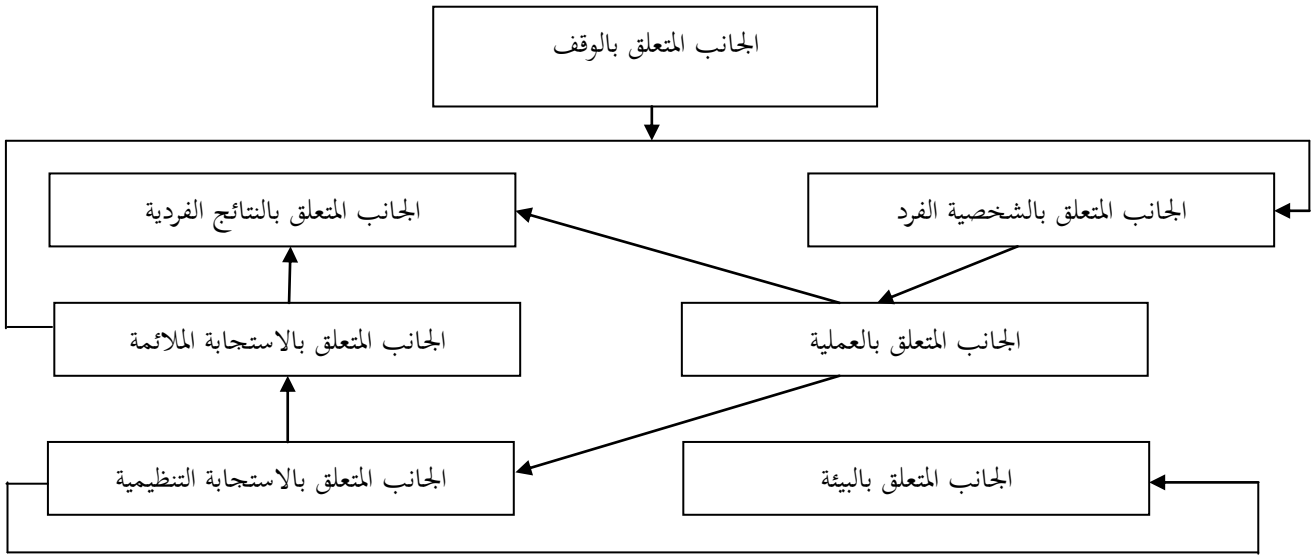
[1] عاشور خديجة، ضغوط العمل، النظريات و النماذج، مرجع سابق، ص201

ثالثا: نموذج: لبيير و نيومان 1978:[1]

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي تعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما: الفرد و المنظمة، حيث أن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد و المنظمة،

و هذا يدفع كل منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم، و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (5): نموذج بيير و ينومان:



المصدر: خديجة عاشور،مرجع سابق،ص203

رابعا: كرايتنر و كينيكي1979:[2]

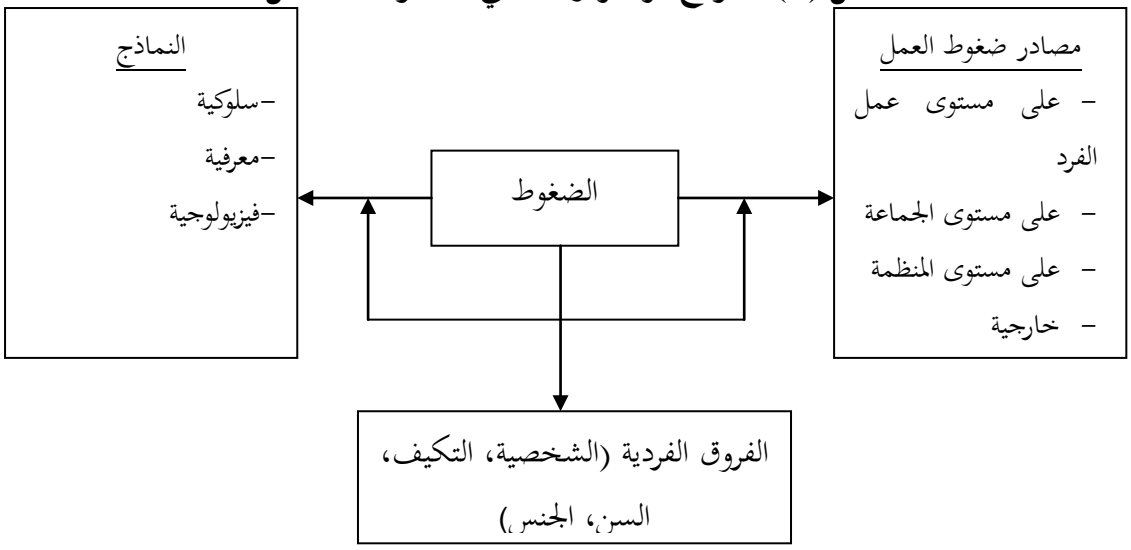
اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره إفانوفيتش و مانوسيمور 1979، و يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد و الجماعة و المنظمة) و المسببات الخارجية من الأوضاع الاقتصادية و السرية و نوعية الحياة و غيرها.

[1] عاشور خديجة، ضغوط العمل، لنظريات و النماذج، مرجع سابق، ص202.

[2] عاشور خديجة، ضغوط العمل النظريات و النماذج، مرجع سابق، ص202.

و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و التالي على مستوى الضغوط و نتائجها، و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (6): نموذج كرايتنر و كينيكي للضغوطات العمل



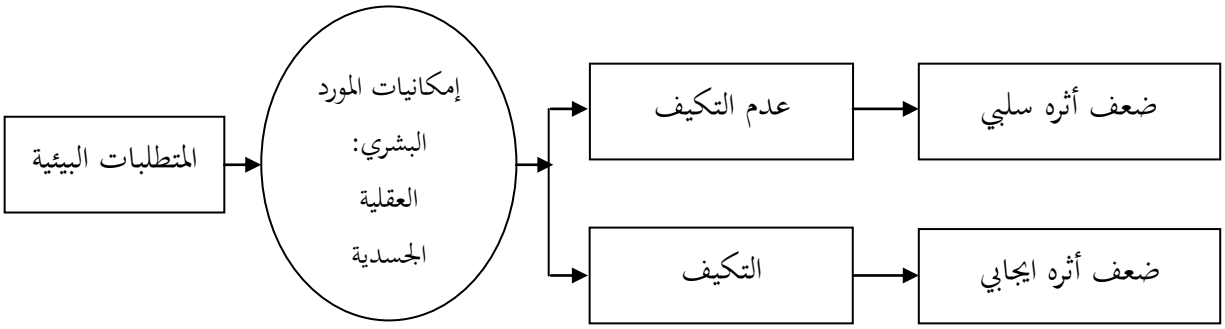
المصدر:عبد القادر سعيد بنات،ضغوطالعمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة، مرجع سابق،ص12

خامسا: نموذج ثريكوث[1]:

قدم مارتن ثريكون عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوطات العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغوطات العمل، حيث يرى ثريكوث أن الفرد يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات البيئية مثلا: متطلبات العمل، متطلبات الأسرة...الخ، التي يجب عليها تحقيقها و الإمكانيات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية، الجسدية، المادية...الخ، فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته فإنه يكون في حالة عدم التكليف أو لا توازن، و التي منشأها أن تترك عليه آثار ضغوطات سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية، سلوكية)، أما إذا حدث العكس أي أن إمكانيات الفرد كانت مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية، فإن في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن و هذا من شأنه أن يترك عليه آثار ايجابية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس...الخ، و الشكل التالي يلخص محتوى هذا النموذج

[1]شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- سون لغاز – جيجل)، مرجع سابق، ص105

الشكل (7): نموذج ثريكوث لضغوطات العمل:



المصدر:شفيق شاطر،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز جيجل، مرجع سابق،ص105

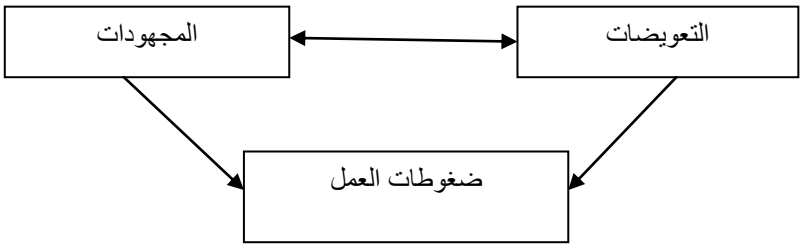
سادسا: نموذج سيفريست[1] :

قدم جوهانس سيفريست عام 1986 نموذجا بالتفسير ضغوطات العمل يركز على بعدين أساسين هما:

المجهودات: و هي عبارة عن تلك القدرات الفكرية أو العضلية التي يقدمها الفرد أثناء عمله.

التعويضات: و هي عبارة عن الفوائد التي يتحصل عليها الفرد مقابل تأديته لعمله و قد تكون هذه الفوائد مادية مثل الأجر، العلاوات...الخ، أو معنوية مثل التقدير و الاحترام...الخ.و الشكل التالي يوضح هذا النموذج

الشكل (8): نموذج سيفريست لضغوطات العمل:



المصدر:شفيق شاطر،نفس المرجع السابق،ص105

[1] شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سون لغاز، جيجل)، مرجع سابق، ص 145

في هذا النموذج قام سيريفست بتفسير ضغوطات العمل من منطق المقارنة بين ما يقدمه الفرد للوظيفة و بين ما يحصل عليه كمقابل منها، حيث يكون الفرد في حالة شعور بضغوطات العمل إذا كانت الفوائد التي يحصل عليها من وظيفته أقل من المجهودات التي يقدمها.

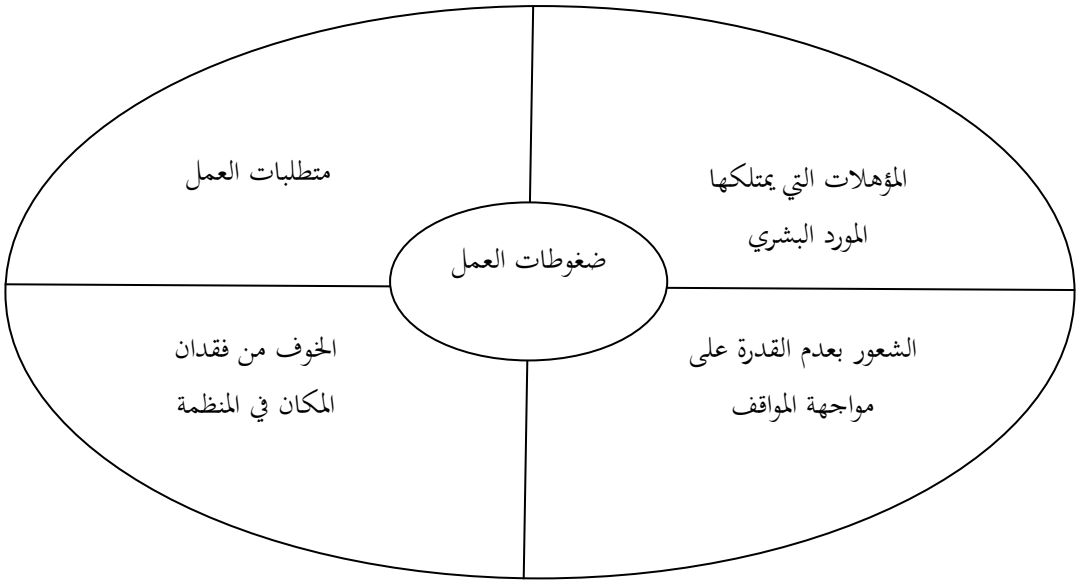
سابعا: نموذج (l'inrct)[1]:

قدم الباحث سيمون مورس من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل عام 1994 نموذجا لتفسير ضغوطات العمل و يركز على بعدين هما:

-متطلبات العمل مثل: قيود الإنتاج الكمية أو النوعية، قيود الوقت...الخ.

-المؤهلات التي يتمتع بها الفرد مثل: القدرات الفكرية و الجسدية، الخبرات....و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (9): نموذج INRCT لدراسة ضغوطات العمل:



المصدر:شفيق شاطر،مرجع سابق،ص106

[1] شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونا لغاز، جيجل)، مرجع سابق، ص108-109.

*المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل(Institut national de recherche sur les conditions du travail Bruxelles)

يوضح الشكل السابق أنه كما يشعر الفرد بأن المؤهلات التي يمتلكها لا تغطي المتطلبات العمل و أنها غير كافية لمقابلة المهام الموكلة إليه، في هذه الحالة يشعر أن مكانته في المنظمة مهددة سواء بالطرد أو فقدان الثقة و التقدير و الاحترام من الرئيس و الزملاء، وهو ما يولد في نفسه شعورا بالضغوطات.

النظريات المفسرة لضغوطات العمل:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت إلى ضغوط العمل، و قد اخترنا التحدث عن أهم هاته النظريات:

1-نظرية ويليام كابرت[1] :

يغير كانوت عالم الفسيولوجية من أوائل الذين استخدموا عبارة –الضغط- حيث قدم تفسيرا ماديا للضغط و رجعت

هذه النظرية تأثير العوامل البيئية علة العوامل الذاتية من حيث أن التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل، و تتعامل هذه النظرية مع الفرد العامل على أنه كائن بيولوجي، و تجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية و النفسية و الروحية بالإنسان و التي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلها من فرد لآخر.

2-نظرية هاتر[2]**سيلي** :

قدمت هذه النظرية مفهوما آخر لضغط العمل حيث أكدت أن ردود الفعل للفرد العامل (الأحداث الضاغطة) تتبع نمطا منسقا أطلق عليه سيلي نمط التكيف العام للأعراض المتزامنة و وفقا لتطورات النظرية فإن استجابات الإنسان لضغوط العمل تمر بثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط يليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف و التي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك في حالة التمادي للتعرض للضغط، و ما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالا للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط.

[1] براقوبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة مستر، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013-2014، ص59

3-نظرية لازروس:

تسمى النظرية بنظرية التقدير المعرفي و التي أشارت إلى أن يعتمد التعرض للضغوط على تقدير الشخص للموقف و إحساسه بإشارات مؤلمة و اعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، و مع أن هذه النظرية تركز على تأثير العامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أن كلما تغير تقديرات الأفراد تغيرت معها عملية تحملهم و انفعالاتهم[1]، كما يشير لازاروس و كوهين في دراسة لهما بعنوان الضغوط البيئية أن الضغط ينشأ من تفاعل الشخص و البيئة يسبب وجود علاقة مضطربة بين هذين النسقين، و لذلك فإننا بحاجة إلى دراسة المتغيرات الوسيطة التي تسهم في حدوث العلاقات المضطربة بين الشخص و البيئة التي يعيش فيها[2].

4-نظريةماسلو[3]:

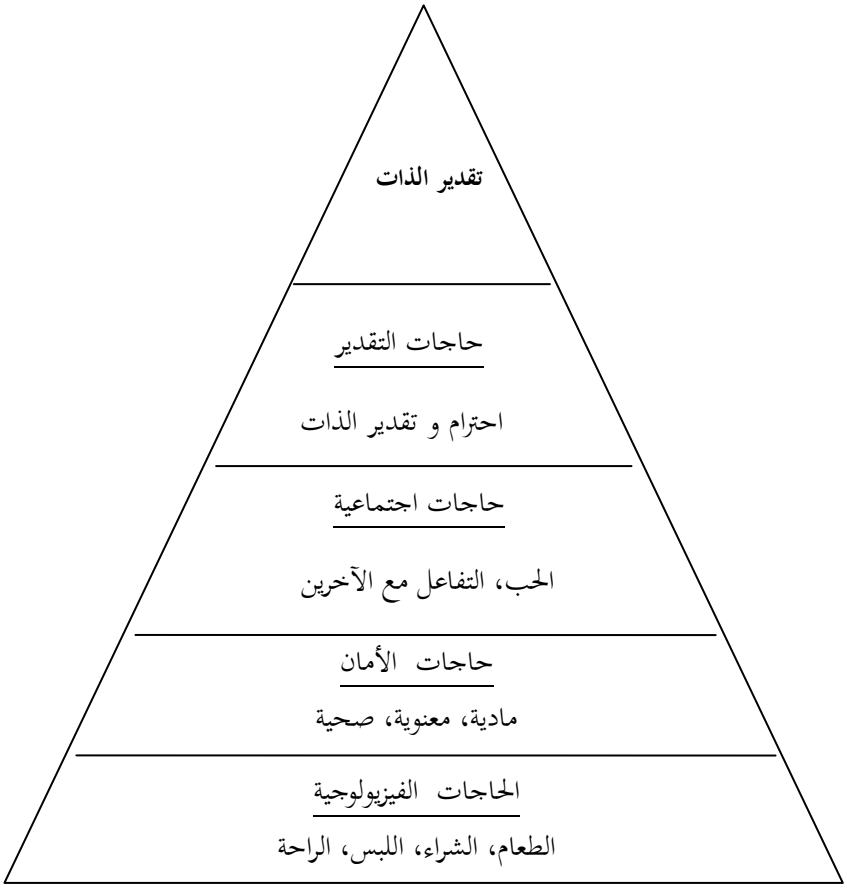
يرى أن الشعور بلاغط يكون نتيجة نقص إشباع الحاجات و لا سيما فسيولوجيا، مما يؤدي للعور بالغط، و هذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات.

[1] براقدية أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، مرجع سابق، ص60.

[2] إيهاب عبد العزيز عبد الباقي الببلاوي، دراسة منشورة في مركز الخدمة للاستشارات البحثية شعبة الدراسات النفسية و الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 11، نوفمبر 2002، ص10

[3] قوراري حنان، مرجع سابق، ص44

الشكل (10) يوضح سلم هرم الحاجات لماسلو:



المصدر:قوراري حنان،الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة الميدانية،(دراسة ميدانية على أطباء الصحة الميدانية)،رسالة ماجيستار،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013-2014،ص48

نظرية سبيلبرجر[1] :

تعتبر نظرية سبيليرجر حول القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد أقام هذا الباحث نظريته على أساس التميز بين القلق كتسمية و القلق كحالة، و للقلق شقين :

الأول يتمثل في القلق العصبي المزمن، و هو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة.

الثاني يتمثل في حالة القلق التي تمتد على الظروف الضاغطة و الضغوط التي تسبب القلق سبيليرجر 1972 و على هذا الأساس ربط الباحث بين الضغط و قلق الحالة، إذ يعتبر الضغوط الناتج مسببا لحالة القلق و يستبعد في بذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

[1] شارف مليكة خوجة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير،كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامع تيزي وزو، 2010-2011، ص42.

فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، و يتميز بين مفهوم الضغط و التهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف و الأحوال البيئية التي تسم بالخطر، أما كلمة تهديد فتشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص أنه خطير أو مخيف.

المبحث الثالث: الآثار المترتبة على ضغوطات العمل:

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، و إذ استمرت و زادت القدر المعقول، تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته و على المنظمة، و هذا يعتق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة، لكن هذا لا ينفي أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة، حيث أن المتفق عليه أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد لذا على المنظمة معرفة الآثار المترتبة على هذه الضغوطات على مستوى الفرد و المنظمة و كذا الأساليب المتبعة للتعامل معها، بالإضافة إلى معرفة تلك العلاقة التي تربط بين ضغوطات العمل و مستوى الأداء الوظيفي المطلوب، و هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الآثار الايجابية و الآثار السلبية المترتبة على ضغوطات العمل:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جمعها لنظر إلى ضغوطات العمل على أنها ضغوطات سيئة و يجب مجابتها و مكافحتها للحد منها، و ذلك لآثارها السلبية على المنظمة و الفرد معا، لكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوطات العمل آثار ايجابية مرغوب فيها، إلى جانب السلبية غير المرغوب بها.

فنتائج الجانب السلبي للضغوطات هي التي تحظى باهتمام الباحثين و ذلك بما لها من نتائج و آثار ضارة على كل من الفرد و المنظمة و المجتمع بصفة عامة، و لهذا سنتناول في هذا المطلب الآثار و النتائج المترتبة لضغوطات العمل على كل من الفرد و المنظمة.

الفرع الأول: الآثار المترتبة و مستوى الفرد

يمكن تقسيم آثار ضغوطات العمل على مستوى الفرد إلى قسمين هما الآثار الايجابية و السلبية

أ–الآثار الايجابية: و تتمثل فيما يلي[1] :

–تحفز على العمل.–الشعور بالمتعة و الانجاز.

–تجعل الفرد يفكر في العمل. – النوم بشكل مريح.

–يزداد تركيز الفرد في العمل. – تزويد الفرد بالحيوية.

–ينظر الفرد إلى عمله بتميز. – النظر للمستقبل بتفاؤل.

–المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ب–الآثار السلبية:عندما تتأثر استجابة الضغوطات لدى الفرد بشكل قوي و متكرر و لم يستطيع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغوطات، و من ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، نفسية و سلوكية ضارة و تختلف حدتها ما بين الأفراد.

❖ **الآثار الجسدية و الفسيولوجية:**

يؤدي تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل و بصفة مستمرة و لمدة زمنية طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض مختلفة.

و لقد أوضحت عدة دراسات منها[2]، دراسة Holt و دراسة Matteson عام 1982، و كذلك تقرير صدر عن مجلةHumann ressource magazine عام 1981 أن هناك علاقة قوية بين الضغوطات والاضطرابات الفسيولوجية، و من هذه الأمراض: الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، ارتفاع السكر في الدم و يطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف لأنها لا تنشأ على طريق العدوى أو الميكروبات.

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص145.

[2] ميسون سليم السقا، أثر ضغوطات العمل على اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، مرجع سابق، ص18.

❖ **الآثار النفسية**[1]:

لقد توصل علماء النفس في دراستهم إلى تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل بشكل مستمر و متكرر يجعله عرضة للإصابة بالإحباط و القلق و التعب و الاكتئاب...الخ، و يعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوطات العمل و الذي ينشأ عندما يعجز الفرد على مواجهة المواقف الضاغطة و التكيف معها بشكل جيد، و هو ما يجعله عرضة للشعور و بالحزن و اليأس و قلة النشاط و فقدان الشهية و الثقة بالنفس و المعاناة عن عدم القدرة على التركيز.و قد اتفق الباحثون على أن الآثار النفسية التي تحدث تأثيرها على الفرد تمثل في[2] :

-القلق و التوتر. -انخفاض أخلاقيات الفرد.

-الضغط و الإحباط. -زيادة عدم الرضا.

- الملل و الشعور بانخفاض تقدير الذات. -زيادة الرغبة في ترك العمل.

-الأرق و سرعة الإثارة. -انخفاض الولاء التنظيمي.

-حالات نفسية مختلفة. -الإجهاد الذهني و الاحتراق الذاتي.

-فقدان الاهتمام و انخفاض القدرة على إشباع الحاجات.

و كل هذه الآثار تنعكس على المنظمة خاصة إذا كان رجال الإدارة في المنظمة يعانون منها

***الآثار السلوكية**[3]:

[1] فاروق فليه عبده و السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص311.

[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء و العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)، مرجع سابق، ص20.

[3] عبد القادر سعيد بنات، مرجع سابق، ص37، 46.

تعتبر هذه الآثار أكثر وضوحا من الآثار الفسيولوجية و النفسية، و من ثم فهي تساعد في تحليل آثار ضغوطات العمل على الأداء، و من بين هذه الآثار ما يلي:

-الغياب و التأخر عن العمل. - فقدان الشهية و الإفراط في الطعام.

-الأرق و الإفراط في النوم. -الميل للوقوع في الحوادث.

-الإسراف في التدخين. -الاعتداء على الأفراد و الاستياء منهم.

-تناول العقاقير و المخدرات الكحولية. -ترك العمل.

الفرع الثاني: الآثار المترتبة على مستوى المنظمة:

تؤثر أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوطات العمل لا تقتصر على الفرد فقط بل و تمس أيضا المنظمة التي ينتمي إليها، و باعتبار أن الفرد أهم مورد تملكه المنظمة فإن أيخلل يصيبه ينعكس مباشرة على المنظمة التي يعمل فيها، و يمكن تقسيم آثار ضغوطات العمل على مستوى المنظمة إلى قسمين: هما الآثار الايجابية و الآثار السلبية

- **الآثار الايجابية**[1] :

تشير أدبيات الدراسات النفسية و الإدارية إلى أن ضغوطات العمل لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، و إنما يترك المعتدل منها آثار ايجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و تتمثل هذه الآثار الايجابية فيما يلي:

أ- **تدعيم العلاقات الاجتماعية في المنظمة:** حيث أن ضغوطات العمل تتطلب وجود تضامن و تعاون مشترك و مستمر بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوطات العمل.
ب- **اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المنظمة:** و التي تظهر أثناء التعامل مع ضغوطات العمل، ففي الحالات الصعبة التي تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها حتى تنضج فترات خبرات الأفراد العلمية

[1] فاروق فليه عبده و السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص309.

و العملية في التعامل مع المواقف الصعبة، و هذا ما يمكن المنظمة من استغلال قدرات هؤلاء الأفراد التي تظهر أثنا التعامل مع الضغوطات.

ت- **حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامهم بفعالية و فاعلية:** و التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوطات العمل المرتفعة، و بالتالي تصبح ضغوطات العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المنظمة لأنشطتها اليومية بفعالية و فاعلية.

ث- **تنمية الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المنظمة:** حيث يتطلب التعامل مع ضغوطات العمل زيادة في قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال.

ج- **زيادة الشعور بالرضا الوظيفي و الثقة للموارد البشرية:** و هو ما ينعكس على المنظمة، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل و يسود فيها الأداء المتميز.

- **الآثار السلبية**[1] :

يتفق جل الباحثين أن تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من الضغوطات العمل من شأنه أن يترك عليه أثرا سلبي و الذي ينعكس بدوره مباشرة على المنظمة، و لقد قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغان الأمريكية Université Michigan بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوطات المرتفعة إلى نوعين من التكاليف منها التكاليف المباشرة و الغير المباشرة.

1-**التكاليف المباشرة**[2]: و يقصد بها التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوطات العمل و التي يمكن ملاحظتها و تقديرها، و تأخذ هذه التكاليف عدة أشكال أهمها:

1-1: التكاليف المشاركة و العضوية: أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب صفق مشاركته في ذلك العمل و توجد عدة سلوكيات تعبر عن ضعف مشاركة الفرد في العمل هي:

[1] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص74، 75.

[2] محمد علي الكبتي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص227.

أ- **الغياب و التأخر عن العمل:** إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج و إنتاجية الجماعة و تتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك تتمثل في انخفاض مستوى الولاء للمنظمة و مستوى الروح المعنوية بالإضافة إلى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلا من العمالة المتغيبة.

ب- **الإضراب و التوقف عن العمل:** يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج و تكاليف إحلال عمال جدد، و تكاليف الأيام المفقودة من العمل بالإضافة

إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات على الموردين أو العملاء.

ت- **ترك العمل:** و يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوطات العمل و ترك العمل له آثار ايجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة، و إدخال عناصر جديدة تتميز بالحيوية و النشاط و القدرة على الأخطاء.

ث- **الشكاوي و التظلمات:** رغم الآثار الايجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة و الكشف عن نواحي قصور معينة في المنظمة، إلا أن لها آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل و إثارة النزاعات و الصراع و بالطبع لهذه الآثار السلبية تكاليف كبيرة تتحملها المنظمة.

1-2: تكاليف الأداء في العمل[1] : تؤثر ضغوطات العمل على درجة مشاركة الفرد في العمل، فإنها تؤثر أيضا على سلوكه في العمل، فمثلا يستجيب الفرد لضغوطات العمل بالغياب و ترك العمل، و قد تستجيب بأداء العمل بجودة منخفضة و قد يستجيب بتعطيل الآلات و تخزينها، لذا فإن الأداء الوظيفي يدخل ضمن بنود التكاليف المباشرة الناتجة عن ضغوطات العمل و يشمل:

أ-انخفاض كمية و جودة المنتج: عندما بتعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوطات العمل فإن كمية و جودة العمل سوف ينخفضان و كذلك في حال انخفاض مستوى الضغوطات و هدا ما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة.

[1] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص76.

ب–ارتفاع نسبة الحوادث: حيث أن ضغوطات العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر ميلا للحوادث و الوقوع في الأخطاء، و هذا بترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة.

ت–تعطيل الآلات و تخزينها: عندما يتعرض الفرد للمواقف الضاغطة في العمل فإن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل: الغضب، العداوة، القلق، حيث أن كثير من المنظمات لا تسمح بالتعبير عن مثل هذه الاستجابات و المشاعر فيضطر الأفراد إلى كبتها، و هذا يؤدي إلى إصابتهم ببعض الأمراض النفسية و الجسمانية لكن قد يلجأ الأفراد إلى طرف بديلة للتعبير عن هذا الشعور بأداء العمل بجودة متدنية، تعطيل الآلات أو تخزينها.

1–**3: المكافئات التعويضية:** تمثل المكافئات التعويضية العنصر الثالث من عناصر التكاليف المباشرة على سوء إدارة ضغوطات العمل و تأخذ هذه المكافئات شكل تعويض عن العجز في العمل و تقوم على ردود الفعل النفسية و العاطفية المتنوعة الناجمة من الأحداث الضاغطة في العمل، و بالغم من ذلك أن هناك صعوبات كبيرة في تحديد مصدر الضغوطات التي تسبب العجز أو المرض الذي أصيب به الفرد، فمثلا العمل في معمل إشعاع كرمائي يختلف عن العمل في إحدى الكليات، و بالتالي يختلف حجم التعويض المناسب باختلاف نوع المهنة التي يستغلها الفرد، و بالطبع كلما زاد معدل الإصابة أو الحوادث زادت التكاليف، و على المنظمة توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على منع الحوادث.

2–**التكاليف الغير مباشرة**[1] : و يقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط بضغوطات العمل بطريق غير مباشرة و التي يصعب تقديمها ماليا، و توجد صعوبة كبيرة في تقدير التكاليف غير المباشرة و التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوطات العمل مما يجعلها لا تمثل اهتماما كبيرا لدى المديرين و الباحثين على حد سواء و مع ذلك يمكن تصنيف هذه التكاليف كما يلي[2] :

2–**1: نقص الحيوية و المشاط:** عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوطات بشكل مستمر فإنه يفقد حماسه و حيويته و تضعف قدرته على الأداء، و من ثم ينخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة

[1] محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص228.
[2] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص77، 78.

و فاعليتها، و يمكن التعبير عن نقص الحيوية و النشاط في صور عديدة مثل ضعف مستوى الروح المعنوية و ضعف و انخفاض الدافعية بالإضافة إلى الاستياء الوظيفي.

2-2: ضعف الاتصالات: يؤثر المستوى المرتفع من الضغوطات العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد و المنظمات، فتشير الدراسات إلى أن صراع و غموض الدور يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الفرد و الأفراد الآخرين في بيئة العمل، و يترتب على ذلك سوء فهم في انجاز المهام و الأنشطة، خاصة التي تعتمد على بعضها البعض.

2-3: عدم الدقة في منع القرارات: تحتاج عملية منع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات و الهدف من ورائها و النتائج المرتبة عليها، حيث أن ضغوطات العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات و انخفاض في معدل تكرار الاتصالات و تجويف و تسوية الرسائل و بالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة و مشوهة، أو أنها لا تصل في الوقت المناسب و من ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة.

2-4: جودة علاقات العمل: يترتب على ضغوطات العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة و أقل احتراما و أكثر كرها و حقدا أو عداوة و أقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم، و بالتالي يصبح جو العمل غير صحي و من ثم ينخفض الأداء و تزداد التكاليف.

2-5: تكاليف الفرصة البديلة: إن المنظمات التي تتبنى بيئات عمل صحية (حيث مستوى الضغوطات فيه معتدل) يمكنها مواجهة المخاطر و المعوقات، و في نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة أمامها، على عكس المنظمات التي تعاني من ضغوطات مرتفعة و يتعرض فيها العاملون لضغوطات شديدة يكون في غير استطاعتها توفير مثل هذه البيئات الصحية، و من ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر و المعوقات و الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا و مستقبلا، و بالطبع فإن تعرض المنظمة للمخاطر و عدم استفادتها من الفرص يمكن ترجمته في شكل تكاليف تضاف إلى بنود التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة، و يمكن القول بأن المنظمة التي تعطي اهتماما كافي لضغوطات العمل سوف يكلفها خسائر كبيرة.ز التي تنتج بسبب الآثار التي تتركها هذه الضغوطات على المنظمة ككل، فالمنظمة الواعية هي التي

تسعى للتعرف على التكاليف غير المباشرة و تحاول العمل على خفضها و التقليل منها، و أن تبذل ما لديها من إمكانيات مادية و بشرية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بما يضمن استقرارها و تطورها و ازدهار.

المطلب الثاني: أساليب مواجهة الضغط المهني:

لا بد أن نعرف طبيعة الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد سواء كانت ناتجة عن نقاط ضعف و تهديدات إذا كان سببها وجود فرص متاحة في البيئة، كما لابد عليها أن تحدد طبيعة المصدر سواء كانت الضغوطات متعلقة بالشخصية، و الأدوار أو البيئة المادية أو العلاقات الشخصية حتى يساعدها ذلك على تحديد طبيعة الآثار و بالتالي كيفية العلاج و التعامل مع هذه الضغوطات، فمعالجة ضغوطات العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المنظمة تتم من خلال عدة أساليب حتى يستطيع كل منهما التقليل منها.

الفرع الأول: المستوى الفردي[1] :

نستطيع تجنب ضغوط العمل و علاجها بوسائل و طرق عديدة من أهمها:

1**-الكشف الطبي:** إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية شديدة على صحة الفرد، و من ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار و الأساليب المحتملة لضغوط العمل، فقد يكشف مثل هذا الفحص أن من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عاديات الشخص نفسه في التدخين، أو الإسراف في تناول المشروبات المنبهة مثل القهوة و الشاي أو المشروبات الكحولية، أو زيادة في الوزن، أو أمراض معينة تسبب الانفعال و ما شابه ذلك من العوامل، و بالتالي فإن معرفة تلك العوامل و اتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حبا لها بعمل كحاجز صد قوي ضد تأثيرات ضغوط العمل.

2-التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات و الأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: المشي و الركض و السباحة، و ركوب الدراجات و غيرها، أقل عرضة للتوتر و الضغوط.

[1] محمد محسن صندقجي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفردي، مقال من الانترنت على الموقع
http//pad322halmadani.blozspot.com/2009-04/blog-post 5129 52 html = comment. Form 06-03-2014:10

3–**الاسترخاء:** يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات و انخفاض ضربات القلب و ضغط الدم، تباطؤ في عملية التنفس، و يتم باتخاذ الوضع المريح و إغماض العينين و تكون في مكان هادئ.

4–**التأمل**[1] : و فيما يتم استرخاء العضلات و الجهاز العصبي اللاإرادي و تفريغ الذهن و الابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب بالضغوط، فالتأمل يسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية، و يوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية أو أن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره و وجدانه و يؤدي هذا إلى إعداد و تدريب الذهن على تحمل ضغوطات العمل.

5–**الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث أن الضحك و الفكاهة يساعد على تجنب و تخفيف الضغوطات التي يواجهها الأفراد.

6–**إعادة البناء المعرفي:** و هي تشجع الفرد على تبني الاعتقاد بأن أخفاقة المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

7–**المساندة الاجتماعية:** و يتحقق ذلك متى ما نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمية مع غيره من الأفراد الذي يشعرون بالارتياح لهم و يثق في نفس الوقت في اتزانهم و صحة حكمهم على الأمور فعن طريق مثل هذه الدائرة من الصداقات يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس.

8–**الاهتمام بالفرد:** تكون من خلال تقبل الفرد مسؤولية من تطوير و تطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغيرات في نمط الحياة و لهذا الأسلوب خمس أبعاد:

–مسؤولية الفرد ذاته على صحته و حياته.–اللياقة البدنية؛

–النوعية الغذائية . – الحساسية اتجاه البيئة.

–تخفيض الضغوط و الاسترخاء.

[1] محمد سلما العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص168.

9–**فرص العمل البديلية**: يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت حد الأمان، و أنها تقترب به من نقطة الخطر، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الأساليب السابقة في التعامل معها، و من ثم فإن ترك العمل و البحث عن فرصة عمل أخرى بديلة تصبح إحدى الأساليب المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط و تغيير الموقف بكامله.

10–**العلاج الروحي** (الرجوع إلى الدين): و يتخلص العلاج الروحي في مواجهة الضغوطات العمل بالاتجاه للخالق سبحانه و تعالى، فالصلاة تصفي النفس على النفس هدوء و سكينة، و الدعاء إلى مولى عزوجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوطات و يزيد قوة و إصرار على تحمل تلك الضغوط و التعامل معها ايجابية.

فالدعم الروحي و الرضا و الهدوء و تجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات و الدعاء المتصل بالله سبحانه و تعالى، يزيد الفرد قوة علة تحمل ضغوطات العمل، و ذلك مصداقا لقوله: "ألا بذكر الله تطمئن القلوب[1] و قوله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام:"إنما أشكو بثي و حزني إلى الله و أعلم من الله ما لا تعلمون[2].

و قوله تعالى "و من أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا[3] لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن نستمد من شرعنا و ديننا الحنيف، لأن الإسلام اهتم بالجوانب الصحية للفرد من خلال معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم، بالإضافة للطلب من المسلم الاهتمام بجسمه و عقله و لهذا كان الإيمان بالله و الفزع إليه يعتبر جزءا من العلاج الطبي و النفسي في مواجهة الهموم و الضغوطات.

الفرع الثاني: على مستوى المنظمة:

تجدر الإشارة إلى أن أي أسلوب للتعامل مع مشكلة ضغوطات العمل تصبح في واقع الأمر مضيعة للوقت و الجهد م لم يكن لدى إدارة المنظمة إدراك و فهم كامل بها، و أن مشكلة ضغوطات العمل هي

[1] سورة الرعد، الآية 28.
[2] سورة يوسف، الآية 86.
[3] سورة طه، الآية 124.

إحدى المشكلات الأساسية، و أن حل تلك المشكلة يقع بالدرجة الأولى على كامل المنظمة و ليس على الأفراد العاملين بها، و من ثم فالإدارة الواعية عليها التعرف على أهم المصادر المسببة للضغوطات في محيط العمل و بالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الايجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر، و على الأقل التخفيف منها، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

1-**التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم**[1] : إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارستهم اليومية تكون بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم، و تسبب الكثير من الضغوطات النفسية لمرؤوسيهم.

لذلك يتعدى على مستويات الإدارة العليا، ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد، و هذا يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية.

2-**تصميم وظائف ذات معنى**: فقدت الكثير من الوظائف معناها و قدمتها لبعض الأسباب منها: حدة التخصص، بالتوازي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل المنوط به، و بالتالي ينقلب العمل إلى روتين و ملل

و كذلك مع انعدام حرية التصرف فيها (لا يوجد إبداع) و بالتالي لا بد من إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية.

3-**إعادة تصميم الهيكل التنظيمي**: تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف و العلاقات و السياسات والإجراءات، يؤدي هذا التغيير إلى مزيد من الضغوط على الفرد، كما يمكن إعادة الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر، أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير، كل هذا يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية.

4-**وقع أهداف محددة و واضحة لعمل الفرد**: بمعنى أن تكون تلك الأهداف واقعية و غير قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق، و ذلك بتجهيز الفرد للتعامل مع الأحداث.

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص170.

5-**رفع مستوى الأمن و السلامة**[1]: من المهم أن يشعر الفرد بأن منظمته تهتم بصحته و سلامته، لذا من الضروري أن تكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، و ذات مسؤوليات مقبولة من الحرارة و الرطوبة و الضوضاء و الإنارة.

6-**التحديد الدقيق لمتطلبات الدور**: أي منع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

7-**تحسين الاتصال داخل المنظمة و تطويره**: تنتج كثير من الضغوطات في بيئة العمل عن وجود ضغوطات في الاتصال بين الفرد و رئيسه أو بينه و بين زملائه، و كلما كانت هذه العلاقات المتبادلة و أساليب الاتصال بين العاملين أفضل كانت الضغوطات أدنى، و ذلك لأن كثيرا من الضغوطات تنتج عن سوء الفهم.

المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي:

تعاني الكثير من المنظمات على اختلاف أحجامها و أنواعها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء، و نظرا لأهمية الأداء الوظيفي للمنظمات فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح هذه العلاقة بين ضغوطات العمل و مستوى الأداء الوظيفي، و لقد خطى موضوع العلاقة بين ضغوطات العمل و مستوى الأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بينهما، حيث تشير مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال إلى تنوع الآداء بخصوص طبيعة و نمط هذه العلاقة، و لهذا منهم من يعتبر أن العلاقة بين ضغوطات العمل و الأداء علاقة غير موجودة، و منهم من يرى أن هناك علاقة ايجابية بينهما، و منهم من يرى أن هناك علاقة سلبية بينهما، و منهم من يرى أن هناك علاقة شرطية بينهما تأخذ شكل منحنى.

و لهذا سنحاول التعرف على مختلف الاتجاهات حول هذه العلاقة كالآتي[2] :

---

[1] محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص30.

[2] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص71، 72.

الاتجاه الأول: لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي، يشتق فرص عدم وجود علاقة بين ضغوطات العمل و الأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها، حيث يرتكز هذه النظرية على أن هناك عقودا أو اتصالات نفسية تنشأ بين الفرد و منظمته، و تفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد و عقلاني يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، و تفترض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد بتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، و بأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل و يحد من أثرها و عليه فإن الأداء لن يتأخر بضغوطات العمل، و لقد لقيت هذه الفرضية تأييدا بسيطا من البحوث، فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين و خصوصا العمال الصناعيين يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل، و أن العمل هامش و ليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة، و عليه فإن أي صعوبات أو ضغوطات في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود، و ذلك قياسا بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.

الاتجاه الثاني: توجد علاقة إيجابية بين ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي و تقوم هذه العلاقة أن ضغوطات العمل تعادل التحدي و الحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوطات و المشاكل و الصعوبات و التحديات بمثابة ظروف (محفزات) مناسبة لظهور السلوك الإبداعي و التفوق و القدرات الكامنة و الأداء الأفضل.

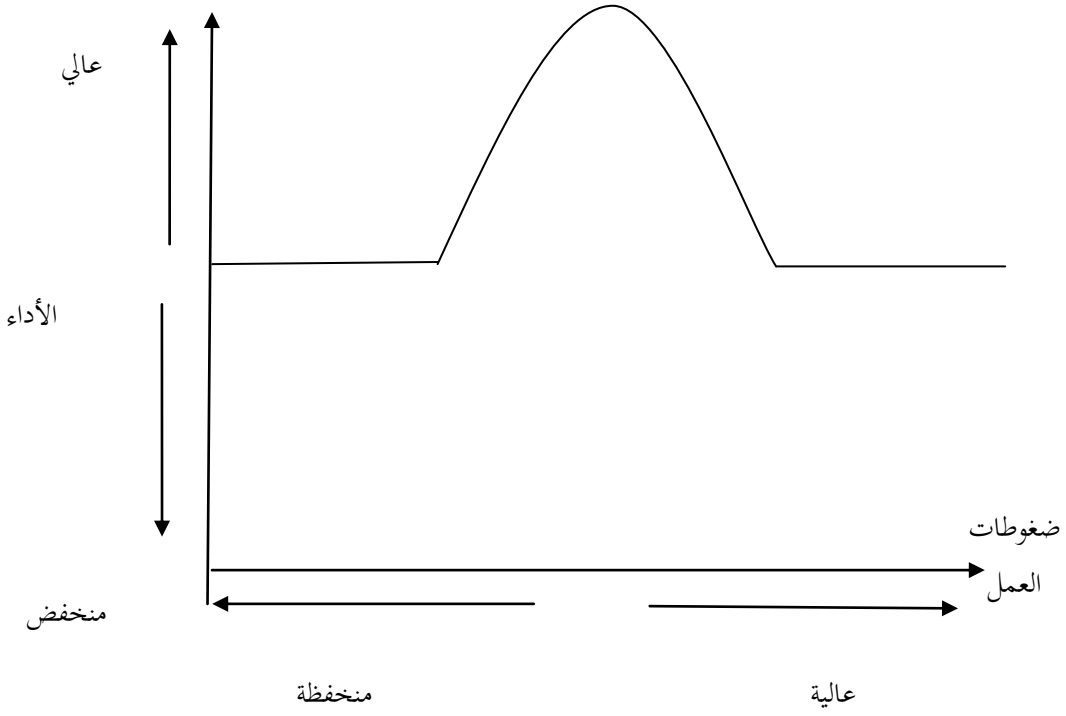
فالمستوى المنخفض من ضغوطات العمل لن يثير أي تحدي لدى الفرد و بالتالي تكون أدائه متوسطا، أما المستوى المرتفع من ضغوطات العمل سيثير مستوى عاليا من التحدي و بالتالي يرتفع و يتحسن أداؤه في العمل، و لقد لقيت هذه العلاقة تأييدا محدودا من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.

الاتجاه الثالث: توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي تقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل بمثابة الضغوطات و عقبات تعيق الأفراد على أداء عملهم بشكل مناسب و ضغوطات لعمل شيء مكروه من جانب الأفراد، حيث يرتب عليها مواقف ضارة بصحة الأفراد في بيئة العمل، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة يستنفذ وقته و جهده في محاولة للتكيف و السيطرة على هذه الضغوطات، كما يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوب فيها مثل: تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب، و قد لقيت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين في الدراسات التي يقومون بها.

الاتجاه الرابع: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي:

لقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذج "يركس دود سون" و الذي يقوم على أن العلاقة بين ضغوطات العمل و الأداء تأخذ شكل مقلوب (حرف U) و هذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوطات العمل و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة

الشكل (11): العلاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوطات العمل



المصدر: بلال محمد اسماعيل،السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق،مرجع سابق،ص73

و يتضح من خلال هذا الشكل أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من الضغوطات العمل فإن الفرد لا ينشط و لا يثار لأنه لا ينتبه لأي من هذه الضغوطات بالمرة، و بالتالي لا يبدي أي تحسن الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من الضغوطات فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوطات، الأمر الذي

ينعكس على أدائه، أما عندا تكون الضغوطات عند مستوى معتدل فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه و يثير نشاطه للعمل و بالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي و المتعة و التجديد و التغيير، و بالتالي يجب على المنظمة ألا تقضي على الضغوطات بشكل كلي و لكن يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا أو يعيشوا في المستوى الأمثل من ضغوطات العمل، و من ثم أي محاولة من جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق أو تحت) سوف يعرضهم للآثار السلبية عن كبر أو صغر حجم ضغوطات العمل و التي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في مستوى الأداء.

و هناك من يرى[1] في هذا المجال أن علاقة ضغوطات العمل بالأداء هي علاقة متذبذبة يحكمها شدة و قوة و نوعية الضغوطات و طبيعة استجابة الأفراد و تأثرها بها، فإذا كان مستوى الضغوطات يتراوح ما بين العالي و المنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي و متوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه و إن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط، فإذا كان مستوى الأداء منخفضا يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة و المؤهل و المهارات، و بالعكس إذا كان مستوى الضغط منخفضا فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.

و في الأخير يمكن القول بأن علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي ما زالتغير مستقرة و لا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق لنتائجها، و لتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغوطات و نوعها، و يحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغوطات المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء لأنه يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية مهام أو الواجبات، و العكس صحيح حيث يحفز الفرد و ينشط عندما يواجه زيادة في ضغوطات العمل ترفع مستوى أدائه و قد تساعده على خلق أساليب و نشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها، و لكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوطات التي يواجهها الفرد عالية جدا فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد و عدم الرضا، و ترك العمل، أو الغياب غير المبرر، و يظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب و الاعتداء و ما شابه ذلك.

[1] عامر حجل، أثر ضغوطات العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007، ص31

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم في هذا الفصل عرض موضوع على قدر كبير من الأهمية و هو ضغوطات العمل باعتبار ذلك أحد المؤثرات المهمة في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة و حياتهم الشخصية و العملية، الأمر الذي يترك أثره على أدائهم للعمل، و من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى:

أنه ليس هناك تعريف محدد و متفق عليه لضغوطات العمل يقبل به الجميع إلا أننا استطعنا تعريفها على أنها الاستجابة لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة المنظمة و التي يترتب عليها ردود أفعال تحدث تغييرا في الحالة النفسية و الجسمية للأفراد العاملين مما يؤثر على سلوكهم و أدائهم تجاه خارج العمل أو يتعلق بالفرد في حد ذاته مصدر هذه الضغوطات، مما يستوجب أهمية دراستها نظرا لكونها تفسر لنا سلوك الأفراد العاملين داخل محيط العمل و بالإيجاب أو السلب و تقديم الاقتراحات و التوصيات المهمة للحد من الآثار التي تتركها هذه الضغوطات على صحتهم النفسية و الجسمية و على سلوكهم و أدائهم.

إن ضغوطات العمل تأخذ عدة أنواع و أبعاد تتحدد بحسب طبيعة الفرد، و أن آلية الإصابة أو التعرض لها تتم من خلال عدة مراحل، بالإضافة إلى أن هناك مؤشرات يستدل بها في معرفة ما إذا كان الفرد معرض لضغوطات أم لا، كما استطعنا أن نبرز ذلك الاختلاف فيما بين الباحثين في وضع نظرية شاملة و نموذج محدد لتفسير ضغوطات العمل، فالكل منهم ركز على وجهة نظره الخاصة به في تفسير هذه الظاهرة.

كما توصلنا في الأخير إلى أن لضغوطات العمل آثار ايجابية و سلبية على كل فرد و المنظمة، و لكل منهما له استراتيجياته في التعامل معها، و هذا لا يتحقق إلا من خلال التكامل بينهما، بالإضافة إلى إبرازنا لذلك الآراء و الاتجاهات المختلفة حول نوعية العلاقة بين ضغوطات العمل و الأداء.

الفهارس

المقدمة العامة

الفصل الأول:

شروط توازن الفرد داخل المنظمة

الفصل الثاني:

ضغوطات العمل في المنظمة

الفصل الثالث:

دراسى تحليلة لتأثير عدم توازن الفرد داخل المنظمة في زيادة عدد حوادث العمل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

القران الكريم.

باللغة العربية:

أولا : الكتب

1. كمال عبد الحميد الزيات، **العمل وعلم الإجماع المهني** دار غريب القاهرة – مصر 2001.
2. عبد الفتاح محمد دواير **أصول علم النفس المهني وتطبيقاته**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995.
3. محمد الصيرفي، **السلوك الاداري و العلاقات الانسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية،2007.
4. محمد أحمد سليمان ،**الرضا و الولاء الوظيفي**، دار زمزم ،الأردن ،2012.
5. عبد الغفار حنفي :**إدارة الأفراد بالمنظمات**، دار المعرفة الجامعية الطبعة الأولى ص120.

6- مازن عبد العزيز ، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي** ، الأردن ، عمان ، 2006.

7- جعفر أبو القاسم أحمد،**السلوك التنظيمي و الأداء**،الرياض، معهد الادارة العامة،1991.

8- رامي جمال اندراوس،**الادارة بالثقة و التمكين في العلم الحديث**،اربد،2008.

9- عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية** جامعة منتوري قسنطينة، 2001.

10- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض.

11- أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط 1978.

12- عبد المحسن توفيق محمد،**تقييم الأداء**،دار النهضة العربية، القاهرة،1998.

13- حمزة محمود الزبيدي،**التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الأردن،2000.

14- راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء– تقييم الأداء**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2011.

15- محمد اسماعيل بلال،**مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق**،الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،1999.

16- صديق محمد عفيفي،**ادارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**،القاهرة،مكتبة عين شمس،2003.

17- أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الجتماعية**،مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993.

18- عبد السلام أبو قحط، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

19- محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة،القاهرة، 2008.

20- حمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي** (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و التوزيع، مصر،2000.

21- صلاح الدين عبد الباقي،**مبادئ السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

22- الدكتور أحمد ماهر، **كيفية العامل مع ضغوط العمل**، الدار الجامعية،2005.

23- مصطفى أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تحقيق المنيرة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، 2004.

24- اندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس، **السلوك التنظيمي للأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض،1991.

25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر،2007.

26- محمد سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2003.

27- عمرو صفي العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2005.

28- جيرينبرج جيرالد و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض،2004.

29- هند الخثيلة،المصادر **ضغوطات العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول، السعودية،1997.

30- ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية،2004.

31- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)**، الطبعة الأولى، دراسة الشروق للنشر و التوزيع، الأردن،2000.

32- فاروق فليه عبده و السيد محمود عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن،2005.

33- محمد علي الكبتي، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية،2005.

ثانيا: رسائل و أطروحات جامعية

34- أحمد زرومي، " **ثقا فة المصنع**"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم إجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993-1994.

35- رحاحلة عبد الرزاق، **خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي**، م ع ا، دورية علمية، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس2010.

36- عثمان مريم، **الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

37- لعجايلية يوسف، **مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

38- أحمد فاروق محمد صالح، **أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين (دراسة مطلقة على قطاع الرعاية الصحية)**، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 2009.

39- رزاق بعيرة إيمان، رعاش فائزة، **أثر ضغوط العمل على آراء العاملين دراسة حالة مؤسسة الضرائب ورقلة**، رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

40- ميسون سليم السقا، **أثر الضغوطات العمل على اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

41- شفيق شاطر، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سون لغاز، جيجل)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوفرة، بومرداس، 2010/2009.

42- عبد القادر سعيد بنات، **ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

43- محمد شبير، **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة و سبل التقلب عليها**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2003.

44- صالح بن ناصر شغرود القحطاني، **الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007.

45- محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2009.

46- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2010.

47- براقوبة أمينة، **مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل**، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة مستر، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013-2014.

48- شارف مليكة خوجة، **مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)**، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامع تيزي وزو، 2010.

49- محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، كلية التربية،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

50- عامر حجل، **أثر ضغوطات العمل على أداء المراجع الخارجي**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007.

ثالثا: الجرائد و المقالات.

51- الجريدة الرسمية،الجزائر،العدد 03،28 جويلية 1983.

رابعا:: مواقع الأنترنت

52- http//pad322halmadani.blozspot.com/2009-04/blog-post 5129 52 html = comment. Form 06-03-2018:10

53- http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique

54- http://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels

55- http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation

باللغة الأجنبية:

56- 2ME,Sermpene et Al,**Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur**,Journal of Industrial psychology,28(2),2002.

57- Halstead, J.Mark & Taylor, Monika : **Values in Education and Education in Values** , London :Publisher Taylor & Francis Groupe,1996.

58- K.L., Murrell, and M., **Meredith**, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000.

59- 3B., Ginnodo, **The Power of Empowerment**: **What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997.

60- William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12.

61- Henry Mintzberg,**structure et dynamiques de l'organisation**,**Paris**,Edition Organisation,2005.

الملخص :

سيسعى الباحثان بعون الله في دراستهم الى محاولة ازالة الغطاء على موضوع لم يتم التطرق اليه بالشكل الكافي، و هو موضوع تأثير حالات عدم توازن الأفراد و زيادة ضغوطات العمل في زيادة حالات حوادث العمل ، فتوازن الأفراد داخل المنظمة يتحقق اذا تحققت عدة شروط، وهو مهم جدا من أجل تحسين أداء الأفراد و ضمان ولائهم، باعتبار المورد البشري أهم مورد تستحوذ عليه المنظمة فهو أساس تحقيق المنظمة لأهدافها و تحقيق الميزة التنافسية التي تبحث عنها المنظمة.

ستحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤل التالي : **كيف يؤثر عدم توازن الأفراد داخل المنظمة في زيادة عدد حوادث العمل ؟** و من خلال المحاولة على الاجابة على التساؤل ستكون الدراسة تحت تصرف مسؤولوا الموارد البشرية و مدراء المنظمات، من أجل اعطاء المزيد من الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال جعلهم في بيئة عمل حسنة خالية من الشوائب التي تؤدي الى حالات الشنآن و النزاعات، و هذا من أجل الوصول الى جعل الأفراد يعيشون في حالة اتزان نفسي و بالتالي ضمان ولاء الأفراد الذي يؤدي الى زيادة انتاجية الأفراد، و التقليل من التكاليف.

فاذا تحققت حالة التوازن فان المنظمة ستزيد من انتاجيتها وذلك بزيادة الوحدات المنتجة من الخالية من العيوب من جهة، و التقليل من حوادث العمل من جهة أخرى، فالمنظمة تسعى جاهدا للمحافظة على المورد البشري من الأخطار و الحوادث المتعلقة بالعمل، فحوادث العمل تعتبر عائق أمام المنظمة من أجل زيادة الانتاجية، فحوادث العمل هي عبارة عن تكلفة اضافية تتحملها المنظمة على عاتقها، من خلال غياب الفرد عن العمل نتيجة حادث عمل من جهة، أو من خلال دفع المنظمة لتعويضات هي في غنى عنها و غالبا ما تكون كبيرة للفرد الذي تعرض لحادث عمل ، كما أن حوادث العمل تؤثر بشكل سلبي على سمعة المنظمة التي تعمل غالبا على تحسين صورتها.

Abstract :

We will seek with allah's help in our study to try to remove the cover on a subject that has not been adequately addressed, the subject Which is “the impact of the imbalances of individuals cases and the increase of work pressures in the increase of work accidents cases. The balance of individuals within an organization is achieved if several conditions are met , It is very important for improving the performance of individuals and ensuring their loyalty, Considering the human resource as the most important resource on which the organization attain “ Acquires”, it is the basis for achieving the organization's objectives and achieving the competitive advantage that the organization seeks.

In the case of our study ,it is intended to provide a study at the disposal of human resources officials and managers of organizations, In order to give more attention to the Individuals working in the organization by making them in a good working environment free of impurities leading to cases of strife and disputes, This is in order to make people live in a state of Psychological - equilibrium and thus ensure the loyalty of individuals, which leads to increased productivity of individuals and reduce costs.

If the balance is achieved, the Organization will increase its productivity by increasing the production units and free of defects on one hand , And reducing accidents on the other hand, Work accidents are an impediment to the organization in terms of productivity increase. Work accidents are an additional cost to the Organization, Through the absence of the individual from work as a result of a work accident on the one hand or through the organization payment of indispensable compensation and often a large amount for the individual who was exposed to the accident, Work accidents also negatively affect the reputation of the organization, which often works to improves its image.

باسم الله

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الأسياد وشفيع العباد

إلى وطني جزائرنا الحبيبة

إلى أغلى الغوالي والدي الكريمان

أمي الغالية منبع الحنان و روح أبي الغالي

الى الأستاذ القدير المشرف الدكتور : عمر سرار

إلى إخوتي وأخواتي:

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة

إلى من قاسمتي جهد هذا العمل

أنيسة

شكر و عرفان

بسم الله الرحم الرحيم

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

صدق الله العظيم –هود88

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال:

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: **(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)**

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه ونستغفره ونعوذ بالله ومن شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله وصفيه وخليله بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

نحمد الله جل شانه وتقدست أسماؤه على اتمام هدا العمل و نتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى الأستاذ المحترم : **د.عمر سرار** الذي تفضل مشكورا بقبول الاشراف على هذا العمل و كل ما قدمه لنا من معلومات ، دعم ، توجيهات و نصائح.

كما نوجه شكرا و امتنانا للأساتذة المحترمين **أعضاء لجنة المناقشة** الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل الأكاديمي.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بالشكر و التقدير لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير لما قدموه لنا خلال مسيرتنا الدراسية بالكلية.

المقدمة:

مع انتشار المنافسة بين المنظمات و دخولها في محيط يكثر فيه الصراع على البقاء و من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ، وجب على هته الأخيرة مسايرة المنافسين من أجل البقاء في السوق، و يترتب على هته المسايرة زيادة نشاط المنظمة من خلال دفع الأفراد العاملين الى زيادة وتيرة الانتاج من جهة مع التقليل من التكاليف و النفقات من جهة أخرى، و ينجر عن ذلك غالبا دخول الأفراد في حالة من التوتر و عدم الرضا حيث يتشتت تركيز الأفراد و يقل تركيزهم مع دخولهم في حالة من الاحباط النفسي، مما قد يتسبب في وقوعهم في بعض الأخطاء التي قد تؤدي الى حوادث عمل و ذلك نتيجة احتكاك العمال ببعضهم من جهة و بالات و معدات الانتاج من جهة أخرى، وفي دراستنا هته ارتأينا أن نركز على حالة عدم توازن الأفراد على زيادة حوادث العمل.

إن تحسين ظروف عمل الأفراد في المنظمة هو مصدر قلق القائمين على شؤون الأفراد و المدراء، فهم غالبا ما يعملون على تحسين الظروف المحيطة بالعمل وخلق حالة من الاتزان بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين بها و هذا لجعل الأفراد في جو يسمح لهم بتأدية أعمالهم بشكل جيد، وهذا من أجل زيادة مردوديتهم و ضمان ولائهم للمنظمة التي ينتمون اليها، فهم يقومون بتطوير قدرات الأفراد و تدريبهم و تكوينهم من أجل اخراج القدرات الكامنة في الأفراد، وهذا كله يعود بالايجاب على المنظمة.

و باعتبار المورد البشري أثمن الموارد و أصعبها من حيث التحكم فيه كونه حي يختلف عن باقي الموارد التي تتصف بالجماد، فهذا المورد يعتبر ميزاجي تحكمه العواطف و الأحاسيس وجب على القائمين على المنظمة أخذ هذا الأمر بمحمل الجد، فالمورد البشري يفضل الاهتمام و الاعتراف الجميل و المعاملة الحسنة ، فاذا أحس بأن له اعتبار و محل اهتمام القائمين على المنظمة فانه حتما سيفجر كل طاقاته بل أكثر من ذلك سيظهر ابداعه خدمة للمنظمة، و سيكون خادم وفي للمنظمة و بالتالي ستضمن هته الأخيرة ولاءه.

المقدمة:

طرح الاشكالية:

باعتبار الأفراد أثمن مورد تستحوذ عليه المنظمة، و هو يختلف عن باقي الموارد كونه كائن حي ذزو أحاسيس و مشاعر، فوجب على المنظمة التعامل مع هذا المورد بسلاسة وحكمة و تثمينه و حمايته من الأخطار التي تهدد أمنه و سلامته خلال مزاولته لنشاطه داخل المنظمة ، و للإحاطة و الالمام بموضوع البحث سنطرح الاشكالية التالية:

كيف يؤثر عدم توازن الأفراد داخل المنظمة في زيادة عدد حوادث العمل؟

و لمعالجة هذه الاشكالية من أجل معرفة ما مدى تأثير عدم توازن الأفراد في زيادة عدد حوادث العمل يجدر بنا الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي شروط توازن الأفراد داخل المنظمة ؟
- كيف تكون العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة؟
- كيف يؤثر الهيكل التنظيمي و البيئة الداخلية والخارجية على توازن الأفراد؟
- كيف تؤثر ضغوطات العمل على زيادة عدد حوادث العمل؟
- كيف نكبح و نقلل من ضغوطات العمل؟

فرضيات البحث:

على ضوء الاشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية برزت عدة فرضيات تمثل اجابات أولية للتساؤلات الفرعية، و يمكننا صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

1. لتحقق التوازن يجب توفر شروط داخلية لتوازن الأفراد أهمها العمل و توافق قيم الفرد مع محتوى الوظيفة.
2. لتحقق التوازن يجب توفر شروط شروط خارجية لتوازن الأفراد منها الأجر و الترقية و العلاوة و المكافأة.

3. باعتبار المنظمة نسق اجتماعي فان أفراد هذا النسق يتفاعلون مع بعضهم عن طريق علاقات لا تتميز بالاستقرار دائما.
4. يؤثر الهيكل التنظيمي و بيئة المنظمة الداخلية على توازن الأفراد من خلال ثقافة المنظمة السائدة.

5. باعتبار المورد البشري كائن حي فانه بمجرد شعوره بالتوتر أو زيادة ضغوطات العمل فانه يفقد جزءا من تركيزه و بالتالي يتعرض لحوادث العمل.
6. تتسبب عدة مصادر من البيئة الخارجية و البيئة الداخلية في حدوث ضغوطات العمل.
7. تنقسم ضغوطات العمل الى ضغوطات سلبية و ضغوطات ايجابية.

دوافع اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع الى ما يلي:

- رغبتنا الشخصية للدراسة في الموضوع.
- نقص الدراسات التي تناولت أثر عدم توازن الأفراد في زيادة عدد حوادث العمل.
- الموضوع متعلق بما نعيشه يوميا في حياتنا المهنية.
- زيادة حوادث العمل المتعلقة بضغوطات العمل.
- وضع الموضوع تحت تصرف المدراء من أجل العمل على جعل الأفراد متزنين و الكبح من حوادث العمل.
- الحفاظ و حماية المورد البشري من الأخطار المتعلقة بتأديته لواجباته المهنية.

أهمية الموضوع:

تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تمت دراسته ألا وهو المورد البشري والمحافظة عليه ، ذلك المورد الذي كرمه الله عز و جل بالعقل والعاطفة و الروح والجسم ، فهو كائن حي يتصف بالميزاجية و الاحساس عكس باقي الموارد، لدى وجب على مدراء المنظمات مراعات هته الخصائص التي ينفرد بها المورد البشري وكل هذا سيصب

المقدمة:

في صالح المنظمة في الأخير،فنحاول من خلال دراستنا التركيز على اتزان المورد البشري و جعله يعمل في بيئة نظيفة سليمة خالية من النزاعات و الصراعات، و هذا من أجل ضمان ولائه و بالتالي تفجير طاقاته و زيادة انتاجيته، و تجنيبه ضغوطات العمل التي تؤثر سلبا على المورد البشري، والمحافظة عليه من أخطار و حوادث العمل التي قد تحدث طالما العملية الانتاجية مستمرة، و بالتالي تفادي تكاليف المنظمة في غنى عنها و المحافظة على سمعة المنظمة.

أهداف الموضوع:

- التركيز على الفرد داخل المنظمة و العمل على جعله متزن.
- تفادي ضغوطات العمل التي تؤدي الى نقص الانتاجية ووقوع حوادث عمل.
- تبيان العلاقة بين حالات عدم توازن الأفراد و زيادة عدد حوادث العمل.

اطار الموضوع:

سنحاول خلال هذه الدراسة اعطاء نظرة على الأفراد داخل المنظمة، و العلاقة بين توازن الأفراد بزيادة عدد حوادث العمل، مع دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية بين سنة 2015 و سنة 2017 ،باعتبار مؤسسة نفطال تمتلك نظام لحماية الأفراد من حوادث العمل.

المنهج المتبع:

للاجابة على الأسئلة المطروحة و اختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع تستند هذه الدراسة الى اعتماد المنهج الوصفي ،من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة بعدة مراجع من كتب و مذكرات تخرج، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في اجراء الدراسة التطبيقية، من خلال جمع البيانات و تحليلها و وصف النتائج المتوصل اليها.

صعوبات الدراسة :

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث مايلي:

-ضيق الوقت و عدم كفاية المدة الزمنية المخصصة للدراسة كون الباحثين لهم انشغالات مهنية.

-قلة وشح المراجع الخاصة بحوادث العمل وأسبابها في المنظمات الجزائرية رغم اهمية الموضوع.

-صعوبة الحصول على بعض المعطيات و الاحصائيات الخاصة بحوادث العمل.

-صعوبة اسقاط بعض المفاهيم التي تناولتها دراستنا في شقها النظري على المؤسسة الجزائرية.

بعض الدراسات السابقة:

-أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية:دراسة حالة سونلغاز جيجل،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،من اعداد الطالب شاطر شفيق،جامعة امحمد بوقرة،بومرداس،2009-2010.

توصل الباحث الى أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة،تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي الى 2.24 من 5.

-علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة سونلغاز تبسة،مذكرة ماستر في ادارة الأعمال،من اعداد الطالبة ربيعة جريدي،،جامعة العربي تبسي،تبسة،2015-2016.

خلصت الدراسة أن الرضا الوظيفي في انخفاض مستمر،مما يستوجب الاهتمام بضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في المؤسسة،لأأن هذه الضغوط يمكن أن تكون ايجابية تحفز العامل على المثابرة و زيادة الأداء، ويمكن أن تكون سلبية فتدفع العامل الى التكاسل و الشعور بالملل و بالتالي تنخفض مردوديته.

-أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل ، مذكرة ماستر في ادارة الأعمال،من اعداد الطالب عبد الرحيم بن يحيى،جامعة الدكتور يحي فارس، المدية،2013-2014 عمل الباحث على اظهار اثار المناخ التنظيمي على التقليل من ضغوطات العمل وهذا من أجل تحقيق الأداء الوظيفي

المقدمة:

الهيكل العام للبحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تمت هيكلتها الى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

الفصل الأول:

سنتطرق في الفصل الأول المسمى :"**شروط توازن الفرد داخل المنظمة**" ،الى مختلف الشروط التي يجب أن تجتمع من أجل ضمان حالة الاتزان و لقد قسمنا الفصل الأول الى ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول : الشروط الداخلية لتوازن الأفراد

المبحث الثاني : الشروط الخارجية لتوازن الأفراد

المبحث الثالث : تأثير علاقات و ظروف العمل على توازن الأفراد

الفصل الثاني:

أما الفصل الثاني فعنوانه "**ضغوطات العمل في المنظمة** "، و سنبين في هذا الفصل مختلف الجوانب المتعلقة بضغوطات العمل التي تحدث في المنظمة و تؤثر بشكل مباشر على الأفراد في المنظمة و لقد هيكلنا هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول: ماهية ضغوطات العمل

المبحث الثاني: طبيعة ضغوطات العمل

المبحث الثالث: الآثار المترتبة على ضغوطات العمل

المقدمة:

الفصل الثالث:

الفصل الثالث و الأخير ارتأينا أن يكون دراسة تحليلية لتاثير عدم توازن الفرد في المنظمة على عدد حوادث العمل و دراستنا قمنا بها بمؤسسة نفطال بالمقاطعة التجارية لولاية المدية و تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: التعريف بالمقاطعة التجارية للمدية.

المبحث الثالث :حوادث العمل و أسبابها بالمقاطعة التجارية لنفطال بالمدية.