

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت والاتصال

عنوان المذكرة:

العوامل السوسيو تنظيمية لاستقرار الوظيفي
في المؤسسة الجزائرية

« دراسة ميدانية بديرية أملاك الدولة لولاية أدرار »

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع المنظمات والمناجمت والاتصال

إشراف الأستاذ:

د/ خريش عبد القادر

إعداد الطالبة:

سلاوي حليلة

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة احمد دراية أدرار	رئيساً
02	عبد القادر خريش	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة	مشرفاً
03	كريم شويمات	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجزائر 2	مناقشاً

السنة الجامعية : 2015 – 2016 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت والاتصال

عنوان المذكرة:

العوامل السوسيو تنظيمية لاستقرار الوظيفي
في المؤسسة الجزائرية

« دراسة ميدانية بـمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار »

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع المنظمات والمناجمت والاتصال

إشراف الأستاذ:

د/ خريش عبد القادر

إعداد الطالبة:

سلاوي حليلة

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة احمد دراية أدرار	رئيساً
02	عبد القادر خريش	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة	مشرفاً
03	كريم شويمات	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجزائر 2	مناقشاً

السنة الجامعية: 2015 - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهراء

إني أعمد الله على ما أولاني من نعم وما وفقني من عمل، وأصلي وأسلم على النبي الأمي الذي
بعث رحمة للعالمين كان بشيرا بالجزاء الحسن لمن عمل خيرا ونزيلا بالعقاب لمن عمل سوءا وعلى الله
وصحبه الأكرمين..

إلى روح والدي الطاهرة

إلى كل أفراد الأسرة شبلا وكهلا

إلى من ساعرتني بأناملها في خط هذه المذكرة أختي أسماء

إلى طلبة علم الاجتماع كافة وطلبة مدرسة الراكثورة خاصة.

إلى من سهر الليالي من أجل طلب العلاء

إلى من غاص البحر من أجل طلب اللآلئ

إلى كل من حفظتهم قلوبا ولم أخطهم قلما

إلى كل هؤلاء أهري ثمرة جهري...

حليمة

شكر و عرفان

إلى الأستاذ المشرف خريش عبير القاور الذي كان أكثر من مشرف
وموجه ومرشد من أجل إنجاز هذا العمل.

إلى الأساتذة الذين كانت لهم بصمة في إثراء هذا العمل
وأخص بالذكر لعلى بولميش، رضا نعيجة، أسماء باشيغ وبوهناك عبير
الكريم .

إلى جميع موظفي مديرية أملاك الرولة لولاية أورار

إلى جميع الأساتذة الذين تحملوا مشقة السفر

وكان لهم الفضل في تكويننا في إطار مدرسة

الركتوراه بجامعة أورار .

إلى كل هؤلاء نتوجه بجزيل الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	شكر وعرهان
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	قائمة المختصرات
	مقدمة
القسم المنهجي والنظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
08	تمهيد
08	ولاً : إشكالية الدراسة
11	ثانياً : فرضيات الدراسة
13	ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع
13	إبعاً : أهمية الموضوع
13	خامساً : أهداف الدراسة
14	سادساً : تحديد المفاهيم "إجرائياً"
15	سابعاً : المنهج والتقنيات المستخدمة
18	ثاماً : الدراسات السابقة
30	ثاسعاً : صعوبات الدراسة
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي	
34	تمهيد
34	ولاً : ماهية الاستقرار الوظيفي
34	01/ تعريف الاستقرار الوظيفي
37	02/ أهمية الاستقرار الوظيفي
40	03/ مظاهر الاستقرار الوظيفي
42	ثانياً : العوامل الاجتماعية لاستقرار الوظيفي
42	01/ العلاقات الاجتماعية في محيط العمل
50	02/ جماعات العمل غير الرسمية
55	ثالثاً : العوامل التنظيمية لاستقرار الوظيفي
55	01/ الاتصال التنظيمي
63	02/ الإشراف
70	03/ الحوافز المعنوية والمادية
77	رابعاً : المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي
77	01/ النظرية الكلاسيكية
82	02/ نظرية العلاقات الإنسانية
84	03/ النظرية الوظيفية
86	04/ النظرية النفسية والسلوكية
89	خلاصة الفصل
القسم الميداني	
الفصل الثالث: تقديم ميدان الدراسة	
93	تمهيد

93	ولاً : تحديد مجالات الدراسة
93	01/ المجال المكاني للدراسة
95	02/ المجال البشري للدراسة
95	03/ المجال الزمني للدراسة
96	ثانياً : تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
96	01/ تحديد مجتمع الدراسة
97	02/ خصائص مجتمع الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

117	تمهيد
117	ولاً: العوامل الاجتماعية لاستقرار الوظيفي
117	01/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
137	02/ الاستنتاج الجزئي الأول
139	ثانياً: العوامل التنظيمية لاستقرار الوظيفي
139	01/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
163	02/ الاستنتاج الجزئي الثاني
166	الاستنتاج العام
170	خاتمة
173	ملخص الدراسة باللغة العربية
174	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	97
02	بوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	99
03	يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	101
04	يمثل أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	103
05	يبين المبحوثين حسب مكان سكنهم	105
06	يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	107
07	يمثل أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات العمل	109
08	يمثل أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأبناء	111
09	بوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الأسرة	113
10	بوضح المستوى الوظيفي وعلاقته بطبيعة العلاقة مع الرئيس	117
11	يمثل مكان السكن وعلاقته بأهمية العدالة الاجتماعية في ضمان بقاء الموظف	120
12	يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقته بنوعية العلاقة مع الزملاء	121
13	يمثل الجنس وعلاقته بالعلاقات الاجتماعية ودورها في توفير التضامن بين الموظفين	123
14	يبين المستوى التعليمي وعلاقته بمدى إسهام تفاعل الموظفين في ضمان استمرارية الموظف	125
15	يبين الجنس وعلاقته بمعيار اختيار جماعة العمل	127
16	يبين المستوى التعليمي وعلاقته بمدى توفر جو ملائم من طرف جماعة العمل.	129
17	يبين السن وعلاقتها بمدى توفر الثقة والاحترام المتبادل في إسهام بقاء الموظف	132

134	يعكس السن وعلاقته بنظرة الفرد للموظف للمؤسسة	18
139	يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بوصول جميع القرارات والتعليمات	19
141	يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بمدى وجود زيارات للمدير أثناء مزاولة العمل	20
143	يوضح طبيعة الوسائل المعتمدة غالبا في الاتصال بالمدير وأثر الاتصال الصاعد على استقرار الموظف	21
145	يبين طبيعة العلاقة مع زملاء العمل وعلاقتها بدور الاتصال الأفقي في توفير جو عمل مستمر	22
147	يبين عدد سنوات العمل وعلاقتها بمدى فعالية الاتصال بين الموظفين على مستوى الفرد والمؤسسة	23
150	يبين عدد سنوات العمل وعلاقتها بمدى وجود إشراف مباشر يوجه الموظف أثناء تأدية العمل	24
152	يمثل كيفية التعامل مع المشرف وعلاقتها بمدى دور عملية الضبط والتحكم من قبل المشرف	25
154	يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقتها بمدى ضمان المشرف سير العمل على الوجه المطلوب	26
155	يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بطبيعة الترقية المتحصل عليها	27
157	يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقته بالتشجيع المعنوي على الاستقرار	28
158	يبين الحالة العائلية وعلاقتها بمدى مساعدة الحافز المادي على تلبية الاحتياجات وضمان الاستمرار في المؤسسة	29
160	يمثل مكان السكن وعلاقتها بمدى تشجيع الحافز المادي على الاستقرار	30
162	يوضح الجنس وعلاقته برغبة المبحوثين في مغادرة المؤسسة.	31

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	نموذج الدراسة	01
45	علاقة الرئيس بالمرؤوس	02
45	علاقة المرؤوس بالرئيس	03
56	عناصر الاتصال التنظيمي	04
58	أشكال الاتصال التنظيمي	05
60-59	أنواع الاتصال التنظيمي	06
61	خصائص الرسالة الفعالة	07
61	طرق الاتصال	08
88	تدرج الحاجات عند ماسلو	09
88	تدرج الحاجات عند دريفير	10
94	التنظيم الإداري والهيكلية لمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار	11
97	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	12
99	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	13
101	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
103	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	15
105	توزيع المبحوثين حسب مكان سكنهم	16
107	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	17
109	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات العمل	18
111	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأبناء	19
113	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الأسرة	20

قائمة المختصرات

الرقم	الاختصار	العبرة
01	د/م	دون مكان النشر
02	د/ت	دون تاريخ النشر
03	تر	ترجمة
04	د/ن	دون دار النشر



إن المؤسسة هي عبارة عن مزيج من الموارد البشرية والمادية المسخرة لتحقيق أهدافها وبالتالي العنصر البشري يعد جزء من العملية الإنتاجية إذ هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، فهذه الأخيرة من غير أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والآلات والمعدات فقط، وبالتالي فليست هذه الأشياء وحدها تصنع وتخلق المؤسسات، وإنما يتسنى ذلك بوجود شيء مهم وهم الأفراد، وعليه لا يمكن الاستغناء عن الفرد الذي يؤدي ويشغل وظائف مختلفة داخل المؤسسة، ومن هذا كان لابد على الإدارة مراعاة احتياجاته لمساعدته على الاستقرار بها.

ومن ثمة شكل موضوع الاستقرار الوظيفي الذي يعني بقاء الموظف في العمل دون الحاجة إلى التفكير في مؤسسة أخرى مادامت هذه المؤسسة تحقق له مختلف الاحتياجات التي يطمح لها، اهتمام بالغ لدى الكثير من الباحثين من مختلف التخصصات بما في ذلك العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ودراستنا هذه تسعى لتقديم طرح سوسولوجي نحاول فيه التركيز على إشكالية متعلقة بدراسة العوامل الاجتماعية والتنظيمية للاستقرار الوظيفي، ومن هذا المنطلق نحاول دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار قصد معرفة كيفية إسهام هذه العوامل، وعلى هذا الأساس تم وضع خطة منهجية تساعدنا في معالجة هذا الظاهرة والإلمام بحيثياتها قصد تناول الإشكالية بطريقة واضحة والمتمثلة في: " **كيفية إسهام العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي للموظف** "، حيث تم الاعتماد على الخطة التالية: تقسيم الدراسة إلى قسم منهجي نظري وقسم ميداني باعتبارهما قسمان متكاملان.

فالقسم الأول المتعلق بالجانب المنهجي النظري تضمن فصلين حيث:

الفصل الأول خاص بالإطار المنهجي للدراسة الذي تم فيه ضبط إجراءات الدراسة من خلال الوقوف على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم "إجرائيا"، المنهج المتبع والتقنيات المستعملة بالإضافة إلى الدراسات السابقة للموضوع التي لها صلة بالموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وأخيرا صعوبات الدراسة التي اعترضتنا أثناء البحث.

بينما **الفصل الثاني** تم فيه حوصلة الجانب النظري للاستقرار الوظيفي حيث تطرقنا فيه أولا إلى ماهية الاستقرار الوظيفي وندرج ضمنها تعريف الاستقرار الوظيفي وأهميته ومظاهره، وثانيا العوامل الاجتماعية لظاهرة الاستقرار الوظيفي وندرج في إطارها العلاقات الاجتماعية داخل العمل وجماعات العمل غير الرسمية، أما ثالثا فتطرقنا إلى العوامل التنظيمية لظاهرة الاستقرار الوظيفي وانطوى على الاتصال التنظيمي، نمط الإشراف، الحوافز المعنوية والمادية ثم رابعا إلى المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي المتمثلة في النظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية الوظيفية النظرية السلوكية والنفسية.

أما القسم الثاني خاص بالجانب الميداني فقسمناه إلى فصلين حيث:

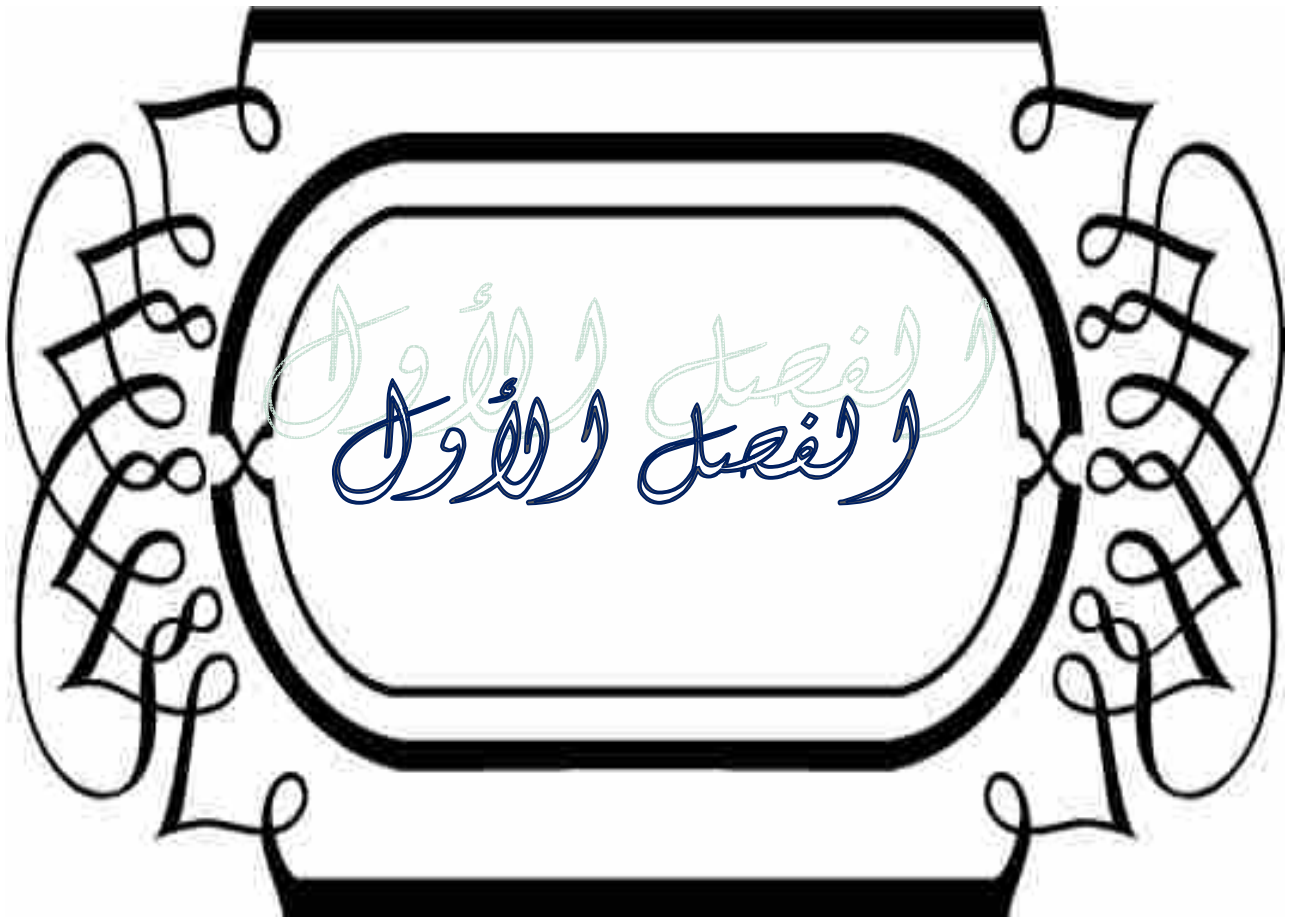
الفصل الثالث تضمن تقديم ميدان الدراسة، ويضم أولاً تحديد مجالات الدراسة المكاني والبشري والزمني ، وثانياً تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه.

ثم **الفصل الرابع** خصصناه للفرضيتين الأولى والثانية المتعلقة بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية للاستقرار الوظيفي ويحتوي أولاً على تحليل الفرضية الأولى واستنتاج جزئي أول، وثانياً تحليل الفرضية الثانية واستنتاج جزئي ثاني وصول إلى استنتاج عام للدراسة، وأخيراً خاتمة و ملخص للدراسة.



القسم المنهجي

والنظري



انفتح لنا
انفتح لنا

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- أولاً: إشكالية الدراسة
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
- رابعاً: أهمية الموضوع
- خامساً: أهداف الدراسة
- سادساً: تحديد المفاهيم "إجرائياً"
- سابعاً: المنهج والتقنيات المستخدمة
- ثامناً: الدراسات السابقة
- تاسعاً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الباحث في ميدان العلوم الاجتماعية عند دراسته لظاهرة ما فإنه يعتمد على أسس ومبادئ منهجية تسمح له بالتحديد والضبط الدقيق المحكم، وعليه سنحاول في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي عرض إشكالية الدراسة ثم صياغة فرضيات الدراسة ناهيك عن ذكر أسباب اختيار الموضوع وكذا الأهمية والهدف من هذه الدراسة ثم تحديد نوع المنهج المتبع وطبيعة التقنية المعتمدة بالإضافة إلى توضيح المفاهيم الإجرائية وكذا الدراسات السابقة عن الموضوع وأخيراً صعوبات التي اعترضت طريقنا في البحث.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة نسقاً اجتماعياً أو وحدة اجتماعية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف باعتبارها تضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية، كما أنه في الآونة الأخيرة تم اكتشاف أهمية العنصر البشري في التنظيم فبدونه لن تستمر العملية الإنتاجية ضمن المؤسسة، لهذا أصبح يعنى بعناية فائقة، حيث نجد إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال أداء وظائفها المتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، التعيين والاختيار، تقييم الأداء، التدريب، الحوافز والأجور والانضباط وغيرها. ومن ثمة فظاهرة الاستقرار الوظيفي أي بقاء الموظف في المؤسسة إلى غاية الوصول لسن التقاعد تعد من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل علماء الاجتماع وغيرهم من العلماء في دراستهم للتنظيمات وتحليل بنائها باعتبار المؤسسة تحتوي على شقين، فالشق الأول يتجسد في البناء الداخلي الذي يتم التركيز فيه على المستوى الميكروسوسولوجي؛ أي محاولة الاهتمام بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الظاهرة الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة كالقيادة، القيم التنظيمية، ظروف العمل، ساعات العمل، ضغوط العمل، العلاقات بين العمال، تنظيم العمل، الأجور، الحوافز، التدريب، التكوين وغيرها، أما الشق الثاني فيتم فيه التحليل على مستوى الماكروسوسولوجي بحيث ينظر إلى المؤسسة في ضوء علاقتها مع بيئتها الخارجية أي كنسق فرعي ضمن النسق العام وهو المجتمع وتشمل: ثقافة المجتمع، العادات... إلخ.

وعليه نجد ظاهرة الاستقرار الوظيفي تسهم في ضمان الموظف بالمؤسسة لأن فقدان موظف ما خاصة إذا كان إطار وذو كفاءة أو نادر؛ سينعكس على هذه المؤسسة ومن ثمة على الأداء، والمؤسسة كما هو معلوم تتأثر بالعوامل المحيطة بها يعني ليست نسقا مغلقا كما يعتقد البعض، لهذا نجدها تتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء وهذا من أجل ضمان بقائها واستمراريتها وأيضا قدرتها على التكيف مع مستجداتها ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل لطاقات البشرية والمحافظة عليها وضمان بقائها واستمرارها في خدمة المؤسسة إلى غاية فترة التقاعد، علما أن ديمومة هذا الموظف تجعله متقنا لعمله ومتحكما في آلياته ويتجنب مظاهر عدم الاستقرار ككثرة الشكاوي، الغياب، عدم الانسجام في العمل... الخ، خاصة في ظل ظهور ظاهرة جديدة كما يرى علماء الاجتماع وهي "ثقافة سرعة الاستخدام والتسريح التي قد بدأت تلقي بظلالها القائمة على الثقافة الاجتماعية التقليدية التي كانت تتمثل في مهنة العمر أو العمل مدى الحياة"¹.

وهكذا فلا بد من إعطاء أهمية قصوى للموظف في مختلف مجالات العمل نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم "أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بالمنظمة المعرفة لغرض تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية لأن منطق المعرفة يقوم على فكرة أساسية مفادها التعلم، التكيف، التغيير"².

ومن ثمة فاستقرار المؤسسة مرتبط باستقرار الموظف لأن استقرار المؤسسة يقصد به الاستمرارية في العملية الإنتاجية وتحقيق هامش الربح، فلا يمكن تصور مؤسسة بدون عنصر بشري.

كما أن استقرار الموظف تحكمه جملة من العوامل منها العوامل الاجتماعية كالعلاقات الاجتماعية السائدة في محيط العمل وتواجد جماعات العمل غير الرسمية في بيئة العمل، هذا من جهة والعوامل التنظيمية من جهة أخرى كالاتصال التنظيمي، ونمط

¹ أنتوني غدنز، علم الاجتماع، مركز دراسات الوحدة العربية، تر/ فايز الصياغ، ط4، بروت، 2005، ص263.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 117.

الإشراف بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية على وجه التحديد، وبالتالي هذه العوامل قد تعمل على خلق مناخ اجتماعي وتنظيمي بشكل يسهم في استقرار الموظف. وكنموذج اخترنا مؤسسة مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار باعتبارها محل الدراسة الميدانية التي سوف نعتمد عليها.

وانطلاقاً من ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تسهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟**

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح تساؤلين جزئيين هما:

• كيف تسهم العوامل الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة؟.

• كيف تساعد العوامل التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف؟.

ثانياً : فرضيات الدراسة:

قد وضعنا في هذه الدراسة فرضيات لأن طبيعة الموضوع تفرض ذلك حيث تهدف إلى تحديد عوامل الاجتماعية والتنظيمية لظاهرة الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

فرضية عامة:

للعوامل الاجتماعية والتنظيمية دور في الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية (مديرية أملاك الدولة بأدرار).

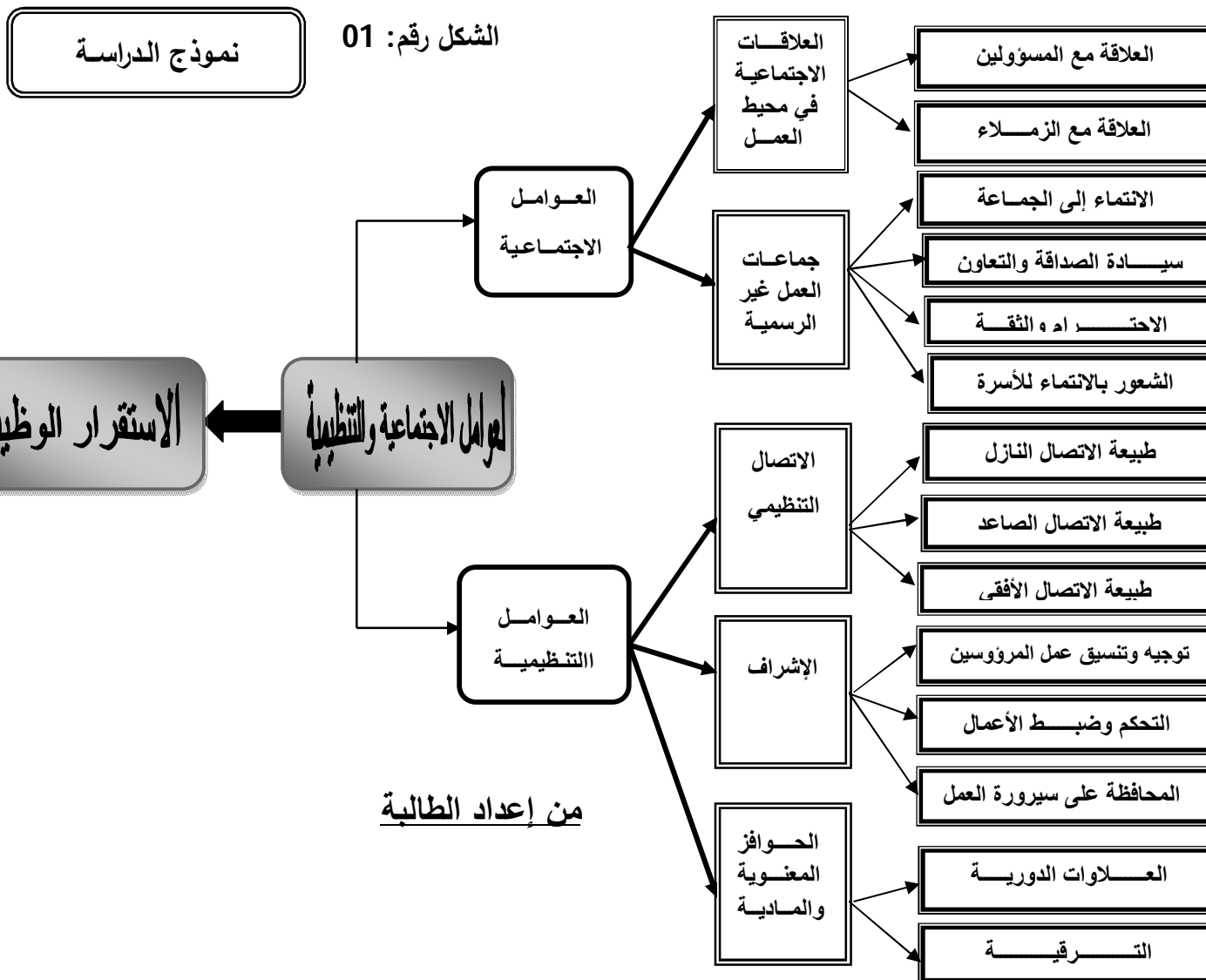
حيث تنبثق عنها فرضيتان جزئيتان هما:

01/تسهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف.

02/للعوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف.

وسنحاول اختبار هذه الفرضيات من خلال الأبعاد والمؤشرات الموضحة في الشكل

التالي:



ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع:

إذ تعد مرحلة اختيار الموضوع أول مرحلة في البحث العلمي، وهي بمثابة البداية الفعلية للخوض في غمار البحث فإذا تعثرت تعثر البحث بأكمله وانحرف عن مساره الذي يصبو إليه، وفي نفس الوقت هي الأكثر صعوبة وذلك نظراً لحيرة الباحث في اختيار موضوع معين خلاف موضوع آخر له وجود في الواقع وبإمكان الباحث الوصول إلى معلومة وبالتالي هذا يولد رغبة ملحة في تفضيل موضوع معين ومن ثمة تتجلى هذه الأسباب سواء كانت ذاتية أو موضوعية فيما يلي:

- 1) كونه ينصب في إطار تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال، فطبيعة التخصص تفرض طرح موضوع في مجال الاختصاص.
- 2) وجود رغبة في معالجة هذا النوع من المواضيع والبحث في حيثياته والتعمق فيه أكثر حتى يتسنى لنا السيطرة عليه من جميع جوانبه.
- 3) محاولة تقديم إضافة علمية جديدة إلى التراث العلمي الجامعي.

رابعاً : أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية قصوى باعتباره يمس فئة معينة وعنصر فعال وحيوي في المنظمة وهو العنصر البشري الذي تتوقف عليه فعالية واستمرارية هذا التنظيم خاصة أن فقدانه سيكلف المؤسسة جهد وتكلفة في البحث عن أفضل الموارد البشرية وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ناهيك عن عملية التكوين والتدريب، ومن ثمة كان لزاماً علينا الوقوف على العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي ساهمت في عملية الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة والتي ستحقق عوائد كبيرة سواءً كان ذلك على مستوى الفرد أو المؤسسة.

خامساً : أهداف الدراسة:

فالدراسة العلمية كما هو معروف لها هدفان تسعى إلى تحقيقهما أحدهما علمي والمتمثل في معالجة ظاهرة الاستقرار الوظيفي ومعرفة كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية والتنظيمية ضمن المؤسسة، كونه ينعكس على جميع الأصعدة بشتى أشكالها في حين الهدف الآخر عملي يتجلى في الوقوف على تلك العوامل من أجل العمل على مراعاتها

والتشجيع عليها وذلك لما لها من أهمية في ضمان استمرارية الموظف في خدمة المؤسسة.

سادساً : تحديد المفاهيم إجرائياً :

يرى الباحث فرانسيس بيكون أن المعرفة العلمية تكتسب القدرة على حل المشكلات المختلفة من خلال تحديد المفاهيم وهذا ما يعرف "بالكفاءة العلمية أو القوة المعرفية"¹، لهذا فالباحث عند دراسته العلمية لموضوع ما لابد عليه من تحديد المفاهيم المفتاحية لبحثه حتى لا يقع الغموض أو اللبس لأن معاني ومفردات الواقع الاجتماعي ليست واضحة بنفس المعنى لدى الجميع وكذا الواقع أيضا يتسم بالتغيير مما يجعل المفاهيم تتعرض هي أيضا لتغيير تبعاً لذلك، لهذا يكتسي التحديد النظري والإجرائي صفة الدقة والموضوعية، وسنكتفي هنا بالتحديد الإجرائي الذي يخضع للواقع أي تطويع المفاهيم النظرية المجردة للواقع المراد دراسته وجعلها قابلة للقياس في حين التحديد النظري سيتم التطرق إليه لاحقاً، وعليه فإن المفاهيم المفتاحية لبحثنا هذا هي:

- **الاستقرار الوظيفي:** وهو عبارة عن ضمان استمرارية الموظف الذي لديه على الأقل خمس سنوات عمل فعلية في المؤسسة إلى غاية الوصول لسن التقاعد.
- **العوامل السوسيو تنظيمية:** وهي الأسباب التي تجعل الموظف مستقراً في عمله سواءً كانت اجتماعية تتجسد في العلاقات الاجتماعية التي تعكس التواجد العفوي للموظفين في بيئة العمل، جماعات العمل غير الرسمية، أو كانت تنظيمية كالاتصال، الإشراف، الحوافز المعنوية والمادية "الترقية والعلاوات الدورية "

¹ فضيل دليوو آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات الجامعة، قسنطينة، 1999، ص 192.

سابعاً : المنهج والتقنيات المستخدمة:

01/المنهج: إن مناهج البحث في العلوم الاجتماعية كثيرة ومتعددة وهذا راجع إلى اختلاف الظواهر الاجتماعية وأيضاً طرق معالجتها من طرف الباحثين، وهكذا فإن اختيار منهج معين يرجع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة وكذا الأهداف المراد الوصول إليها، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة عن الموضوع وأيضاً قدرات الباحث والفترة الزمنية الممنوحة له بالإضافة إلى ذلك أخذ بعين الاعتبار الميدان أي مراعاته ومن ثمة فاختيار منهج أو أكثر يعتمد على تحديد إجراءات يتبعها الباحث منذ الانطلاق في البحث إلى غاية نهايته، لهذا يعد المنهج "الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه"¹ كما يعرف أيضاً المنهج العلمي بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"².

والمنهج الوصفي هو من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية وذلك نظراً لطبيعة المواضيع المتناولة التي تفرض ذلك فهو من أكثر المناهج ملائمة وقدرة على وصف وتشخيص الظاهرة بل حتى يتجاوز ذلك إلى تحليل وتفسير وبالتالي الوصول إلى نتائج، حيث يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"³.

كما يسعى المنهج الوصفي إلى تكميم الظاهرة من خلال التعبير عنها برموز رقمية وإحصائية وفقاً لتنظيم محكم، وبذلك فهو يعتمد على الوصف الكيفي والكمي للواقع المدروس، وعليه فالمنهج الوصفي بشكل أدق هو عبارة عن "كل استقصاء ينصب على دراسة الواقع أو الظاهر كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى ويعبر عنها

¹ وجيه محجوب ، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، ط 2، عمان، 2004، ص 76.

² محمد مسعد محي ، الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، د/م، 2002، ص 33.

³ بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2004، ص 168 .

كيفيا وكما فالتعبير الكيفي يبين لنا خصائص الظاهرة موضوع الدراسة، أما التعبير الكمي فيعطيهما وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها¹.

وينضح اعتمادنا على المنهج من اختيارنا المنهج الوصفي باعتباره الأنسب والملائم وذلك من خلال الوقوف على هذه الظاهرة الاجتماعية ألا وهي ظاهرة الاستقرار الوظيفي التي شهدتها المؤسسات الجزائرية وبالضبط مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار باعتبارها محل الدراسة الميدانية، وذلك من أجل معرفة كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي رغبة في وصفها وصفا دقيقا وتحليلها سواء على المستوى الكيفي أو الكمي ثم تفسيرها حتى يتم الوصول إلى نتائج.

2/ التقنيات المستخدمة: إن اختيار تقنية من التقنيات أو أكثر يرجع بالضرورة إلى طبيعة الموضوع التي تفرض ذلك وأيضا طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، كما تتحدد بخصائص مجتمع الدراسة، وانطلاقا من ذلك فقد تم اعتمادنا على:

(1-2) التقنية الأساسية: وتتمثل في **الاستمارة** باعتبارها إحدى وسائل البحث العلمي التي "تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم أو اتجاهاتهم أو معتقداتهم"² بالإضافة إلى **استمارة مقابلة:** حيث تعرف بأنها "دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وجه لوجه بين الباحث والمبحوث"³، ولقد تم الاعتماد عليهما كأداة أساسية نظراً لخصائص مجتمع الدراسة الذي يحتوي على فئتين إحداهما ذات مستوى متدني لهذا لجأنا إلى الاعتماد على تقنيتين وبالتالي هنا يضطر الباحث إلى تعبئة استمارته بنفسه وهذا ما يعطي للباحث فرصة شرح وتبسيط الأسئلة في حالة إذا ما كان هناك لبس أو غموض.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 29.

² أحمد عياد، **مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009، ص 99.

³ فضيل دليو وآخرون، المرجع السابق، ص 192.

كما أن استمارة أو استمارة المقابلة تضمنت 42 سؤالاً تراوحت ما بين الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة والمفتوحة بالإضافة إلى أسئلة تأكيدية، حيث توزعت على 3 محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ويحتوي على 09 أسئلة.

المحور الثاني: متعلق بالبيانات الخاصة بالعوامل الاجتماعية لاستقرار الوظيفي ويضم 12 سؤالاً.

المحور الثالث: تضمن البيانات الخاصة بالعوامل التنظيمية لاستقرار الوظيفي ويضم 21 سؤالاً.

2-2) التقنية المدعمة: وتتمثل في الملاحظة بالمشاركة إذ تسمح هذه التقنية برؤية ومشاهدة الظاهرة المدروسة على طبيعتها أي كما هي موجودة في الواقع ويعتمد الباحث في تطبيقها على مهارته الحسية فهي عبارة عن "فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية"¹ أو تعني رصد السلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية العملية²، حيث تم اللجوء إلى الملاحظة بالمشاركة باعتبارها أداة مساعدة على جمع معلومات وحقائق من ميدان الدراسة كوننا جزء منه أي نعمل في هذه المؤسسة وبالتالي تكون لدينا دراية واسعة بميدان البحث مما يجعل هذه العملية تتسم بنوع من المرونة والسهولة (انظر دليل الملاحظة بالمشاركة في الملحق رقم 02).

كما اعتمدنا في تفرغ البيانات على برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية spss من أجل اخراج الجداول وكذا الحصول على رسوم بيانية قصد توضيح العلاقة أكثر، علماً أنه السبب الذي دفعنا لذلك هو ربح الوقت والجهد وأيضاً الحصول على الدقة في النتائج لأن هذا يقودنا إلى دقة في التحليل السوسيولوجي ومن ثمة تأكيد مدى صدق الفرضية أو نفيها، فهي إذن عملية تكاملية.

¹ أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر/بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، دلم، د/ت، ص 31.

² عمر معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، ج1، الأردن، 1997، ص218.

ثامناً : الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات دورا بالغ الأهمية في خدمة أي موضوع إذا ما تم العثور عليها وأحسن توظيفها ومعرفة كيفية الاستفادة منها سواء ذات الصلة المباشرة بالموضوع أو القريبة منه فهي إذن تكون لدى الباحث خلفية نظرية ومن ثمة يعني أن هناك جهود سبقته في ذلك يجب الاعتراف بها.

وعليه سنورد بعض الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها في حدود المقدرة والإطلاع وقد رتبناها على حسب الأسبقية في الزمان باعتبارها كلها دراسات عربية وهي كالتالي:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة ميدانية قام بها "صالح بن نوار في إطار إعداد نيل شهادة الماجستير علم الاجتماع الصناعي جامعة منتوري بقسنطينة 1995 بعنوان أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر وذلك بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق"¹، حيث انطلقت من فرضية عامة مفادها:

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

أما الفرضيات الجزئية فكانت كالتالي:

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

- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله

- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

- إذا أتاحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

¹ صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع الصناعي جامعة منتوري بقسنطينة 1995، نقلا عن ربيعة بن منصور الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.

- ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي لأن هدفها وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع، كما تم اختيار العينة العشوائية المتكونة من 69 عامل من أصل 575 عامل، في حين أدوات جمع البيانات فقد اعتمد على الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق والاستمارة.

أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:

نسبة 81.13% من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤثر لترك العمل خاصة أن 46.26% هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم، فنسبة 78.26% يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافئات التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66.67% من العمال لم يسبق لهم وأن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة وهو ما يجعلهم يتذمرون وبيتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شرط البقاء.

أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم وما لاحظها الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين وما نسبة 81.15% أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة في ذلك مما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التآلف والتكيف.

أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج فتؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

➤ الدراسة الثانية:¹

دراسة ميدانية من إعداد جبلي فاتح والموسومة بـ: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب - قسنطينة - حيث تثير هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني و ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف؟
 - 2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
 - 3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء للمؤسسة؟
 - 4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييهم عن العمل؟
- حيث انطلق من فرضية ترى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- كما سعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني من خلال:
- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج.
 - معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.
 - الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.
 - إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.

¹ فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقامت بالمسح الاجتماعي بالعينة، أما عن الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة فقد شملت كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

أما عن نتائج الدراسة المتوصل إليها فهي كالتالي:

إن الفرضية العامة تحققت إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية التي تبين أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة قدرت ب: 84.4% من إجمالي العينة، ويرتبط أيضا بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83.3% من إجمالي العينة ومما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني أين ترى نسبة 84.4% أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 15.6%.

كما تم التوصل إلى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة، وهذا ما خلق نوع من التذمر والشكاوي لدى العمال في المؤسسة وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين والعمال خاصة مدير الموارد البشرية فإنه راجع إلى مجموعة من الأمور.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية قام بها "سمير حليس" بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الطاهر - جيجل تحت عنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية¹.

¹ سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

حيث كانت تهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي؟
- هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟
- ماهي أهم الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال عملية التغيير التكنولوجي؟
- كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟
- ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها للمحافظة على الروح المعنوية للعمال؟
- وهل اعتماد المؤسسة على إستراتيجية واضحة للتدريب والتكوين كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها تضيق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها تلك العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل الجديد؟
- إذ تكمن أهمية الدراسة في الانطلاقة الفعلية لعدد من الدراسات الأخرى لتتجاوز الصعوبات التي تعترض التغيير التكنولوجي الضروري بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وتقدم الحلول لإنجاح هذا التغيير وجعله أكثر نجاعة وفعالية، أما عن أهداف الدراسة فتشمل النقاط التالية:

- التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي.
- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي.
- تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة دقيقة تزيد من احتمالات نجاح عملية التغيير التكنولوجي.
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط التكوين والتأهيل المهني بعملية التغيير التكنولوجي.
- تبيان مدى تأثير ثقافة المؤسسة بعملية التغيير.

- محاولة تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازة مع التطور التكنولوجي السريع.
- ثم طرحت الدراسة فرضية أساسية مفادها مايلي: يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمهم لهذه العملية.
- كما انبثقت عنها فرضيات فرعية تتمثل في:
- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا لاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.
- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.
- أما منهج الدراسة فتم الاعتماد على المنهج الوصفي، في حين أدوات جمع البيانات تم استخدام الملاحظة، واستمارة المقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، كما اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة إذ بلغت 69 عامل.
- أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:
- ✓ تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية، هذه الإستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.
- ✓ تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الإستراتيجية المعتمدة في هذه العملية، خاصة في نقص تدعيم العمال لها ومقاومتهم لطريقة تخطيطها وتنفيذها.
- ✓ مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها ولكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية.
- ✓ تؤدي مشاركة العمال في تخطيط التغيير التكنولوجي واتخاذ القرارات بشأنه إضعاف هذه العملية.

- ✓ تؤدي مشاركة العمال في تخطيط التغيير التكنولوجي واتخاذ القرارات بشأنه إلى إضعاف هذه المقاومة وزيادة ولاء الأفراد المشرفين على هذا التغيير.
 - ✓ يؤدي التغيير التكنولوجي إلى حدوث مجموعة من الاضطرابات على مستوى العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية التي تحدث على البناء التنظيمي للمؤسسة من جراء هذا التغيير.
 - ✓ يحتاج القضاء على الاضطرابات تكثيف الاتصالات بين العمال وبينهم وبين مشرفيهم المباشرين في الورش الإنتاجية.
 - ✓ يفضل العمال العمل تحت رقابة مشرفيهم المباشرين على الاستقلالية بعد القيام بعملية التغيير التكنولوجي.
 - ✓ تحتاج المؤسسات الصناعية عند قيامها بعملية التغيير التكنولوجي إلى توفير عدد من المشرفين من ذوي الاختصاص في العلاقات الإنسانية وإدارة السلوك التنظيمي لتلقين الأفراد القيم الجديدة وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة على مستوى النسق الفني.
 - ✓ تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى إعادة تأهيل العمال وتدريب كل من له علاقة بهذه العملية.
 - ✓ يعمل التدريب على تغيير سلوكيات العاملين، وتلقينهم قيم جديدة ورفع مهارتهم وكفاءتهم الفنية للسيطرة على الآلات والمعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها.
 - ✓ يسعى العمال إلى تحقيق مجموعة من المطالب من وراء عملية التغيير التكنولوجي، وعدم تلبية هذه المطالب يحبط من معنوياتهم، ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم، وبالتالي يخلق جو من الاضطرابات وعدم الاستقرار.
 - ✓ 60.86% من عمال المؤسسة الصناعية التي أجريت عليها الدراسة لا يرغبون في الانتقال للعمل في مؤسسات أخرى مقابل 39.13% يرغبون في ذلك.
- إذن الفرضية العامة قد تحققت وأن نجاح عملية التغيير التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسات الصناعية يرتبط بمدى استقرار الموارد البشرية حيث تحتاج المؤسسة إلى تبني إستراتيجية عامة تأخذ بعين الاعتبار المورد البشري وتنميته والارتقاء بمستواه الفني إلى مستوى تطور الآلات التكنولوجية التي تتبناها على مستوى أنساقها الفنية.

➤ الدراسة الرابعة:

وهي رسالة ماجستير بعنوان "العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال (دراسة ميدانية لمؤسسة سوميفوس مركب -تبسة-) أجرتها الباحثة العيفاوي فريدة تحت إشراف العيفة جمال وهذا في سنة 2012"¹.

تمثلت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي: ما تأثير العلاقات الإنسانية على استقرار العامل داخل مؤسسة سوميفوس بتبسة؟
أما الفرضيات فكانت كالتالي:

1- العلاقات الإنسانية الفعالة لها تأثير في زيادة الروح المعنوية وبالتالي الاستقرار.

2- يعتبر الاتصال والمشاركة في العمل عاملان أساسيان لهما تأثير في تعزيز العلاقات الإنسانية.

3- توفير كافة الخدمات الاجتماعية العمالية له تأثير في زيادة انتماء العامل واستقراره.

وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية حيث أخذ نسبة 30% وكان حجمها 305 عامل واتبع المنهج الوصفي في دراسته كما استخدمت لجمع المعلومات الملاحظة والمقابلة الحرة ونصف الموجهة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

✓ العلاقات الإنسانية في الغالب غير فعالة (علاقة الرئيس بالمرؤوس) مما

أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم استقرارهم.

✓ الاتصال (رسمي أو غير رسمي) يواجه عدة معوقات ولا يؤدي إلى تحسين

الإنتاج أو تطوير الأداء والمشاركة العمالية ضئيلة جدا ولا تعمل على

تعزيز العلاقات الإنسانية مما انخفض مستوى رضا العمال واستقرارهم.

¹ فريدة العيفاوي، العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص مؤسسات مجتمعية، 2012، 2013.

✓ الخدمات الاجتماعية العمالية (النشاطات والمساعدات المقدمة) غير كافية ولا ترضى رغبات العمال واحتياجاتهم فهم غير سعداء بما تقدمه المؤسسة مما يجعلهم غير متأقلين مع جو العمل.

➤ الدراسة الخامسة:

دراسة ميدانية موسومة بـ: "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - قامت بها بن منصور رفيقة تحت إشراف الدكتورة سليمانى الكاملة وقد أجريت الدراسة عام 2013¹. هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟. أما فرضيات الدراسة فتمثلت في: فرضية عامة مفادها: أن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص، في حين الفرضيات الفرعية:

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

¹ رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات وقد استعانت بالعينة الطبقية العشوائية كما تم جمعها للبيانات بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان.

أما أهم النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال هاته الدراسة تمثلت في النقاط التالية:

- ✓ هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.
- ✓ أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.
- ✓ أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

من خلال تتبعنا لهذه الدراسات السابقة نجد أنها تتوحد في معالجتها لموضوع الاستقرار لكن زاوية التناول تختلف حيث نجد الاختلاف في موضوع الدراسة فالدراسة الأولى حول أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق قسنطينة، والدراسة الثانية عالجت الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، في حين الدراسة الثالثة تناولت موضوع التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER جيغل أما عن الدراسة الرابعة فقد عالجت الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف أما فيما يخص الدراسة الخامسة فتناولت العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال بمؤسسة سوميفوس مركب تبسة في حين دراستنا سنتعالج العوامل السوسيو تنظيمية للاستقرار الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية أدرار.

ومن ثمة نستشف الاختلاف في زاوية وكذا زمانها ومكانها.

بالإضافة إلى ذلك نجد الدراسة الأولى اختارت العينة العشوائية واعتمدت على الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والاستمارة لجمع البيانات، بينما الدراسة الثانية قامت بالمسح الاجتماعي للعينة، أما عن الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة فقد شملت كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة، في حين الدراسة الثالثة استخدمت العينة العشوائية المنتظمة، وفي جمع البيانات على الملاحظة واستمارة مقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، بينما الدراسة الخامسة فقد استعانت بالعينة الطبقية العشوائية وتم جمعها بيانات بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة والاستبيان، في حين دراستنا اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة وعلى جمع معلومات من المبحوثين عن طريق الاستمارة واستمارة مقابلة وكذا ملاحظة بالمشاركة.

بينما نجد كل الدراسات السابقة ودراستنا توافقت في اعتمادها على المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات قصد الوصول إلى نتائج.

وبشكل عام كانت الاستفادة من الدراسات السابقة متمثلة في زيادة تكوين رصيد معرفي حول الموضوع وتوضيح بعض الاستفسارات والغموض التي كانت واردة في أذهاننا، بالإضافة إلى معرفة كيفية معالجة هذا الموضوع الاستقرار الوظيفي على

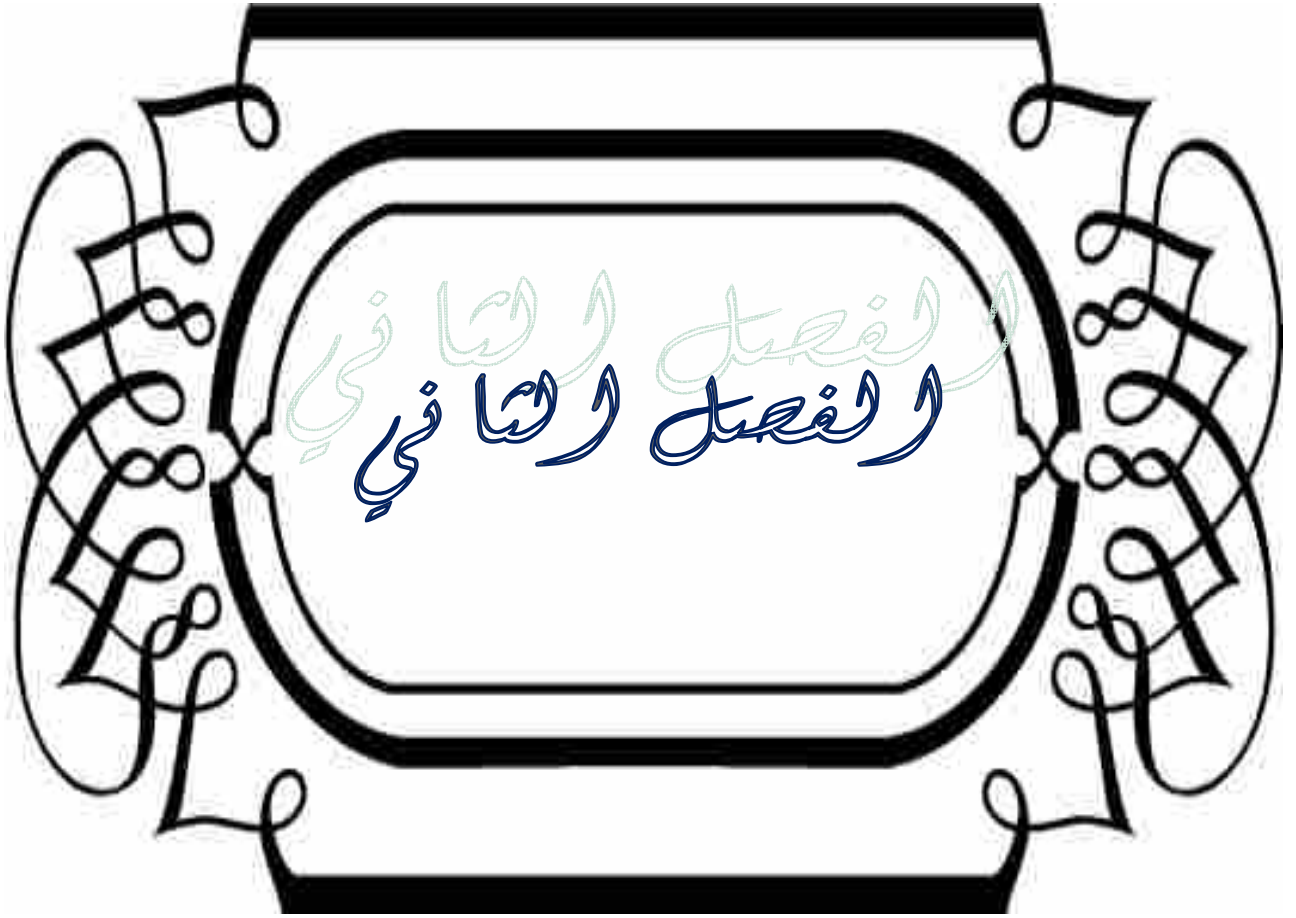
المستوى النظري والميداني على سواء، وكذا معرفة طبيعة المراجع المعتمدة التي لها علاقة بالموضوع.

تاسعاً : صعوبات الدراسة:

- فالباحث العلمي قد تصاحبه بعض المعوقات تعترض طريقه في البحث مما يؤثر بشكل نسبي على الموضوع ومن بينها:
- انعدام المادة العلمية التي تصب في موضوع الاستقرار الوظيفي في حدود اطلاعنا.
 - صعوبة تجاوب بعض المبحوثين مع الاستمارة وبالأخص العنصر الرجالي نظرا للنظرة الضيقة عن هذه البحوث، مما أدى إلى عدم الدقة في المعلومات وكذا تضاعل عدد الاستمارات.

خلاصة الفصل:

إن دراسة أي ظاهرة اجتماعية مهما كانت طبيعتها إلا ولها خصوصياتها تميزها عن غيرها، لهذا لجأنا في هذا الفصل إلى التقيد بالإطار المنهجي حتى يتم ضمان سلامة الإجراءات المنهجية والعلمية للدراسة، انطلاقاً من تحديد الإشكالية بدقة ووضوح ثم طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في **كيف تسهم العوامل السوسيو تنظيمية في الاستقرار الوظيفي؟** محاولين الإجابة عنه من خلال الفرضيتين المنبثقتين عنه وذلك باعتماد المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للدراسة، كما استخدمنا تقنيتي الاستمارة والملاحظة بالمشاركة من أجل جمع معلومات من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم استعراض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها والتي لها علاقة بالموضوع وتحديد الفرق بين تلك الدراسات ودراستنا الحالية وكذا توضيح كيفية الاستفادة منها، علماً أنه قد وجهاتنا بعض العراقيل والصعوبات والتي كان لها أثر سلبي على دراستنا.



انفعد انسا في
انفعد انسا في

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

تهديد

- أولاً: ماهية الاستقرار الوظيفي
- ثانياً: العوامل الاجتماعية للاستقرار الوظيفي
- ثالثاً: العوامل التنظيمية للاستقرار الوظيفي
- رابعاً: العداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تعمل جاهدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لهذا يعد العنصر البشري هو أساس العملية التنظيمية أي ضمان استمرار المنظمة ومن ثمة ضمان ثباته فيها ولا يتحقق ذلك إلا بتهيئة البيئة التنظيمية له.

وعليه فموضوع الاستقرار الوظيفي قد أسهم فيه الكثير من المختصين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل معالجة حيثياته البحثية ونحن بدورنا سنحاول الوقوف على هذا الموضوع من خلال التطرق إلى 04 محاور رئيسية تتمثل في:

- ماهية الاستقرار الوظيفي.
- العوامل الاجتماعية للاستقرار الوظيفي.
- العوامل التنظيمية للاستقرار الوظيفي.
- المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي.

أولاً : ماهية الاستقرار الوظيفي: حيث سيتم تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي تحديداً دقيقاً من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً ثم معرفة فيما تكمن أهميته بالإضافة إلى الحديث عن مظاهره.

01/ تعريف الاستقرار الوظيفي: فهو من المصطلحات التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية إذ سنحاول تحديده لغة واصطلاحاً حتى نزيل اللبس والغموض وذلك من خلال تجزئة المصطلح إلى شقين الاستقرار والوظيفة ثم إعطاء تعريف جامع للمصطلح.

- **تعريف الاستقرار لغة:** "من القرار والثبوت"¹، كما يعني أيضاً "توطيد متانة، رسوخ، صلابة"²

- **تعريف الاستقرار اصطلاحاً:** "ثبات على حالة معينة من دون تبدل"³

1 ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، مج 2، بيروت، 2008، ص 897.

2 أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 2، بيروت، 2001، ص 1514.

3 نفس المرجع، ص 1514.

- **تعريف الوظيفة لغة:** وظف: "الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم أو رزق أو علف وجمعها الوظائف وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ألزمها إياه"¹، كما تعني "وظيفة ج وظائف ما يتولاه شخص من عمل"²
- **تعريف الوظيفة اصطلاحاً:** "نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات"³.
- كما تعني "مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجراً"⁴.
- أما مصطلح **الاستقرار الوظيفي** فقد شمل مجموعة من التعاريف نذكر منها البعض على سبيل الذكر لا الحصر انتقالاً من التعريف الخاص إلى التعريف العام والشامل.
- "استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه"⁵.
- هو "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"⁶

¹ ابن منظور، المرجع السابق، ص 1158.

² أنطوان نعمة وآخرون، المرجع السابق، ص 1141.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 524.

⁴ بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انجليزي، عربي، دار الجماهيرية، ط 1، د/م، د/ت، ص 273.

⁵ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي، عربي، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1997، ص 89.

⁶ فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 23.

- "المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد"¹.

- "ثبات العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى الخروج منها عند التقاعد" PQUL QLBOU²

ومن ثمة نجد جل هذه التعريفات تركز في تعريفها لاستقرار الوظيفي على أنه ضمان استمرار العامل في المؤسسة إلى غاية الوصول إلى التقاعد.

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص55.

² فريدة العيفاوي العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، قسم علم الاجتماع تخصص مؤسسات مجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة 2012-2013، ص33، نقلا عن محمد علي محمد مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.

02/ أهمية الاستقرار الوظيفي: للاستقرار أهمية قصوى سواء بالنسبة للفرد الموظف أو

المنظمة لأن استقرار الفرد مرتبط باستقرار المنظمة ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية:

- يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.
- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى¹.
- الموظفين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.
- يتسم هؤلاء الموظفين بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.
- التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- انخفاض واضح وملحوس لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل والحوادث.
- ضمان مستوى عالي من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة.
- قلة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.
- محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص 191.

بالإضافة إلى ذلك نجد من يحدد أهمية الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة من جهة وعلى مستوى الأفراد العاملين من جهة أخرى ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الاستقرار الوظيفي	
لأفراد العاملين بها	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.	4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	5- توافر العمال المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.	7- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير

	<p>البرامج التدريبية الجديدة.</p> <p>9- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديثات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.</p> <p>10- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح فريق العمل الناجح).</p> <p>11- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.</p>
--	--

المصدر: إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، د/م، 2006، ص 84.

03/ مظاهر الاستقرار الوظيفي: إن الرضا المهني يمثل قدرة الفرد على التكيف السليم

مع ظروف عمله المادية كانت أو الاجتماعية ومن ثمة هذا قد يساهم في استقرار الفرد في عمله، ومن مظاهر هذا الاستقرار نجد مايلي:

➤ " تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي للموظفين لأن الالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها مما يوجد علاقة قوية وإيجابية ودينامكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم"¹.

➤ "توفير متطلبات الحماية الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين وذلك من خلال:

- الخدمات الاجتماعية، الثقافية كالنوادي والترفيه من خلال الرحلات وغيرها.
- الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتنقيف العاملين بمجالات العمل في المنظمة.

- اختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

- تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين باستمرار وذلك بما يشبع احتياجاتهم الوظيفية والمهنية.

- دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية لمختلف العاملين في المنظمة سواء بالنسبة للعاملين أو لأسرهم.

- توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسرهم سواء من خلال نظم العلاج الخاصة بكل منظمة أو من خلال مؤسسات وهيئات التأمين الصحي.

- تصميم وتنفيذ نظم متميزة لصرف المعاشات والمكافآت والتعويضات اللازمة لإصابة العمل أو الإحالة إلى سن التقاعد أو عند حدوث حالات الوفاة"².

➤ ضرورة تشجيع القيم السليمة في العمل لأن تفشي هذه القيم في المؤسسة لها آثار وانعكاس قوي على أداء الفرد ومن ثمة يساعده على التثبيت بهذه المؤسسة فنجد

1 عبد الرحمان برفوق، هدي درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد13، ديسمبر، 2014، ص 16.

2 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دن، د/م، 2008، ص 404.

مثلا في الجزائر أي في المؤسسات العمومية الجزائرية" طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية كلها عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حاليا، لهذا يجب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليده العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول..."¹

➤ ارتفاع مستوى الرضا المهني الراجع إلى قلة المشاكل داخل المؤسسة نتيجة حسن العلاقات بين العمال عموما بما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليهم مما تحدث هذه العلاقات من صراعات العمالية، وكذا التحلي بالانضباط بدل التغيب وقلة أو انخفاض الحوادث المهنية.

➤ إن المؤسسة المستقرة تشكل ضمانات ومصادر استقرار نفسي وأمن اجتماعي لأفرادها إذ تساعد الجماعة أفرادها وتحرص على تلبية متطلباتهم وتعتبر أحد وسائل التنفيس عن المشاكل وبالتالي إزالة التوتر الموجود لديهم² وعليه هذه النقاط كلها مجتمعة تدعم الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وزيادة درجات الاستقرار الوظيفي ومن ثمة زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

1 بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 26.

2 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط 3، عمان، 2000، ص 132.

ثانياً : العوامل الاجتماعية للاستقرار الوظيفي: باعتبار هذه الأخيرة مسهمة في الاستقرار الوظيفي وتتمثل في العلاقات الاجتماعية وبالتحديد داخل العمل وكذا جماعات العمل غير الرسمية، حيث سنتعرض لهما بالتفصيل.

01/ العلاقات الاجتماعية في محيط العمل: تعتبر شبكة العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظف والرئيس أو بين الموظفين في ميدان العمل من الأمور البالغة الأهمية ويبرز ذلك من خلال التعرض للنقاط التالية

01-01/ تعريف العلاقات الاجتماعية في محيط العمل:

عند تطور نظام المصنع ظهرت جماعتان هما جماعة عمال الإدارة والعمال حيث كانت طبيعة العلاقة السائدة بينهما علاقة سوق إذ الإدارة تشتري العامل بثمن والعمال يبيعون جهودهم البشرية.

إذ نجد "العامل في المجتمع الصناعي يدخل في علاقات إنتاجية مع رب العمل بسبب انتمائه لعائلة معينة كما كان يفعل الخادم في النظام الإقطاعي لا بسبب ارتباطه التعاقدى مع السيد كما هي حالة الصانع في نظام الطوائف الحرفية بل بسبب قوى السوق"¹.

كما أن امتلاك رب العمل لأدوات الإنتاج و المواد الأولية جعل العامل يعتمد عليه أكثر فأكثر إلى أن أصبح العامل سلعة تباع و تشتري في سوق العمل ومن ثمة كانت علاقة الإنتاج بين الطرفين رب العمل والعامل تحكمها علاقات رسمية بعيدة كل البعد عن الشخصية و الذاتية بالإضافة إلى ذلك كان يقسم العمل في المصانع إلى مهام معينة ومن ثمة فإن تقسيم العمل أدى إلى "تكوين جماعات العمل غير الرسمية التي أصبحت أهميتها في الوقت الحاضر بارزة و مؤثرة في تحديد كمية الإنتاج الصناعي ونوعيته"².

وعليه يتضح أن العلاقات الإنتاج بين الجماعتين أو الفئتين لم تكن متكافئة ولم تتميز بالعدالة والديمقراطية، غير أن الإصلاحات الاجتماعية التي عرفت بعد الثورة الصناعية حسنت من نوعية العلاقات بينهما وخاصة بعد ظهور تكوين نقابات عمالية

¹ إحصان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص 65.

² نفس المرجع، ص 68.

التي عمدت إلى المطالبة بزيادة الأجور وتقليص ساعات العمل مع تحسين ظروف العمل.

وبالتالي يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية بصفة عامة هي "عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجتمع بحكم تفاعلهم الاجتماعي...ويمكن أن تقوم هذه العلاقة الاجتماعية في مجال ممارسة كافة الأنشطة مثل نشاط العمل".¹

أما بخصوص تعريف العلاقات الاجتماعية في ميدان العمل فهي تعمل على "خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية"²

بالإضافة إلى ذلك هناك من يصطلح على هذا النوع من العلاقة العلاقات الإنسانية فهي "التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهوداً من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين والمدراء، والعاملين والمنظمة الرسمية ككل وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضائهم الوظيفي"³.

01-02/ أهداف العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين: فطبيعة العلاقات بين

الطرفين ينتج عنها جملة من النقاط تكمن في:

- "تحسين الوعي العمالي وتعريفهم بالدور الذي يقومون به.
- رفع الكفاية الإنتاجية للموظفين.
- تقليل نسبة دوران العمل.
- اجتذاب الممتازين من الموظفين والعمال للعمل.
- تحقيق التفاهم بين المنشأة وموظفيها وكسب ثقتهم"⁴.

¹ إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي، للنشر والتوزيع الوراق، عمان، 2011، ص 78.

² سامية معاوية الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009، نقلاً عن أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 262.

³ حبيب الصحاف، المرجع السابق، ص 76.

⁴ خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009، ص ص 141-142.

والعامل الإنساني هو الأساس الجوهرى الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوى العاملة، فالعاملون بشر وليسوا آلات تحركها عدد من القوى داخل المنظمة أو خارجها حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي علاقة الإدارة بالعاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة و في هذا نذكر:

- "العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.
- اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط و تراقب العمل.
- علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين.
- علاقة الموظف بعمله.¹

وقد أظهرت الدراسة التي قام بها " ليندن واستوك " العوامل التي يتوقع العمال توفرها في وظائفهم وهي:

"استقرار العمل، الظروف المريحة، الزملاء الطيبون، الرؤساء الطيبون، فرص التقدم، أجور مجزية، فرص لتطبيق أفكارهم، فرص انتقال، ساعات عمل التي لا ترهق، سهولة العمل"²

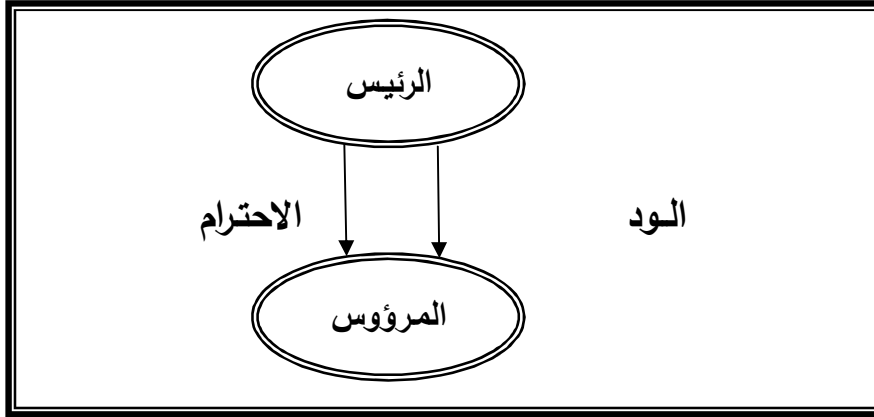
وقد عملت بعض الشركات بهذه السياسة مثل: General food coropration - General Electric

وهذه العوامل من شأنها أن تعطي الموظف نوعا من الاستقرار إذا ما أحست المنشأة برغباته وإلامه بما فيها لأن مستقبلهم مرتبط بها.

¹ عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 154.

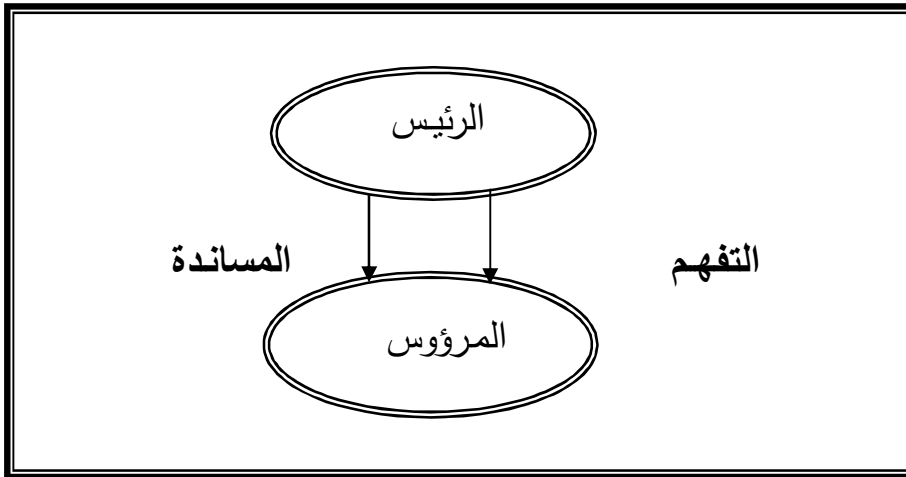
² خليل عبد الهادي البدو، المرجع السابق، ص ص 142-143.

01-03 / طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: تبرز من خلال المخطط التالي:



علاقة الرئيس بالمرؤوس

الشكل رقم: 02



علاقة المرؤوس بالرئيس

الشكل رقم: 03

المصدر:

حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي،

عربي، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1997، ص 478.

01-04/ أهمية العلاقات الداخلية مع العاملين: إن العلاقات العامة السليمة تبدأ

من داخل المنظمة أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى العاملة في المجال، بمعنى أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

- "تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية لمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهذه الأهداف بفهمهم للدور الذي يجب أن يؤديه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.
- إن كافة العاملين لديهم مهارات وخبرات ومعلومات وأفكار يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.
- أن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة.
- أن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هذه المراجع.
- لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم الإدارة فإنهم سوف يجدون مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.
- أن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم و آرائهم.¹

01-05/ تصنيف العلاقات الاجتماعية: حيث تصنف العلاقات الاجتماعية إلى

أربعة أصناف:

(1) العلاقات الاجتماعية العمودية: وهي "الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين

شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة كالعلاقة الاجتماعية بين المهندس والعامل"²

كما أن طبيعة هذه العلاقة الاجتماعية في حد ذاتها تنقسم إلى قسمين علاقة عمودية رسمية وعلاقات عمودية غير رسمية؛ فالأولى تدور حول الأعمال والواجبات الرسمية المتعلقة بالعمل والأخرى تتعلق بالجوانب الشخصية للأفراد.

¹ عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتق الشامي، المرجع السابق، ص ص 156 - 157.

² إحسان محمد الحسن، المرجع السابق، ص 89.

(2) **العلاقات الاجتماعية الأفقية:** وهي "الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية"¹. كما أن هذه العلاقة بدورها تنقسم إلى رسمية وغير رسمية كما في العلاقات الاجتماعية العمودية.

(3) **العلاقات الاجتماعية الرسمية:** وهي العلاقات التي يحدد أسسها ومفاهيمها ومبادئها القانون الخاص بالمنظمة وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى ضمان قيام المشروع الصناعي بأعماله، كما ينبغي وتحقيق أهدافه التي تتوخى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج والاستمرارية.

لكن طبيعة العلاقات الاجتماعية الرسمية في المنظمة تتأثر بثلاث عوامل أساسية:

1/ "طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين

2/ القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية

3/ ميول واتجاهات ومصالح و أذواق وظروف الإدارة والعمال"².

(4) **العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:** وهي عبارة عن الاتصالات والتفاعلات التي تحدث بين الإدارة والعمال والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص، كما أن هذه العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية:

- "أن العمال يرتاحون للعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تنسجم مع ميولهم واتجاهاتهم ومواقفهم.

- العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم وطموحاتهم.

- الإحباط المادي والنفسي والاجتماعي الذي يتعرض إليه العمال خصوصا في المجتمعات الرأسمالية التي غالبا ما تدفعهم إلى تكوين العلاقات غير الرسمية.

- يلعب دورها

(العلاقات الغير الرسمية) المهم في رفع الغبن والظلم الذي يتعرض إليه العمال

¹ إحسان محمد الحسن، المرجع السابق، ص 89.

² نفس المرجع، ص 90.

نتيجة للقوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم وخدمة أهدافهم¹.

ومن خلال ذلك نستشف أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تلعب دورا كبيرا في التنظيم وذلك من خلال التخفيف من حدة المعاناة والمضايقات التي يتعرض لها العمال، كما تعمل على دعم معنوياتهم وتقوية مراكزهم والسعي لتحسين أحوالهم المعيشية والاجتماعية بالإضافة إلى ذلك أن هذا النوع من العلاقة تطغى عليه روح الإيجابية الروح المفعمة بالحب والاحترام والتعاون وهذا ما كشف عنه البروفيسور زويك Zweig في كتابه العامل في المجتمع الصناعي "بأن العمال في بعض مصانع القطن في منطقة لا نكشاير في إنجلترا قد كونوا الجماعات غير الرسمية لخدمة أغراضهم وطعن مصالح أرباب العمل والقضاء على الجمود المادي والاجتماعي الذي اعتراهم لفترات طويلة من الزمن، ولهذه الجماعات هياكل اجتماعية لها قيادات و علاقات غير رسمية يعرفها العمال وحدهم ولا يعرفها أرباب العمل"²

01-06/ ملاحظات لتطوير العلاقات الطيبة مع العاملين: من أجل ضمان

استمرار العلاقات الاجتماعية مع الموظفين لابد من مراعاة ما يلي:

- "كن مفتاحا للموظفين فرغم أن خبراء إدارة الوقت لا يشجعون سياسة الباب المفتوح أكثر من اللازم فإنه إذا لم يتمكن مرؤوسيك من الوصول إليك فستتأخر الاتصالات.
- كافي موظفيك كأفراد على العمل الجيد، وبمعنى آخر عليك أن تعترف بالعمل الجيد للموظف وتقدره وتشيد به أمام الجميع.
- اعرف أسماء موظفيك ونادهم بها فذلك يولد المشاعر الطيبة بينكم.
- استمع جيدا إلى الموظف الذي يتكلم معك واستخدم أساليب الإصغاء الجيد.

¹ إحسان محمد الحسن، المرجع السابق ، ص ص 92-93.

² نفس المرجع، ص 93.

- حاول أن تقابل موظفيك فرادى إلا إذا كان لابد من مقابلتهم كمجموعة في حالات خاصة واجعلهم يعلقون على الأشياء الجيدة وعلى أي عقبات يواجهونها وساعدهم على تطوير الأهداف وتخطي معوقات الإنجاز.
- كن معلما ومدربا لمرؤوسيك، ساعدهم بأن تشرح لهم ما يودون معرفته.
- أشرك موظفيك في تحديد الأهداف المستقبلية ورسم الخطط وأسألهم عن مقترحاتهم وآرائهم.
- عندما توقع عقوبة على الموظف تأكد من أن لديك كافة المعلومات والحقائق و لا تبني قرارك على مجرد السمع.
- استمع لجانب الموظفين أولا قبل أن تتخذ قراراتك.
- عليك دائما أن تشعر موظفيك أنهم مهمين في فريق المنظمة¹.

¹ عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي، المرجع السابق، ص 158.

02/ جماعات العمل غير الرسمية: حيث تلعب دورا مهما في البيئة التنظيمية وهي بدورها من العناصر المسهمة في الاستقرار الوظيفي وبيبرز ذلك من خلال الوقوف على مجمل العناصر التالية:

02- 01/ تعريف جماعات العمل غير الرسمية:

إن دراسة جماعة العمل يعتبر من المواضع الجوهرية في دراسة السلوك التنظيمي؛ لأن هذا يساعد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات إذ يعرف الكاتب Davis الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"¹

أما kinicki kreitner فيعرفه بأنها "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"².

كما وضع جورج هوماننز الذي يعتبر رائد نظرية تفاعل الجماعات فروض أراد الوصول إليها حول تفاعل الجماعات وخلصتها تمكن من القول أنه "كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في المشاعر و في العواطف وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل هدف مشترك"³، كما يرى علماء النفس الاجتماعي أن التفاعل هو أهم سمة وهذا ما يؤكد بايلز .

ويذهب الدكتور محمد الجوهري إلى أن الجماعات غير الرسمية "تغير بمثابة الترمومتر" لتوضح المناخ السائد في المصنع"⁴ فهي تعمل على تجسيد الطبيعة المزدوجة للبناء الاجتماعي للمؤسسة.

وعليه فالجماعات العمل تمكن من معرفة أوضاع المؤسسة هل يسودها التوازن و الاستقرار أم الصراع.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009، ص 153.

² نفس المرجع، ص 153.

³ حسان الجبلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2008، ص 121.

⁴ نفس المرجع، ص 171.

كما أنه نجد الكثير من أنواع جماعات العمل منها الجماعات الوظيفية جماعات الصداقة، والزمالة، الجماعات الغير رسمية، وهذه الأخيرة هي محور اهتمامنا وهي "التي تنشأ طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل بينهم و ليس بقرار من أي سلطة"¹

كما أن الفرد يسعى إلى الانضمام إلى هذه الجماعة بغرض تحقيق وتلبية حاجات معينة منها الارتباط والأمان والصداقة، وكذا نجد الجماعة بدورها تعمل على توفير عامل الراحة ناهيك عن محاولة إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال بالإضافة إلى ذلك أن الفرد ينضم إلى هذه الجماعة ليتمكن من الحصول على المعلومات التي تجري في المنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن جماعات العمل غير الرسمية نابعة من الأفراد في حد ذاتهم نتيجة التجمع الرسمي، غير أننا نجد طبيعة العلاقات الاجتماعية في هذا النوع من الجماعات يمكن أن يكون لها أثر ملموس وبارز على مستوى التنظيم الرسمي وذلك من خلال:

(1) "الاتصالات: إن شبكة الاتصالات غير الرسمية تعطي فرصة للرئيس في التعرف على حقيقة مشاعر المرؤوس ومواقفهم، كما أنه وسيلة تمكنه من استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسين عن طريق شبكة الاتصال الرسمية.

(2) الإنتاجية: كلما كان الفرد أكثر حرصاً على عضوية الجماعة كلما كان أكثر تمسكاً بقوانينها ومعاييرها"²

02-02/ أهمية جماعة العمل غير الرسمية: تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

- توفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
- تشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين.

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 155

² كامل محمد المغربي، السلوك مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 4، عمان، 2010، ص 185.

- يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى الرقي بالأداء.
- تساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات.
- يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل¹
- "إسعاف العمال من الروتين والملل والتعب.
- إعطاء المجال للعمال بالحصول على منزلة اجتماعية أفضل.
- إتاحة المجال للعمال بالتعبير عن عواطفهم و انفعالاتهم.
- تمكين العمال من تحقيق الاستقلالية.
- ضمان العمال و تأمين مستقبلهم².

03-02/ محددات جماعة العمل في التنظيم: حيث تم الإجماع على أهم المحددات أو العوامل التي تسهم في تشكيل جماعة العمل و ذلك من خلال عدة أبحاث ودراسات وتتجلى في:

"القرب المكاني، تشابه المهن والوظائف، السن والأقدمية في العمل، العمر الجنس، الحالة العائلية، الجنسية، الانتماء الديني والمذهبي، العامل الإيكولوجي تقارب المكانة الاجتماعية"³

كما أوضح ليكرت "أن الجماعات التي تتميز بدرجة عالية من التلاحم والترابط تعطي إنتاجية أكبر من الجماعات غير المتلاحمة"⁴

04-02/ تماسك الجماعات: إن تماسك جماعة العمل يقصد به درجة انجذاب الأفراد لبعضهم البعض ودرجة مشاركتهم في أهداف الجماعة⁵

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط 1، عمان، 2008، ص ص 110-111.

² إحسان محمد الحسن، المرجع السابق، ص 130.

³ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، المرجع السابق، ص 161.

⁴ كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 186.

⁵ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص 136.

فتماسك الجماعة لا ينتج من فراغ وإنما يتولد من التماسك الاجتماعي الذي يعد مهم للجماعة المترابطة لأن التماسك الاجتماعي يخلق نوع من التكامل فالتماسك هو "المجال الكلي للقوى التي تؤثر في الأعضاء من أجل استمرارهم في عضوية الجماعة"¹. إذن الجماعة المتماسكة يقوم أعضاؤها بانجذاب إلى الجماعة والتضحية وكذا التعاون في سبيل تحقيق ما تصبو إليه، وبالتالي هذا التماسك له تأثير إيجابي على رضا الموظف وغير ذلك كما أوضحت بعض الدراسات. وهناك عوامل داخلية تتبع من الجماعة نفسها وعوامل خارجية أي خارج الجماعة وتتمثل فيما يلي:

(1) العوامل الداخلية: وهي التي يمكن حصرها في 3 نماذج وهي كالتالي:

(1-1) نموذج أحمد عزت راجح:

* "التجانس بين الأعضاء، أي أن يكون الأعضاء متقاربين على قدر المستطاع في المزاج والاهتمامات والقيم.

* قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها كالحاجة إلى الأمن والتقدير واحترام الذات.

* إدراك الأهداف إدراكا واضحا، من طرف جميع الأعضاء وإدراك طرق تحقيق هذه الأهداف"².

(2-1) نموذج حنفي محمود سليمان:

* "كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة.

* إن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء.

للقيادة أثر هام في درجة التماسك.

¹ عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية د/م، 2012، ص 102.

² حسان الجبلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2015، ص 39.

* كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو للجماعة¹.

(3-1) نموذج لويس كامل مليكة: المكانة، العلاقات التعاونية، ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة، الأحداث الاجتماعية، التشابه بين أعضاء الجماعة.

(02) العوامل الخارجية: وهي التي لها تأثير على جماعة العمل وخاصة جماعة العمل غير الرسمية و تكمن في:

(01-02) الإدارة والإشراف: إن طبيعة الإشراف الجيد يعمل على توطيد أواصر الأخوة، و يدعم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل، وكذا يجعل أعضائها أكثر ولاء وانسجاما مع الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، وبالتالي فإن درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة، والمشرفين للجماعات.

(02-02) المجتمع المحلي: فقد توصل **الفن جولدنر** أثناء دراسته لأحد المصانع بالو.م.أ عن مقارنته لاكتشاف الفروق في استجابة قسمين من أقسام المصنع للإجراءات والقواعد البيروقراطية، إلى نتائج هامة في تماسك الجماعات غير الرسمية حددها في زاويتين، "الأولى تتمثل في قسم عمال التعدين الذين ينظمون في جماعات صغيرة متماسكة، وتمارس هذه الجماعات عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية، وهذا ما جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير، والقيم الخاصة بأداء العمل، والثانية تتمثل في قسم عمال الورق الذين تميزت علاقاتهم بالتفكك والفردية، مما جعلهم يفشلون في تكوين تنظيم اجتماعي غير رسمي، وفي تعليقه لذلك توصل **الفن جولدنر** إلى أن الفروق بين القسمين تقوم على ظروف الحياة الاجتماعية في المجتمع المحلي، حيث أن عمال قسم التعدين تربطهم علاقة اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي المحيط و ذلك عكس عمال قسم الورق الذين تتعدم بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل.

¹ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، المرجع السابق، ص ص39-40.

ولهذا فإن المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة يؤثر على تماسك جماعات العمل غير الرسمية، أو على تفككها حسب حالة المجتمع، وظروف العمال"¹.

ثالثاً: العوامل التنظيمية للاستقرار الوظيفي: باعتبار هذه الأخيرة مساهمة في الاستقرار الوظيفي وتتمثل في الاتصال التنظيمي، الإشراف التنظيمي وكذا الحوافز المعنوية والمادية، حيث سنتعرض لهما بالتفصيل.

10/ الاتصال التنظيمي: إن نجاح التنظيمات متوقف على عملية تفاعلية بين طرفين إذ يعمل على توحيد النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ومن ثمة فهي تعمل على إحداث تغيرات جوهرية في المؤسسة و تحقيق جملة من الأهداف فهي إذن وسيلة و ليست غاية، وتتضح هذه العملية من خلال إلى النقاط التالية.

01-01/ تعريف الاتصال التنظيمي: لقد تعددت تعريفات الاتصال التنظيمي إذ سنحاول نذكر منها مايلي:

تعريف ليلكور lillicor : فهو يعتبر ه "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار"².

كما عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكية بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة"³.

أما الاتصال التنظيمي فقد عرفه كل من Hawkins و preston بأنه "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المنظمة"⁴.

¹ حسان الجبلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، المرجع السابق، ص ص 42-43.

² فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 246

³ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، ج 3، 2009، ص15.

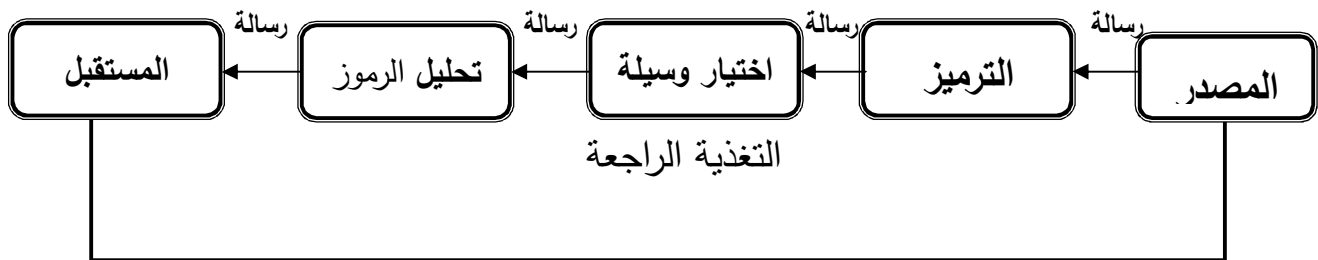
⁴ رائد يوسف الحجاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، ط 1، عمان، 2009، ص183.

وأيضاً يعرف بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي¹ وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

01-02 / أهمية الاتصال التنظيمي: تعد عملية الاتصال عملية حيوية ومهمة في مختلف المستويات الإدارية علماً أنه إذا حدث أي خلل ضمن العملية الإدارية فسينعكس تأثيره على كامل أجزاء التنظيم؛ لأن العملية التنظيمية تعمل بشكل مستمر و لهذا يجب الاهتمام بمهارة الاتصال لأن الموظفين مهما كان طبيعتهم فهم بحاجة إلى معلومات وتبادل الخبرات، فهو بمثابة السلسلة من العمليات التي تعمل على ربط مختلف وحدات المؤسسة و مختلف المستويات الإدارية ببعضها البعض.

01-03 / عناصر الاتصال التنظيمي: حيث تشمل العملية الاتصالية التنظيمية المخطط

التالي:



عناصر الاتصال التنظيمي

الشكل رقم: 04

المصدر: سليمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001، ص 240.

¹ رويم فائزة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012، ص 51.

01-04 / أهداف عملية الاتصال التنظيمي: تهدف هذه العملية الإدارية التنظيمية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعتها إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

(1) "إتاحة الفرصة للمرؤوسين لفهم الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها.

(2) تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وأسباب تأجيلها و تعديلها.

(3) التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال والمشكلات التي تواجه التنفيذ وموقف المرؤوسين منها.

(4) المساعدة في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين.

(5) تعزيز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين"¹

فبعد معرفة الهدف من العملية الاتصالية التنظيمية بصفة عامة سنحاول معرفة الأهداف من الاتصال بالمرؤوس وكذا الأهداف من الاتصال بالرؤساء بالتحديد وذلك كما يلي:

• الأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين:

(1) "تعريفهم بالأهداف وسياسات و برامج المؤسسة والخطط الموضوعة.

(2) توضيح الواجبات المطلوبة منهم والصلاحيات المحترمة.

(3) نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.

(4) توجيه العاملين وإثارتهم للعمل عن طريق حفزهم وتشجيعهم.

(5) توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.

(6) إقامة الثقة و الاحترام المتبادل فيما بينهم.

(7) تغيير اتجاهات الأفراد وآرائهم نحو العمل بما يناسب مع أهمية التغيرات لصالح

العمل"²

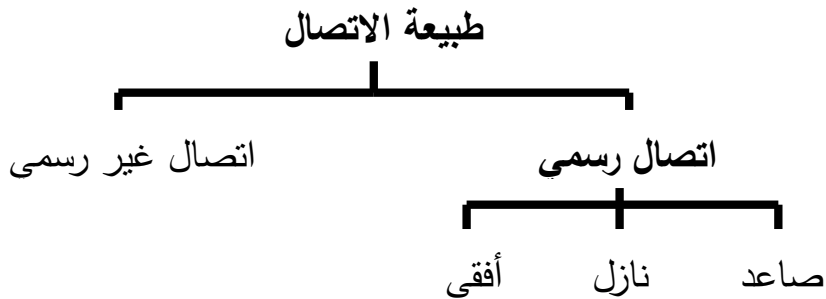
¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 252

² نفس المرجع، ص 255.

• الأهداف المتعلقة بالاتصال بالرؤساء :

- (1) الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم.
- (2) طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
- (3) تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- (4) توضيح مستويات الإنجاز و معدلاته لكي يتم تقويم الأداء.
- (5) تزويدهم بإجابات على طلباتهم.
- (6) تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال.
- (7) مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.
- (8) الاعتراف بهم كأفراد وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الجماعة والانتماء للمؤسسة¹.

01-05 / أشكال الاتصال التنظيمي: يمكن تقسيم الاتصال إلى قسمين هما: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي إذ نجد الاتصال الرسمي يشمل في حد ذاته 3 أنواع (الصاعد، النازل، الأفقي) و يتضح ذلك من خلال المخطط التالي:



أشكال الاتصال التنظيمي

الشكل رقم: 05

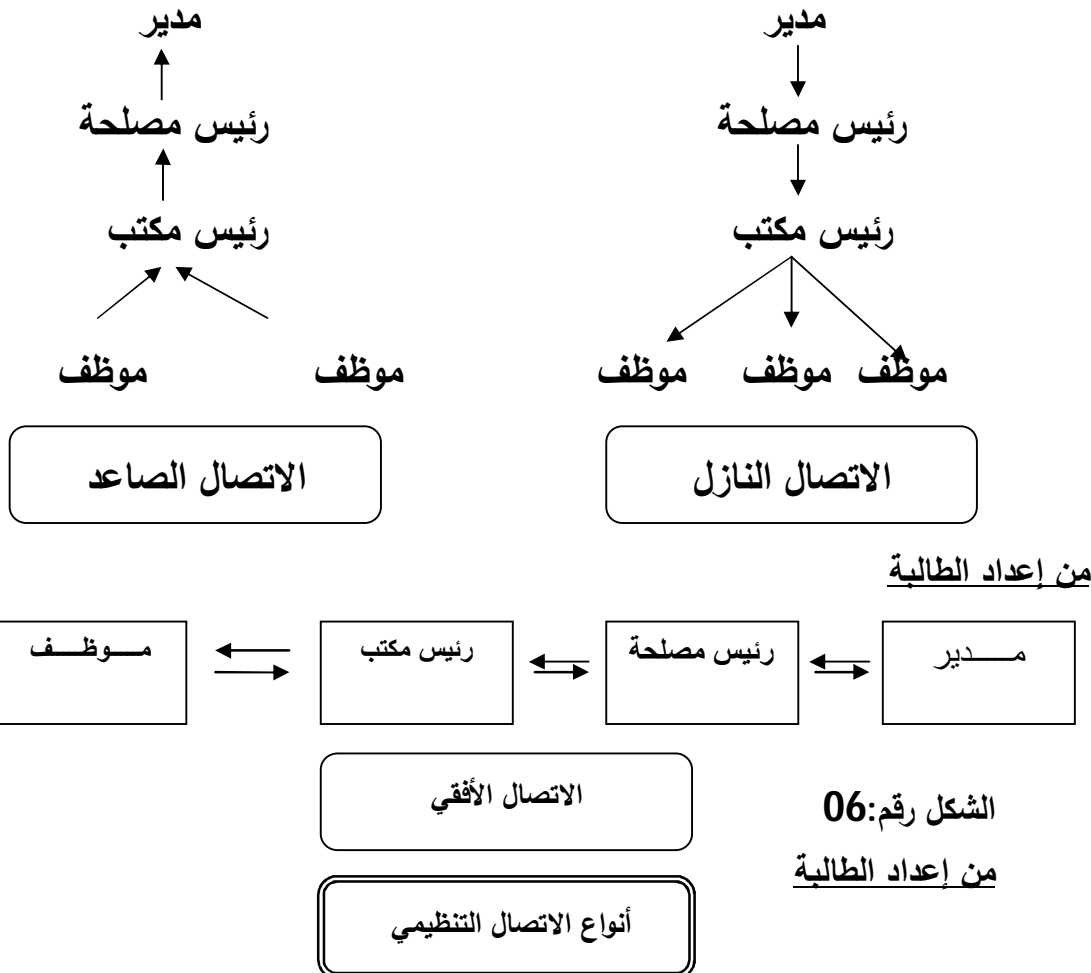
(أ) **الاتصال الرسمي:** وهو الذي يعتمد على القواعد الرسمية في العملية الاتصالية وقد تكون هذه الاتصالات داخلية في المؤسسة أو خارجية مع مؤسسات أخرى، حيث يمكن تقسيمه إلى 3 أقسام و هي:

¹ فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص ص 253-254 .

(1) **الاتصال النازل:** وهي الاتصالات التي تكون من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس إذ يتم من خلالها تدفق المعلومات من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ومن الوسائل المعتمدة في ذلك المذكرات الداخلية، الاجتماعات، الملصقات، الاتصالات الهاتفية، المقابلات وصحف المؤسسة.

(2) **الاتصال الصاعد:** وهي الاتصالات التي تكون من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس إذ يتم تدفق المعلومات فيها من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ومن الوسائل المعتمدة في ذلك الشكاوي التقارير، اقتراحات، اجتماعات، حفلات رسمية واتصالات هاتفية.

(3) **الاتصال الأفقي:** وهو عبارة عن تبادل بين الموظفين الذين هم في مستوى إداري واحد ويتميز بالديمقراطية في توفر قنوات معينة ومن أمثلة الوسائل المعتمدة في ذلك: اجتماعات، نقاشات، رسائل، اتصالات هاتفية، مذكرات وتقارير.



(ب) الاتصال غير الرسمي: وهذا النوع من الاتصالات يتم دون مراعاة المستويات الإدارية أو التسلسل الوظيفي فهو يعتمد على مبدأ العلاقات القائمة على المرونة والحيوية أي العلاقات الشخصية والاجتماعية وكذلك الدوافع لدى الأفراد ومن فوائده مايلي:

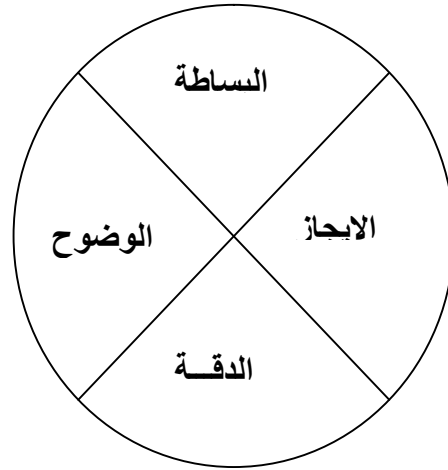
- (1) "تقوية العلاقة بين الموظفين.
- (2) تسهيل التعامل بين الإدارة و العاملين.
- (3) تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- (4) زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الإداري"1.

01-06 / فاعلية عملية الاتصال التنظيمي: لكي تكون عملية الاتصال سليمة

وفعالة لابد من المرسل أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- التأكد من غرض الاتصال.
- معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته و كذا صياغة الرسالة بشكل مناسب يحقق الهدف أي مراعاة خصائص الرسالة الفعالة (أنظر الشكل)

1 فانتن عوض الغزوة، المرجع السابق، ص 258.

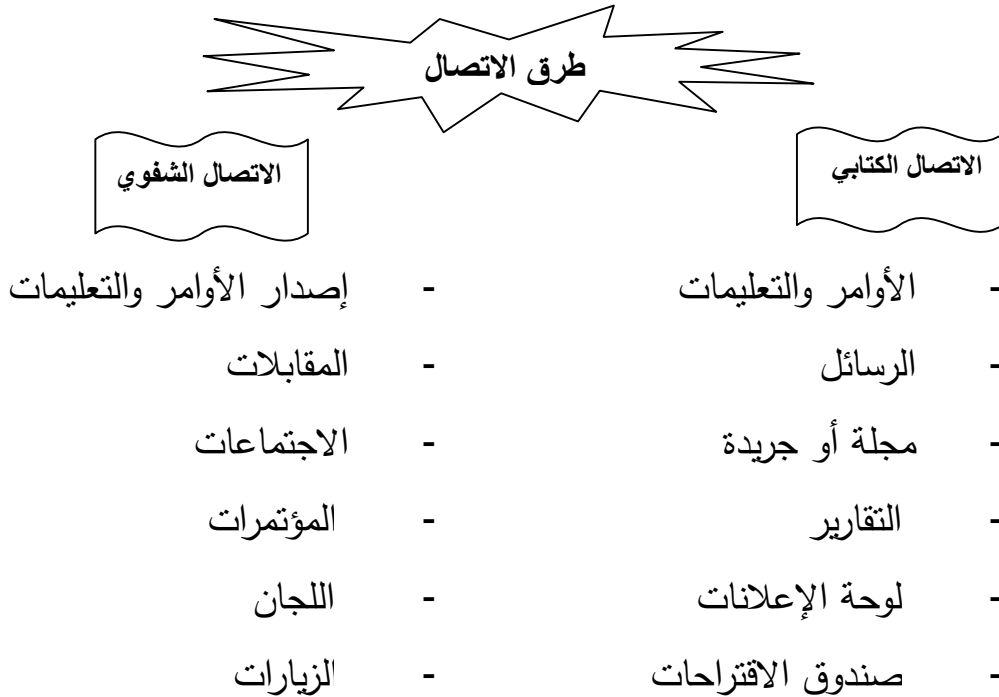


خصائص الرسالة الفعالة

الشكل رقم: 07

من إعداد الطالبة

07-01 / طرق الاتصال: هناك طرق الاتصال الكتابية وأخرى شفوية يعتمد عليها الموظف عند اتصاله، بل البعض يعتمد عليهما مع بعض ومن نماذج هذه الطرق مايلي:



الشكل رقم: 08

من إعداد الطالبة

طرق الاتصال

01-08/ خطوات الاتصال الفعال: هناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها لضمان

سير عملية الاتصال بفعالية وهي:

- (1) إصدار التعليمات.
- (2) ضمان وصولها للمرسل وبشكل صحيح.
- (3) متابعة التنفيذ والتقييم.

بالإضافة إلى ذلك هناك من يحدد خصائص الاتصال الجيد في:

- وجود الدقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة.
- الاتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
- الاتصال الجيد هو الذي لا يتطلب من الرئيس تخطي مسؤوليه والاتصال بالعاملين تحت أمرهم¹

01-09/ معوقات الاتصال التنظيمي: حيث يمكن إيجازها في 03 معوقات كالتالي:

- (1) **معوقات شخصية:** تباين الإدراك، الإدراك الانتقائي، الانطواء، حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها، سوء العلاقات بين الأفراد.
- (2) **معوقات تنظيمية:** عدم الاستقرار التنظيمي، حجم المؤسسة، طبيعة العمل في المؤسسة.
- (3) **معوقات بيئية:** اللغة، التشتت الجغرافي.

01-10/ طرق معالجة مشاكل الاتصال التنظيمي: من بين هذه الطرق نذكر:

- (1) تنمية الشعور بالصالح العام لدى العاملين وكفالة الأمن والاستقرار والثقة لديهم والإيمان بدورهم الإيجابي والفعال في تحقيق أهداف المنظمة.
- (2) تحديد نوع وتوقيت المعلومات التي يجب تبادلها في المنظمة.
- (3) تحديد القنوات اللازمة حيث أن لكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق أهداف الاتصال بأقل فترة وتكلفة.
- (4) على القائد ممارسة الأسلوب الديمقراطي في إدارته ويدعم المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة²

¹ كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص242.

² فانتن عوض الغزوي، المرجع السابق، ص272.

02/ الإشراف: سيتم الحديث عن هذه العملية الإدارية من خلال الوقوف على جملة من العناصر المتمثلة فيما يلي:

01-02/ مفهوم الإشراف: لقد تعددت تعريفات العملية الإشرافية نذكر منها البعض وهي كما يلي:

كما أنه قبل تحديد الإشراف نعرف من هو المشرف لأنه شخص يلعب دور كبير، فلا بد عليه من معرفة كيف يكون قائد وموجه فهو إذن الشخص الذي يكون همزة وصل بين الإدارة والموظفين، أي يعد كأداة منسقة ما بين الإدارة والمرؤوسين وبالتالي يجب أن يفهموا طبيعة مرؤوسيه ومشاكلهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومعرفة ظروفهم الصحية حتى يتسنى للمشرف من تنظيم عمله وعملهم وفق المعلومات المتوفرة لديه .

فالإشراف هو "عملية إدارية الهدف منها اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة ومصلحة وتوضيح المطلوب منه وتدريبه وتنمية مهاراته و قدراته"¹.

كما يعتبر أيضاً "التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف في الموارد البشرية والمادية"²

كما يعرفه الباحث (Sainsaulieu) بأنه "مثل النشاط غير المحلل لا من ناحية الاجتماعية للعمل ولا من نواحي اجتماعية أخرى"³

وهو أيضا "عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي تنظر للعامل على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية"⁴

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 61.

² دورة المهارات الإشرافية انظر الموقع www.aliobeid.com، تاريخ الدخول 2016/03/08، على الساعة 23^h00.

³ Frederik Mispelblom Beyer, **Encadrer est-ce travailler**

انظر الموقع Encadrer et manager.com، تاريخ الدخول 2016/04/14، على الساعة 23:00.

⁴ سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 10، نقلا عن

علي صباح الدين، مقدمة الخدمة الاجتماعية.

لهذا نجد بعض كتاب الإدارة وبعض المؤلفين اعتبروه بأنه "علم وفن معالجة شؤون الناس بحيث يتم تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية وفن الإدارة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الأساسية والحصول على نتائج مرضية"¹.

وكذا هو عبارة عن " الجهد الذي يبذله المسؤول عن الفريق لمساعدة أعضائه على أداء وظائفهم كاملة ودفعهم إلى تحقيق كافة الأهداف المنشودة وتوجيههم إلى كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي قد تعترضهم أثناء أداء عملهم علاوة على التنسيق بين جهود العاملين ونقل الخبرات بينهم ومساعدتهم على التطور"².

ومن ثمة فالإشراف الإداري هو عملية إدارية تنظيمية تسعى إلى تحقيق السير الحسن للمؤسسة من خلال ترجمة سياسات الإدارة ترجمة علمية وعملية للمرؤوسين.

02-02/ أهمية الإشراف: الإشراف عملية إدارية تنظيمية ضرورية في جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها، فالمشرف والإدارة هما بمثابة الدور الواحد لأن المشرف يقوم بترجمة خطط الإدارة من خلال نقلها إلى العمال ومتابعتها ولا بد من توفر عدة عوامل تساعد على الاهتمام بالإشراف منها ظهور الإدارة العلمية الحديثة والتخصص في الوظائف الإدارية، ضخامة حجم المنشآت التي تستخدم الموظفين بأعداد كبيرة، تطبيق مبدأ تقسيم العمل، ظهور الحاجة إلى وضع الروح المعنوية وتنمية قدرات الموظفين.

02-03/ أهداف الإشراف: حيث نجد الأهداف التي تسعى إلى تحقيق الإشراف الإداري هي:

- (1) "مساعدة الإدارة العليا في التأكيد من أداء العمل.
- (2) التأكيد من وسائل الإشراف في الأقسام والوحدات وقيامها على تأدية الوظائف الإدارية ويجب أن تكون الوسائل موحدة.
- (3) العمل على اكتشاف الانحراف والأخطاء أثناء التنفيذ.
- (4) العمل على التعاون ما بين الأقسام والإدارات والتنسيق فيما بينها.
- (5) العمل على تقليل التكلفة وضبط التكاليف واستغلال الموارد.

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 48.

² إيهاب خفاجي، الإشراف الفعال، انظر الموقع www.slideshare.net، تاريخ الدخول 2016/03/16، على الساعة 30^h 11.

- (6) مساعدة الموظف على التأقلم في العمل.
- (7) مساعدة الموظفين وتقديم المعلومات الكافية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم وترشدهم.
- (8) مساعدة الإدارة في التخطيط وتنفيذ القرارات.¹

02-04/ العوامل الضرورية للإشراف الناجح: لقد وضع الأمريكي تشارلز ولسون العوامل الضرورية للإشراف الناجح بالعبارة التالية: "حلل ونظم وفوض وأشرف" « Analyze, Organize, Deputiz and Supervize »

التحليل: ويقصد به تحليل الوظيفة والغرض من هذا هو معرفة طبيعة العمل الممارس والهدف منه.

التنظيم: ويقصد به ترتيب الذي يجعل الأفراد يعملون جماعات بشكل فعال. إذ يتسنى من خلال عملية التنظيم مراعاة الأهداف وتحديد الواجبات بالإضافة إلى محاولة فهم العلاقات المتبادلة والعمل على تصميم الوظيفة وتحليلها وتقسيمها إلى وحدات والعمل على تزويدها بالمواد اللازمة وكذا توفير خرائط توضح كيفية سير العمل ووضع خطط لتدريب الموظفين.

التفويض: ويقصد به قيام المشرفين بتفويض أعمال الموظفين ومنحهم صلاحيات تسهل عليهم القيام بأعمالهم كما ينبغي.

❖ **مهام المشرف:** من بين المهمات والسمات التي ينبغي على المشرف الإلمام بها والعمل عليها لكي يتمكن من القيام بعملية الإشراف بأسلوب فعال هي:

- (1) " على المشرف أن يعرف أهداف المنشأة والأهداف المطلوبة منه وتحقيقها.
- (2) أن يكون لديه إلمام كافي بالقوانين والأنظمة التي يطبقها في عمله.
- (3) أن يقوم بتحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل موظف داخل وحدته.
- (4) على المشرف أن يهتم بالأفراد المرؤوسين عن طريق تدريبهم ومساعدتهم على التكيف مع العمل وتوزيع الأعمال بعدالة ومتابعتها ومناقشة المرؤوسين في الأمور التي تهمهم.
- (5) المحافظة على الإنتاج نوعاً وكماً بأقل كلفة وابتكار أساليب عمل حديثة ومجدية لتحسين معايير الإنتاج داخل وحدته.

¹ فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 50.

6) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والحفاظ على مستوى العلاقات الاجتماعية ومراقبة دوران العمل والتزام الموظفين بالعمل.

7) قدرة المشرف على الاتصال مع الآخرين والتنسيق بين الوحدات والأقسام الأخرى.

8) الإلمام بأعمال الوحدات وأنشطتها وأن يكون لديه معلومات كافية عن الوزارات و الدوائر والمكاتب¹.

بالإضافة إلى ذلك هناك مسؤوليات أخرى للمشرف: إذ تصنف مسؤولياته إلى نوعين وهما مسؤولياته عن العمل، ومسؤولياته عن العمال وهما متداخلان وتتضح من خلال ما يلي:

- "اختيار وتدريب المرؤوسين.
 - توزيع العمل والمهام على المرؤوسين.
 - المحافظة على الانضباط.
 - معالجة مشاكل العاملين مع الإدارة والتوجيه بتعديلها.
 - تحفيز العاملين.
 - الاتصال والتنسيق مع الأقسام الأخرى²
- وهناك من يحدد واجبات الإشراف في نقطتين هما الواجبات الفنية والواجبات الإدارية، كما نجد البعض الآخر يحددها في تقسيم وتفويض العمل، مسؤوليات تجاه نفسه، مسؤوليات تجاه المرؤوس، مسؤوليات اتجاه الإدارة.
- ومن ثمة نجد رغم الاختلاف في تحديد هذه الواجبات أو المسؤوليات إلا أنها تجمع كلها على تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

02-05/ صفات المشرف: من بين الصفات التي توفرها في المشرف لكي يتسنى له

إنجاز واجباته نحو الإدارة :

- "الولاء للمنظمة.

¹ فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 52-53.

² جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003-2004، ص 15.

- المقدرة على الاستفادة من الموظفين والماكنات والموارد التي تحت تصرفه.
 - الرغبة في قبول المسؤولية التي تناط به.
 - القيادة الصالحة.
 - الاعتماد على النفس.
 - المقدرة على إدارة الأمور المالية (النفقات).
 - الشعور بالعلاقات الإنسانية.
 - توطيد العلاقات داخل وخارج المنظمة بين الأفراد والمنظمات.
 - القدرة على التعاون مع الأقسام والوحدات والموظفين.
 - نقل وجهات نظر الموظفين للإدارة ووجهة نظر الإدارة للموظفين.
 - المحافظة على النظام.
 - القدرة على فرض الاحترام للمنظمة التي يعمل فيها¹
- 02-06 / وظائف المشرف:** و تشمل نوعين هما:
- (أ) **وظائف مستمرة:** تهتم بتحليل المشاكل و اتخاذ القرارات والاتصال.
- (ب) **وظائف متعاقبة:** كالوظائف التي تختص بها العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).
- 02-07 / مقومات الإشراف:** إذ تبرز هذه المقومات من خلال النقاط التالية:
- (1) تحديد مهام الإشراف بشكل دقيق و فصلها عن تبعية الوظائف الإدارية.
 - (2) اختيار المشرفين على شكل دقيق و يجب أن يكونوا ممن تتوفر فيهم مهارات قيادية إشرافية فنية.
 - (3) تدريب المشرفين القيام بمهامهم وتنفيذ الأعمال وفق الخطط والسياسات الموضوعية.
 - (4) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان الكفاءة في الأداء.²
- 02-08 / طرق وأساليب تفعيل الإشراف:** إن المشرف في العملية الإدارية يمكن قياس مدى فاعليته من خلال قدرته على توجيه المرؤوسين ومدى مناسبتهم للعمل

¹ فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 53-54.

² فانتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 58.

والمشرف في حد ذاته يعمل على إزالة كل الحواجز أمام المرؤوسين ورفع الهمة لأن "الإشراف هو دور تنظيمي تقع عليه مسؤولية قيادة وتوجيه وإرشاد المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة"¹ وهكذا نجد المشرف يركز على الدور التنظيمي واتجاهات ومهارات القيادة والقُدوة والتأثير وكذا مهارات التوجيه والإرشاد وتدريب المرؤوسين بالإضافة إلى قدرات التنفيذ والمتابعة، ومن بين الطرق والأساليب التي تساعد على تفعيل الإشراف ما يلي:

- (1) "المرتب الذي يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول.
 - (2) الأمن والاستقرار.
 - (3) الرضا عن الوظيفة والاهتمام بها.
 - (4) العمل ضمن الفريق الواحد والاحترام والوفاء.
 - (5) توفير ظروف عمل آمنة ومريحة ووضع الموظف دائماً في الصورة.
 - (6) إعطاء فرصة للعاملين لاستخدام العقل والقدرات الكامنة.
 - (7) العمل على الاستماع للشكاوي وإعطائهم وقت كافي للراحة.
 - (8) توفير التدريب والتأهيل اللازم الذي يساعدهم على التقدم والتأقلم مع التطوير"².
- كما أن نطاق الإشراف لا يتحدد عشوائياً بل لابد من مراعاة النقاط التالية:
- "التشتت الجغرافي في الوحدات العاملة أو تشتت مراكز العمل.
 - صعوبة العمل.
 - تنوع العمل.
 - كفاءة المرؤوسين.
 - استخدام المدير لتفويض السلطة.
 - وضوح الأهداف و السياسات.
 - مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط"³.

¹ محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، مسؤوليات ومهارات الإشراف الفعال، انظر الموقع www.ahewar.org، تاريخ الدخول 2016/03/16، على الساعة 11^h30.

² فانتن عوض الغزوي، نفس المرجع، ص 61.

³ كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص ص 275-276.

وعليه نستشف أن الإشراف التنظيمي هو عبارة عن عملية إدارية تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية والهدف منها هو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مراعاة طبيعة العلاقة بين طرفي العملية الإدارية أي "كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة كل هذا لكسب المشرف ولاء مرؤوسيه وتحقيق رضا عالي عن العمل بين المرؤوسين"¹.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي للعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص184.

03/ الحوافز المعنوية والمادية: تعد الحوافز بشقيها المعنوي والمادي شيء ضروري للتشجيع على زيادة الأداء، باعتبار الموظف كائن اجتماعي يحتاج إلى أمور تحسن من أدائه وترفعه ومن ذلك قد تسهم في استقراره.

01-03/ تعريف الحوافز: هي "الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو التوقعات و تحقيق أهدافه"¹

02-03/ أنواع الحوافز: إذ نجد هناك نوعان للحوافز تتجسد فيما يلي:

01) الحوافز المادية: وهي التي يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية .

02) الحوافز المعنوية: وهي التي "تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرار و متاح"²

03-03/ أهمية الحوافز: للحوافز المادية أو المعنوية على السواء أثر بالغ على الفرد الموظف ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

(1) "زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

(2) تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.

(3) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

1 سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط1 ، عمان، 2008، ص 100.

2 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص 286.

4) تقليل كلف الإنتاج باتجاه وابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من

شأنها تقليص في الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

5) تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز¹

انطلاقاً من ذلك فقد تم تحديدنا نموذجين من الحوافز الأول معنوي والآخر مادي ألا وهما الترقية والعلاوات الدورية، حيث سنتعرض لهما بالتفصيل.

01/ الحافز المعنوي: الترقية

01-01/ تعريف الترقية: فلقد وردت تعريفات كثيرة لمفهوم الترقية إذ سنحاول ذكر

البعض منها ابتداءً من التعريف البسيط إلى التعريف أكثر شمولاً وذلك كما يلي:

فهي تعني "تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ويقصد بأفضل الأعمال أو الوظائف

ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة

السابقة ويصاحبها زيادة في الأجر وملحقاتها"².

كما يقصد بها "نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات

والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها

أو المعنوية أو كلاهما معا"³

وكذا هي "نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو

وظيفة ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي ويصاحب الترقية عادة

زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى وحرته أكبر في التصرف"⁴

ومنه نستشف أن الترقية باعتبارها حافز معنوي يتم فيها انتقال الموظف من درجة إلى

درجة أخرى أو من رتبة إلى رتبة أخرى، إذ قد يصاحب هذه الانتقال زيادة في

المسؤوليات وزيادة في الأجر.

01-02/ أشكال الترقية: و يوجد شكلان للترقية وهما:

¹ طاهر محمود الكلاله، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط 1، عمان. ص 116، نقلا عن صالح عودة، إدارة الأفراد .

² نوري منير المرجع السابق، نقلا عن مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية.

³ نفس المرجع، ص 307، نقلا عن محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد .

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط 1، عمان، 2014، ص 205.

أ) **الترقية الداخلية:** وهي التي تتم من داخل المؤسسة أي تشمل الموظفين الذين يعملون داخل التنظيم أو المؤسسة.

ب) **الترقية الخارجية:** وهي التي تتم فيها ترقية موظفين خارج المؤسسة أي فضل الترقية من الخارج وذلك بحجة " تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود"¹

إلا أنه في حديثنا عن الترقية وموضوع الاستقرار الوظيفي نجد أنه يهمننا الشكل الأول للترقية وهي الترقية الداخلية لأن الاستقرار الوظيفي -كما سلف تعريفه- هو ضمان استمرار للموظف والترقية تعد كحافز له لهذا نجد من مميزات الترقية الداخلية ما يلي:

- "تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم.
- تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية.
- تسهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة"².

01-03/ برامج الترقية: حيث نجد أن أي مؤسسة ناجحة وفعالة تضع برنامجاً مسبقاً ولا تتركه هكذا وهذا ما يسمى ب" الأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية"³ والذي يمكن أن يحتوي على:

- 1/ "توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف.
- 2/ توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية .
- 3/ توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، ووضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها إعلام كافة العاملين بذلك.
- 4/ اعتماد سياسة تدريب وتطوير العاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر.
- 5/ تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة والمؤسسة.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002. ص126

² نفس المرجع. ص126.

³ نوري منير، المرجع السابق، ص312.

6/ الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال.¹

01-04/أهداف الترقية : تكمن فيما يلي:

- 1) تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين كما و نوعا.
- 2) ضمان استمرارية عدد من الموظفين و خاصة الذين اكتسبوا مهارات فنية و إدارية من خلال أداء المهام و الأعمال المكلفين بها.
- 3) خلق حافز قوي لدى الموظفين من أجل بذل المزيد من الجهود و العطاء لخدمة المؤسسة دون الحاجة إلى التغيير إلى مكان آخر.
- 4) تحقيق مستوى الرضا بين أفراد الموظفين في مختلف الجوانب و من ثمة خلق أو تحقيق الموازنة الحقيقية بين أهداف الأفراد الموظفين و أهداف المؤسسة.
- 5) رفع معنويات الأفراد يؤدي إلى إخلاصهم و انتمائهم للمؤسسة من خلال تطبيق قوانين الترقية بموضوعية بعيدا عن المحسوبية؛ لأن هذا يسمح لجميع الأفراد بالتقدم و الاستمرار.

¹ نوري منير، المرجع السابق ، ص ص312-313.

01-05 / أنظمة الترقية: فالترقية تعتمد على نظامين هما:

(أ) **نظام الترقية على أساس الأقدمية:** إذ يتم ترقية الموظف على أساس أقدميته في المؤسسة ومن مزاياها أنها أكثر الطرق موضوعية، لأن طول خدمة الفرد أكسبته خبرة ومهارة لكن من بين عيوبها نجد ما يلي:

(1) "قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك.

(2) العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة.

(3) ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين.¹

(ب) **نظام الترقية على أساس الكفاءة:** إذ يتم مكافأة الفرد المنتج ذي السلوك السوي من خلال الاعتماد على تقييم الأداء ومن مزاياها:

(1) "اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها.

(2) تحفيز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد.

(3) رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي².

إلا أن من عيوبها ما يلي: "أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع"³

(ت) **نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:** إذ يتم الجمع بين الأساس الأقدمية والكفاءة عند ترقية موظف ما علما أن هذا لا يكون في الوظائف العليا وإنما فقط في الوظائف الدنيا.

1 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2011، ص 280.

2 نفس المرجع، ص 280 - 281.

3 نوري منير، المرجع السابق، ص 281.

"سياسة الترقية تهدف إلى زيادة رضا الأفراد الموظفين داخل المؤسسة لهذا يجب مراعاة ذلك في وضع الأسس والمعايير الموضوعية"

01-06/الشروط والإجراءات العملية للترقية: فالحصول على ترقية يستوفي توفر

شروط وكذا إتباع إجراءات وتتمثل هذه الشروط والإجراءات فيما يلي:

أ) الشروط الواجبة للشمول للترقية:

- 1) "التميز والكفاءة التي يمتاز بها من يراد ترقيتهم.
- 2) مدة الخدمة تعطيه نقاط أكثر في حالة تعدد سنوات الخدمة.
- 3) الجمع بين التميز وطول مدة خدمة الفرد¹.

ب) الإجراءات العملية للترقية:

- 1) تحديد الموظفين الذين استوفوا الشروط المطلوبة للترقية.
- 2) تحديد بدقة الوظائف الشاغرة المراد إشغالها.
- 3) ترتيب الموظفين الذين تستوفي فيهم شروط الترقية حسب مؤهلاتهم.
- 4) تقوم لجنة الترقية والإجراءات الخاصة بعملية الترقية من أجل اتخاذ القرار الخاص بالترقية.

01-07/ مشكلات أنظمة الترقية: حيث تواجه أنظمة الترقية جملة من المشاكل

يجب أخذها بعين الاعتبار حتى لا تؤثر على الموظف من بينها:

- 1) "عدم توفر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للموظف.
- 2) عدم إتباع آليات وإجراءات للمفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- 3) ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل.
- 4) عدم توفر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- 5) عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها².

¹ طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 139.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009، ص 159.

02/ الحافز المادي: العلاوات الدورية

حيث يعد هذا الحافز المادي المتعلق بالعلاوات الدورية زيادة على الراتب وحافز على العمل لأنها ربطت بالإنتاج أي يكون الأأس منها هو كفاءة ونشاط وإنتاج الفرد في عمله بحيث يعرف العاملون أن "حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يمتلك إلا بالأداء الجيد للعمل أما إذا ربط منح الزيادة بالأقدمية يفقد هذا الحافز أهميته بالنسبة لزيادة الإنتاج"¹

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009، ص 141.

رابعاً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي: لقد تم الاعتماد على مجموعة من المداخل النظرية التنظيمية لمعالجة موضوع الدراسة منها النظرية الكلاسيكية نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية الوظيفية، النظرية السلوكية والنفسية.

01/ النظريات الكلاسيكية: وتتمثل في نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، نظرية الإدارة العلمية عند تاييلور، نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

01-01/ النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

إذ يعد ماكس فيبر رائد هذه النظرية حيث حاول الاهتمام بالدراسات التنظيمية الإدارية وأوضح أن هناك 3 نماذج للسلطة وهي السلطة الكارزمية (الرجل الملهم) والسلطة التقليدية التي تعتمد على قداسة العادات والتقاليد بالإضافة إلى السلطة القانونية التي تنطلق من مبادئ قانونية ومن أهم إسهاماته هو ما أسماه بالنموذج المثالي الذي حدد فيه جملة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها أي تنظيم إداري وهي كالتالي:

- 1- "تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت مستقر .
- 2 - وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم إلى مستويات تتخذ شكلاً هرمياً Hierarchy تشرف المستويات العليا فيه على أنشطة المستويات الدنيا.
- 3 - إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين ويتابع العاملون مسلكهم الوظيفي في المنظمة حتى النهاية، واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب، مع سيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العواطف والتحيز .
- 4- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل، تتصف بالشمول والعمومية.
- 5- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات وحفظ المستندات.
- 6- دفع مرتبات وتعويضات عادلة للعاملين .
- 7- فصل تام بين العمل والحياة الشخصية منعا لأي تداخل وتأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي .

8- لا توجد علاقات اجتماعية خارج إطار الرسمية والعلاقات التنظيمية التي يحددها الهيكل التنظيمي ومتطلبات الوظيفة¹.

ومن خلال هذه الخصائص يتضح لنا أن أي تنظيم مهما كان يجب أن يتحلى بهذه المبادئ من أجل ضمان فعاليته واستمراره وأكد هذا انعكس بالدرجة الأولى على العنصر البشري، خاصة إذا تم التقيد بالقوانين حرفياً مما يمنع تحيز أو عدم المساواة بين أفراد المنظمة، وبالتالي هذا الجو يخلق للموظف حياة علمية فعالة فبالرغم من أنه نموذج مثالي أي لا يمكن تجسيده على أرض الواقع، فهو قد حاول معالجة موضوع الاستقرار الوظيفي من خلال حديثه عن الجانب التنظيمي الرسمي الذي يعتمد على القوانين دون دخل المحسوبية كوضوح خطوط الاتصال، اعتماد نظام الجدارة في الترقية، ومنح أجور عادلة بين الموظفين كل هذا من شأنه أن يدفع بالموظف إلى الاستقرار في المؤسسة.

01-02/ نظرية الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور: إذ يعتبر فريدريك تايلور رائد

هذه النظرية لذلك نجد البعض من يصطلح عليها اسم النظرية التaylorية نسبة إلى رائدها فلقد جاءت هذه النظرية من أجل الإجابة عن جملة من الافتراضات من أهمها "أن الأفراد يتسمون بالكسل والخمول ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون"²

إن دراسته حاولت الاهتمام بعامل الزمن والحركة أي الاعتماد على أساليب علمية باعتبارها الطريق الأمثل لإرضاء الموظفين الذي هدفهم الحصول على أجور عالية وكذلك إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون بكل الطرق إلى تخفيض تكاليف العمل وهكذا فهذه النظرية تسعى إلى "إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح حوافز مغرية للعاملين"³.

كما أنه هناك 3 دوافع دفعت إلى وضعه هذه النظرية وهي:

(1) اهتمامه أساساً بدراسة الكثير من المشروعات والتنظيمات الصناعية وما يدور بداخلها.

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 114.

² عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 1999 ص 81.

³ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط 1، الجزائر، 2006، ص 08.

- (2) العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة.
- (3) التخطيط العلمي لقيام وتأسيس علم الإدارة كعلم¹.
- وعليه تبرز أفكار تايلور التي هدفها الأساسي "كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي"²، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة خصائص أو سمات معينة في الواقع وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظير في الحياة الواقعية³، ومن أهم الافتراضات التي قامت عليها النظرية ما يلي:
- (1) "ضرورة إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية البسيطة.
- (2) اختيار العاملين وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب له وهذا يتطلب التعرف على إمكانيات كل فرد وحدوده ومن ثم إعطاؤه التدريب المطلوب.
- (3) ضرورة مراعاة العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال.
- (4) ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة.
- (5) ضرورة وضع خطة لإثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم لإنتاجا ومن ثم يجب أن يكون هناك نظم للحوافز المالية بحيث يعطى العامل نسبة مباشرة من الزيادة في حجم إنتاجه بشكل واضح و تبعا لأجر أساسي لكل ساعة عمل"⁴.
- وانطلاقا من ذلك نجد أن نظرية الإدارة العلمية قدمت نموذج للتنظيم الآلي وفي ظل هذا النموذج يمكن "تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل والإشراف الدقيق على العمال وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر

¹ عبد الله عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 80.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 68.

³ طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 98.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، نفس المرجع، ص 67.

والإنتاج¹، ومن ثمة هذا قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يسهم في بقاء الفرد في المنظمة.

01-03/ نظرية التكوين الإداري: حيث حدد هنري فايول مجموعة من الخصائص والصفات التي يفترض توفرها أو بعضها في القيادات الإدارية والتي من بينها خصائص "جسمية، عقلية، خلقية، تربوية، فنية وخصائص متعلقة بدرجة الخبرة والالتزان والتجربة"².

ومن المبادئ الإدارية التي نادى بها ما يلي :

1. "تقسيم العمل كوسيلة لتحسين العمل.
2. وحدة الأمر كل مرؤوس يجب أن يحصل على أوامره من مصدر واحد فقط.
3. الضبط والربط من خلال الثواب والعقاب.
4. السلطة حق في إصدار الأوامر والمساءلة.
5. وحدة التوجيه يجب أن يوجه التنظيم نحو هدف واحد أو مشترك.
6. تعويض العاملين (دفع أجور العاملين) تعويضا مناسباً.
7. تفضيل المصلحة العامة محل المصلحة الشخصية الفردية أي عند تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة.
8. المركزية ودرجتها تتوقف على طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه المدير.
9. التدرج الرئاسي.
10. العدالة أي المعاملة العادلة لجميع العاملين.
11. النظام ويقصد به أن يوجد مكان لكل شيء أو أن يوضع كل شيء في مكانه الصحيح (الشيء الأفراد أو المواد الخام أو الأدوات... الخ).
12. الاستقرار والمقصود به الإبقاء على العمالة ذوي المهارات أو الإنتاجية المرتفعة.
13. المبادرة أي تشجيع محاولات الابتكار والتجديد وأي أفكار جديدة يقدمها المرؤوسون.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 97.

² رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2004، ص 62.

14. التعاون.¹

ومن خلال عرض المبادئ التي جاء بها فايول نجد أنها كلها تقريباً تسعى جاهدة لتوفير وتهيئة البيئة الداخلية للفرد الموظف من أجل ضمان بقاءه واستمراره، بالإضافة إلى ذلك فقد أفرد عنصر الاستقرار على حدى من أجل توضيحه أكثر.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص14.

02/ نظرية العلاقات الإنسانية: لقد ظهرت هذه النظرية نتيجة جملة من العوامل منها "تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية، ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة، ودفع لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري..."¹، وقد قام بخمس تجارب في مصنع هوثورن (1927-1933) انظر كتاب اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي مكتبة الأنجلو المصرية، ط 01، القاهرة، 1994.

ومن أهم الافتراضات التي انبثقت عنها هي:

- 1) "أن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
- 2) أن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تتبع فقط من الحوافز المادية، وإنما تتبع أيضا من الحوافز المعنوية.
- 3) أن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته، أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.
- 4) أن الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.
- 5) أن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين، وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وتحميسهم لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية"².

من خلال هذه النظرية نستشف اهتمامها بالجماعات غير الرسمية وكذا بالحوافز المعنوية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة بأنها كيان اقتصادي واجتماعي في آن واحد، ومن ثمة تم التوصل إلى أن أحسن طريقة تضمن استقرار الموظف هو مراعاة الجوانب المادية والجوانب الاجتماعية، كما أن هذا الاهتمام بالعنصر البشري خلق عوامل جديدة تساعد الموظفين في تحقيق احتياجاتهم تكمن في:

¹ عبد الله عبد الرحمان، المرجع السابق، ص ص 106-107.

² عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 22.

- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي نظرا لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي.
- تأثير الجماعات في الأفراد و بروز قيم مشتركة للجماعة، لها أثر كبير على العمل في المؤسسة.
- النظر إلى المؤسسة كمنظمة اجتماعية تساهم في خلق قيم وتوجهات واحتكاكات بين الأفراد، يترتب عنها خلق ذهنيات جديدة في العمل.
- وجود ترابط قوي بين قيادة المجموعات والقائد الإداري، وضرورة الاعتراف المتبادل بقوة الآخر.
- إذا كان للمؤسسة قوانينها وإجراءاتها الخاصة بالعمل، فإنه للأفراد العاملين أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم البعض وفي قضايا العمل"¹.

¹ عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 23.

03/ النظرية الوظيفية: تقوم هذه النظرية السوسولوجية على مجموعة من المسلمات والأقوال التي يمكن تطبيقها على المؤسسات ، فما من تنظيم اجتماعي إلا ويسعى إلى تحقيق التضامن والاستقرار والتوازن و الثبات في التنظيمات لهذا نجد النظرة الوظيفية "تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي"¹.

فقد نادت المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الاجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحيثيات الواقع والقيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمة التي تحدد الواجبات والحقوق وعلى العامل أن يقوم بمهمته على أكمل وجه مطلوب حتى يكون مستوى أدائه مرتفعا لهذا نجد هذه النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك فهي تدعو العمال إلى الخضوع للسلطة وكذا الالتزام بالقوانين الموضوعة التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره، ومن أبرز رواد النظرية الوظيفية تالكوت بارسونز الذي حدد وظائف الأنساق التنظيمية وهي:

- "التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق.
- تحقيق الهدف Goal Attainment.
- التكاملية Integration|بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.
- الكمون "Latency".²

ومن ثمة قد حدد بارسونز متطلبات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على استقرار النسق التنظيمي وضمان استمراره، غير أنه يهمننا فيها عنصران باعتبارنا نركز دراستنا على البيئة الداخلية وهما تحقيق الهدف والتكامل، إذ يمثل تحقيق الهدف " تلك الوظيفة التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق أما

¹ حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع 2011، ص 338.

² اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، 1994، ص 38.

التكامل فيقصد به تحقيق التكامل تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تكامل وترابط العلاقات بين الوحدات التي يحويها النسق وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية للتنظيم"¹ .

كما نجد روبرت مرتون انطلق من مفاهيم منها الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي الواجبات والالتزامات، أما الوظيفة المتسترة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها في النسق بل توجد بشكل ضمني وهذا ما نستشفه من خلال التنظيمات .

¹ نبيل حميدشة، البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة، ص487 انظر الموقع WWW.univ.skikda.dz/doc، تاريخ الدخول 2016/03/22، على الساعة 23h00.

04/ النظرية النفسية والسلوكية: حيث توجد مجموعة من النظريات النفسية والسلوكية

ولقد تم اختيار منها ثلاث نظريات باعتبارها الأنسب لدراستنا وهي كالتالي:

04-01/ نظرية ذات العاملين: حيث يرى هيزبرغ أنه هناك دوافع تحفز على العمل

إذ تنقسم إلى قسمين هما:

أ) دوافع الاستقرار: والمقصود بذلك حاجة العمال إلى "الشعور بالاستقرار في العمل والعدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل..."¹ وتتمثل هذه الدوافع في "الأجور والراتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات بين المرؤوس، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادية..."² الخ.

ب) دوافع الإنجاز: والمقصود بذلك شعور العامل بأنه "يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه"³ وهي دوافع تتعلق بالعمل مباشرة وتتمثل في الترقية، المسؤولية لانجاز العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطرة...⁴

04-02/ نظرية ماسلو في الحاجات: إذ تقوم هذه النظرية على فكرتين أساسيتين:

1/ "أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى.

2/ الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته وطالما يتم لإشباع حاجة معينة بدرجة كافية لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية."⁵

¹ فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011، ص 91.

² محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 262.

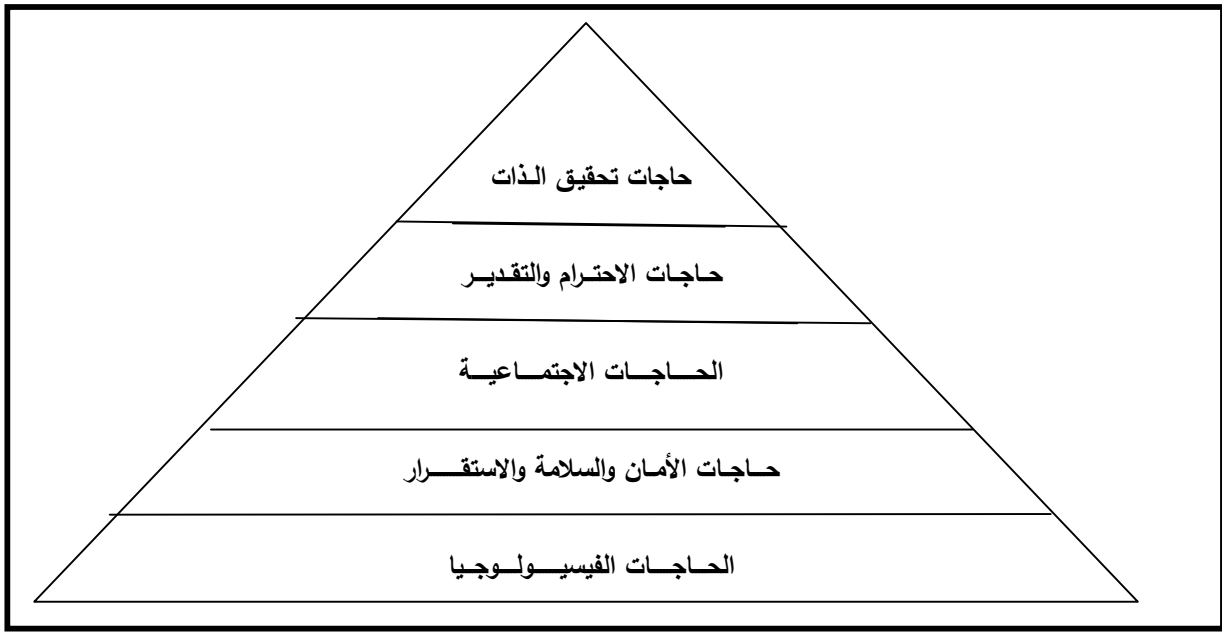
³ فيصل موسى حسونة، نفس المرجع، ص 91.

⁴ محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 263.

⁵ حسن حريم، المرجع السابق، ص 108.

حيث قام ابراهام ماسلو بتحديد احتياجات الإنسان و تصنيفها كما يلي:

- (1) **الحاجات الفسيولوجية:** فهي تحتل المرتبة الأولى في سلم الحاجات وتتمثل في الحاجات الأساسية التي يجب توفرها لضمان بقاء الإنسان، غير أنه بمجرد إشباعها ينجر عنه إشباع حاجات أخرى.
- (2) **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية وهنا المسؤول المباشر يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة وأيضا استقرار العمل وهذا بدوره ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ولكن نفس الشيء ما إن يشبع هذه الحاجات إلا وتولد لديه رغبة في إشباع حاجات أخرى وهي الحاجات الاجتماعية.
- (3) **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء والارتباط والتعاطف... إلخ، فهذا الإنسان اجتماعي بطبعه فلا يستطيع العيش أو العمل بمعزل عن الآخرين فهو يحتاج إلى الانضمام إلى جماعة يتفاعل ويتعامل معها.
- (4) **حاجات الاحترام والتقدير:** وتبرز من خلال قبول الفرد ضمن الجماعة قصد الحصول على التقدير والاحترام من قبل الآخرين بالإضافة إلى تأكيد الذات وهذا ما يولد بما يسمى بالثقة بالنفس، ويتأتى ذلك من خلال اعتراف من طرف المسؤول المباشر بالأداء الجيد.
- (5) **حاجات تحقيق الذات:** وهي عبارة عن رغبة الفرد للتعبير عن الحقيقة الفعلية للذاتية والوصول إلى أقصى ما يمكن تحقيقه. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



تدرج الحاجات عند ماسلو

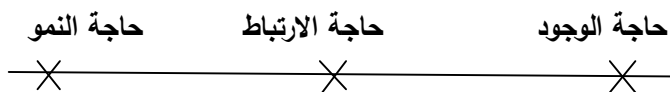
الشكل رقم: 09

من إعداد الطالبة

04-03 / نظرية الدرفير: حيث اعتمد في دراسته هذا على نظرية ماسلو واقترح أن للفرد ثلاث مجموعات من الحاجات يسعى إلى تحقيقها.

- (1) **حاجات الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة تحقيق الحاجات الأساسية.
- (2) **حاجات الارتباط:** وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
- (3) **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج.

ومن ثمة فإننا نجد أن هذه الحاجات تتشابه مع حاجات ماسلو وذلك من خلال حاجات الوجود تناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار وأن حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء أما حاجات النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات، غير أن حاجات ماسلو تبرز في شكل هرم في حين حاجات الدرفير تبرز من خلال خط مستقيم.



تدرج الحاجات عند دريفر

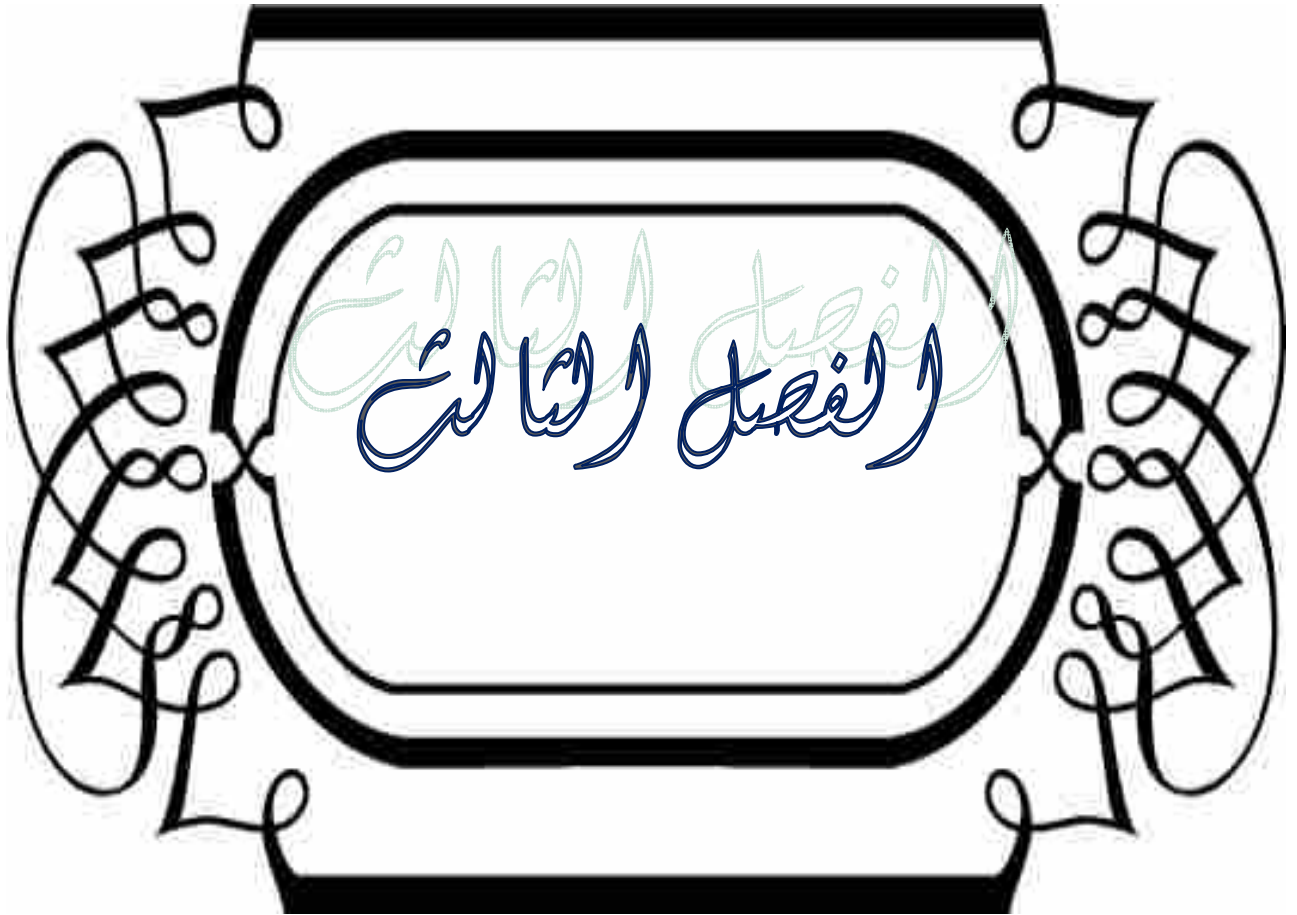
الشكل رقم: 10

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، ط 2، عمان، 2009.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض ماهية الاستقرار الوظيفي تم توصل إلى تحديد هذا المفهوم بدقة حيث يقصد به في دراستنا الحالية ضمان استمرار الموظف في العمل إلى غاية بلوغ سن التقاعد، علما أنه تم اختيارنا الموظف الذي لديه خمس سنوات عمل على الأقل كما أشرنا لها في التحديد الإجرائي للمفهوم، باعتباره يكتسي أهمية بالغة على مستوى الموظف والمؤسسة ويتضح ذلك من خلال جملة من المظاهر التي يشهدها، كما نجد من بين العوامل المساهمة في استقرار الموظف هي العوامل الاجتماعية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل غير الرسمية، أما العوامل التنظيمية فتتجسد في الاتصال التنظيمي، الإشراف التنظيمي والحوافز المعنوية والمادية، وتم دراسة هذا الموضوع من خلال مداخل نظرية كالنظرية الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية الوظيفية النظرية السلوكية والنفسية، محاولين بهذا العرض تغطية الموضوع أو الإلمام بجميع جوانبه وبشكل موجز.

القسم الميراني



الفصل الثالث: تقديم ميدان الدراسة

تمهيد

• أولاً: تحديد مجالات الدراسة

01 / المجال المكاني

02 / المجال البشري

03 / المجال الزمني

• ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه

01 / تحديد مجتمع الدراسة

02 / خصائص مجتمع الدراسة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تحديد مجالات الدراسة بدقة أي المجال المكاني والزمني وكذا البشري من أجل ضبط الدراسة وتميزها عن باقي الدراسات، ثم نتناول خصائص مجتمع الدراسة حتى يتسنى لنا معرفة سماته.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة:

ترتبط البحوث الاجتماعية بإطار جغرافي وهو الحيز الذي تقام فيه الدراسة وإطار بشري الذي يتم من خلاله معرفة الأشخاص الذين سيتم التعامل معهم وكذا إطار زمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، الأمر الذي يزيد من وضوح تلك البحوث الاجتماعية ودقة نتائجها، ومنه يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالات خاصة به تكون بحاجة إلى التعريف بها بشكل دقيق ومحكم وعليه تم تحديد مجالات دراستنا كما يلي:

01/ المجال المكاني: لقد شملت دراستنا مؤسسة ذات طابع عمومي وهي مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، إذ تعد مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار إدارة عمومية تابعة للدولة¹ أنشئت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 1991/03/02¹ فهي تعتبر إحدى المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للأملاك الوطنية وتمثلها في إقليم الولاية، حيث تكون دوماً تابعة لقطاع المالية أو الاقتصاد حسب هيكله مؤسسات الدولة وقطاعاتها، وتعمل باسم وزير المالية أو الاقتصاد في تنفيذ المهام المنوطة به.

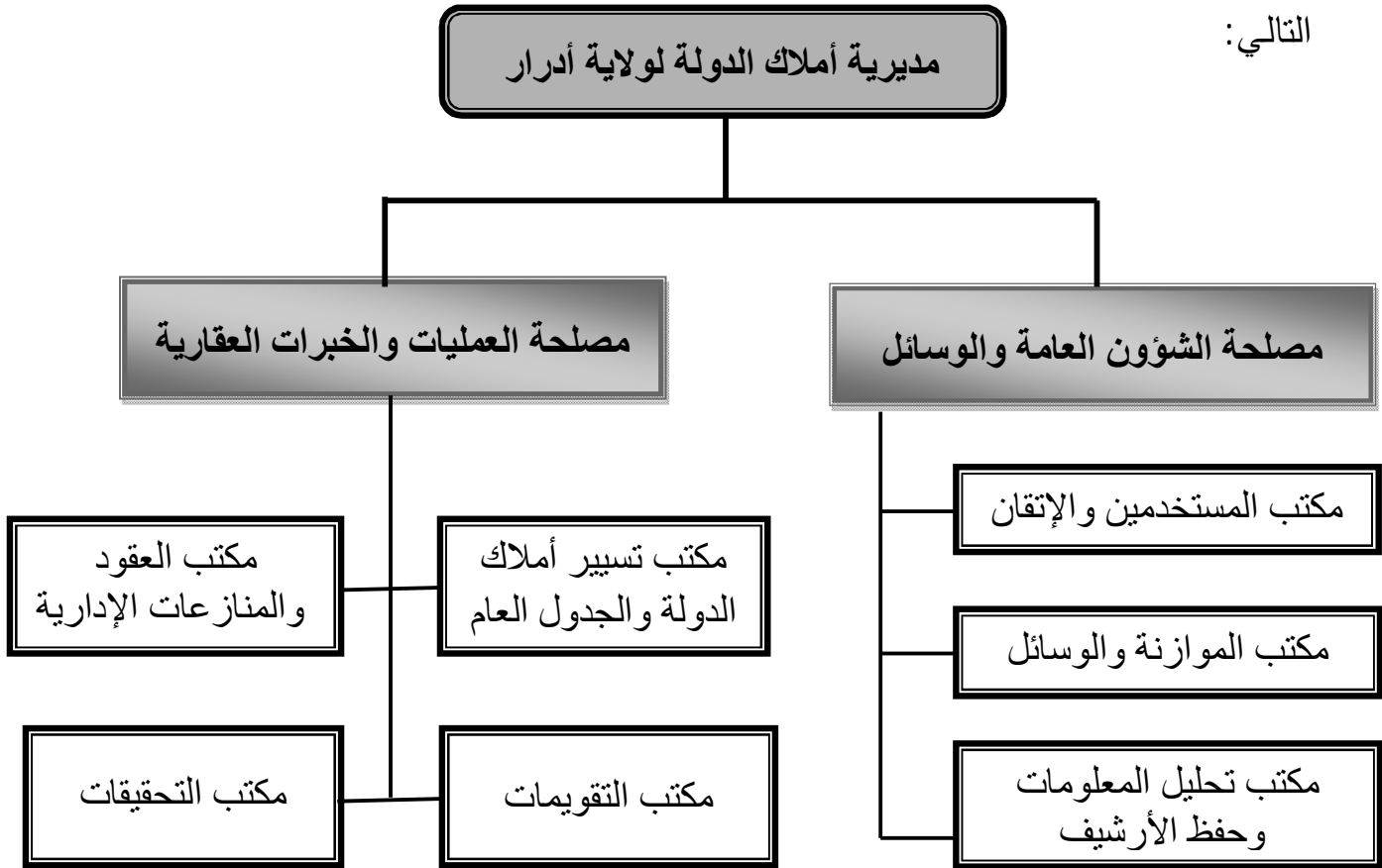
ومنذ سنة 1991 أصبحت تسمى بمديرية أملاك الدولة للولاية إلى غاية يومنا هذا ولها فروع في الولاية حسب حجم الولاية، ودرجة تحقيق المهام تسمى مفتشيات، مع الإشارة إلى أنها تقع في نزل المالية مقابل مؤسسة الخزينة لولاية أدرار بالقرب من متقنة حكومي العيد أدرار.

¹المرسوم التنفيذي رقم 91 - 65 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري.

أما فيما يتعلق بمهامها فيمكن إجمالها في ثلاث نقاط كالتالي:

- المسير لجميع الأملاك الخاصة للدولة - غير المخصصة- عقارية ومنقولة، وممثل الدولة أمام الجهات القضائية المحلية إذ تتصرف باسم وزير المالية في كل عمليات الحماية والمحافظة والتسيير وتحصيل منتوجات هذه الأملاك لفائدة الدولة.
 - موثق الدولة فهي تتصرف باسم وزير المالية في كل ما تقتضيه عملية التوثيق والضبطية المعروفة للموثق.
 - خبير الدولة حيث تقوم بجميع التقييمات وعمليات الخبرة للدولة.
- أما بالنسبة إلى التنظيم الإداري والهيكل للمؤسسة فيتضح من خلال المخطط

التالي:



التنظيم الإداري والهيكل لمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار

الشكل رقم: 11

المصدر: مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار.

02/ المجال البشري: ويقصد به التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته أي

تحديد مجال المجتمع الكلي الذي سنختار منه عينة الدراسة فهو بالتالي يشمل كل عناصر المجتمع التي سيجرى عليها البحث.

وبما أن حجم مفردات ووحدات مجتمع موضوع الدراسة معروفة فإننا استثنينا منهم المبحوثين الذين لا تتجاوز مدة عملهم خمس سنوات فعلية.

وبذلك فالمجال البشري لدراستنا يشمل كل الموظفين الذين يعملون بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار.

03/ المجال الزمني: لقد اختلف العلماء حول قضية المجال الزمني للبحوث الميدانية

حيث يرى البعض بأنه يمتد ابتداء من اختيار الموضوع إلى نهاية البحث وبمقابل ذلك هناك من يرى أنه يبدأ منذ نزول الباحث إلى الميدان إلى غاية انتهائه، غير أن الرأي الأخير يعد أكثر شيوعا حيث تم تقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى 05 مراحل وهي:

(1-3) مرحلة استطلاعية: إذ تم الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية

أولا ثم الحصول على القوائم الاسمية للموظفين وتحديد تاريخ التحاقهم بالمؤسسة حتى يتم تحديد مجتمع الدراسة باعتبارنا تهمنا في دراستنا فئة الموظفين التي لديها خمس سنوات عمل فما فوق، بالإضافة إلى ذلك تم الحصول على وثائق الكترونية عن المؤسسة بصفة عامة، الاستفسار أكثر في خصوصية المؤسسة مع رئيس مصلحة الوسائل العامة وتسيير الشؤون العامة والاعتماد على ملاحظاتها باعتبارنا جزء من مجتمع الدراسة.

وقد دامت هذه المرحلة ابتداء من **2015/03/03** إلى غاية **2015/07/24**.

(2-3) مرحلة إعداد الاستمارة: امتدت من **15 أكتوبر 2015** إلى غاية **25 من نفس الشهر**.

(3-3) مرحلة التحكيم: امتدت من **07 نوفمبر** إلى غاية **04 جانفي 2016**، وخلال هذه

الفترة قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع

ومجموعة من الإطارات الموظفين في المؤسسة؛ وبذلك تمكنا من ضبط استمارة المقابلة بصفة نهائية بناءً على ملاحظاتهم وآرائهم العلمية.

3-4) مرحلة توزيع استمارات وجمع المعلومات من المبحوثين: حيث انطلقت ابتداء من **10 جانفي 2016** إلى غاية **30 جانفي 2016**. حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على الموظفين الذين يعملون بالمفتشية التابعة للمديرية ثم استرجاع الاستمارات التي عيئت بالكامل وارجاع الناقصة منها للمبحوثين من أجل تكملتها. كما تم توزيع الاستمارات على الموظفين المعينين بالمديرية تحديداً وبعدها عملية استرجاع الاستمارات الكاملة وإلغاء استمارتين، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء استمارة مقابلة مع 03 مبحوثين الذي لم يستطيعوا تعبئة الاستمارة بأنفسهم نظراً لطبيعة مستواهم الدراسي وكبر سنهم.

وعليه تم توزيع 69 استمارة من مجموع 71 وذلك نظراً لاستثناء موظفان أحدهما في عطلة مرضية والآخر في عطلة استيداع، وكذا تم إلغاء استمارتان وعدم استرجاع 07 استمارات، ومن ثمة تم الحصول على 60 استمارة معبئة بالكامل.

3-5) مرحلة تفريغ الاستمارات وتحليل البيانات واستخلاص النتائج: امتدت هذه المرحلة من **25 جانفي 2016** إلى غاية **10 مارس 2016**.

وبالتالي يمكن القول أن دراستنا شملت مدة زمنية امتدت من **03 مارس 2015** إلى غاية **10 مارس 2016**.

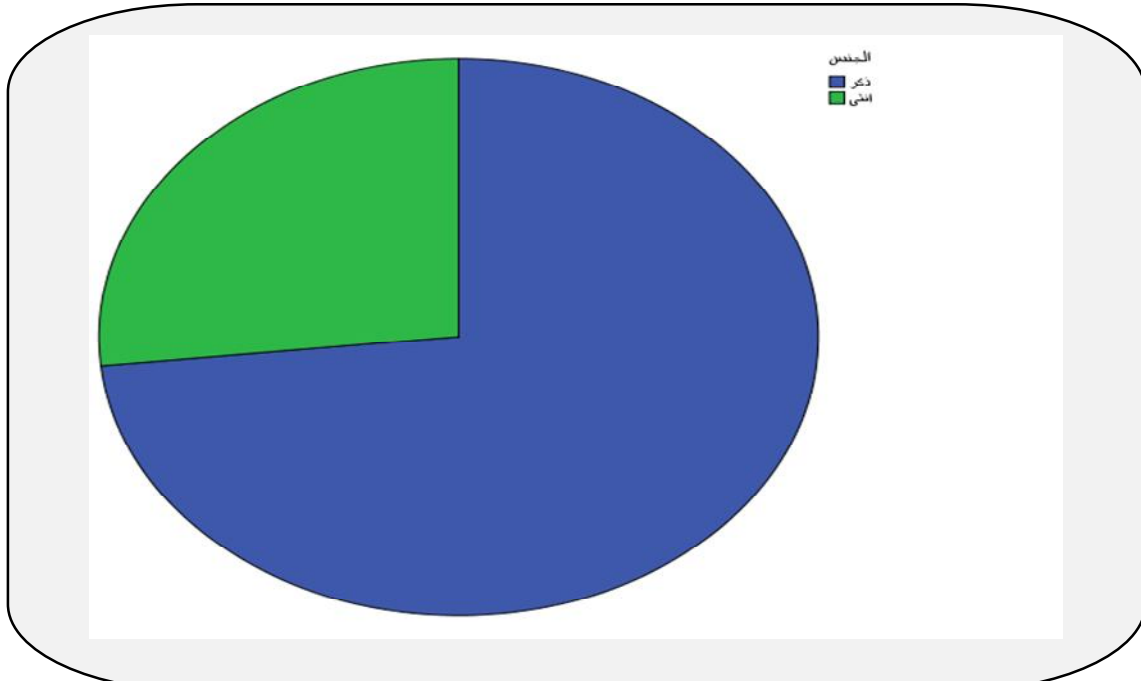
ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه: فأهم خطوة نحو تدقيق البحث الاجتماعي هي الضبط المحكم لمجتمع الدراسة مع مراعاة الخصائص التي تميز هذا المجتمع.

01/ تحديد مجتمع الدراسة: ويقصد بمجتمع الدراسة كل الأفراد أو الوحدات التي تخص الموضوع بمعنى جميع عمال المؤسسة التي هي محل الدراسة الميدانية.

وعليه قمنا بمسح شامل للمؤسسة باستثناء الموظفين الذين لم تتجاوز مدة عملهم 05 سنوات، ومن ثمة كان مجتمع الدراسة بمقر مديرية أملاك الدولة 71 موظفاً من مجموع 86 موظفاً.

02/ خصائص مجتمع الدراسة: وهنا سيكون الحديث عن خصائص مجتمع الدراسة حتى يتسنى لنا إبراز ما يميز مجتمعنا البشري من خلال الجداول التالية:
الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
73,3	44	ذكر
26,7	16	أنثى
100,0	60	المجموع



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم: 12

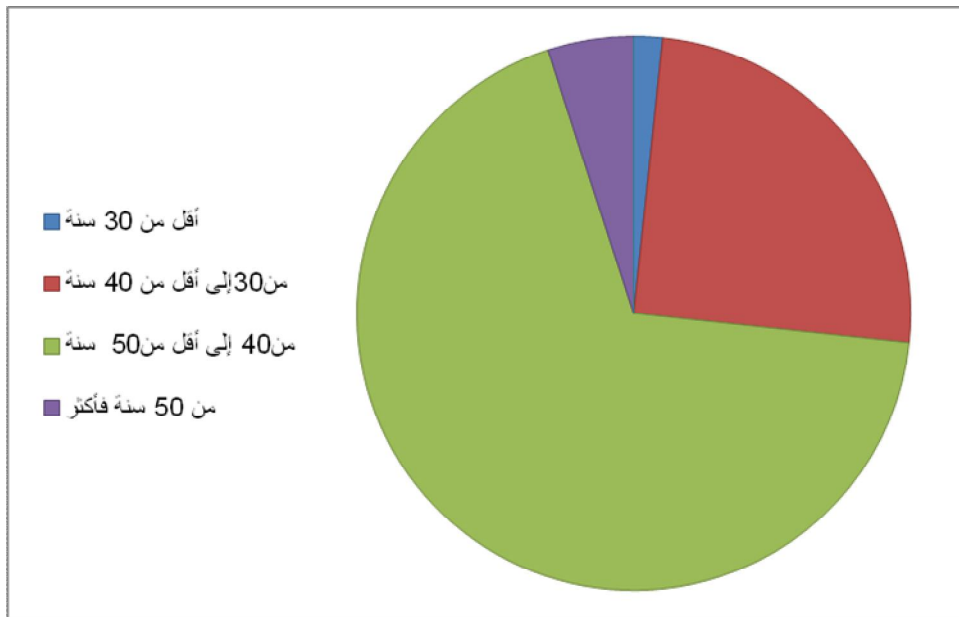
يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور 73.3% وهي أكبر من نسبة الإناث التي تقدر بـ 26.7%.

وعليه نسبة الذكور في هذه المؤسسة تتجاوز نسبة الإناث، وبالتالي يمكن القول أن هذا راجع إلى عدم اكتساح المرأة ميدان الشغل في تلك الفترة بشكل كبير، وكذا طبيعة الوظائف والمهام داخل المؤسسة والتي تتطلب نوعا من الإمكانيات والاستعدادات الخاصة، وبالأخص من الناحية التقنية التي تعتمد عليها المديرية والمتعلقة بمتابعة العقارات والمنقولات والأموال الوطنية والتي تتطلب خرجات ميدانية، ومعاملات مع المستثمرين والشركات وتتطلب جهدا كبيرا فهذان العاملان أسهما إلى حد ما في تقليل نسبة الإناث وترجم النسبة العالية للذكور في المؤسسة مجال الدراسة.

ورغم ذلك يمكن القول أن العمل في مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار لم يقتصر على العنصر الرجالي فقط وإنما أيضا العنصر النسوي أسهم بنسبة معينة في ضمان سير هذه المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
1,7	1	أقل من 30 سنة
25,0	15	[30 سنة - 40 سنة]
68,3	41	[40 سنة - 50 سنة]
5,0	3	أكثر من 50 سنة
100,0	60	المجموع



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الشكل رقم: 13

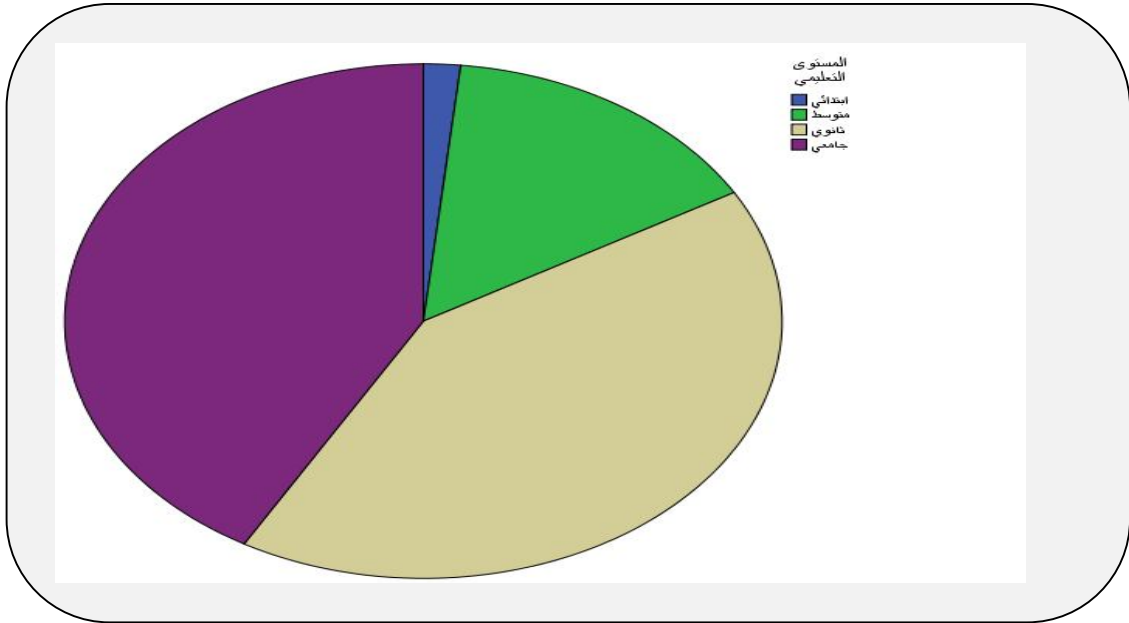
نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل الاتجاه العام بنسبة 68.3%، كما أننا سجلنا نسبة معتبرة تخص الفئة العمرية ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة 25% ثم تليها الفئة العمرية التي أعمارها من 50 سنة فأكثر بينما أقل نسبة في الجدول شملت المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 1.7%.

وكملاحظة نشير أن هذه المؤسسة شملت مختلف الفئات العمرية لكن الفئة العمرية الغالبة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة؛ فهي التي تسيطر على المؤسسة بشكل كبير وذلك راجع إلى قدم المؤسسة وسياسة التوظيف التي كانت تتبع من قبل كما أن جل المناصب تقريبا كانت تذهب إلى الترقيات، وكذا المستوى التعليمي المطلوب في تلك الحقبة الماضية، بالإضافة إلى ذلك نجد هذا مؤشرا دالا على أن موظفي مديرية أملاك الدولة غالبيتهم أبناء مدينة أدرار وهذا ما يؤدي بهم إلى الاستقرار بها منذ توظيفهم دون تنقل أو انتداب.

كما يمكن تفسير ذلك بوجود نسبة كبيرة محالة على التقاعد وهذا يدل على أن الموظفين يفضلون الخروج من العمل عند بلوغ التقاعد الكلي وخاصة الذكور منهم نظرا لما يمنح لهم من امتيازات ولا يفضلون التقاعد المسبق، وبالتالي الإدارة لا تقوم على معيار مدى فاعلية الموظف أو قدرته على اللطاء، وإذا قامت بذلك فسوف يتم توفير مناصب شاغرة للفئة الأقل من 40 سنة بوتيرة منتظمة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1,7	1	ابتدائي
15,0	9	متوسط
41,7	25	ثانوي
41,7	25	جامعي
100,0	60	المجموع



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم: 14

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين الذي مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي على السواء وتقدر نسبتها ب 41.7% ثم تليها نسبة المستوى المتوسط 15% وأقل نسبة هي نسبة المستوى الابتدائي وتقدر ب 1.7%.

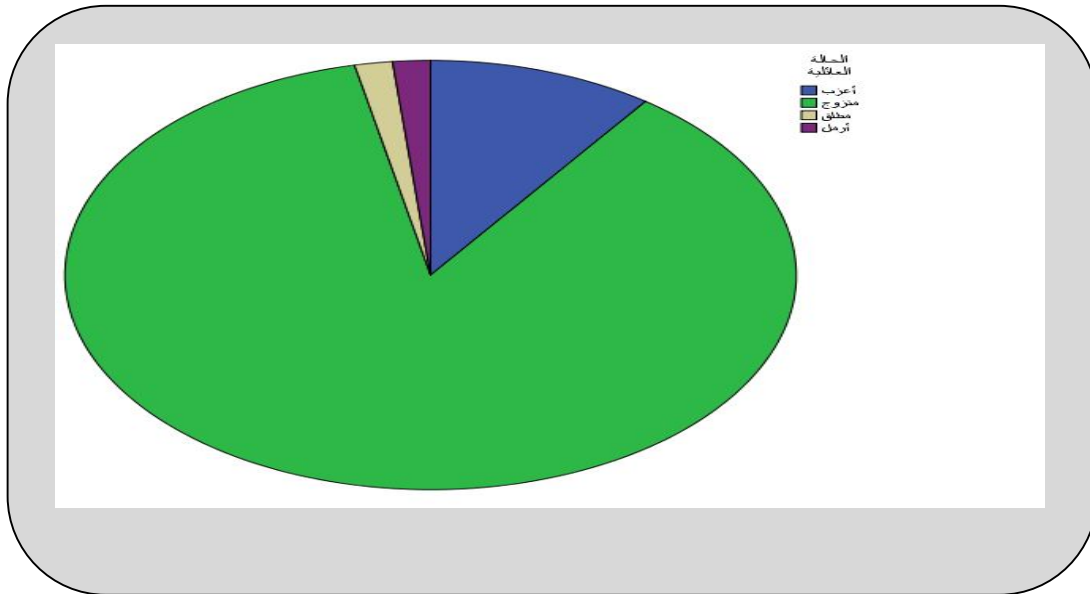
وعليه نستنتج أن المؤسسة ميدان دراستنا تحوي جميع المستويات لكن بنسب متفاوتة، بالإضافة إلى أنها تولي اهتماما وأهمية بالغة للمستويات العليا أي الثانوي والجامعي نظرا لطبيعة المهام الموكلة لها.

ففي الثمانينات كانت فئة الجامعيين بالإدارة أي مديرية أملاك الدولة بأدرار ضئيلة جدا، ولكن بعد صدور المرسوم التنظيمي الذي أعطى أهمية بالغة للموظفين الذين يزاولون دراستهم ويحصلون على شهادات بتربيتهم مباشرة إلى المناصب الأعلى، هذا من شأنه تحفيز الموظفين ورفع مستوياتهم ومزاولة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك نجد هناك توظيف في الآونة الأخيرة لفئة الجامعيين بنسبة معتبرة، ومن ثمة أصبحت هذه الأخيرة تتقارب مع فئة المستوى الثانوي بالمديرية.

ومن ثمة يمكن القول أن اهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي يدل على حرصها على الأداء المميز والفعال وبالتالي الوصول إلى مردودية ذات نسب عالية.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
10,0	6	أعزب
86,7	52	متزوج
1,7	1	مطلق
1,7	1	أرمل
100,0	60	المجموع



الشكل رقم 15: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

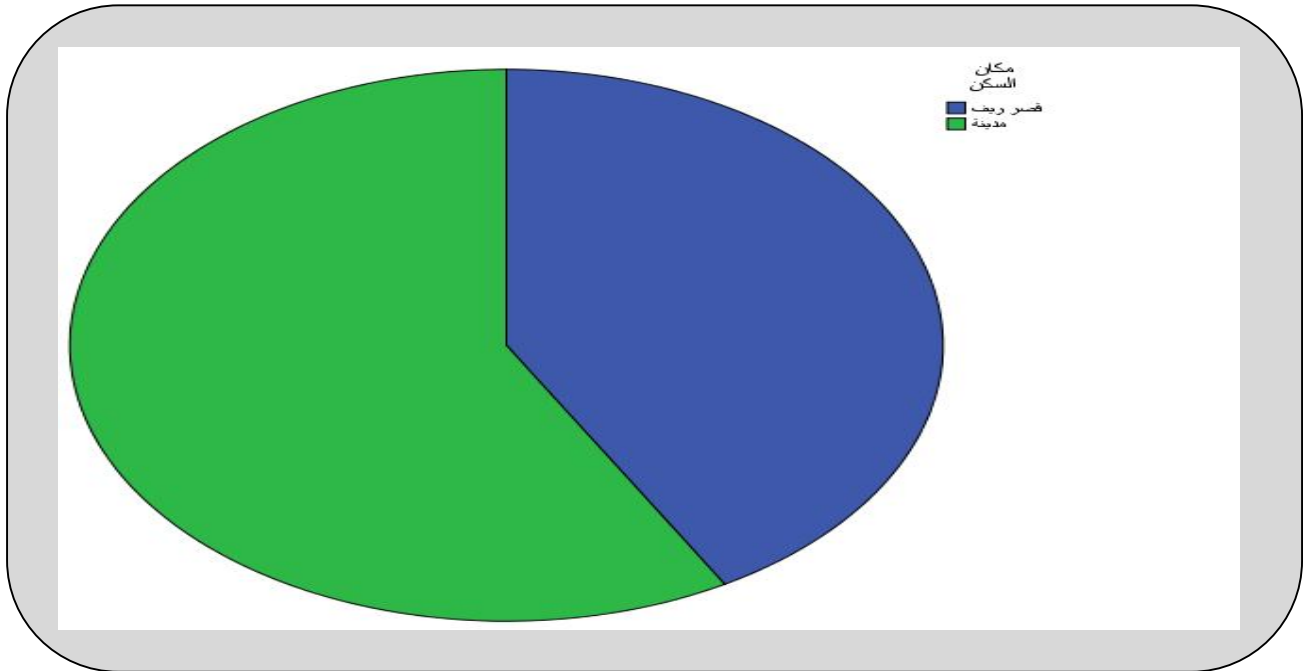
الشكل رقم 15:

يتبين من خلال الجدول أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية بحيث يظهر جليا أن فئة المتزوجين تمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 86.7%، ثم تليها نسبة العزاب والتي تقدر ب 10% في حين نجد أقل نسبة متساوية مسجلة لدى كل من المطلقين و الأرمال أي 1.7% مطلقا و 1.7% أرملًا.

ومن ثم نستنتج أن أغلب الموظفين بالمؤسسة ميدان الدراسة متزوجين وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر القدرة المادية للفرد، وهذا ما يشجعه على الزواج ومن ثمة هذا مؤشر على وجود الاستقرار في السكن الوظيفي وكذلك وجود استقرار اجتماعي لديهم، باعتبار الفرد المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل وذلك من أجل تحمل أعباء المعيشة والتكفل بمتطلبات أسرته والحفاظ عليها، مما يجعله يسعى جاهدا إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر مطلبه الأساسي وهمه الوحيد من المؤسسة التي يعمل بها، لهذا فالحالة الاجتماعية لمجتمع البحث تلعب دورا كبيرا؛ لأن عدم الاستقرار في الحياة الاجتماعية يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة المهنية فيصعب الفصل بين الحياتين، خاصة بالنسبة للموظف الجزائري الذي ينقل مشاكله وهمومه إلى ميدان العمل.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب مكان سكنهم.

النسبة المئوية%	التكرار	مكان السكن
41,7	25	ريف (قصر)
58,3	35	مدينة
100,0	60	المجموع



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان سكنهم

الشكل رقم: 16

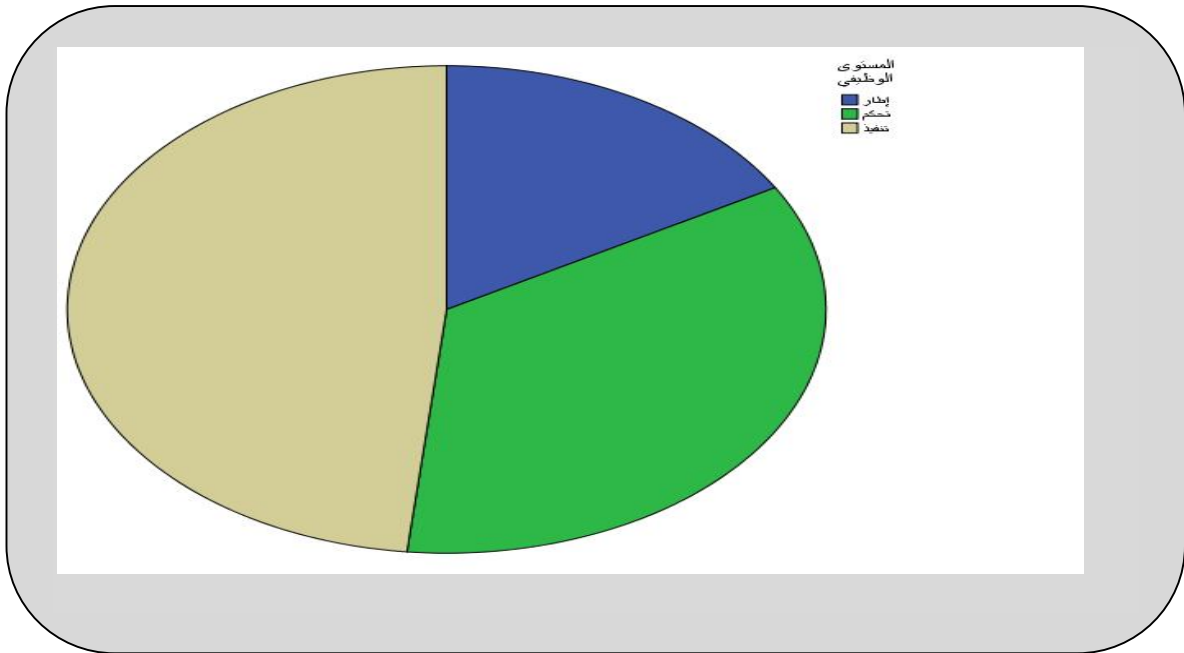
يبرز من خلال الجدول أن أكبر نسبة 58.3 % تمثل المبحوثين الذين يقيمون في المدينة، بينما نجد نسبة 41.7 % تعبر عن الذين يقيمون في الريف (قصر).

ومنه شمل مجتمعنا البشري للدراسة على موظفين يقيمون في مناطق متباينة من الناحية الجغرافية فالأغلبية يقطنون في المدينة أي في بلدية أدرار والأقلية في الريف (القصر) بمعنى خارج نطاق بلدية أدرار.

وهكذا وجود مكان العمل بقربهم أي الأفراد القاطنين في المدينة له انعكاس كبير على الفرد أو لا ثم المؤسسة بالدرجة الثانية، ومن ثمة يمكن إرجاع ذلك لكون معظم الإدارات تتمركز بالمدينة، وكذلك توفر الوعي بالعمل في الإدارة لدى سكان المدينة نظرا لقربها منهم، أما سكان القصور فنجدهم يفضلون أحيانا الاستثمار في مجال الفلاحة.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
16,7	10	إطار
35,0	21	تحكم
48,3	29	تنفيذ
100,0	60	المجموع



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

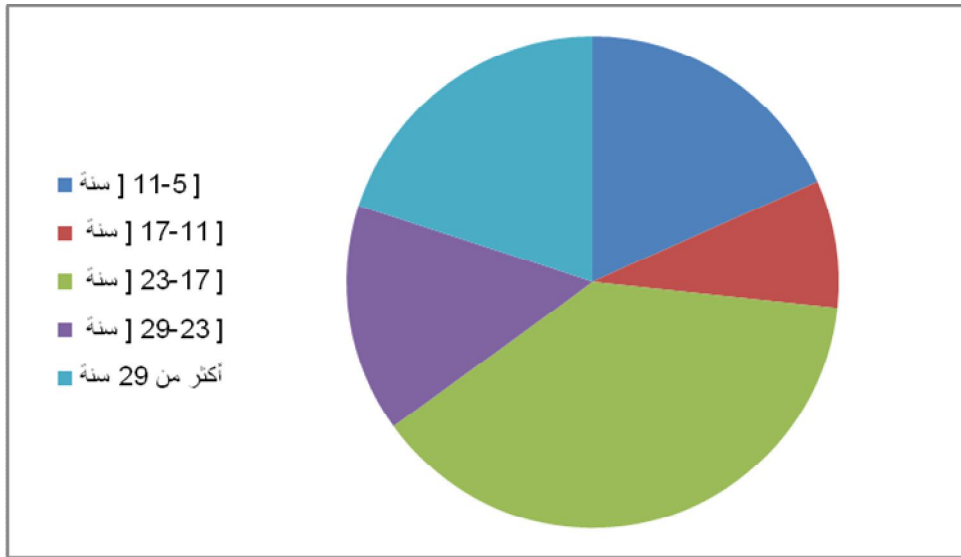
الشكل رقم: 17

من خلال الجدول يتبين لنا أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي للموظفين يكمن في أعلى نسبة مسجلة لدى موظفين تنفيذيين تقدر ب 48.3%، وتليها نسبة تحكم والمقدرة ب 35%، في حين سجلت أقل نسبة لدى الموظفين ذوي مستوى إطار وقدرت ب 16.7%.

وهذا راجع إلى احتواء المؤسسة على مناصب شغل كثيرة أغلبها وظائف تنفيذية تحت إشراف رئيس أو مدير، إذ نجد في المؤسسة إطارا يشغل منصب وظيفي بحيث يكون لديه مجموعة من الموظفين مستوى تأطير، مستوى تحكم، مستوى تنفيذ وتضم المديرية مصلحتين وكل مصلحة لديها رؤساء المكاتب وكل رئيس مكتب لديه موظفين من ثلاث المستويات التي ذكرت آنفا، وبذلك تكون هذه المستويات متفاوتة فالتأطير أقل من التحكم والتحكم أقل من التنفيذ.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
[5-11] سنة	11	18,3
[11-17] سنة	5	8,3
[17-23] سنة	23	38,3
[23-29] سنة	9	15,0
أكثر من 29 سنة	12	20,0
المجموع	60	100,0



الشكل رقم: 18

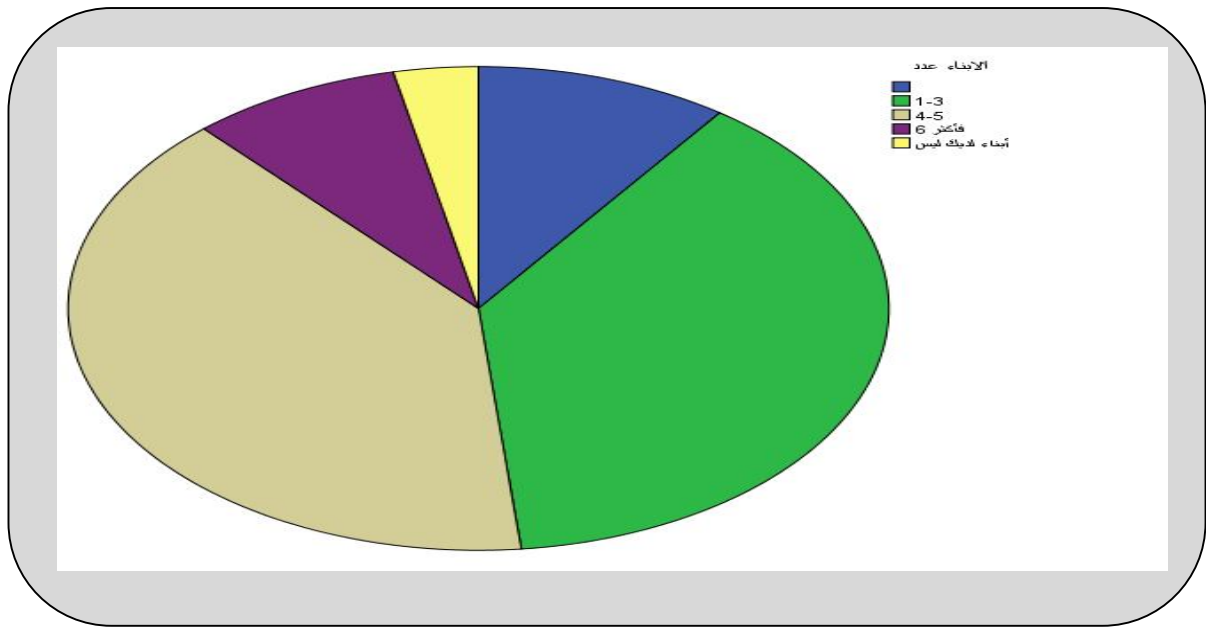
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات العمل

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام تمثله فئة الموظفين الذين قضوا مدة عمل من 17 سنة إلى 23 سنة وذلك بنسبة 38.3% ثم تليها نسب متقاربة تقريبا وهي 20%، 18.3%، 15% على التوالي مع عدد سنوات العمل التالية أكثر من 29 سنة، من 5 سنوات إلى 11 سنوات، من 23 سنة إلى 29 سنة، ثم نجد أقل نسبة وهي 8.5% مسجلة لدى الذين قضوا مده عمل من 11 سنة إلى 17 سنة.

ومن خلال ذلك يظهر أن أغلب الموظفين بالمؤسسة لديهم سنوات عمل متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة لم تستحدث مناصب عمل جديدة لمدة معينة وإن وجدت في بعض الأحيان تكون بشكل يكاد يندم تقريبا، ويفسر ذلك باستقرار وثبات الموظفين في المديرية منذ التوظيف الأولي لأن جلهم من أبناء المنطقة ولا يبحثون عن التنقل خارج المديرية بل الترقيّة في الوظائف وبلوغ أعلى المستويات أو توظيف موظفين جدد.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأبناء

عدد الأبناء	التكرار	النسبة المئوية %
بدون اجابة *	6	10,0
[3-1]	23	38,3
[5-4]	24	40,0
6 فأكثر	5	8,3
ليس لديهم أبناء	2	3,3
المجموع	60	100,0



توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأبناء

الشكل رقم: 19

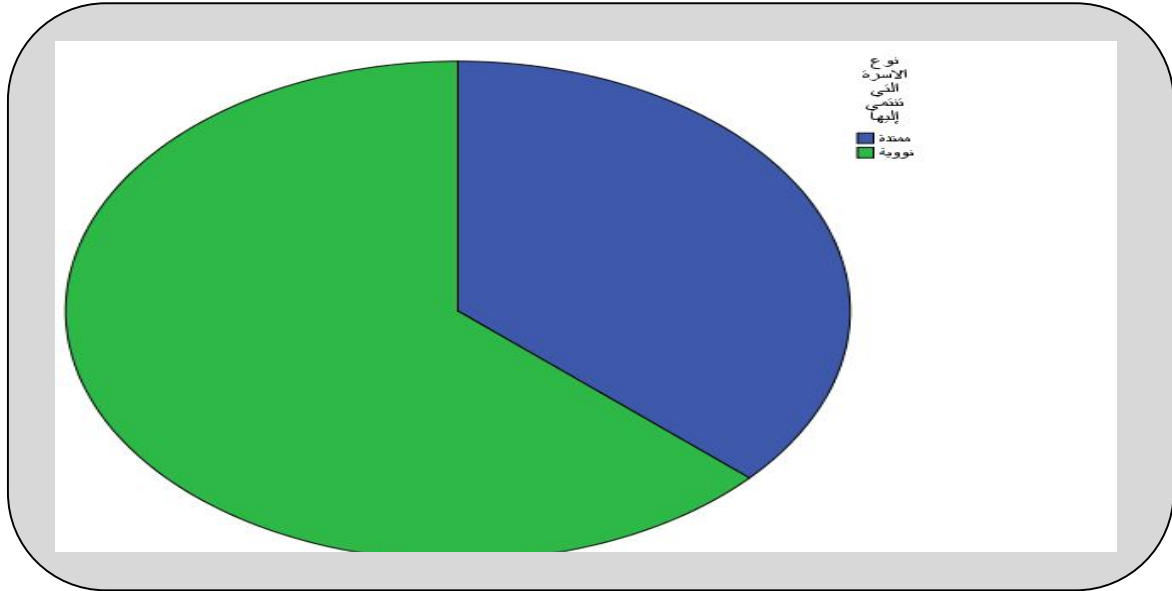
* تشير إلى فئة الموظفين العزاب

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 40% وتليها نسبة متقاربة 38.3% من أفراد العينة الذين لديهم أبناء من 4-5 و 1-3 على التوالي ثم تليها نسبة أقل مقدرة ب 8.3% من الذين لديهم 06 أبناء فأكثر، في حين نجد نسبة تكاد تنعدم مقدرة ب 3.3% من الموظفين الذين ليس لديهم أبناء.

وبالتالي نجد غالبية أفراد مجتمع الدراسة عندهم أبناء بشكل متوسط العدد فهذا راجع إلى خصائص هذه الأفراد؛ فبالنظر إلى الجدول رقم 02 المتعلق بالسن نجد أكبر نسبة 68.3% أعمارهم ما بين من 40 إلى أقل من 50 سنة، وكذا الجدول رقم 04 المتعلق بالحالة العائلية لدينا 86.7% كأعلى نسبة هم متزوجون، كما أنه في بعض الأحيان كلا الوالدين يعملان فقد يعملان على تحديد النسل، أي يفضلان عدد قليل من الأبناء.

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الأسرة

النسبة المئوية%	التكرار	نوع الأسرة
36,7	22	ممتدة
63,3	38	نووية
100,0	60	المجموع



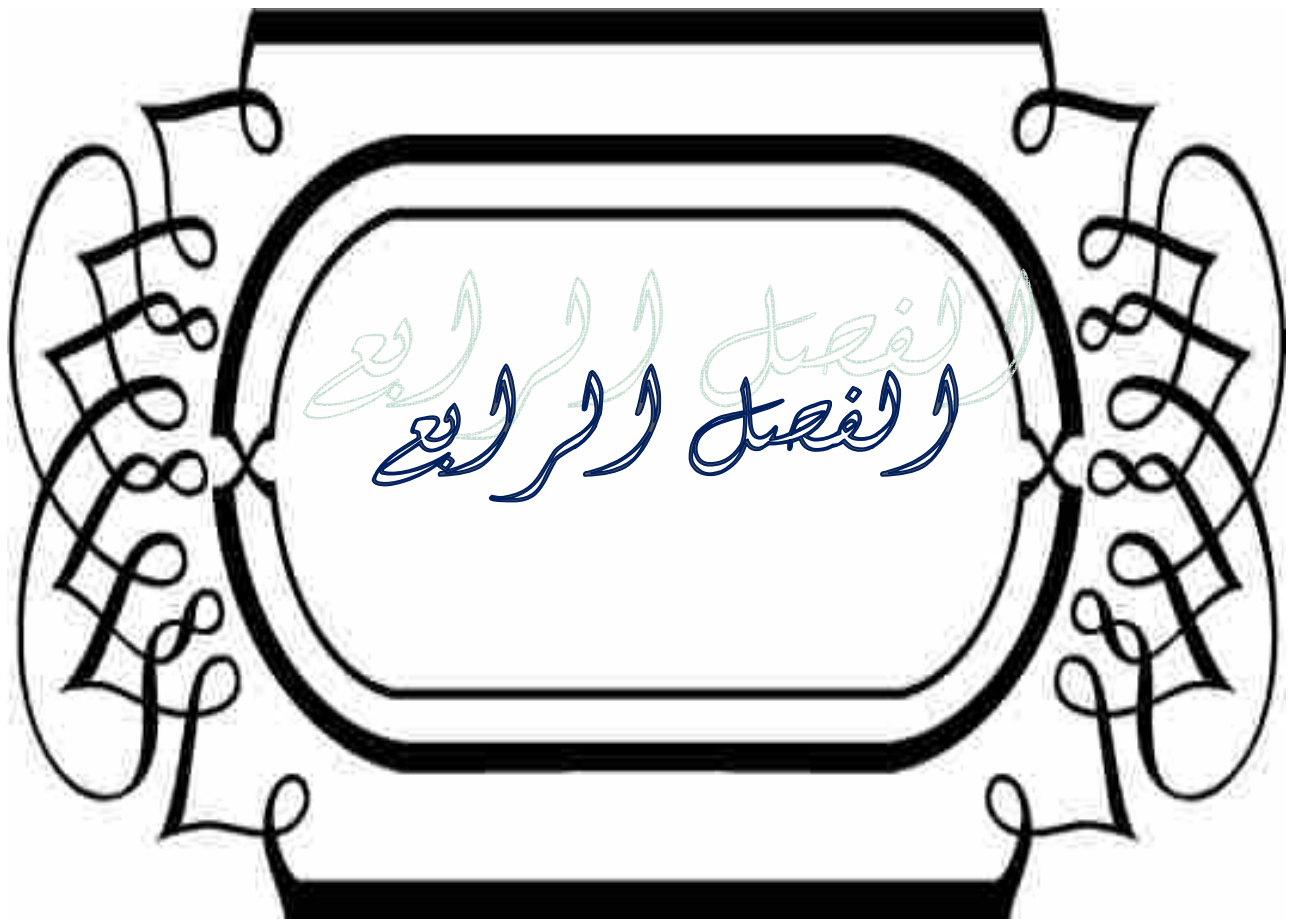
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الأسرة

الشكل رقم: 20

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 63,3% من الموظفين الذين ينتمون إلى أسر نوبية بينما 36,7% منهم ينتمون إلى أسر ممتدة.

و عليه يمكن القول أن الأسر أصبحت تميل إلى الأسر النوبية عكس ما كان عليه أغلبها أي أسر ممتدة، وهذه الظاهرة دخيلة على مجتمعنا وربما تكون تقليد للغرب فالأسرة النوبية هي الوحدة الاجتماعية المثلى والقابلة للتكيف مع المتغيرات ومصدر الاستقرار الاجتماعي في العصر الحديث.

وعموماً نستشف من ذلك خصائص مجتمع الدراسة كما يتضح ذلك من خلال الأشكال الموضحة تحت كل جدول.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تُهَيْد

• أولاً: العوامل الاجتماعية للاستقرار الوظيفي

01 / تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

02 / الاستنتاج الجزئي الأول

• ثانياً: العوامل التنظيمية للاستقرار الوظيفي

01 / تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

02 / الاستنتاج الجزئي الثاني

• الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

تمهيد:

سننطلق في هذا الفصل إلى الدور الذي تلعبه العوامل الاجتماعية والتنظيمية في المؤسسة لاستمرار الموظف بالعمل وذلك من خلال العناصر التي لها علاقة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية وصولاً إلى استنتاج جزئي متعلق بكل من الفرضيتين ومن ثمة الخروج باستنتاج عام.

أولاً: العوامل الاجتماعية لاستقرار الوظيفي: حيث سيتم معالجة الفرضية الأولى من خلال تحليل بياناتها ثم الوصول إلى استنتاج جزئي أول خاص بها.

01/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

وهنا سنحاول تحليل واختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعوامل الاجتماعية لاستقرار الوظيفي والتي نصها كما يلي: **تسهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف**، من خلال الاعتماد على الجداول التالية:

الجدول رقم (10): يوضح المستوى الوظيفي وعلاقته بطبيعة العلاقة مع الرئيس.

العلاقة	المستوى الوظيفي			
	إطار	تحكم	تنفيذ	المجموع
جيدة	06 %60.0	11 %52.4	18 %62.1	35 %58.3
حسنة	04 %40.0	10 %47.6	11 %37.9	25 %41.7
المجموع	10 %100.0	21 %100.0	29 %100.0	60 %100.0

من خلال الجدول تبرز أكبر نسبة وهي 58,3% من المبحوثين الذين أقروا بوجود علاقة جيدة مع رؤسائهم، وهذا ما تؤكدته نسبة الموظفين من صنف التنفيذ المقدر بنسبة 62.1% لأنه عادة ما يكون على مستوى التنفيذ وساطة بين الموظف والرئيس وهو المسؤول المباشر المتمثل في رئيس المصلحة؛ حيث يحدد الالتزام الواجب القيام به من طرف الموظف باعتباره الأقرب إليه وبالتالي تكون بينهما علاقة وطيدة، فهو تكون له معرفة بشؤون عمله وهو الذي يقدر مدى كفاءة الموظف من خلال مراقبته بالنسبة للحضور والانضباط والكفاءة، وأحيانا يكون على دراية حتى بأموره الشخصية وبالتالي يراعي ويتفهم أوضاعه.

كما ترجع العلاقة الجيدة مع رؤساء العمل لطبيعة الرئيس التي تجعله يفتح المجال لجميع المستويات أي دون التقيد بالجانب القانوني. وتليها نسبة 60.0% لدى موظفين من صنف الإطار وهذا هو الأصل؛ أي أن المنطق يملي ذلك باعتبار الموظف إطارا في المؤسسة فهو أكيد ذو مستوى تعليمي عالي كما يكون على دارية تامة بالأمور المهنية على المستوى العلمي والعملية، وأخيرا نسبة 52.4% من صنف التحكم باعتبار الموظف في مستوى التحكم ذو تأهيل جيد يؤهله في التحكم في بعض الأعمال المطلوب منه إنجازها.

في حين نجد مقابل ذلك نسبة 41.7% أوضحوا باتسام علاقتهم بالطابع الحسن لدى الموظفين ذوو مستوى التحكم بنسبة قدرها 47.6% وراجع إلى شخصية الموظف ومدى تقديره لوظيفته، كما قد يكون سبب ذلك هو عدم اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب أي عدم وضع الرجل الأقدر والأكفأ لممارسة هذه الوظيفة، ثم تليها نسبة موظفين من صنف الإطار 40.0% ويمكن تعليل ذلك بوجود مثلا خلاف بين الموظف ورئيسه أو عدم وجود تفاهم وتنسيق بين الطرفين سواء من حيث العمل أو أمور شخصية، وبالتالي هذا يولد اختلاف وجهات النظر وإصرار كل طرف على رأيه أو تقديم المصلحة الخاصة على العامة، وأخيرا نجد صنف التنفيذ بنسبة قدرت ب 37.9% وهذا راجع لطبيعة المسؤول المباشر الذي يكون كهزمة وصل بينهما أو عدم احتكاك الموظف

بالرئيس نظرا لنقص التواصل بينهما، مع تسجيل غياب أو انعدام الطابع العكسي للعلاقة أي وجود علاقة سيئة.

وعليه يمكن القول أن سيادة الطابع الإيجابي للعلاقة بين الموظفين بمختلف المستويات إطار، تحكم، تنفيذ مع الرئيس سواء المباشر أو غير المباشر. ومن ثمة نستشف أن معظم الموظفين ذوو المستوى التنفيذي تتسم علاقتهم بالطابع الجيد وهذا مؤشر على سيادة الطابع الإنساني والاجتماعي بينهم؛ لأنه من المفروض أن الموظفين ذوو المستوى التنفيذي ليست لهم علاقة مباشرة مع الرئيس بل يكون رئيس المكتب ثم رئيس المصلحة كهزمة وصل، وهذا من شأنه خلق اهتمام لدى الموظف، وبذلك يتم القضاء على المسافة الفاصلة بين الطرفين وبالتالي فإن هذا الأمر يسهم بطريقة أو بأخرى في تشبث الموظف بمؤسسته، وهذا ما يؤكد كل من الجدول رقم (01) انظر الملحق رقم (03) الذي يبين مدى إسهام العلاقة الجيدة أو الحسنة في استمرارية الموظف الذين أجابوا فيه بنسبة 90.0% بأنها بالفعل نوعية هذه العلاقة تجعل الموظف يحافظ على منصبه.

وكذا قد أثبتت دراسة قام بها كل من روس ROSS وزاندر Zander 1957 لمعرفة مدى العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، وقد تبين لهما من هذه الدراسة أن الأسباب المؤدية إلى ترك العمل تعود إلى عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين¹

¹ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط 01، عمان الأردن، 2005، ص185.

الجدول رقم (11): يمثل مكان السكن وعلاقته بأهمية العدالة الاجتماعية في ضمان بقاء الموظف بالمؤسسة.

المجموع	مدينة	ريف (قصر)	مكان السكن	
			العدالة الاجتماعية	لا
53	30	23	نعم	
%88.3	%85.7	%92.0		
07	05	02	لا	
%11.7	%14.3	%8.0		
60	35	25	المجموع	
%100.0	%100.0	%100.0		

يبين الجدول أن الاتجاه العام تمثله نسبة 88.3% وهذا بالنسبة للذين أوضحوا بأنه فعلا للعدالة الاجتماعية دور في ضمان بقاء الموظف في المؤسسة، بحيث تدعمها في ذلك نسبة 92.0% من الموظفين القاطنين في الريف ونسبة 85.7% من الموظفين القاطنين في المدينة، أما الذين أجابوا بأنه ليس لهذه العدالة دور في استمرارية الموظف فتمثلهم نسبة قليلة مقدرة بـ 11.7% تدعمها في ذلك نسبة 14.3% من أفراد الدراسة القاطنين في المدينة وكذا نسبة 8.0% من القاطنين في الريف.

وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين أقرروا بوجود العدالة الاجتماعية بينهم وبنسبة كبيرة لدى الساكنين في المدينة، علما أن استفحالها في أوساط المؤسسة من شأنه ضمان الفرد في المؤسسة، ومن ثمة يتضح أن للعدالة داخل المؤسسة دور كبير وأهمية بالغة سواء على الفرد أو على المؤسسة في حد ذاتها؛ إذ أن شعور الفرد بهذه العدالة من شأنه أن ينعكس على سلوكه وتصرفاته داخل المؤسسة ومنه على عمله وإنتاجيته وذلك من

خلال حبه لعمله وتفانيه فيه ومنه حبه لهذه المؤسسة والعمل على الرقي بها إلى أعلى المراتب.

الجدول رقم(12): يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقته بنوعية العلاقة مع زملاء.

العلاقة	المستوى الوظيفي	إطار	تحكم	تنفيذ	المجموع
جيدة	04	13	21	38	63.3%
حسنة	06	08	08	22	36.7%
المجموع	10	21	29	60	100.0%

من خلال الجدول تشير الشواهد الكمية إلى أن أكبر نسبة هي 63.3% من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة العلاقة مع الزملاء جيدة إذ تدعمها في ذلك نسبة 72.4% من المبحوثين الذين هم في المستوى الوظيفي تنفيذ، ثم يليها مستوى التحكم بنسبة 61.9%، وأخيرا نسبة إطار بنسبة مقدرة 40%، مقابل ذلك نجد نسبة أقل 36.7% أجابوا بأن طبيعة العلاقة التي تجمعهم مع زملائهم حسنة وتدعمها في ذلك نسبة 60% ذات مستوى إطار، 38.1% تحكم، 27.6% تنفيذ.

وعليه يمكن القول بأن العلاقة مع زملاء العمل بغض النظر عن المستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف تتسم بأنها جيدة، وخير دليل على ذلك هو غياب خاتمة سيئة في العلاقة مع الزملاء، وهكذا فهي علاقة تكامل حيث يكمل كل فرد الآخر سواء من ناحية الخبرات أو المهام دون إغفال الجانب المادي؛ أي وجود تكافل اجتماعي بين أفراد المؤسسة الواحدة، و يتجلى لنا ذلك أكثر مع رئيس المكتب إذ تشكل العلاقات

الطيبة التي يقيّمها الموظف مع زملائه ولاسيما مع رؤسائه حافظا على العمل والإنتاج ذلك أن الموظف إذا ضمن حسن العلاقة والتفاهم والانسجام مع رؤسائه انصرف كليا إلى العمل والإنتاج على اعتبار أن عمله موضع تقدير واحترام من رؤسائه وعلى العكس فإن عدم التفاهم وعدم الانسجام بين الموظف ورؤسائه يثير مشاكل عديدة¹.

كما أوضحت بعض الدراسات المهمة بالعلاقات الإنسانية؛ أي مدى علاقة الفرد بجماعة العمل "أن وجود العلاقات الطيبة بين العمال من شأنه أن يؤدي إلى رضاهم وإلى استقرارهم في العمل"²، ومن ثمة فالأهمية الكبيرة التي تكتسبها العلاقات الوظيفية التي تربط الموظفين فيما بينهم والتي من شأنها أن تسهم في إنجاز الموظفين لوظائفهم بطريقة جيدة، وبالتالي الرقي بالمؤسسة من خلال ذلك التكامل بين الوظائف، إذ أن كل وظيفة تكمل الوظيفة الأخرى ولا وجود لوظيفة بعيدا عن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة الواحدة، ونتيجة لهذا الأخير تخلق تلك العلاقة الحميمة بين الموظفين والتي من شأنها أن تنعكس إيجابا على الاستقرار العام للموظفين في المؤسسة.

¹ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، ط 3، بيروت لبنان، 1999، ص 263.
² محمد عبد المولى الدقس، المرجع السابق، ص 176.

الجدول رقم (13): يمثل الجنس وعلاقته بالعلاقات الاجتماعية ودورها في توفير التضامن بين الموظفين.

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس
			العلاقات الاجتماعية
53	14	39	نعم
%88.3	%87.5	%88.6	
07	02	05	لا
%11.7	%12.5	%11.4	
60	16	44	المجموع
%100.0	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول يبرز أن الاتجاه العام تمثله نسبة 88.3% من المبحوثين الذين أكدوا أن للعلاقات الاجتماعية دور في توفير التضامن بين الموظفين بحيث تدعمها في ذلك نسب متقاربة بين الجنسين 88.6% ذكور و 87.5% إناث، في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة مقدرة ب 11.7% من الذين يرون أن هذه العلاقات الاجتماعية ليس من شأنها خلق عملية التضامن بين الموظفين، إذ يتجلى ذلك لدى الإناث بنسبة 12.5% و 11.4% لدى الذكور.

وعليه نستشف أن نوع من العلاقات الاجتماعية السائد في المؤسسة كما لاحظنا في الجدول رقم (12) والذي يعبر عن نسبة 63.3% تتمتع بعلاقة جيدة من شأنها (طبيعة العلاقة) خلق نوع من التضامن بين الموظفين، وهذا مما لاشك فيه يسهم في زيادة تشبته

بالمؤسسة، حيث صرح أحد الباحثين بأنه: "وجد مؤسسة أحسن من هذه التي يعمل فيها إلا أن السبب الرئيسي الذي جعله يتمسك بها هو نوع من التفاعل والتضامن"¹.
 أي بصفة عامة طبيعة العلاقة والمؤسسة كما هو معلوم أنه يقضي فيها ساعات طويلة أي 08 ساعات يوميا، وعليه فإن هذه العلاقات الاجتماعية للموظفين فيما بينهم ذات أهمية بالنسبة لهم؛ إذ من خلالها يشعر الموظف أنه بين أسرته وفي بيته الثاني مما يجعله يتواصل ويقيم علاقات مع باقي الموظفين من غير العلاقات الوظيفية (أي المتعلقة بالعمل) وذلك بطريقة عفوية؛ لأن الموظف سواء كان ذكرا أو أنثى ومهما كانت الوظيفة التي يشغلها لا يمكن له أن يبقى وحيدا في معزل ودون تواصل مع غيره من الموظفين، ونتيجة لهذه العلاقة وما أثبتته نظرية العلاقات الاجتماعية نجد أن لهذه الأخيرة أهمية كبيرة للموظف والمؤسسة على حد سواء؛ باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي، فمن شأن العلاقات الاجتماعية أن تجعل هذا الموظف دائم الفعالية والعطاء ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة فعالة أيضا وإنتاجيتها دائما في ازدياد، وبالتالي تحقيق التضامن والاستقرار وخاصة إذا ما تم تفعيل هذه العلاقات.

¹ تصريحات الباحثين.

الجدول رقم(14): يبين المستوى التعليمي وعلاقته بمدى إسهام تفاعل الموظفين في ضمان استمرارية الموظف.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
					الإسهام
07	04	03	0	0	مفقودة *
%11.7	%16.0	%12.0	%0.0	%0.0	
50	19	22	08	01	نعم
%83.3	%76.0	%88.0	%88.9	%100.0	
03	02	0	01	0	لا
%05.0	%08.0	%0.0	%11.1	%0.0	
60	25	25	09	01	المجموع
100.0%	100.0%	%100.0	%100.0	%100.0	

* تشير إلى الموظفين الذين أجابوا بأنهم لا يتفاعلون بحرية وبشكل تلقائي مع زملاء العمل.

تشير الشواهد الكمية المبينة في الجدول إلى أن الاتجاه العام يمثل 83.3% من الذين أوضحوا بوجود تفاعل بين الموظفين يسهم في ضمان استمرارية الموظف في المؤسسة، بحيث تدعمها نسبة 100% من الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي، ثم تليها نسبة 88.9% وتمثل الفئة التي لها مستوى تعليمي متوسط، ثم نسبة 88% وتمثل الفئة التي لها مستوى ثانوي، وأخيراً فئة الجامعيين بنسبة 76%، في مقابل ذلك نجد نسبة أقل بكثير تقدر بـ 05% ترى عدم جدوى هذا التفاعل بين الموظفين في ضمان استمرارية الموظف في العمل بحيث تدعمها في ذلك نسبة 11.1% لدى الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، ونسبة 8.0% بالنسبة للأفراد الذين لهم مستوى جامعي.

انطلاقاً من ذلك نستشف أن الأغلبية أقرت بأن التفاعل بين الموظفين من شأنه أن يسهم في بقائهم في المؤسسة وذلك تقريبا في مختلف المستويات باعتبارها نسب متقاربة، وهذا يدل بوضوح على أهمية العملية التفاعلية وخاصة أن الموظف يقضي معظم أوقاته في المؤسسة من 08:00 إلى 12:00 ومن 13:00 إلى 16:30، وبالتالي فهذا التفاعل يعود بالفائدة على الموظف وعلى المؤسسة أيضاً، ويتضح ذلك أكثر من خلال تصريحات المبحوثين منها "دوام العمل 08 ساعات يخلق هذا الجو العائلي وهذا التفاعل يؤدي إلى الإحساس بالانتماء والتضامن حتى إذا كان الدخل ضعيفا، يعد كرابط بين الموظفين، يخلق الانسجام في العمل، عامل مهم في إتقان العمل والاستمرارية"

الجدول رقم (15): يبين الجنس وعلاقته بمعيار اختيار جماعة العمل.

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس معيار الاختيار
07 11.7	02 %12.5	05 11.4	القرب المكاني
16 %26.7	02 %12.5	14 %31.8	تشابه الوظيفة
20 %33.3	06 %37.5	14 %31.8	السن والأقدمية
14 %23.3	05 %31.3	09 %20.5	تواجد في مؤسسة واحدة
03 %5.0	01 %6.3	02 %4.5	أخرى
60 %100.0	16 %100.0	44 %100.0	المجموع

يبرز لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن معيار اختيار جماعة العمل راجع إلى السن والأقدمية؛ وذلك بنسبة 33.3% وتتأكد هذه النسبة لدى الإناث المقدر بـ 37.5% ثم تليها نسبة 26.7% من الذين أوضحوا بأن تشابه الوظيفة هو معيار الاختيار، إذ تتأكد هذه النسبة لدى الذكور بنسبة 31.8% ثم تليها نسبة 23.3% بينما أن التواجد في مؤسسة واحدة هو أساس الاختيار ويتضح ذلك لدى الإناث بنسبة 31.3% ثم معيار القرب المكاني يأتي بعد ذلك بنسبة 11.7% لدى الإناث بنسبة 12.5%، في حين نجد نسبة 5% أقرروا أن هناك معايير أخرى جعلتهم يشكلون جماعة العمل ويبرز ذلك لدى صنف الإناث 6.3%.

ومن ذلك نستنتج أن معيار السن والأقدمية هو الراجح في اختيار جماعة العمل وبنسبة مرتفعة لدى الإناث مقارنة بالذكور، ولقد أكدت الدراسات النفسية والاجتماعية حقيقة أن الإنسان اجتماعي بطبعه، لذلك نجد أن الفطرة تملينا الرغبة في نسج علاقات اجتماعية مع الغير سواء كانت عابرة كاللقاءات والاجتماعات والمناسبات أو كانت مستقرة كاختيار الأصدقاء الذين تتصف العلاقة معهم بالديمومة والاستقرار.

كما أنه نفس الشيء يمكن تجسيده في البيئة المهنية وخاصة لدى فئة الإناث بحكم أنهم أكثر تجمعا والأكثر بقاء في المؤسسة أي في الأوقات التي تقل وينعدم فيها العمل نجد فئة الإناث غالبا تتجمع مجموعات أي تكون هناك تكتلات، أما فئة الذكور فنجدها غالبا ما تتصرف من العمل قصد قضاء أمور أخرى ثم تلتحق بالعمل، وبالتالي هذا أسهم في تكوين تنظيم بنائي مصغر ضمن التنظيم الأكبر وهو المؤسسة مما يوطد العلاقة بينهما يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى المحافظة على استمرارية الموظف لأن هذه الجماعات تتميز "بدرجة عالية من التلاحم والترابط"¹ كما رأى ليكرت.

وهكذا فالفرد عن طريق انتمائه للجماعة يشبع الكثير من حاجياته سواء الاجتماعية أو النفسية أو غير ذلك لأن العضوية في الجماعة تؤدي وظيفة للفرد كما أن الدكتور محمد الجوهري "يعتبرها بمثابة الترمومتر"² فهي عبارة عن مجموعة تتشكل بطريقة غير رسمية لهذا يصطلح عليها بالجماعات غير الرسمية يتفاعلون فيما بينهم داخل هذه البيئة التنظيمية التي تجمعهم، وقد تزداد هذه الجماعة تلاحما بالنسبة للذين يكون في الأسلاك الخاصة لأنهم في ترقيتهم يخضعون لتكوين، فمثلا يكون في منصب عون معاينة ينتقل إلى مراقب ثم مفتش ثم بعد ذلك مفتش رئيسي... الخ وهكذا فالتشابه بين أعضاء الجماعة يؤدي إلى زيادة تماسكها وهذا ما يؤكد كل من كارت رايت Cartwright والفرن زاندر Zander التماسك على "أنه التجاذب نحو الجماعة"³ بالإضافة إلى ما أوضحه الدكتور لويس كامل مليكة في حصره لعوامل انجذاب الأعضاء إلى الجماعة. انظر الجانب النظري.

¹ كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 190.

² حسان الجبلاني، التنظيم والجماعات، المرجع السابق، ص 121.

³ عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية د/م، 2012، ص 102.

الجدول رقم(16): يبين المستوى التعليمي وعلاقته بمدى توفر جو ملائم من طرف جماعة العمل

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
					توفر الجو الملائم
53	23	22	08	00	نعم
%88.3	%92.0	%88.0	%88.9	%00.0	
07	02	03	01	01	لا
%11.7	%08.0	%12.0	%11.1	%100.0	
60	25	25	09	01	المجموع
100.0%	100.0%	%100.0	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة بلغت 88.3% من أفراد مجتمع الدراسة أقرروا بأن جماعة العمل المبنية على أساس التعاون والصدقة تخلق للموظف جوا ملائماً لضمان استمراريته؛ حيث تتأكد بنسبة 92.0% لدى المستوى الجامعي ثم تليها نسب متقاربة في المستوى المتوسط والثانوي على التوالي 88.0%، 88.9% مقابل ذلك نجد نسبة أقل بكثير ترى عكس ذلك والمقدرة بـ 11.7% وتتأكد هذه النسبة عند كل من المستوى الابتدائي 100% ثم الثانوي 12.0% ثم تليها نسبة المتوسط 11.1% وأخيراً المستوى الجامعي 8.0% .

ومنه نستشف من ذلك أن جماعة العمل وبالتحديد غير الرسمية المبنية على أساس التعاون والصدقة تخلق للموظف جوا ملائماً لضمان الاستمرارية في العمل نتيجة التقارب في المستوى التعليمي، وبالتالي مما لاشك فيه أن هذا التقارب في المستوى التعليمي يتيح للموظفين جو من التفاهم والانسجام والتوافق بينهم ولكن ليس هو الوحيد باعتبار هناك اعتبارات أخرى، ومن ثمة نجد أنه كلما كان المستوى التعليمي مرتفعاً أدى ذلك إلى توفر جو ملائم بين الموظفين، وهذا بدوره يسمح بتأدية العمل على أحسن وجه مطلوب.

وعليه كلما كان المستوى التعليمي متدني أدى إلى عدم توفر جو ملائم وهذا ما يؤكد أهمية المستوى التعليمي وأثره الإيجابي في جماعة العمل باعتبار أن لها دور فعال على مستوى التنظيم، لهذا نجد الكثير من الباحثين يحاولون مراعاة هذه الجماعة لما لها من قوة قد تفوق الجماعات الرسمية المضبوطة وفق قوانين محكمة، وهكذا فهي تهيئ المناخ التنظيمي للموظفين بشكل تسمح لهم في البقاء ويظهر ذلك جلياً من إجابات بعض المبحوثين، "تجعل الموظف يعمل مرتاح البال والبدن، يعمل بطمأنينة وجدية في وظيفته، الإحساس بروح الجماعة والتكافل والتضامن"،¹

¹ تصريحات المبحوثين.

وأخيرا يرى أحد المبحوثين أنه "كلما كانت اللحمة الجماعية والترابط بين جماعة العمل كان ذلك سببا في تطوير وإعطاء فعالية داخل المحيط العملي مما يشجع على الاستمرارية في العطاء"¹

¹ تصريحات أحد المبحوث

الجدول رقم(17): يبين السن وعلاقتها بمدى توفر الثقة والاحترام المتبادل في إسهام بقاء الموظف.

المجموع	أكثر من 50 سنة	[40سنة - 50 سنة]	[30سنة-40 سنة]	أقل من 30سنة	توفر الثقة والاحترام السن
57 %95.0	03 %100.0	39 %95.1	14 %93.3	01 %100.0	نعم
03 5.0%	00 %0.0	02 %4.9	01 %6.7	0 %0.0	لا
60 100.0%	03 %100.0	41 %100.0	15 %100.0	01 %100.0	المجموع

يبرز من خلال الجدول أن أعلى نسبة مقدرة ب 95% من الذين أقرروا بأن عنصرا الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين يسهمان في بقاء الموظف وتدعم بنسبة 100.0% لدى الموظفين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر ونفس الشيء مع الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تليها نسبة الذين سنهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة والمقدرة ب 95.1% وأخيرا نسبة 93.3% سنهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة في حين نسبة قليلة جدا أثبتت عكس ذلك والمقدرة بنسب 5% حيد تدعمها نسبة 6.7% من الذين أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ثم تليها نسبة 4.9% من الذين أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

وبهذا يمكن القول أن سيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين بمختلف أعمارهم نتيجة التقارب في النسب كما رأينا، حيث تم تسجيل نسبة أكبر لدى الموظفين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر، ونفس الشيء مع الذين أعمارهم أقل من 30 سنة يعني لدى الموظفين الجدد أي المقبلين على الحياة المهنية ولدى الموظفين الذين لهم دراية بالعمل وخبرة والمقبلين على التقاعد، علما أنه قد نص عليها قانون الوظيف العمومي في المادة 52، إذ "يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه"¹.

وبالتالي هذا من شأنه ضمان الأمان للموظف وتعزيز الثقة وزيادة الولاء لهذه المؤسسة، ومن ثمة الموظفين الجدد يزداد تشبثهم بالمؤسسة نتيجة ذلك ولا يفكرون في التغيير إلى تنظيم آخر والمقبلين على التقاعد يحاولون الوصول إلى غاية يوم من إنهم لسن التقاعد، لهذا كانت آراء المبحوثين متباينة لكن تصب في محور واحد وهو ضمان الاستمرارية، وتتضح من خلال ما يلي "الثقة والاحترام بين الموظفين يخلق تماسكا أكثر وبقاء أطول، الثقة تخلق الأمان للموظف، الثقة والاحترام من ركائز الروابط داخل المؤسسة وهما عنصران مهمان في الاستمرارية والنشاط داخل المؤسسة... الخ"².

¹ الأمر رقم (03-06) المؤرخ في 05 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

² تصريحات المبحوثين.

الجدول رقم(18): يعكس السن وعلاقته بنظرة الفرد الموظف للمؤسسة.

المجموع	أكثر من 50 سنة	[40 سنة - 50 سنة]	[30 سنة-40 سنة]	أقل من 30 سنة	السن نظرة الفرد الموظف إلى المؤسسة
15 %25.0	01 %33.3	12 %29.3	02 %13.3	0 %0.0	وحدة اقتصادية
44 %73.3	02 %66.7	29 %70.7	12 %80.0	01 %100.0	الأسرة الثانية
01 %1.7	0 %0.0	0 %0.0	01 %6.7	0 %0.0	أخرى
60 %100.0	03 100.0%	41 %100.0	15 %100.0	01 %0.0	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام يمثل نسبة 73.3% من أفراد مجتمع الدراسة الذين أوضحوا بأن المؤسسة تمثل لهم الأسرة الثانية، إذ تدعمها نسبة 100% من الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة؛ ففي هاته المرحلة يكون الموظف في مرحلة الشباب مرحلة النشاط والحيوية وحب التواصل، لذا تكون المؤسسة بالنسبة له أسرة ثانية بعد أسرته الأصلية، ويكون ذلك لعدة أسباب من بينها ما يفقده الموظف في أسرته من لغة الحوار وإثبات الذات، فيجد زملاءه يستمعون إليه وقد يكونون من نفس العمر أو أقرب إليه، وبما أن الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أكثر من الذي يقضيه في المنزل يكون لديه متسع من الوقت في تكوين علاقات صداقة وأخوة، وينجر عنها المناقشة في شتى المجالات والاستفادة من الزملاء سواء من الناحية الثقافية والاجتماعية وحتى السياسية والدينية خصوصا إذا كان الموظف وحيدا في المنزل أي ليس لديه إخوة أو أخوات.

كذلك قد يرجع ذلك إلى وجود مشاكل عائلية من تفكك أسري أو وجود خلافات بين أفراد الأسرة، وهنا يلجأ الموظف إلى المؤسسة كهروب من الواقع المعاش محتاجا إلى من يحويه كتعويض عن الأسرة المفقودة وعن غياب الحب والحنان الأسري، كما قد يكون سبب ذلك نابعا من شخصية الموظف الذي يسعى دائما إلى التغيير والتجديد وسريع الملل، أي المهم عنده أنه يخرج من المنزل وتجديد العلاقات.

كما نجده بين الزملاء لا يقبل على أصدقاء معينين وثابتين بل كل زميل يصادقه مدة معينة ثم ينتقل إلى زميل آخر. أما نسبة 80% فتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة وهنا يقوم الموظف بتكوين أسرة تتخفف نظرتهم إلى كون المؤسسة بمثابة الأسرة الثانية وذلك نظرا لانشغاله بزوجته وأولاده، ثم تليها نسبة 70.7% وتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأقل من 50 سنة فهنا تنقص النسبة لازدياد المسؤولية، فالأطفال يصبحون مراهقين فيزداد الموظف انشغالا بمشاكل أبنائه وتصبح علاقاته محدودة بأشخاص معينين في المؤسسة والذين لديهم نفس الانشغالات، وأخير بلغت نسبة الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر 66.7% وهنا تتخفف

علاقات الموظف مع غيرهم من الزملاء فهو يشعر بأنه على وشك التقاعد والخروج من المؤسسة، لهذا يعمل على تغيير مساره أملاً أن يترك سيرة حسنة وسمعة جيدة. في مقابل ذلك نجد نسبة 25% من الذين يعتبرون أن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية فقط إذ تدعمها نسبة 33.3% أعمارهم من 50 سنة فأكثر، إذ نجد في هذه المرحلة من العمر الموظف يخطط إلى ما بعد التقاعد؛ وذلك بتوسيع مشاريعه الخاصة به؛ لأن مبلغ التقاعد لا يوفي كل حاجاته ويكون المشروع كبديل عن العمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 29.3% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 سنة، ففي هذه المرحلة تزداد المسؤولية وتزداد الترقية والعلاوات فيفكر الموظف في مشاريع خاصة به، فيقتصد في الأجر وذلك بادخار مبالغ معينة منه قصد إقامة مشروع ما كإرضاء قطعة أرض لاستصلاحها أو شراء مواد أولية لممارسة حرفة يدوية أو بناء مسكن وكرائه وغير ذلك من أجل من تحقيق مبالغ مالية أخرى، ثم تليها نسبة 13.3% وتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة، إذ في هذه المرحلة الموظف يكون قد تم توظيفه في أغلب الأحوال وبالتالي أول ما يفكر فيه الزواج من أجل تكوين أسرة، كما يعمل على تفكير على إشباع الحاجات الأخرى كإرضاء سيارة أو توسيع مسكنه، في حين نجد نسبة قليلة جداً تقدر بـ 1.7% ترى بأن المؤسسة ليست بوحدة اقتصادية ولا بمثابة أسرة ثانية إذ تدعمها في ذلك نسبة 6.7% لدى أولئك الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقط.

انطلاقاً من ذلك يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أقرروا بأن المؤسسة هي بمثابة الأسرة الثانية، وهذا ما نجده ضمن مبادئ النموذج الياباني لهم وذلك لدى أولئك الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة باعتبار الجو الأسري أهم ما يكسبه الموظف من المؤسسة؛ إذ نجد المساعدة والتكفل بين الموظفين في الأفراح والأفراح وذلك بتنظيم إعانات مادية بين الموظفين ناهيك عن خدمات لجنة الخدمات الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن المؤسسة أصبحت ذات طابع سوسيو اقتصادي لأغلب أفراد مجتمع الدراسة وذلك نظراً للخصوصية التي أصبحت تتسم بها وكذا نظراً للجو التنظيمي السائد فيها.

02/ الاستنتاج الجزئي الأول:

يتصل الاستقرار الوظيفي في المؤسسة بمجموعة من العوامل الاجتماعية كالعلاقات الاجتماعية بين الرئيس أو مع الموظفين فيما بينهم بالإضافة إلى جماعات العمل غير الرسمية.

وبناء على تحليل البيانات التي تخص هذه الفرضية الأولى التي تقترض مايلي:
تسهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف" تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات الاجتماعية السائدة داخل البيئة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تمسك الموظف بالمؤسسة سواء علاقته مع الرئيس أو مع زملاء العمل وذلك من خلال وجود علاقة جيدة من طرف الموظفين ذوو المستوى التنفيذي بنسبة قدرت بـ 62.1% وهي أعلى نسبة، كما تم توضيح أن نسبة 88.3% من الذين أكدوا أن للعلاقات الاجتماعية دور في خلق التضامن بين الموظفين بحيث تدعمها في ذلك نسب تقاربة بين الجنسين ذكورا وإناثا.
- كما تم الإشارة إلى أكبر نسبة هي 63.3% من الذين بينوا بأن طبيعة العلاقة مع الزملاء جيدة إذ تدعمها في ذلك نسبة 72.4% من المبحوثين الذين هم في مستوى وظيفي تنفيذي، ثم يليها مستوى التحكم بنسبة 61.9% وأخيرا نسبة إطار بنسبة مقدرة 40%، وبالتالي هذا يعكس العلاقة مع زملاء العمل بغض النظر عن المستوى الوظيفي الذي يحكمه الموظف حيث تتسم بأنها جيدة فهي علاقة تكامل حيث يكمل كل فرد الآخر سواء من ناحية الخبرات أو المهام بالإضافة إلى ذلك أوضحوا بأنه فعلا للعدالة الاجتماعية دور في ضمان بقاء الموظف في المؤسسة بنسبة قدرت بـ 88.3%، بحيث تدعمها في ذلك نسبة 92.0% من الموظفين القاطنين في الريف ونسبة 85.7% من الموظفين القاطنين في المدينة، كما تشير الشواهد الكمية أن نسبة 83.3% من الذين أقرروا بإسهام التفاعل بين الموظفين من شأنه ضمان استمرارهم وذلك تقريبا في مختلف المستويات باعتبارها نسبا متقاربة.

- أن جماعة العمل المبنية على أساس التعاون والصدقة من شأنها خلق للموظف جو ملائم لضمان استمراريته وذلك بنسبة قدرت بـ: 88.3% ونستشف ذلك بنسبة 92.0% لدى المستوى الجامعي، ثم تليها نسب متقاربة في المستوى المتوسط والثانوي على التوالي 88.0%، 88.9%.
 - أن أعلى نسبة مقدرة بـ 95% من الذين أقرروا بأن عنصرا الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين يسهمان في بقاء الموظف وتدعم بنسبة 100.0% لدى الموظفين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر ونفس الشيء مع الذين أعمارهم أقل من 30 سنة.
 - كما أوضح أفراد مجتمع الدراسة الذين أوضحوا بأن المؤسسة تمثل لهم الأسرة الثانية بنسبة 73.3%، إذ تدعمها نسبة 100% من الذين سنهم أقل من 30 سنة، وهذا يعني أن المؤسسة تنظيم اجتماعي ومهني وهذا من شأنه تمسك الموظف بهذه المؤسسة.
- انطلاقا من هذه النتائج نستشف مدى مساهمة العوامل الاجتماعية في تمسك الموظف في المؤسسة حيث تم بالفعل التأكيد دور العوامل الاجتماعية في استقرار الموظف بالمؤسسة وهذا يدل على أن الفرضية قد تحققت.

ثانياً : العوامل التنظيمية لاستقرار الوظيفي: حيث سيتم معالجة الفرضية الثانية من خلال تحليل بياناتها ثم الوصول إلى استنتاج جزئي ثاني خاص بها.

01/ تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

إذ سنحاول تحليل واختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالعوامل التنظيمية لاستقرار الوظيفي والتي نصها كما يلي "للعوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف"، من خلال الاعتماد على الجداول التالية:

الجدول رقم (19): يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بوصول جميع القرارات والتعليمات يعتبر عامل مشجع على استمرار الموظف.

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	المستوى الوظيفي	
				وصول جميع التعليمات	نعم
57	28	19	10	نعم	
%95	%96.6	%90.5	%100	لا	
03	01	02	00		
%05.0	%3.4	%09.5	%00		
60	29	21	10	المجموع	
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0		

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام يمثل نسبة 95% من الذين أكدوا وبقوة وصول جميع المعلومات والقرارات والتعليمات من الرئيس إلى الرؤساء؛ أي أن الاتصال النازل يعتبر عامل مشجع على سيرورة الموظف في المؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين مستواهم الوظيفي إطار، ثم تليها نسبة 96% تنفيذ وأخيرا تحكم

بنسبة 90%، في حين نسبة قليلة جدا تقدر ب 5% أثبتوا عكس هذا الأمر وذلك بنسبة 09.5% تحكم و 3.4% تنفيذ.

ويدل هذا على فهم أهمية العملية الاتصالية باعتبارها جوهر نشاط المؤسسة وأي تشويه للمعلومات يقتضي حدوث اضطراب وظائف المؤسسة حيث الذين أكدوا على وصول جميع المعلومات والقرارات والتعليمات من الرئيس إلى الرؤساء بشكل واضح يعد عامل مشجع ومحفز على العمل ومن ثمة التشبث به في مستوى إطار وبالتالي يكشف نوعا ما على التنظيم المحكم للعملية التنظيمية وبالأخص العملية الاتصالية؛ لأنه كما تم الاطلاع على الجانب النظري للاتصال التنظيمي إذ يتم من خلال ذلك معرفة كيفية سريان الاتصال النازل إذ يتم عادة في هذه المؤسسة الاتصال برؤساء المصالح المتمثلة في رئيس ثم بعد ذلك الاتصال برؤساء المكاتب وأخيرا وصول إلى الموظف.

وهكذا فضمن سيرورة المعلومات والتعليمات يقود إلى التطبيق الصحيح دون إخلال، وهذا من شأنه زيادة تشجيع على الأداء ومن ثمة البقاء والمحافظة على العمل، لهذا نجد النسب متقاربة بين المستويات الثلاثة، كما نجد الوسائل الكتابية والشفوية من أكثر الوسائل المعتمدة في العملية الاتصالية في معظم الأوقات على حسب تصريحات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (08) انظر الملحق رقم (03) وذلك بنسبة 68.3% بالإضافة إلى ذلك أنها في نظرهم أكثر وسائل فعالية وضمنا للموظف 58.3% على حسب الجدول رقم (09) انظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (20): يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بمدى وجود زيارات للمدير أثناء
مزاولة العمل.

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	المستوى	
				وجود زيارات	الوظيفي
47	23	17	07	نعم	
%78.3	%79.3	%81.0	%70.0		
13	06	04	03	لا	
%21.7	%20.7	%19.0	%30		
60	29	21	10	المجموع	
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0		

من خلال استقراء الجدول يتضح أن أعلى نسبة مقدرة بـ 78.3% من أفراد مجتمع الدراسة الذين أقروا بوجود زيارات للمدير أثناء مزاولة العمل وتدعم هذه النسبة بـ 81.0% في المستوى الوظيفي تحكم، وتليها نسبة 79.3% في مستوى التحكم وأخيراً نسبة 70.0% في مستوى إطار، في مقابل ذلك نجد نسبة 21.7% من الذين أثبتوا غياب تلك الزيارات.

ومن خلال ذلك يتضح أن أغلب زيارات المدير كانت على المستوى الوظيفي تحكم نظراً لكونهم يحتلون الصنف الثاني من حيث المستوى الوظيفي أي بعد التأطير. فهذه الأخيرة المدير في اتصال دائم ومستمر معهم من أجل تنسيق العمل وضمان استمراريته، ومن ثمة يلجأ إلى تركيز زيارته على فئة التأطير ليتأكد ويضمن سيرورة العمل على أكمل وجه، رغم أنه من المفروض تكون هناك زيارات متساوية أو متقاربة على جميع المستويات، ليكون على اطلاع على جميع المستجدات ويكون على دراية بجميع الأمور واهتمامات الموظفين والعوائق التي تعترضهم في العمل، وهذا الاهتمام بدوره ينعكس على الموظف بنسبة معتبرة وعلى المؤسسة بالإيجاب.

ولكن من خلال ملاحظات باعتبارنا نعمل في المؤسسة رأينا عكس ذلك أي زيارات محدودة بالنسبة لرؤساء المصالح، وتكاد تنعدم بالنسبة لبقية الموظفين إلى درجة عدم معرفة حتى الموظفين جميعاً، وربما نرجع سبب ذلك لغياب مدير فعلي للمؤسسة باعتبار المدير المكلف بالتنفيذ في مديرية أملاك الدولة ومدير فعلي لمدوية المحافظة والحفظ العقاري، غير أن هذا من شأنه ترك آثار على الموظف وخاصة العمال البسطاء باعتباره المسؤول عليهم بالدرجة الأولى لكن رغم ذلك نجده "متفهماً لأوضاع الموظفين وهدفه الأسمى هو ضمان سير العمل بشكله المطلوب"¹ وبالتالي رغم محدودية زيارته إلا أن المبحوثين أوضحوا في الجدول رقم (10) انظر الملحق رقم (03) أنها من شأنها ضمان بقاء الموظف واستمراريته بنسبة 75.00% لأن الموظفين على حسب الاحتكاك بهم أنهم يفضلون ذلك بأن تكون هناك مسافة بين الموظف والمدير ولا يحبذ المراقبة بل يرى الأساس إنجاز العمل المطلوب منه دون الاهتمام مثلاً بأوقات الدخول والخروج أو ترخيص بالخروج وغير ذلك.

¹ تصريح أحد المبحوثين.

الجدول رقم (21): يوضح طبيعة الوسائل المعتمدة غالبا في الاتصال بالمدير وأثر الاتصال الصاعد على استقرار الموظف .

المجموع	وساطة	مقابلة شخصية	طلب خطي	الوسائل المعتمدة	
				الاتصال الصاعد	الاتصال الصاعد
52	03	35	14	نعم	
%86.7	%100.0	%89.7	%77.8		
8	00	04	04	لا	
%13.3	%00.0	%10.3	%22.2		
60	03	39	18	المجموع	
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0		

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول أن غالبية المبحوثين بينوا أن للاتصال الصاعد أثر على استقرار الموظف وذلك بنسبة 86.7%، وتدعم هذه النسبة بنسبة 100.0% من أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بوجود وساطة بين المدير والمرؤوسين ونسبة 89.7% من الذين يعتمدون في عملية الاتصال على المقابلة الشخصية ثم نسبة 77.8% يقتصرون على الطلب الخطي في مقابل ذلك نجد 13.3% أجابوا عكس ذلك. وعليه نجد الاتصال الصاعد تتحكم فيه عدة أمور أهمها الوسيلة باعتبارها عنصرا من عناصر العملية الاتصالية التي تتخذ للاتصال بالمدير الذي هو هرم المؤسسة، حيث نرى أن هذه الوسيلة المعتمدة للاتصال بالرئيس في العمل لها تأثير كبير في ضمان الاستقرار الوظيفي خاصة في الإدارة الجزائرية التي غالبا ما تحكمها المصالح الشخصية والمحسوبية.

ومن ثمة أقر المبحوثين بأن الاتصال بالمدير له أثر على استقرار الموظف، وذلك بالاعتماد على الوساطة والمقصود بذلك رئيس المكتب وهذا يعني أن هناك احترام للسلم الهرمي، كما أن هذا المشرف رئيس المكتب يكون أدرى بالموظف ومن جميع النواحي

تقريبا لأنه هو الأكثر احتكاكا به من المدير، إلا أنه في حالات قليلة قد يفضل الموظف الاتصال شخصيا بالمدير حتى يتفادى اللبس والغموض و يصل الفكرة واضحة. وعليه تبرز أهمية الاتصال المساعد نحو الرئيس أو المدير من خلال إجابات المبحوثين في كون طبيعة الاتصال تؤثر على استقرار الموظف؛ لأى الغرض من هذا الاتصال هو تحسين فعالية الأداء، وبالتالي يسهم هذا الاتصال في توضيح مدى ارتباط الموظفين برؤسائهم بشكل مستمر، مما يؤدي إلى زيادة العطاء النوعي للموظف، و وجود فجوة بين الطرفين سيقود إلى وجود خلل وهنا يرى ماكس فيبر "أن المشكل في الإدارة الحديثة هي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث تتمثل هذه الصعوبة في كثرة الدرجات السلمية.."¹.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 92.

الجدول رقم (22): يبين طبيعة العلاقة مع زملاء العمل وعلاقتها بدور الاتصال الأفقي في توفير جو عمل مستمر.

المجموع	حسنة	جيدة	العلاقة
			دور الاتصال الأفقي
49 %81.7	16 %72.7	33 %86.8	نعم
11 %18.3	06 %27.3	05 %13.2	لا
60 %100.0	22 %100.0	38 %100.0	المجموع

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة هي 81.7% ممثلة لدى المبحوثين الذين أوضحوا بأن للاتصال الأفقي دور في خلق مناخ عمل يمكنهم من الاستمرارية في مزاوله العمل، ويبرز ذلك من خلال طبيعة العلاقة مع الزملاء التي تتسم بالطابع الجيد والمقدرة بنسبة 86.8%، ثم تليها نسبة 72.7% تتميز بالطابع الحسن للعلاقة التي تجمع زملاء العمل وفي خلاف ذلك نجد نسبة 18.3% أثبتوا عكس ذلك؛ أي عدم جدوى هذا الاتصال الأفقي في خلق جو عمل يسمح في الاستمرارية في العمل. وعليه فالاتصال الفعال بين الموظفين من شأنه توفير بيئة تنظيمية تسهم في بقائهم في المؤسسة ومن ثمة بلوغ أعلى المستويات في الأداء، وخاصة أن طبيعة العلاقة بين هؤلاء الموظفين جيدة لأن هذا الاتصال الفعال من شأنه أن يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وإحساس الموظفين بأهمية الوظائف التي يؤديونها، فهو يعمل أيضا على تماسكهم ضمن وحدة متكاملة وكذا خلق جو حيوي داخل النسق الأكبر وهو المؤسسة التي تؤدي بدورها إلى روح التعاون بين الموظفين لتسهيل الأداء والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

كما نلتبس ذلك من إجابات المبحوثين "الاتصال الفعال بين الموظفين يسهم في سير العمل، يتم كسب خبرة ومشاركة في بعض الأعمال الأخرى، يخلق جو عائلي"¹ لذلك نجد من يعتبر "الاتصالات الفعالة حياة"²، ولقد تجاوزت المؤسسة المجال الذي تتشكل فيه العلاقات المهنية إلى مجال آخر تحدث عنه ميشال كروزيه وهو السلطة بين الفاعلين، إذ نجد بعض الموظفين يحاولون امتلاك السلطة من خلال وظائفهم في المنظمة وأبسط مثال هو رئيس المكتب أو المحاسب الإداري، وبالتالي هذه المناورات التي تحدث بين الفاعلين (الموظفين) من شأنها تأثير على العملية الاتصالية بين الموظفين لهذا يجب مراعاة ذلك؛ لأن العملية الاتصالية من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على معدلات أداء الأفراد.

¹ تصريحات المبحوثين.

² مخبر علم الاجتماع الاتصال، الملتقى الوطني الثاني بعنوان الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص85.

الجدول رقم(23): يبين عدد سنوات العمل وعلاقتها بمدى فعالية الاتصال بين الموظفين على مستوى الفرد والمؤسسة

المجموع	أكثر من 29 سنة	[29-23] سنة	[23-17] سنة	[17-11] سنة	[11-5] سنة	عدد سنوات العمل
						مدى فعالية الاتصال بين الموظفين
59	12	09	22	05	11	نعم
%98.3	%100.0	%100.0	%95.7	%100.0	%100.0	
1	0	0	1	0	0	لا
1.7%	%0.0	%0.0	%4.3	%0.0	%0.0	
60	12	09	23	5	11	المجموع
100.0%	100.0%	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	

نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل الاتجاه العام للجدول هي من المبحوثين الذين أكدوا بقوة أن الاتصال بين الموظفين له دور فعال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة حيث نجد في هذا الصدد نسب متقاربة إذ نسبة 100% تمثل المبحوثين الذين لديهم سنوات عمل كالتالي: من 05 سنوات إلى 11 سنوات، من 11 سنة إلى 17 سنة، من 23 سنة إلى 29 سنة، أكثر من 29 سنة، وأخيراً نسبة 95.7% لدى أولئك الذين عملوا من 17 سنة إلى 23 سنة.

وعليه نستشف أن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل أقروا بدور العملية الاتصالية الفعالة على المستوى الجزئي والكلي؛ أي الموظف والمؤسسة فالتواجد في بيئة تنظيمية واحدة وبشكل مستمر من شأنه خلق اتصال بين الموظفين خاصة وأن طبيعة الوظائف تفرض ذلك؛ أي كل وظيفة تكمل وظيفة أخرى في المؤسسة بصفة عامة.

كما نلتصق ذلك أكثر في المصلحة الواحدة فمثلاً عند إعداد شهادة المطابقة تقوم مصلحة الجدول العام بطلب تحديد من المحافظة العقارية أدرار ثم بطلب مقرر من الدائرة ثم طلب تقرير تقييم من مصلحة التقييمات ثم يرجع إلى مصلحة الجدول العام من أجل إعداد جدول سند التحصيل وكذا الحالة المفصلة، ويتم إمضاؤه من طرف المدير ثم يرجع مرة أخرى إلى مصلحة الجدول العام من أجل تسجيله في سجل سند التحصيل ثم يتم إرسال ورقتان من سند التحصيل ومخطط المسح والحالة المفصلة والمقرر إلى مصلحة التحصيل على أن يتم الإمضاء من طرف المكلف في سند التحصيل ثم مباشرة يقوم بدوره إرساله إلى مفتشية العمل أدرار قصد إعداد شهادة الدفع ثم يتم تحرير العقد الملكية من أجل تسليمه إلى مصلحة العقود والمنازعات.

فالاتصال يعد حاجة اجتماعية لا غنى عنها في مختلف التنظيمات وبالتالي ضمان سير العملية الاتصالية دون تعرضها إلى معوقات بمختلف أشكالها التي تم الحديث عنها في الجانب النظري سيقود إلى تحقيق أهداف كل طرفي المؤسسة أي الموظف والإدارة، لأننا نجد أحياناً وسائل الاتصال التنظيمية تعجز على إيصال المعلومات إلى الأفراد العاملين، في حين تتجح أخطر وسيلة وهي الإشاعة في التأثير على الموظفين لأنها في أغلب الأحيان توصل معلومات خاطئة تخص المنظمة

والعمال على السواء، لهذا نجد في المؤسسات العالمية التي تدرك خطورة الأمر تقوم بوضع صناديق في حجرات استراحة العمال ومقهى الشركة والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة¹.

¹ مخبر علم الاجتماع الاتصال، الملتقى الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة، المرجع السابق، ص 87.

الجدول رقم(24): يبين عدد سنوات العمل وعلاقتها بمدى وجود إشراف مباشر يوجه الموظف أثناء تأدية العمل.

المجموع	أكثر من 29 سنة] 29-23] سنة] 23-17] سنة] 17-11] سنة] 11-5] سنة	عدد سنوات العمل
						وجود إشراف
52	12	07	20	04	09	نعم
%86.7	%100.0	%77.8	%87.0	%80.0	%81.8	
08	00	02	03	01	02	لا
13.3%	%0.0	%22.2	%13.0	%20.0	%18.2	
60	12	09	23	05	11	المجموع
100.0%	100.0%	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول يتبين أن على نسبة مقدرة بـ 86.7% من الذين أوضحوا بوجود إشراف متبع أثناء مزاولة العمل، ويظهر جليا من خلال النسبة المقدرة بـ: 100.0% من الذين عدد سنوات عملهم أكثر من 29 سنة، ثم تليها نسبة 87.0% والذين عملوا لمدة تتراوح ما بين [17-23] سنة ثم نسبة 81.8% لدى أولئك الأفراد الذين عملوا [5-11] سنة، وأخيرا نجد الذين عملوا [11-17] بنسبة 80.0%، في حين 13.3% أثبتوا خلاف ذلك.

ومنه يمكن القول أن طابع العملية الإشرافية ليس بالأمر الهين وإنما هي عملية ضرورية إذ تسهم في سيرورة العمل وزيادة المردودية لدى أفراد المؤسسة بشتى أصنافهم، لهذا فالمشرف يبذل قصارى جهده في توجيه الموظفين حتى يتسنى أداء العمل على الوجه المطلوب كون هذه العملية الإشرافية لها تأثير على الفرد، وبالتالي إذا كانت العملية الإشرافية مبنية على مبدأ التعاون والتفاهم وكذا على أسس علمية من أجل الوصول إلى هدف المؤسسة، فإن هذا من المؤكد سيجعل الموظف متمسكا بالمؤسسة ويظهر ذلك جليا من خلال الجدول رقم (12) انظر الملحق رقم (03) الذي أقر فيه المبحوثين نسبة 80% من مدى مساهمة توجيه المشرف في بقاء الموظف انظر الملحق رقم (03).

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت في جامعة متشجن إلى أن المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم¹، كما أثبتت نتائج دراسة أخرى في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والمودة تحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه²، ويتضح هذا أكثر بين رؤساء المكاتب والموظفين؛ أي بين مشرف ومرؤوسيه إلى درجة أن معاملتهم تتسم بالمرونة حسب تصريحات المبحوثين، وهكذا فهم يتبعون المشرف في كل تعليماته تقريبا وذلك بنسبة 63.3% مقابل 35% انظر الجدول رقم 15 في الملحق

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 17.

² نفس المرجع، ص 14.

رقم (03)، علماً أنها هذه المعاملة تشجع الموظف على زيادة ارتباطه بالمؤسسة، ولكن حسب ملاحظتنا للمقترَف عليه لا يقوم بتباعد المشرف ف دائمكون المشرف ف عليه يكون أكثر دراية وتحكماً في العمل من المشرف ف لهذا أحيانا لا يضطر إلى إتباع جميع أوامر المشرف.

الجدول رقم (25): يمثل كيفية التعامل مع المشرف وعلاقتها بمدى دور عملية الضبط والتحكم من قبل المشرف.

المجموع	صعبة	مرنة	كيفية التعامل دور عملية الضبط والتحكم
52 %86.7	01 %50.0	51 %87.9	بقاء الموظف
08 %13.3	01 %50.0	07 %12.1	مغادرة الموظف
60 %100.0	02 %100.0	58 %100.0	المجموع

يبرز الجدول الموضح أعلاه بأن أغلبية الموظفين أجابوا بأن عملية الضبط والتحكم من شأنها المساهمة في بقاء الموظف وذلك بنسبة 86.7%، ويبرز ذلك في طبيعة المعاملة المرنة من طرف المشرف والمقدرة بـ 87.9% ونسبة 50.0% طبيعة معاملة المشرف تتسم بالطابع الصعب في حين نجد نسبة قليلة جدا مقدرة بـ 13.3% برروا ذلك بأنه يؤدي بهم إلى مغادرة المؤسسة كلية.

و عليه يمكن القول بأن طبيعة الضبط والتحكم من قبل المشرف لها علاقة بضمن استمرارية الموظف في المؤسسة، خاصة في ظل ارتباطها بطبيعة المعاملة التي صرح الأغلبية بأنها مرنة، لهذا أحيانا نجد الموظف لا يغادر المؤسسة ولكن يطلب تغيير المصلحة بسبب المشرف أي ينتقل من مصلحة إلى أخرى؛ فمثلا موظف يعمل في

مصلحة الجدول العام يطلب تغير بسبب المشرف إلى مصلحة العقود والمنازعات، لهذا فعملية الإشراف عملية جد مهمة، فالمشرف يعد همزة وصل بين الإدارة والموظف فهو يكون أكثر دراية بطبيعة موظفيه لهذا تعطى له الدرجة الأولى في تقييم الموظف ويتم تطبيقها حرفياً، خاصة فيما يتعلق بنقطة علاوة المردودية، فإذا تصورنا أن المشرف لا يتحكم بشكل جيد في عملية الإشرافية وخاصة في أمور العمل فإنه أكيد سيقع نوع من الصراع بينه وبين الموظفين، أما المتضرر الأول فهو الموظف وليس المشرف.

ومن ثمة يلعب المشرف دورا كبيرا في بقاء الموظفين ومغادرتهم مكان العمل وهذا الدور تارة يكون عن طريق التحفيز والتشجيع وتقديم المساندة والدعم اللازمين وتارة أخرى يكون بالتجاء إلى الإجراءات العقابية المخولة له.

وعليه فطريق معاملة الموظف من طرف المشرف مرنة نظرا لكونه يتم الاستماع إليه والحوار معه ومراعاة ظروفه الصحية والاجتماعية وكذا طبيعة المعاملة تحكمها أمور متعلقة بالعمل لا الدوافع الشخصية، ومن ثمة يدفعه إلى البقاء بالمؤسسة وهذا بدوره ينعكس على نجاعة العمل وحسن سير المرفق العام، وهذا مقارنة بتلك الفئة القليلة التي ترى أن عملية الضبط والتحكم من قبل المشرف تهدد الموظف بمغادرة المؤسسة، ويتأكد ذلك بطريقة تعامله الصعبة والجافة واعتبار الموظف آلة للتسيير فقط من غير مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية وهنا يفكر في مغادرة مكان العمل واستبداله بآخر، خاصة في ظل غياب التطبيق المنصف لقوانين العمل التي تحميه من تعسف المشرف.

الجدول رقم (26): يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقته بمدى ضمان المشرف سير العمل على الوجه المطلوب

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	المستوى الوظيفي	
				ضمان سير العمل	المستوى الوظيفي
50	25	17	08	نعم	
%83.3	%86.2	%81	%80		
10	04	04	02	لا	
%16.7	%13.8	%19	%20		
60	29	21	10	المجموع	
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0		

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول الموضح أعلاه نجد الاتجاه العام يمثل نسبة 83.3% أقرروا بضمان المشرف المباشر في سير العمل على الوجه المرغوب فيه إذ تدعمها في ذلك نسبة 86.2% تنفيذ، 81% تحكم إطار، بينما هناك نسبة 16.7% بينوا خلاف ذلك.

وعليه نستنتج أن الدرجة القصوى لعملية الضبط والتحكم من قبل المشرف على مختلف المستويات الوظيفية وعلاقتها بديمومة الموظف، فالأغلبية أوضحوا أن للمشرف أثر على استمرار الموظف من خلال ضمان سير العمل كما ينبغي وخاصة لدى عمال التنفيذ، فالإشراف من قبل المدير على رؤساء المصالح ثم كل رئيس مصلحة يشرف على رئيس مكتبه وبعدها كل رئيس مكتب يشرف على الموظفين التابعين له، وذلك ما جعلنا ندرك أهمية العملية الإشرافية على ضمان استمرارية الموظف ومن ثمة ضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل المستوى الوظيفي وعلاقته بطبيعة الترقية المتحصل عليها.

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	المستوى الوظيفي	الترقية
4	4	00	00		بدون إجابة
% 6.7	%13.8	%0.00	%0.00		
14	06	05	03		الدرجة
%23.3	%20.7	%23.8	%30		
4	03	01	03		المنصب
%6.7	%10.3	%4.8	%30		
38	16	15	07		الدرجة و المنصب
%63.3	%55.2	%71.4	%70		
60	29	21	10		المجموع
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0		

يبرز الجدول أن أعلى نسبة مسجلة لدى المبحوثين الذين استفادوا من ترقية في الدرجة والمنصب ب 63,3% ويبرز ذلك لدى أفراد مجتمع الدراسة الذين في مستوى وظيفي تحكم بنسبة 71.4% و 70% مستوى وظيفي إطار، وأخيرا مستوى وظيفي تنفيذ بنسبة 55.2% ثم تليها نسبة 23.3% قد استفادوا من الترقية في الدرجة، في حين بلغت نسبة 6.7% تم ترقيتهم في المنصب.

وانطلاقا من ذلك نجد جميع الموظفين قد تحصلوا على ترقية سواء في الدرجة أو المنصب أو كلاهما معا، والملاحظ أن الأغلبية تحصلوا على ترقية في الدرجة والمنصب عدا 04 موظفين وهم متعاقدون، وأكبر نسبة كانت لفئة التحكم وعليه فالترقية مؤشر دال على شعور الموظف بالأمان وارتباط أكثر بالمؤسسة ومن ثمة ضمان استقراره بها باعتبارها من الحوافز المعنوية، وقد أشار إليها ألتون مايو من خلال دراسته، بالإضافة

إلى ذلك أوضح هيزبرغ من خلال نظريته ذات العاملين بأن الترقية من العوامل الدافعية إلى العمل وهذه العوامل في نظره تحقق الرضا الوظيفي ومن ثمة الاستقرار الوظيفي، مع العلم أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تحصلوا عليها على أساس الأقدمية والكفاءة، وذلك بنسبة 45% وتليها نسبة 33.3% منحت لهم على أساس الأقدمية ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (18) انظر الملحق رقم (03)، كذلك بالنظر إلى أنها حسب تصريحات المبحوثين تمنح على أسس موضوعية وذلك بنسبة 71.7% كما هو مبين في الجدول رقم (19) انظر الملحق رقم (03)، ومن ثمة هذا الامتثال للقوانين في منحها من شأنه يسهم في ثبات الموظفين أكثر إذ يقدر بـ 68.3% حسب المبحوثين وذلك من خلال الجدول رقم (20) انظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (28): يمثل طبيعة المستوى الوظيفي وعلاقته بالتشجيع المعنوي على

الاستقرار

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	المستوى تشجيع الحافز الوظيفي المعنوي على الاستقرار
53 %57.7	27 %57.7	19 %90.5	07 %70	نعم
07 %11.7	02 %42.3	02 %09.5	03 %30	لا
60 %100.0	29 %100.0	21 %100.0	10 %100.0	المجموع

يظهر الجدول الموضح أعلاه أن الاتجاه العام يمثل 57.7% من إجابات الباحثين الذين يرون أن الحافز المعنوي ألا وهي الترقية من شأنه أن يشجع على الاستقرار في المؤسسة، إذ تدعم تلك النسبة 90.5% من مستوى تحكم ثم تليها نسبة 70% من الباحثين ذوو مستوى إطار، وأخير فئة التنفيذ بنسبة 57.7% في مقابل ذلك نجد 11.7% من الباحثين يرون عكس ذلك ويدعم ذلك نسبة 29% من موظفين ذوو مستوى تنفيذ، وبعدها 21% من فئة التحكم وأخيرا 10% من فئة إطار.

وانطلاقا من ذلك يتبين أن الحافز المعنوي أي الترقية يدفع الموظف إلى الاستقرار في وظيفته وبالأخص لدى المستويات ذات طابع التحكم والإطار وبالتالي هذا يجعل الموظف يزداد تشبثا بها خاصة وأنه يحصل عليها عن طريق الأقدمية والكفاءة كما رأينا في الجدول رقم (16) الموجود في الملحق رقم (03)؛ لأن الموظف إذا غير المؤسسة فقد هذين العاملين، وهكذا فيستفيد فقط من سنوات العمل التي تحسب له في التقاعد.

الجدول رقم (29): يبين الحالة العائلية وعلاقتها بمدى مساعدة الحافز المادي العلاوات الدورية على تلبية الاحتياجات وضمان الاستمرار في المؤسسة.

المجموع	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	المساعدة الحالة العائلية المادية
52 %86.7	01 %100.0	01 %100.0	44 %84.6	06 %100.0	نعم
08 %13.3	00 %0.0	00 %0.0	08 %15.4	0 %0.0	لا
60 100.0%	01 %100.0	01 %100.0	52 %100.0	06 %100.0	المجموع

من خلال استقراء الجدول يظهر لنا أن أكبر نسبة هي 86.7% كانت لدى الباحثين الذين أجملوا بأن الحافز المادي يعمل على مساعدتهم في تلبية احتياجاتهم وضمان استمرارهم في المؤسسة ويتدعم ذلك بنسبة 100.0% لدى أفراد الدراسة الذين حالتهم العائلية أعزب، مطلق، أرمل ثم تليها نسبة أفراد الدراسة الذين حالتهم العائلية متزوجين والمقدرة بـ 84.6% على غرار ذلك نجد نسبة أقل بكثير مقدرة بـ 13.3% ترى خلاف ذلك، مما يجعلها تفكر في تغيير المهنة أو البحث عن مكان عمل آخر للحصول على حوافز مادية أخرى زيادة على المرتب بشكل يتناسب مع حالتها العائلية ومتطلباتها اليومية.

ومن ثمة يظهر دور الحافز المادي المتمثل في العلاوات الدورية والمقصود بذلك علاوة المردودية التي تمنح للموظف في كل ثلاثة أشهر وكذا علاوة الدخل التكميلي التي تمنح للموظف كل ستة أشهر، أي بمعدل مرتين في العام باستثناء عمال نظافة كونهم يعملون بالتوقيت الجزئي أي الساعي، فهذا الحافز يسعى لمساعدة الموظف على تلبية احتياجاته ومطالبه زيادة على الأجر الشهري ومن ثمة ضمان الاستمرارية، لهذا نجد نسب كبيرة أثبتت بأن الحافز المادي باعتباره مطلباً ينتظره كل موظف فهو يشجع بدرجة كبيرة على العمل وذلك باختلاف شرائح مجتمع الدراسة باختلاف حالتهم العائلية فنجد فئة العزاب بنسبة 100% يتفقون بشكل قطعي على ذلك؛ لأنهم في بداية حياتهم ومقبلين على مختلف مشاريع الحياة لهذا فهذه العلاوات تمثل لهم مدخول إضافي لتلبية احتياجاتهم المستقبلية كافتناء مسكن، الزواج شراء سيارة... الخ، ونفس النسبة 100% نلمسها لدى المطلقين والأرامل الذين تزداد المسؤولية لديهم، ناهيك عن مشاريعهم المستقبلية، غير أن الأمر قد يختلف بنسبة قليلة والمقدرة بـ 84.6% للمتزوجين الغارقين في النفقات التي قد لا تكفي هذه العلاوات الدورية لسدها فهم دائماً يطمحون إلى الأكثر.

ومن ثمة فهذا الحافز المادي يساعد على تلبية الاحتياجات وكذا يحقق نوعاً من الرضا، وأخير المساهمة في زيادة الارتباط بالمؤسسة لأنه تقريباً هذا الحافز المادي هو الذي يميز المؤسسة العمومية ذات الطابع المالي تقريباً، ناهيك عن المساعدات الاجتماعية التي تقوم بها لجنة الخدمات الاجتماعية من إعاره قروض مالية، منح

المساعدات الاجتماعية المتمثلة في هدية العام، في حالة الزواج، الختان، زيارة البقاع المقدسة، زيادة مولود... الخ وبالتالي كل هذه العوامل من شأنها تشجيع على زيادة الأداء ومن ثمة البلوغ إلى أعلى المستويات وتحقيق ضمان وصبور الموظف وتمسك بهذه المؤسسة لا غير.

الجدول رقم (30): يمثل مكان السكن وعلاقتها بمدى تشجيع الحافز المادي العلاوات الدورية على الاستقرار.

المجموع	مدينة	ريف (قصر)	مكان السكن الحافز المادي
51 %85.0	31 %88.6	20 %80.0	نعم
09 %15.0	04 %11.4	05 %20.0	لا
60 %100.0	35 %100.0	25 %100.0	المجموع

من خلال قراءة الجدول يبرز أن الاتجاه العام يوضح أن تشجيع الحافز المادي العلاوات الدورية على الاستقرار وذلك بنسبة 85.0% ويتأكد ذلك عند أفراد مجتمع الدراسة القاطنين في المدينة بنسبة 88.6% ثم تليها نسبة القاطنين في الريف (قصر) المقدر بـ 80.0% في حين نجد نسبة 15.0% يرون خلاف ذلك أي هذا الحافز المادي لا يعتبر عاملاً مشجعاً على ضمان الاستمرار في المؤسسة، ويتأكد ذلك بنسبة 20.0% لدى الموظفين القاطنين في الريف ثم نسبة 11.4% القاطنين في المدينة. وعليه فالحوافز المادية وعلى وجه التحديد العلاوات الدورية المتمثلة في علاوات الدخل التكميلي، مكافأة المردودية لا يختلف النظر إلى أهميتها في ضمان الاستقرار في الوظيفة بالنسبة إلى أشخاص باختلاف مكان إقامتهم، فبالنسبة للموظف الذي يسكن في

المدينة يرى أنها مؤشر مشجع على زيادة الأداء والتشبث بالمؤسسة نظرا لغلاء المعيشة وكثرة الاحتياجات اليومية ومتطلبات الحياة العصرية، أما الموظف الساكن بالريف فيلتمس دور الحافز المادي باعتبار أن له تطلعاته المستقبلية لتطوير حياته الشخصية لأن الريف كما نعلم تقل فيه مظاهر التطور والرفاهية التي يتطلع إليها الأقلية العاملة التي لديها أهداف مختلفة، وهذا يشعرهم بالرضا في الوظيفة، على خلاف الأقلية التي ترى منظور آخر باعتبار هذا الحافز المادي غير مشجع وخاصة لدى أفراد مجتمع الدراسة الساكنين في الريف (قصر).

ومن خلال ذلك يتبين أن الحافز المادي يكتسي أهمية بالغة لدى الموظفين العاملين في هذه المؤسسة، والذين يقطنون بالمدينة خاصة إذا كانت الأجرة منخفضة وغير كافية لسد مختلف الحاجيات لأن الحياة في المدينة تختلف كما هو معلوم عن الحياة في الريف (قصر) فالموظف يسعى لتوفير الضروريات والكماليات، خاصة في هذا الوقت الذي أصبحت فيه الأشياء الكمالية شيئا ضروريا لا غنى عنه رغم ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة والإمكانيات المحدودة وخاصة لدى الأسر التي تتكون من مجموعة من الأفراد التي ينجر عنها تحقيق متطلبات كل فرد الغير المتناهية، ومن ثمة هذا الحافز يعتبر كمشجع من أجل زيادة الأداء وتحسينه مما ينجر عنه تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد الموظف، وبالتالي ضمان الاستمرارية في هذا التنظيم دون التفكير في تغييره.

الجدول رقم (31): يوضح الجنس وعلاقته برغبة المبحوثين في مغادرة المؤسسة.

المجموع	الجنس		الرغبة في مغادرة المؤسسة
	أنثى	ذكر	
18 %30	06 %37.5	12 %27.3	نعم
42 %70	10 %62.5	32 %72.7	لا
60 %100.0	16 %100.0	44 %100.0	المجموع

من ملاحظة الجدول يتبين أن الاتجاه العام يمثل 70% من أفراد مجتمع الدراسة لم يرد في بالهم التفكير أو الرغبة في ترك العمل بحيث تدعمها في ذلك نسبة 72.7% ذكورا و 62.5% إناثا، في حين نجد نسبة أقل مقدرة ب 30% من المبحوثين الذين فكروا في الخروج من المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنه غالبية أفراد المؤسسة أقروا بعدم وجود رغبة في ترك العمل وخاصة بعد أن اكتسبوا خبرة في هذه المؤسسة وكونوا نسقا عائليا آخر يستحيل تركه، ناهيك عن تهيئة الظروف العمل رغم كونها بسيطة، إلا أنه الموظفين حاولوا التكيف معها وخاصة الذكور باعتبار أغليبيتهم متزوجين، كما رأينا في خصائص مجتمع الدراسة، ويبدو ذلك جليا في تصريح أحد المبحوثين " لأنها تمنحني الانتماء والثقة والاستمرارية، لأنه لم يخطر في بالي بعد مرور 39 سنة تقاني في العمل، هذا راجع على مواصلة عملي ونشاطي داخل هذه المؤسسة منذ زمن، لأنني أحب عملي وليس هناك داعيا لذلك ... " ¹

02/ الاستنتاج الجزئي الثاني:

¹ تصريحات المبحوثين.

يرتبط الاستقرار الوظيفي في المؤسسة بمجموعة من العوامل التنظيمية كالاتصال التنظيمي سواء كان صاعدا أو نازلا أو أفقيا بالإضافة إلى الإشراف باعتبار أنه ليس جميع الموظفين بإمكانهم أن يحويهم بطريقة مباشرة وإنما يكون هناك مشرفا ومنسقا بين الموظفين والمدير وكذا وجود حوافز سواء معنوية كالترقية أو مادية كالعلاوات الاستثنائية.

وبناء على تحليل البيانات التي تخص هذه الفرضية الثانية التي مردها مايلي:
"العوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف" تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود اتصال نازل فعال بنسبة 95% وهذا يعتبر عاملا مشجعا على سيرورة الموظف في المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين مستواهم الوظيفي إطار، ثم تليها نسبة 96% تنفيذ، وأخيرا تحكم بنسبة 90%، مع وجود زيارات للمدير والتي كانت على المستوى الوظيفي تحكم.
- غالبية المبحوثين بينوا أن للاتصال الصاعد الفعال أثر على استقرار الموظف وذلك بنسبة 86.7% وتدعم هذه النسبة بنسبة 100.0% من أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بوجود وساطة بين المدير والمرؤوسين المتجسد في المشرف.
- أكدوا الموظفين وبقوة أن الاتصال بينهما له دور فعال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة حيث نجد في هذا الصدد نسب متقاربة إذ نسبة 100% تمثل المبحوثين الذين لديهم سنوات عمل كالتالي من 05 سنوات إلى 11سنوات، من 11 سنة إلى 17 سنة، من 23 سنة إلى 29 سنة، أكثر من 29 سنة، وأخيرا نسبة 95.7% لدى أولئك الذين عملوا من 17 سنة إلى 23 سنة.
- 86.7% من أفراد مجتمع الدراسة أوضحوا بوجود إشراف متبع أثناء مزاولة العمل ويظهر جليا من خلال النسبة المقدرة ب: 100.0% من الذين عدد سنوات عملهم أكثر من 29 سنة، ثم تليها نسبة 87.0% والذين عملوا لمدة

- تتراوح ما بين [17-23] سنة ثم نسبة 81.8% لدى أولئك الأفراد الذين عملوا [5-11] سنة، وأخيرا نجد الذين عملوا [11-17] بنسبة 80.0%.
- كما أننا وجدنا نسبة 83.3% قد أقرروا بضمان المشرف المباشر في سير العمل على الوجه المرغوب فيه إذ تدعمها في ذلك نسبة 86.2% تنفيذ 81% تحكم و 80% إطار.
- استفاد الموظفون من ترقية في الدرجة والمنصب بنسبة قدرت ب 63,3% ويبرز ذلك لدى أفراد مجتمع الدراسة الذين في مستوى وظيفي تحكم بنسبة 71.4% و 70% مستوى وظيفي إطار، وأخيرا مستوى وظيفي تنفيذ بنسبة 55.2%، ثم تليها نسبة 23.3% قد استفادوا من الترقية في الدرجة، في حين بلغت نسبة 6.7% تم ترقيتهم في المنصب.
- 57.7% من المبحوثين يرون أن الحافز المعنوي (الترقية) من شأنه أن يشجع على الاستقرار في المؤسسة، إذ تدعم هذه النسبة 90.5% من مستوى تحكم ثم تليها نسبة 70% من المبحوثين ذوو المستوى إطار وأخيرا فئة التنفيذ بنسبة 57.7%.
- نسبة 86.7% من المبحوثين أجملوا على أن الحافز المادي يعمل على مساعدتهم في تلبية احتياجاتهم وضمان استمرارهم في المؤسسة ويندعم ذلك بنسبة 100% لدى أفراد الدراسة الذين حالتهم العائلية أعزب، مطلق، أرمل ثم تليها نسبة أفراد الدراسة الذين حالتهم العائلية متزوجين والمقدرة ب 84.6% على غرار ذلك نجد نسبة أقل بكثير مقدرة ب 13.3%
- الحرص على تشجيع الحافز المادي العلاوات الدورية على الاستقرار وذلك بنسبة 85.0%، ويتأكد ذلك عند أفراد مجتمع الدراسة القاطنين في المدينة بنسبة 88.6% ثم تليها نسبة القاطنين في الريف (قصر) المقدرة ب 80.0%.

انطلاقاً من هذه النتائج نستشف مدى مساهمة العوامل التنظيمية في تمسك الموظف في المؤسسة حيث تم بالفعل التأكيد دور العوامل التنظيمية في استقرار الموظف بالمؤسسة وهذا يدل على أن الفرضية قد تحققت.

الاستنتاج العام:

لقد توصلت دراستنا التي كانت تهدف إلى معرفة كيفية مساهمة العوامل السوسيو تنظيمية للاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال اختبار الفرضيات المقترحة للإجابة عن تساؤل الدراسة والتي كانت كما يلي:

1- تسهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف.

2- للعوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف.

وبناء على كل النتائج المتعلقة بالفرضيتين، فقد أثبتت أن للعوامل الاجتماعية والتنظيمية دور في الاستقرار الوظيفي للموظف، ويتضح ذلك بتفاوت كل عامل من هذه العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي، وذلك بتباين المؤشرات الجزئية واختلاف درجات تأثير كل مؤشر.

وفي هذا السياق تسهم العوامل الاجتماعية في الاستقرار الوظيفي للموظف من خلال تطور العلاقات المهنية بحكم الارتباط بالمهام والمسؤوليات إلى علاقات اجتماعية وأسرية، حيث أصبحت علاقة الموظفين مع الرئيس بحكم خبرتهم التي تفوق خمس سنوات علاقة جيدة نتيجة التواصل والروابط الاجتماعية الطيبة التي أدت إلى تكوين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم.

أما عن علاقة الموظفين فيما بينهم فهي بدورها تتسم بالطابع الجيد على حد تصريح المبحوثين إذ كل موظف يكمل موظف آخر، كما أنهم يرحبون جدا بفكرة التناوب في جميع الوظائف، فمنها تكوين عام للموظف وإلمامه بجميع الأمور المتعلقة بالمؤسسة بدل التقيد بالوظيفة الواحدة والمحددة؛ لأنه في حالة غياب الموظف لسبب ما قد يعطل سير العملية الإدارية بالشكل المطلوب.

وهذا لا يتوقف على المستوى العملي فقط وإنما يتجاوز ذلك إلى مستوى المشاركة الاجتماعية والمادية للموظف في أحزانه وأفراحه، أي؛ هناك تضامن وتكافل بين الموظفين، ناهيك عن مجمل خدمات لجنة الخدمات الاجتماعية التي بدورها تسهم في مختلف المناسبات، ومن ثمة نتج عن ذلك وجود علاقات طيبة بين

الموظفين بغية التواصل والاحتكاك أكثر، فالاحتكاك ضروري لتعلم الكثير من الأمور الصحيحة عن العمل ومعرفة كيفية مواجهة العوائق العملية وحتى الشخصية.

وفيما يخص جماعة العمل غير الرسمية التي تشكلت نتيجة عامل السن والأقدمية التي لها تأثير كبير على مستوى يفوق تأثير جماعة العمل الرسمية لهذا نجد الاهتمام البالغ بهذه الفئة، وانطلاقاً من ذلك نلمس الدراسات الحثثة تركز على هذا النوع من الجماعات.

في حين أن إسهام العوامل التنظيمية في الاستقرار الوظيفي للموظف يتضح من خلال وجود العملية الاتصالية في المؤسسة وسريانها بشكل طبيعي من دون عقبات سواء كان اتصالاً صاعداً أو نازلاً أو أفقياً يؤدي إلى ضمان السير الحسن للتنظيم، ومن ثمة نجد الاتصال الفعال على مستوى المؤسسة يفيد في نقل المعلومات عبر القنوات المختلفة مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية ويحقق نجاح المنظمة، كما أنه وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

وكذا طبيعة العملية الإشرافية التي يعتمد فيها المشرف على التوجيه والتحكم والضبط وكذا المعاملة المرنة من قبله خلقت للموظفين جو ممارسة العمل بكل حرية وارتياح وزيادة التشبث بالوظيفة.

إضافة إلى وجود حافز معنوي متمثل في الترقية التي تسير بشكل عادي رغم التأخر في بعض الأحيان، ومع ذلك فإنها تعتبر داخل المؤسسة حافزاً هاماً جداً في انضباط الأفراد وتحسين أدائهم واستمرارهم، فهي تسهم في الرفع من مستوى الفرد في درجات السلم الإداري وكذلك الرفع من المستوى المادي هذا من جهة ومن جهة أخرى نلمس أثر ومساهمة الحافز المادي المتمثل في علاوة الدخل التكميلي ومكافأة المردودية، فهما يلعبان دوراً هاماً في تحقيق الفعالية نتيجة تحصل الفرد الموظف على هذه الحوافز من شأنه أن يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء فهي مطلب أغلبية الموظفين بغض النظر عن رتبته.

وعليه فهذه العوامل التنظيمية المتجسدة في الاتصال التنظيمي والإشراف والحوافز تعتبر من المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها هنري فايول والتي رأى ضرورة توفرها نظرا لأهميتها التي تكتسيها. وانطلاقا من تلك النتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأن للعوامل الاجتماعية والتنظيمية دور في الاستقرار الوظيفي للموظف.



إن الاستقرار الوظيفي يشكل أهمية قصوى باعتباره يمس عنصرا مهما وفعالا على مستوى الموارد البشرية، فهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لعملية التنمية، وهذا بالرغم من التطور الذي شهدته المعدات والآلات و ما زالت تشهده في ظل عصر التكنولوجيا.

كما أننا نلاحظ رغم هذه التحديات التي يشهدها العالم نجد نقصا نوعا ما إن لم نقل منعما بالاهتمام بمثل هذه الدراسات ومحاولة تجسيد نتائجها على أرض الواقع، فنحن أحوج لمثل هذه الدراسات بصفة عامة أي الدول العربية والجزائر على وجه التحديد، خاصة ونحن نعتمد أحيانا على وسائل تكنولوجيا متطورة مستوردة من دول أجنبية من أجل تسيير العملية الإنتاجية، ونتجاهل الاهتمام بالفرد الذي هو جوهر العملية الإدارية. ورغم تطور الآلات والمعدات فهي لا تكفي وحدها بل يجب الأخذ بعين الاعتبار المورد البشري، فهو من أهم الأمور الواجب توفرها والاهتمام بها لأن له تأثيرا مباشرا على معدلات الأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد المؤسسة تسعى أو تتطلع للحفاظ على موظفيها، حيث تعمل على خلق الجو الملائم ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة على وجه التحديد من أجل ضمان سيرورة الموظف إلى غاية بلوغ سن التقاعد. فالعوامل الاجتماعية والتنظيمية التي لها علاقة مباشرة بالاستقرار الوظيفي نجد أنه إذا تم الاهتمام بها والعمل على توفيرها في مختلف الإدارات من أجل الحفاظ على اللبنة الأساسية في التنظيم، ومن ثمة ضمان السير الحسن للمرفق العام وتوفير مختلف الخدمات للغير.

وعليه بحثنا هذا حاول طرح جزئية بسيطة من الموضوع العام وهو الاستقرار الوظيفي قصد تشخيص بعض العوامل التي اقتصرنا عليها في بحثنا من أجل معرفة كيفية إسهام العوامل الاجتماعية من جهة والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية المتواجد في التنظيم بشكل عفوي وجماعات العمل غير الرسمية والعوامل التنظيمية من جهة أخرى والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، الإشراف التنظيمي، الحوافز المعنوية والمادية.

وفي الأخير نأمل بأن تأتي دراسات أخرى مكثفة تهتم بالعوامل الأخرى التي لها علاقة بالاستقرار الوظيفي من أجل زيادته هذا الموضوع من الناحية المعرفية والعملية على حد سواء، وإعادة النظر في النقاط التي أغفلناها بمزيد من التحليل خاصة التحليل السوسيولوجي لما له من أهمية بالغة في هذا الميدان، آمليين أن تأخذ دراستنا بعين الاعتبار قصد تجسيدها على أرض الواقع ومحاولة الاستفادة منها خاصة على المستوى العملي.

ومن الاقتراحات التي نطرحها هي أن تكون دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص من أجل إبراز الفرق بينهما ومعرفة أي القطاعين أكثر استقرارا للموظف وكذا معرفة العناصر المسهمة في ذلك قصد مراعاة هذا الأمر وخاصة على مستوى الجهات المختصة لأخذ التدابير الكفيلة لذلك، كما أنه من المواضيع الأجدر بالدراسة أيضا تأثير الجماعات الضاغطة على استقرار الموظف، وغيرها من الدراسات ذات الصلة بالاستقرار الوظيفي بصفة عامة.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

إن دراستنا هذه عبارة عن دراسة وصفية للموضوع العوامل السوسيو تنظيمية للاستقرار الوظيفي في مؤسسة مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، انطلاقا من طرح التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في **كيف تساهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟** ثم محاولة الإجابة عليه من خلال اختبار الفرضيتين التي مردها مايلي:

01/ تساهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف.

02 / للعوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف.

حيث تم تحديد مؤشرات الفرضية الأولى في العلاقات الاجتماعية داخل العمل وكذا جماعات العمل غير الرسمية أما الثانية في الاتصال التنظيمي، الإشراف التنظيمي، الحوافز المعنوية والمادية واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي و حاولنا إجراء مسح شامل للمجتمع الدراسة والذي بلغ عدده **71** موظف قد عمل لمدة خمس سنوات تقريبا، واستخدمنا تقنيتي الاستمارة والملاحظة بالمشاركة من أجل جمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وقصد تفريغ البيانات اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، كما عمدنا إلى تحليل هذه البيانات ومناقشتها من أجل الإجابة على تساؤل الدراسة وبالفعل توصلنا مدى مساهمة العوامل السوسيو تنظيمية في الاستقرار الوظيفي.

Le résumé de l'étude en langue française

Notre étude est une étude descriptive du sujet des facteurs socio-organisationnels pour la stabilité fonctionnelle au niveau de la Direction des biens de l'état de la wilaya d' Adrar, au dé la de poser la question principale de l'étude correspondante.

comment participe les facteurs sociaux et organisationnels à la stabilité fonctionnelle , par le personnel de l'établissements?

et puis essayer d'y répondre à travers le test des deux hypothèses, qui se suit:

01/ les facteurs sociaux de l'emploi participes à la stabilité fonctionnelle de l'employé.

02 / les facteurs organisationnels ont un rôle dans la consécration de la stabilité fonctionnelle de l'employé.

Où ont été identifiés premiers indicateurs d'hypothèses dans les relations sociales au sein du travail, ainsi que les groupes de travail informels et la seconde dans la communication organisationnelle, l' encadrement organisationnelle , les incitations, morales et matériels, et nous avons adopté dans cette étude par le mode descriptive et nous avons essayé de faire un échantillon complet de la société d'étude qui fait 71 employé ont travaillé près- que cinq ans, et on a employer la technique de la fiche et de l'observation par la participation pour recueillir les renseignements de la société d'étude, et pour vider les données nous avons soutenir au programme, statistical package for social sciences , et nous avons aussi recouvi d'analyser les données et soutenir pour la répondre aux question de l'étude et vraiment ont été arrivé au fin de la participation des facteurs sociaux organisationnels a la stabilité.

قائمة

المصادر و المراجع

(1) الكتب:

- ❖ ابراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، د/م، 2006.
- ❖ أنتوني غدنز، علم الاجتماع، مركز دراسات الوحدة العربية، تر فايز الصياغ، ط4، بيروت، 2005.
- ❖ ابراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ❖ إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- ❖ أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009.
- ❖ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 01، القاهرة، 1994.
- ❖ أنجيس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، بوزيد صحراوي، كمال بوشروف، سعيد سبعون، دار القصبية، د/م، د/ت.
- ❖ بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2004.
- ❖ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- ❖ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1 القاهرة، 2008.
- ❖ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2015.
- ❖ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009.

- ❖ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009.
- ❖ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- ❖ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009.
- ❖ خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، 2009.
- ❖ رائد يوسف الحجاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، ط1، عمان، 2009.
- ❖ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق 2004.
- ❖ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- ❖ سليمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001.
- ❖ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط01، عمان، 2014.
- ❖ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- ❖ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دن، د/م، 2008.
- ❖ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط1، عمان، د/ت.
- ❖ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.

- ❖ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط 1، عمان، 2008.
- ❖ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعية الجديدة للنشر، د/م، 2002.
- ❖ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ❖ عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- ❖ عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- ❖ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
- ❖ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- ❖ عمار بوحوش، محمود الذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- ❖ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط 1، الجزائر، 2006.
- ❖ عمر معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، ج1، الأردن، 1997.
- ❖ فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- ❖ فضيل دليو، علي غربي، ميلود سفاري، إسماعيل قيرة، ابراهيم التهامي، الهاشمي مقراني، مسعودة كنونة، يوسف عنصر، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات الجامعة، قسنطينة، 1999.

- ❖ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، ط3، بيروت، 1999.
- ❖ فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011.
- ❖ كامل محمد المغربي، السلوك مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر، عمان، 2010.
- ❖ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- ❖ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان الأردن، 2005.
- ❖ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط3، عمان، 2000.
- ❖ محمد مسعد محي، الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، د/م، 2002.
- ❖ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي للعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- ❖ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2011.
- ❖ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- ❖ نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014.
- ❖ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009.

(2) القواميس والموسوعات:

- ❖ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- ❖ ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، مج 2، بيروت، 2008.
- ❖ أنطوان نعمة، عصام مدور، لويس عجيل، متري شماس، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 2، بيروت، 2001.
- ❖ بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف انجليزي، عربي، دار الجماهيرية، ط 1، د/م، د/ت.
- ❖ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي، عربي، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1997.
- ❖ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، ج 3، دن، د/م، 2009.
- ❖ عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية د/م، 2012، ص 102.

(3) المجالات:

- ❖ حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض- وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع 2011.
- ❖ رويم فائزة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012.
- ❖ عبد الرحمان برقوق، هدي درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014.

4) الرسائل الجامعية:

- ❖ جبر سعيد صايل السيحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003-2004.
- ❖ رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.
- ❖ سامية معاوية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009.
- ❖ سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال سنيل عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007.
- ❖ سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- ❖ فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- ❖ فريدة العيفاوي، العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص مؤسسات مجتمعية، 2012، 2013.

5) الملتقيات:

- ❖ مخبر علم الاجتماع الاتصال، الملتقى الوطني الثاني بعنوان الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.

(6) القوانين والمراسيم:

- ❖ الأمر رقم (03-06) المؤرخ في 05 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 91 - 65 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري.

(7) المواقع الإلكترونية:

- ❖ إيهاب خفاجي، الإشراف الفعال، انظر الموقع www.slideshare.net، تاريخ الدخول 2016/03/16، على الساعة 11^h30.
- ❖ دورة المهارات الإشرافية انظر الموقع www.aliobeid.com، تاريخ الدخول 2016/03/08، على الساعة 23^h00.
- ❖ محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، مسؤوليات ومهارات الإشراف الفعال، انظر الموقع www.ahewar.org، تاريخ الدخول 2016/03/16، على الساعة 11^h30.
- ❖ نبيل حميدشة، البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة، انظر الموقع WWW.univ.skikda.dz/doc، تاريخ الدخول 2016/03/22، على الساعة 23^h00.
- ❖ Frederik Mispelblom Beyer, **Encadrer est-ce travailler?** انظر الموقع [Encadrer et manager.com](http://Encadrer-et-manager.com)، تاريخ الدخول 2016/04/14، على الساعة 23^h00.

الملاحق:

01 / الاسئارة

02 / دليل الملاحظة بالمشاركة

03 / الجداول البسيطة

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة رقم:

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماجستير ضمن تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال والموسومة ب: "العوامل السوسيو تنظيمية لاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، يشرفنا أن نلتبس منكم تعبئة هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أن هذه المعلومات ستبقى محفوظة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب مع ضرورة اختيار إجابة واحدة في الخيارات المقترحة.

إعداد الطالبة:

سلاوي حليلة

إشراف الأستاذ الدكتور:

خريش عبد القادر

أولاً : البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة [30 - 40]
 أكثر من 50 سنة [40 - 50]
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- مكان السكن : ريف (قصر) مدينة
- 6- المستوى الوظيفي: إطار تحكم تنفيذ
- 7- عدد سنوات العمل في المؤسسة ؟
 [5 - 10]
 [11 - 16]
 [17 - 22]
 [23 - 28]
 أكثر من 28 سنة

- 8- عدد الأبناء: [1 - 3] [4 - 5] 6 فأكثر ليس لديك أبناء
- 9- نوع الأسرة التي تنتمي إليها: ممتدة (زوجين + أبناء + الجد + الجدة)
 نووية (الزوجين + أبناء)

ثانياً : البيانات المتعلقة بالعوامل الاجتماعية للاستقرار الوظيفي

- 10- كيف هي علاقتك مع رئيسك ؟ جيدة حسنة سيئة
 - إذا كانت العلاقة جيدة أو حسنة هل تشجعك على الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟
 نعم لا
- إذا كانت العلاقة سيئة هل تجعلك ترغب في ترك العمل بالمؤسسة؟
 نعم لا
- 11- هل تحقيق العدالة الاجتماعية "المساواة" بين جميع الموظفين يضمن لك البقاء في هذه المؤسسة ؟
 نعم لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

- 12- كيف هي علاقتك مع زملاء العمل ؟ جيدة حسنة سيئة

- إذا كانت العلاقة جيدة أو حسنة هل تشجعك على استمرار في العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

-إذا كانت العلاقة سيئة هل تجعلك ترغب في ترك العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

13-هل العلاقات الاجتماعية السائدة في محيط العمل تعمل على خلق التضامن بين الموظفين؟

نعم لا

14-هل تتفاعل بحرية و بشكل تلقائي مع زملاء العمل؟

نعم لا

-هل هذا التفاعل بين الموظفين في المؤسسة يساهم في ضمان استمرارية الموظف؟

نعم لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

15- ماهو معيار اختيار جماعة العمل "زملاء"؟

القرب المكاني تشابه الوظيفة السن والأقدمية

تقارب المكانة الاجتماعية تواجد في مؤسسة واحدة آخر أذكره.....

16- هل توفر لك جماعة العمل نوع من الانتماء إليها مما يساعدك على البقاء في المؤسسة؟

نعم لا

17- هل جماعة العمل تعمل على:

التقليل من حدة الصراع زيادة الألفة والتضامن بين العمال آخر أذكره.....

18- هل هناك هدف معين تتضافر عليه جهود جماعة العمل تسعى لتحقيقه والوصول إليه؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل طبيعة هذا الهدف تمكن الموظف من ضمان سيرورة الموظف في المؤسسة؟

نعم لا

19-هل جماعة العمل المبنية على أساس التعاون والصداقة تخلق للموظف جو ملائم لضمان استمراريته؟

نعم لا

وضح ذلك.....

20-هل توفر الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين يساهم في بقاء الموظف في المؤسسة؟

نعم لا

وضح ذلك.....

21- ماذا تمثل لك هذه المؤسسة من وجهة نظرك؟

وحدة اقتصادية الأسرة الثانية أخرى حددها.....

- إذا كانت المؤسسة بمثابة الأسرة الثانية هل يعد هذا عامل مؤثر في ديمومة الموظف بالمؤسسة؟

نعم لا

ثالثاً : البيانات المتعلقة بالعوامل التنظيمية للاستقرار الوظيفي

22- هل إيصال إليك جميع المعلومات والقرارات والتعليمات (من الرئيس إلى المرؤوس "الاتصال النازل") يعتبر عامل مشجع على استمرارك بالمؤسسة؟

نعم لا

- طبيعة الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومة في معظم الأوقات؟

وسائل كتابية وسائل شفوية وسائل كتابية وشفوية

- أي هذه الوسائل في نظرك أكثر فعالية وضماناً لبقاء الموظف في المؤسسة؟

وسائل كتابية وسائل شفوية وسائل كتابية وشفوية

- هل المدير يقوم بزيارات أثناء مزاوله العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هذه الزيارات تؤثر في:

بقاء الموظف واستمراره ترك الموظف المؤسسة

23- هل طبيعة اتصال المرؤوس بالمدير "الاتصال الصاعد" له أثر في استقرار الموظف؟

نعم لا

24- ماهي الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال بالمدير في أغلب الأحيان؟

تقديم طلب خطي لقابلة شخصية الهاتف وساطة

في كلا الحالات وضح لماذا؟.....

25- هل طبيعة الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على زيادة ارتباطك بالمؤسسة؟

نعم لا

26- هل الاتصال بين الموظفين "الاتصال الأفقي" يخلق جو عمل يمكنهم من الاستمرارية في مزاوله العمل؟

نعم لا

وضح لماذا؟.....

27- هل الاتصال بين الموظفين له دور فعال على مستوى الموظف والمؤسسة في نظرك؟

نعم لا

وضح لماذا؟.....

28- هل مشرفك المباشر يعمل على توجيهك أثناء تأدية العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هذا التوجيه يساهم في تمسك الموظف بالمؤسسة؟

نعم لا

29- كيف يتم التعامل مع المشرف المباشر ؟ هل بطريقة:

مرنة صعبة

- إذا كانت الإجابة بمعاملة مرنة هل تشجعك على الارتباط بهذه المؤسسة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بمعاملة صعبة هل تحد من ارتباطك بهذه المؤسسة ؟

نعم لا

30- هل تتبع أوامر مشرفك في كل أوامره وتعليماته ؟

نعم لا

31- هل عملية الضبط والتحكم والرقابة على مستوى العمل من قبل المشرف المباشر تعمل على:

بقاء الموظف مغادرة العمل

32- هل المشرف المباشر يضمن سير العمل بشكل المطلوب مما قد يساعد على ديمومة الموظفين ؟

نعم لا

33- هل تحصلت على ترقية في؟ الدرجة المنصب الدرجة والمنصب

34- هل تمت ترقيتك على أساس: الأقدمية الكفاءة الأقدمية والكفاءة

35 - هل يتم تطبيق قوانين الترقية بكل موضوعية ؟ نعم لا

36- في حالة الإجابة ب : نعم هل يسهم ذلك في ثبات الموظف بالمؤسسة ؟

نعم لا

37- هل هذا الحافز المعنوي "الترقية" يشجعك على الاستقرار في مؤسستك ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

38- هل هذا الحافز المادي " العلاوات الدورية" يعمل على مساعدتك في تلبية احتياجاتك وضمن استمرارك في المؤسسة ؟

نعم لا

برر إجابتك.....

39- هل هذا الحافز المادي " العلاوات الدورية " يشجعك على الاستقرار في مؤسستك ؟

نعم لا

40- هل أنت راضي عن طبيعة الحوافز "الترقية والعلاوات الدورية" التي تمنح لك من قبل مؤسستك ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين وضح لماذا؟.....

41- ماهو تقييمك للحوافز "الترقية والعلاوات الدورية" الممنوحة من طرف المؤسسة ؟

تشجيع على زيادة الأداء ضمان استمرارية الموظف أخرى أذكرها.....

42- هل فكرت في ترك هذه المؤسسة ؟ نعم لا

برر إجابتك.....

دليل الملاحظة بالمشاركة

- ملاحظة طبيعة وخصائص مجتمع الدراسة.
- ملاحظة كيفية تعامل الموظفين في المؤسسة.
- ملاحظة واقع العلاقات الاجتماعية في ظل نسق التنظيم غير الرسمي.
- ملاحظة مختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل في المؤسسة.
- ملاحظة سير العملية الإدارية في المؤسسة.
- ملاحظة طرق وآليات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ملاحظة سيرورة العملية الإشرافية وأثرها على استمرار الموظف.
- ملاحظة طبيعة الحوافز المعنوية والمادية المتحصل عليها وأثرها على الفرد.

الجدول رقم (01): يبين مدى إسهام العلاقة الجيدة أو الحسنة مع الرئيس على استمرارية الموظف.

النسبة المئوية %	التكرار	مدى إسهام طبيعة العلاقة في استمرار الموظف
90,0	54	نعم
10,0	6	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (02): يبين مدى إسهام العلاقة الجيدة أو الحسنة مع زملاء العمل على استمرارية الموظف.

النسبة المئوية %	التكرار	مدى إسهام طبيعة العلاقة في استمرار الموظف
91,7	55	نعم
08,3	05	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (03): يبين مدى وجود التفاعل مع زملاء العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	مدى وجود التفاعل مع زملاء العمل
88,3	53	نعم
11,7	7	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (04): يبين تأثير جماعة العمل غير الرسمية

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير جماعة العمل غير الرسمية
25,0	15	التقليل من حدة الصراع
71,7	43	زيادة الألفة والتضامن بين العمال
3,3	2	أخرى
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (05): يبين مدى وجود هدف تسعى جماعة العمل لتحقيقه

النسبة المئوية%	التكرار	مدى وجود هدف
76.7	46	نعم
23.3	14	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (06): يبين تمكين هدف جماعة العمل من ضمان سيرورة الموظف في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	تمكين هدف جماعة العمل
23,3	14	مفقودة
73.3	14	نعم
3,3	46	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (07): يبين مدى اعتبار المؤسسة الأسرة الثانية وتأثيرها على ديمومة الموظف.

النسبة المئوية%	التكرار	مدى اعتبار المؤسسة الأسرة الثانية وتأثيرها على ديمومة الموظف
26,7	16	مفقودة
68.3	14	نعم
5,0	46	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (08): يبين طبيعة الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومة في معظم الأوقات.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة الوسائل المعتمدة
11,7	7	وسائل كتابية
20,0	12	وسائل شفوية
68,3	41	وسائل كتابية وشفوية
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (09): يبين الوسائل الأكثر فعالية وضمانا لبقاء الموظف في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الوسائل الأكثر فعالية وضمانا
33,3	20	وسائل كتابية
8,3	5	وسائل شفوية
58,3	35	وسائل كتابية وشفوية
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (10): يبين طبيعة تأثير زيارة المدير على الموظف.

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير زيارة المدير
21,7	13	مفقودة
75,0	45	البقاء والاستمرارية
3,3	2	ترك المؤسسة
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (11): يبين إسهام طبيعة الوسائل المعتمدة في زيادة ارتباط الموظف بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	مدى إسهام طبيعة الوسائل في زيادة الارتباط
88,3	53	نعم
11,7	7	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (12): يبين مدى مساهمة المشرف في توجيه الموظف .

النسبة المئوية %	التكرار	مدى مساهمة المشرف في توجيه الموظف
13,3	8	مفقودة
80,0	48	نعم
6,7	4	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (13): يبين دور المعاملة المرنة من طرف المشرف في تشجيع الموظف على الارتباط بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	دور المعاملة المرنة من طرف المشرف في تشجيع الموظف
3,3	2	مفقودة
91,7	55	نعم
5,0	3	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (14): يبين أثر المعاملة السيئة من طرف المشرف على تمسك الموظف بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	أثر المعاملة السيئة من طرف المشرف
95,0	57	مفقودة
5,0	3	نعم
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (15): يبين مدى امتثال الموظف لكل أوامر المشرف.

النسبة المئوية %	التكرار	امتثال الموظف لكل أوامر المشرف
63,3	38	نعم
35,0	21	لا
1,7	1	أحيانا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (16): يبين أساس منح الترقية المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار	أساس منح الترقية
6,7	4	مفقودة
33,3	20	الأقدمية
15,0	9	الكفاءة
45,0	27	الأقدمية و الكفاءة
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (17): يبين مدى تطبيق الموضوعي لقوانين الترقية.

النسبة المئوية %	التكرار	تطبيق الموضوعي لقوانين الترقية
71,7	43	نعم
28,3	17	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (18): يبين دور الامتثال لقوانين في ثبات الموظف.

النسبة المئوية %	التكرار	دور الامتثال لقوانين في ثبات الموظف
28.3	17	مفقودة
68.3	41	نعم
3,3	2	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (19): يبين الرضا عن طبيعة الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة

النسبة لمئوية %	التكرار	الرضا عن طبيعة الحوافز
61,7	37	نعم
38,3	23	لا
100,0	60	المجموع

الجدول رقم (20): يبين تقييم الحوافز الترقية والعلوات الدورية الممنوحة من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	تقييم الحوافز الممنوحة
58,3	35	تشجيع على زيادة الأداء
36,7	22	ضمان استمرارية الموظف
5,0	3	أخرى
100,0	60	المجموع