

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن (ولاية جيجل).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"

إشراف الأستاذة:

د. سوساوي فضيلة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

من إعداد الطالبتين:

- بن مخلوف مسعودة

- حاروش ليلي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بوجردة ياسين

د. سوساوي فضيلة

الأستاذ: عباسي يزيد

السنة الجامعية: 2017/2016 م

# شكر و تقدير

إلى من ملأ الوجود نوره فما لنا من نوره سواه ومن بعده يطيب لنا أن نتقدم بعميق  
شكرنا و فائق امتناننا و تقديرنا للدكتورة " سيساوي فضيلة" على تفضلها بالإشراف

على هذه المذكرة و على كل ما قدمته لنا من أرائها القيمة

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من أسهم في  
مساعتنا، توجيهنا و إرشادنا خاصة أساتذة قسم " قسم علم الاجتماع" ، و إلى موظفي  
مؤسسة ميذاء جن جن و بالأخص " موظفي مديرية الموارد البشرية" على المعلومات  
القيمة و حسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التدرس

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل  
طالبين من المولى عز وجل أن ينفخ به خيرنا فالحمد لله حتى يرضى و الحمد لله إذا  
رضا و الحمد لله بعد الرضا على نعمة المداية و الإرشاد.

لكم جميعا جزيل الشكر



## محتويات الدراسة

	الموضوع
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
(أ-ج)	مقدمة
	<b>الجانب النظري للدراسة</b>
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
22	تمهيد
22	أولاً: إشكالية الدراسة
25	ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
25	ثالثاً: أهمية موضوع الدراسة
26	رابعاً: أهداف موضوع الدراسة
27	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
36	سادساً: الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي</b>
61	تمهيد
61	أولاً: أساسيات حول المناخ التنظيمي
61	1- أهمية المناخ التنظيمي
63	2_ خصائص المناخ التنظيمي
64	3- أنواع المناخ التنظيمي
70	4- عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي
75	5- مستويات المناخ التنظيمي
76	6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
83	7- طرق تحسين المناخ التنظيمي
85	8- نماذج دراسة المناخ التنظيمي
89	ثانياً: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي

89	1- أهمية الاستقرار الوظيفي
90	2- مرتكزات الاستقرار الوظيفي
95	3- مظاهر الاستقرار الوظيفي
96	4- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
99	5- عوامل الاستقرار الوظيفي
108	6- أساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي
110	7- بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي
112	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي</b>
114	تمهيد:
114	أولا: النظريات الكلاسيكية
114	1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ( 1856 - 1915 )
117	2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول ( 1841 - 1925 )
119	3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر ( 1864 - 1920 )
122	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
122	1- نظريات العلاقات الإنسانية ( 1906 - 1964 )
125	2- نظرية (X) و (Y) لماك غريغور ( 1908 - 1970 )
128	3- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
130	4- نظرية العاملين لهزربرغ
132	ثالثا: النظريات الحديثة
132	1- نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون
134	2- نظرية النظم
137	3- النظرية الموقفية
140	4- نظرية Z لوليام أوشي
141	5- نظرية التعاقد أو الاتفاق
143	6- نظرية الترجمة
145	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية</b>

147	<b>تمهيد</b>
147	<b>أولاً: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية</b>
147	1- نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
152	2- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
157	3- أهمية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
158	4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
160	5- خصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
162	6- أنواع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
164	7- وظائف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
165	8- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات العصر الراهن
166	<b>ثانياً: مظاهر المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية</b>
166	1- ظروف العمل و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
167	2- الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
168	3- الحوافز و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
169	4- المتغيرات التنظيمية و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
171	5- الحوافز و الرضا الوظيفي و الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
175	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الجانب الميداني للدراسة</b>
	<b>الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
178	<b>تمهيد</b>
178	<b>أولاً: مجالات الدراسة الميدانية</b>
178	المجال المكاني
189	المجال البشري
189	المجال الزمني
191	<b>ثانياً: فرضيات الدراسة</b>
192	<b>ثالثاً: منهج الدراسة</b>
192	<b>رابعاً: عينة الدراسة و خصائصها السوسولوجية</b>
204	<b>خامساً: أدوات جمع البيانات</b>

209	سادسا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة
211	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
214	تمهيد
214	أولاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
231	ثانياً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
248	ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة
263	خلاصة الفصل
	الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة
265	تمهيد
265	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
273	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة
273	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
277	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة
2801	خامساً: النتائج العامة للدراسة
281	سادساً: التوصيات و الاقتراحات
282	سابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
284	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

# قائمة الجداول و الأَشكال

فائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أهم ما جاءت به نظرية (X) و (Y)	127
02	يوضح أوجه الاختلاف بين البنى الميكانيكية و العضوية	138
03	يوضح توزيع الموظفين على المناصب بمديرية الموارد البشرية	189
04	يوضح مراحل إنجاز الدراسة بشقيها النظري و الميداني	191
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	195
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	196
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	197
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	198
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	199
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	200
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر الشهري	201
12	يوضح العلاقة بين متغير الأجر و متغير الأقدمية	202
13	يوضح العلاقة بين متغير الصنف المهني و المستوى التعليمي	203
14	يوضح صدق محتوى الاستمارة	207
15	يوضح نتائج اختبار أداة الدراسة المتمثل في الاتساق الداخلي لأسئلة الاستمارة	208
16	يوضح مدى رضا الموظفين عن الظروف الفيزيقية للعمل داخل المؤسسة	214
17	يوضح التخصص الوظيفي و تناسبه مع طبيعة المهام المسندة إلى الموظف	216
18	يوضح مدى الشعور بالروتين و الملل أثناء القيام بالعمل	217
19	يوضح مدى القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية	220
20	يوضح مدى توفير المؤسسة وسائل الأمن و الوقاية الضرورية للقيام بالعمل	221
21	يوضح تأثير أداء الموظفين بطريقة معاملة الرؤساء	222
22	يوضح مدى ملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل	224
23	يوضح مدى قيام الموظفين بأداء عملهم في الوقت المحدد	224
24	يوضح الخدمات المتوفرة في المؤسسة	225
25	يوضح كيف تعتبر القيام بأعمال إضافية بالنسبة للموظف	226
26	يوضح تقييم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة	227

228	يوضح حرص الموظفين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	27
230	يوضح العلاقة بين تناسب الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل والقيام بأداء العمل في الوقت المحدد	28
231	يوضح لجوء المؤسسة إلى الاتصال الرسمي و غير الرسمي في إصدار الأوامر و التعليمات	29
232	يوضح مدى عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين	30
234	يوضح بماذا يسمح الاتصال الأفقي في إطار العمل	31
235	يوضح مدى تحقيق الوظيفة مكانة اجتماعية تتناسب مع طموحات الموظف	32
236	يوضح مدى صعوبة الاتصال بالمشرف خلال العمل	33
238	يوضح مدى شعور الموظف بالرضا عن المزايا التي تحققها له وظيفته	34
240	يوضح مساهمة الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة في تحسين العلاقات بين الموظفين	35
241	يوضح كيف تتيح المؤسسة الاستقلالية في الوظيفة	36
242	يوضح تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة	37
244	يوضح شعور الموظف بالفخر و الاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة	38
245	يوضح ترتيب وسائل الاتصال حسب درجة الاعتماد عليها داخل المؤسسة	39
246	يوضح منح الوظيفة فرصة لتطوير القدرات	40
247	يوضح العلاقة بين الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين و عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين	41
248	يوضح على أي أساس تمنح الحوافز في المؤسسة	42
249	يوضح مدى التقيد بساعات العمل	43
250	يوضح أهمية الحوافز بالنسبة للموظف	44
251	يوضح التهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل	45
252	يوضح الحوافز التي تقدمها المؤسسة	46
253	يوضح مدى الالتزام بالنظام الداخلي	47
254	يوضح توزيع المكافآت و التشجيعات بشكل عادل على العمال	48
255	يوضح تغيير ظروف العمل يؤدي إلى ترك المؤسسة	49
257	يوضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للموظفين	50
259	يوضح مدى تطبيق التعليمات و الأوامر الصادرة للموظف	51
259	يوضح نظام الحوافز في المؤسسة	52
260	يوضح أسباب الاستمرار في العمل بالمؤسسة	53

261	يوضح اعتقاد الموظفين بأن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي	54
262	يوضح العلاقة بين أهمية الحوافز بالنسبة للموظف و الالتزام بالنظام الداخلي	55

# فائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح معالم مشكلة البحث	24
02	يوضح أهم ما جاء في موضوع الدراسة	59
03	يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين أنواع المناخ التنظيمي	69
04	يوضح أهم عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي	74
05	يوضح العوامل المؤثرة و المتغيرات المتأثرة في بلورة المناخ التنظيمي	83
06	يوضح عملية تأثير وتأثر المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي	108
07	يوضح أهم مبادئ النظريات الكلاسيكية	121
08	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	128
09	يوضح هرم ماسلو للحاجات	130
10	يوضح العناصر التي تتكون منها المؤسسة كنظام	136
11	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا	153
12	يوضح الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية	186
13	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	195
14	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	196
15	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	197
16	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	198
17	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	199
18	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	200
19	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر الشهري	201

212	يوضح أهم ما جاء في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	20
215	دائرة نسبية توضح مدى رضا الموظفين عن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة	21
216	دائرة نسبية توضح التخصص الوظيفي و تناسبه مع طبيعة المهام المسندة إلى الموظف	22
218	دائرة نسبية توضح مدى الشعور بالروتين و الملل أثناء القيام بالعمل	23
220	دائرة نسبية توضح مدى القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية	24
221	دائرة نسبية يوضح مدى توفير المؤسسة وسائل الأمن و الوقاية الضرورية للقيام بالعمل	25
222	دائرة نسبية توضح تأثير أداء الموظفين بطريقة معاملة الرؤساء	26
224	دائرة نسبية توضح مدى ملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل	27
224	دائرة نسبية توضح مدى قيام الموظفين بأداء عملهم في الوقت المحدد	28
225	دائرة نسبية توضح الخدمات المتوفرة في المؤسسة	29
226	دائرة نسبية يوضح كيف تعتبر القيام بأعمال إضافية بالنسبة للموظف	30
227	دائرة نسبية توضح تقييم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة	31
229	دائرة نسبية توضح مدى حرص الموظفين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	32
231	دائرة نسبية توضح لجوء المؤسسة إلى الاتصال الرسمي و غير الرسمي في إصدار الأوامر و التعليمات	33
232	دائرة نسبية توضح مدى عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين	34
234	دائرة نسبية توضح بماذا يسمح الاتصال الأفقي في إطار العمل	35
235	دائرة نسبية توضح مدى تحقيق الوظيفة مكانة اجتماعية تتناسب مع طموحات الموظف	36
237	دائرة نسبية توضح مدى صعوبة الموظف بالاتصال بالمشرف خلال العمل	37
239	دائرة نسبية توضح مدى شعور الموظف بالرضا عن المزايا التي تحققها له الوظيفة	38

240	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة في تحسين العلاقات بين الموظفين	39
241	دائرة نسبية توضح كيف تتيح المؤسسة الاستقلالية في الوظيفة	40
243	دائرة نسبية توضح تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة	41
244	دائرة نسبية توضح مدى شعور الموظف بالفخر و الاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة	42
246	دائرة نسبية توضح منح الوظيفة فرصة لتطوير القدرات	43
248	دائرة نسبية توضح على أي أساس تمنح الحوافز في المؤسسة	44
249	دائرة نسبية توضح مدى التقيد بساعات العمل	45
250	دائرة نسبية توضح مدى أهمية الحوافز بالنسبة للموظف	46
251	دائرة نسبية توضح التهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل	47
252	دائرة نسبية توضح الحوافز التي تقدمها المؤسسة	48
253	دائرة نسبية توضح مدى الالتزام بالنظام الداخلي	49
254	دائرة نسبية توضح توزيع المكافآت و التشجيعات بشكل عادل على العمال	50
255	دائرة نسبية توضح تغيير ظروف العمل يؤدي إلى ترك المؤسسة	51
259	دائرة نسبية توضح مدى تطبيق التعليمات و الأوامر الصادرة للموظف	52
259	دائرة نسبية توضح نظام الحوافز في المؤسسة	53
260	دائرة نسبية توضح أسباب الاستمرار في العمل بالمؤسسة	54
261	دائرة نسبية توضح اعتقاد الموظفين بأن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي	55

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها و تحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث في كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، باعتباره العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذا فإن كفاءة و فعالية أية مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعليته، وهذا يتطلب الرقي بقدراته، توفير الرعاية اللازمة وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدرا كبيرا من الاهتمام و الدراسة، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى جاهدة لتوفير مناخ تنظيمي يساعد الموظفين في القيام بدورهم على أكمل وجه، فهذا الأخير يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمؤسسة و التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي، ومع اختلاف الكتاب و الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي تسمح بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة على اختلاف أنواعها، إلا أنها تسعى جميعا إلى تحقيق هدف مشترك ألا و هو توفير الجو الملائم للعمل من أجل استفادة الموظف من الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي لها أثر على مردودية المؤسسة، فالاشباع التي يحصل عليها الموظف من الوظيفة التي يشغلها يزيد رضاه عنها، و بالتالي تمسكه وارتباطه بها ما يعمل هذا على الرفع من مستوى أدائه و تشجيعه نحو المبادرة و الإبداع، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المؤسسة الاقتصادية و التي عليها أن تبذل كل جهدها و طاقاتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري و جانب ميداني.

**أولا: الجانب النظري للدراسة و قد تضمن هذا الجانب على أربعة فصول رتبت على النحو التالي:**

❖ **الفصل الأول:** كان عنوانه الإطار العام للدراسة، تضمن الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة، و كذا أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة و الأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، و أخيرا عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذا الموضوع.

❖ **الفصل الثاني:** تناولنا فيه بشكل تفصيلي متغيري المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي.

حيث تم التطرق فيه إلى أساسيات حول المناخ التنظيمي و خصص لتناول، أهمية المناخ التنظيمي، خصائصه، أنواعه، عناصره و أبعاده، مستوياته، العوامل المؤثرة فيه، طرق تحسينه و أخيرا بعض نماذج دراسته.

كذلك التطرق إلى أساسيات حول الاستقرار الوظيفي وتم التناول فيه، أهمية الاستقرار الوظيفي، مرتكزاته، عوامله، مظاهره، مظاهر عدمه، أساليب تفعيله و أخيرا بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي.

❖ **الفصل الثالث:** و المعنون بالاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، حيث خصص لتناول النظريات الكلاسيكية و التي تضمنت الإدارة العلمية التقسيم الإداري، و النظرية البيروقراطية، أما النظريات النيوكلاسيكية فقد شملت مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية (X) و (Y)، نظرية الحاجات و نظرية العاملين، و

أخيرا النظريات الحديثة و شملت نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، الموقفية، نظرية Z، التعاقد و نظرية الترجمة.

❖ **الفصل الرابع:** تناولنا فيه المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تم التطرق إلى:

\_ أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و شملت العناصر التالية : نشأة المؤسسة الاقتصادية، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أهمية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أهدافها، خصائصها، أنواعها، وظائفها، و أخيرا المؤسسة الاقتصادية و تحديات العصر الراهن.

\_ مظاهر المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتم التناول فيه ظروف العمل و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الحوافز و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المتغيرات التنظيمية و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و أخيرا الحوافز و الرضا الوظيفي و الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

## ثانيا: الجانب الميداني للدراسة:

اشتمل هذا القسم على الجانب الميداني للدراسة، وقد تضمن ثلاثة فصول رتبت على النحو التالي:

❖ **الفصل الخامس:** و المعنون بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة الميدانية ( المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني)، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة و خصائصها السوسولوجية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و أخيرا أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

❖ **الفصل السادس:** فقد خصص لعرض و تحليل البيانات الميدانية، و حاولنا في هذا الفصل التأكيد من مدى صدق الفرضيات و التساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة من خلال عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، وأخيرا عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة.

❖ **الفصل السابع:** وفيه تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، في ضوء أهداف الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة، في ضوء نظريات الدراسة، وصولا إلى النتائج العامة للدراسة، ثم خرجنا بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات، القضايا التي أثارها هذه الدراسة، وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

أجانب النظرِي

الفصل الأول:

## موضوع الدراسة

- تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الموضوع

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد هذا الفصل الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسولوجية، والانطلاقة الحقيقية لأي بحث علمي مميز، وذلك لكونه يفيد في تحديد العناصر الأساسية لمحاور البحث أو الموضوع محل الدراسة، وتسعى الدراسة الراهنة من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار يحدد مشكلة الدراسة، الأسباب الكامنة وراء اختيار موضوع الدراسة، إبراز أهمية الموضوع والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، ثم تحديد فرضيات ومفاهيم الدراسة وصولاً إلى الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة التي تمكن فيما بعد من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة.

**أولاً: إشكالية الدراسة:**

تشهد المؤسسات المعاصرة تحديات أفرزتها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، الشيء الذي أدى إلى تغيير بيئة المؤسسات المعاصرة من بيئة تقليدية إلى بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات والبحث عن أنجع السبل لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمرارها، من خلال البحث عن أفضليات تميزها عن باقي المؤسسات والعمل على تحسين تنافسيتها بالتركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية التي تعد من أهم المحددات التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث، حيث أن الاستثمار الأمثل في تنمية الموارد البشرية سينعكس إيجاباً على إدارة الموارد الأخرى للمؤسسة، مما يفرض الاهتمام والعناية بالعنصر البشري كونه عنصر حيوي في عملية الإنتاج والمحرك الأساسي لجميع الوظائف.

ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، وفي ظل هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات المعاصرة، اقتضت الحاجة إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على خلق بيئة آمنة تتلاءم مع قدرات الموارد البشرية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للموظفين، " وأكدت على هذه الفكرة العديد من الدراسات العلمية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على السلوك، حيث أكدت على تأثير النمط الإداري على الولاء التنظيمي لدى الموظف، تأثير على دافعية العمل لدى الموظف وعلى الأداء والرضا عن العمل، كذلك على السمات الشخصية للفرد (عفيفي، عبد الهادي، 2003، ص 259).

ويعكس هذا مدى الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال دراسات إنسانية وجهود المنظمات من أجل تحسين المناخ التنظيمي الذي تتفاعل فيه أهداف التنظيم، عملياته وأبعاده مع إمكانيات موظفيه وقيمهم وتطلعاتهم

واتجاهاتهم، حيث يعمل موظفو المؤسسة على تأدية مهامهم التي تحقق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى بلورة مواقف، اتجاهات، تصورات ومسارات تحدد سلوكهم، ودرجة ولائهم للمؤسسة فبقدر تحسين ظروف العمل بقدر ما يزيد رضاهم عن المؤسسة، ويزيد ارتباطهم بها مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وينعكس على مبادرة الموظف، حيث ترى العديد من الدراسات أن وجود مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة من ظروف عمل، اتصال، حوافز، يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية التي لها دور على المتغيرات التنظيمية الأخرى كالاستقرار الوظيفي ويظهر ذلك من خلال الأداء الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

والاستقرار الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة التي تساهم في المحافظة على توازن المؤسسات من جهة، والموظف من جهة أخرى، فشعور هذا الأخير بالارتياح في مكان عمله وإشباعه لحاجاته سواء كانت مادية أو معنوية تحفزه على المشاركة الفعالة في المؤسسة، وزيادة انتمائه واستقراره فيها حيث " أكدت دراسة صالح بن نوار مثلاً: أن 78,26 % من الموظفين يؤكدون أن الأجور والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار الموظف في عمله واطمئنانه على مستقبله الوظيفي في المؤسسة (بن نوار، 1995، ص 27).

فالاستقرار الوظيفي مرتبط بالإشاعات التي يحصل عليها الموظف من الوظيفة التي يشغلها، والتي من شأنها أن تعمل على اندماج واستقرار الموظف في مكان عمله.

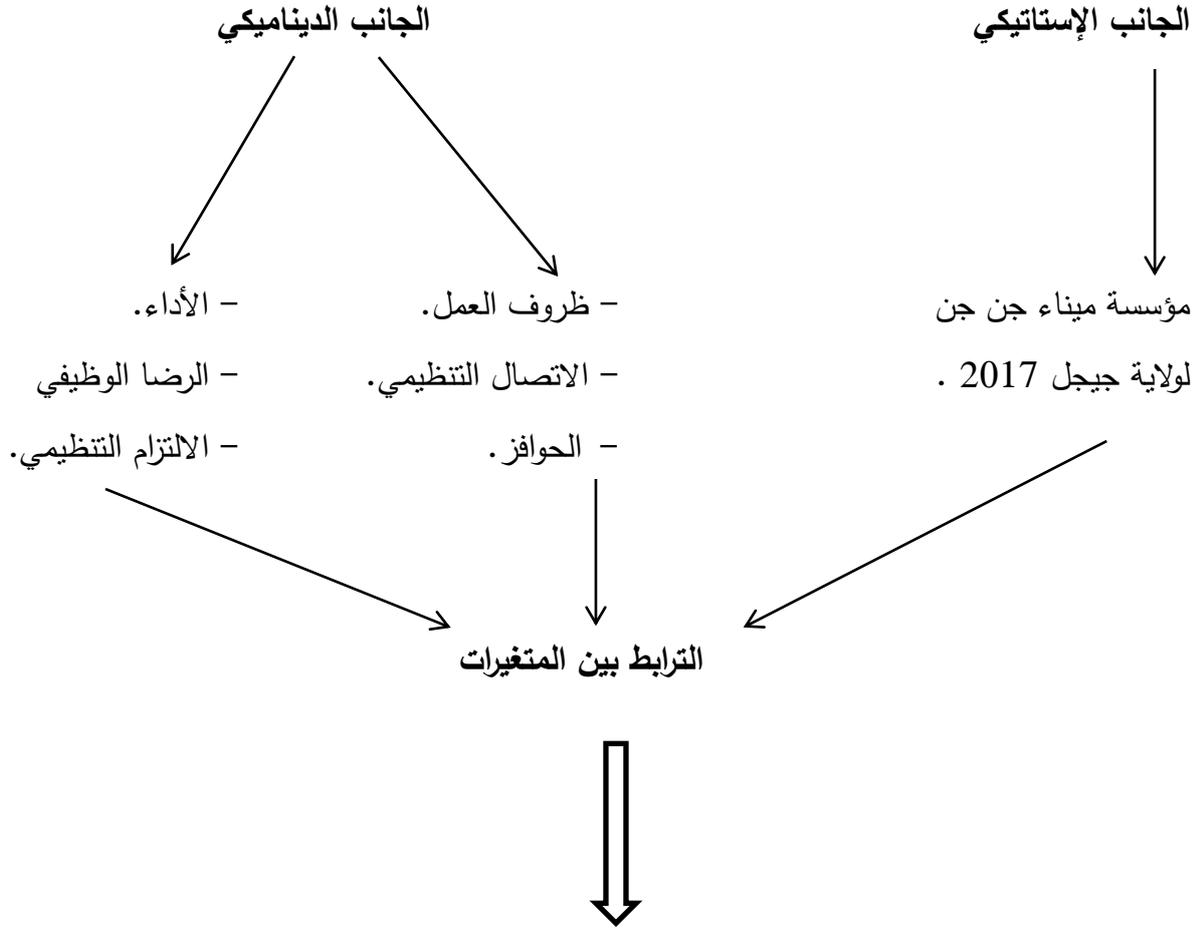
إن انطلاقاً من الطرح السابق يظهر بأن متغيري المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي من بين المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المؤسسات لمساهمتها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة من جهة وأهداف الموظف من جهة أخرى، من هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

### كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة؟
- كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة؟
- كيف تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي



- 1- **الشكل العام:** لماذا نهتم بالموضوع: نهتم بالمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، نظرا لأهميته في المؤسسات التي أصبحت تعاني من عدم استقرار مواردها البشرية لذا نهتم بموضوع الاستقرار الوظيفي من زاوية مؤشرات المناخ التنظيمي.
- 2- **السؤال العام:** ما الذي نطمح لبلوغه، ويظهر ذلك من خلال البحث عن العلاقة الإمبريقية بين متغيري المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- 3- **الشكل الخاص:** ماذا نعرف عن الموضوع ويتمثل في الجانب النظري من الدراسة أو الدراسات السابقة، بما تحمله من مادة خام للتفكير ومعرفة نظرية حول المتغيرين المستقل والتابع.
- 4- **السؤال الخاص:** أي سؤال بحث تطرحه، وهو السؤال المركزي المصاغ في الدراسة إذ يتضمن إمكانية الاختبار الإمبريقي وهو كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة المينائية جن جن؟

الشكل رقم (1): يوضح معالم مشكلة البحث.

### ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

عند عرض موضوع الدراسة لا تتوقف مهمة الباحث على محاولة تشخيصه بل لابد عليه أن يدعم هذه الدراسة بذكر الأسباب التي دفعته إلى دراسته حيث أن أسباب اختيار الموضوع يرتبط بأسباب ذاتية لها علاقة بميول ورغبات الباحث العلمية وأسباب موضوعية لها علاقة بطبيعة الموضوع وجديته (جعفري، 2006، ص 105).

و عليه تم اختيار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ليكون محل الدراسة الراهنة لجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

#### 1- الأسباب الذاتية:

- الاستفزاز العلمي لدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- حب التطلع والمعرفة والفضول العلمي وتوسيع الدائرة المعرفية لهذا الموضوع.
- قلة الدراسات السوسولوجية التي تهتم بموضوع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي على مستوى قسم علم الاجتماع.
- إتمام بحثنا المتعلق بمذكرة الماستر.

#### 2- الأسباب الموضوعية:

- قدرة مشكلة الدراسة على تشخيص وتحليل الظاهرة المدروسة من حيث تقديم إجابة عن سؤال الدراسة.
- إمكانية التحقق الإمبريقي لموضوع الدراسة بإتباع خطوات منهجية.
- كون هذا الموضوع من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في المجال الإداري والتنظيمي نظراً لأهمية المناخ التنظيمي في خلق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- إثراء الجوانب المعرفية والمنهجية السوسولوجية لموضوع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

#### ثالثاً: أهمية الموضوع.

يقوم الباحث بتوضيح أهمية بحثه الذي هو بصدد البحث فيه كخطوة مهمة تساعد على تقديم إضافات علمية تفيد الباحثين من حيث النتائج العلمية المتوصل إليها على أرض الواقع، يمكن تعميمها على المشاكل المشابهة، لأن ذلك سيعطي مصداقية علمية للبحث. (النجار، 2009، ص 14).

ويكتسي موضوع الدراسة الراهنة أهمية بالغة وتتمثل فيما يلي:

- تكمن أهمية الموضوع في كونه يساهم في زيادة المعارف المتعلقة حول المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
  - يساعد الموضوع متخذي القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في التعرف على طبيعة المناخ السائد في مؤسستهم واتخاذ قرارات صحيحة في ضوء ما يصل إليه البحث.
  - يساهم الموضوع في معرفة الدور الحيوي والفعال الذي يلعبه المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
  - توفير المناخ التنظيمي الملائم في أي مؤسسة، إذ يعمل على تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- رابعاً: أهداف موضوع الدراسة.**

يمثل الهدف الحقيقي من إجراء الدراسة، مؤشر ومعياري يسترشد به الباحث في تقييم دراسته أثناء وبعد إنشاء البحث. (منور، بوعافية، 2011، ص 143).

فلكل بحث أو دراسة سوسولوجية أهداف تتوخاها حتى تكون ذات قيمة علمية (شفيق، 2008، ص 54).

وتسعى الدراسة الراهنة إلى:

- التعرف على أبرز مؤشرات المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، مؤسسة جن جن.
- جمع التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة.
- محاولة إثارة اهتمام المسؤولين داخل المؤسسة لأهمية المناخ التنظيمي للموظفين و دوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

**خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.**

تعتبر عملية تحديد المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث، ومن المهم توضيح المفاهيم المستعملة في البحث، حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في هذه الدراسة. (كرو، رحيم، 2008، ص 50).

ويمكن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة فيما يلي:

### 1- مفهوم المناخ:

لغة:

المناخ ترجمة للكلمة الفرنسية « climate » بمعنى حالة الجو السائد في مكان معين لفترة زمنية معينة. (بيضون، 2009، ص 476).

اصطلاحاً:

يشير " محمود سلمان العميان " إلى كلمة المناخ عبارة عن تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. (العميان، 2005، ص 205).

يتضح من تعريف العميان أن كلمة المناخ مصطلح ذات دلالة جغرافية تتعلق بالبيئة وأحوال الطقس السائدة والتي تتميز بالتغيرات من منطقة إلى أخرى.

ونجد في تعريف " محمد قاسم القريوتي " أن المناخ عبارة عن مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول السنة. (القريوتي، 2003، ص 148).

يبين هذا التعريف بأن المناخ له مجموعة من الخصائص التي من خلالها يمكن أن تميز فصول السنة عن بعضها البعض.

يعرف " زاهد محمد ديري " المناخ مصطلح يستخدم عادة ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية ما من العالم الذي نعيش فيه (ديري، 2011، ص 309).

إن تعريف زاهد محمد ديري لا يختلف عن التعاريف السابقة، حيث يوضح في تعريفه أن المناخ يعبر عن الأحوال الجوية التي تتميز بها منطقة معينة من سطح الأرض، ويختلف عن المناطق الأخرى أي الاختلاف يكون من منطقة إلى منطقة أخرى.

وما يمكن أن نلمسه من التعاريف السالفة الذكر أن هناك تشابه فيما بينها، ويكمن هذا التشابه في تعريفهم للمناخ على أنه مصطلح جغرافي يعبر عن الحالة السائدة بمنطقة معينة.

والمناخ هو حالة الجو السائدة في الأجهزة المستعملة لجمع معلومات عن منطقة معينة، والذي يتكون من عناصر الطاقة، عناصر مائية، عناصر ميكانيكية، وتسمى هذه العناصر بالعوامل المناخية وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير، ورغم تعدد هذه العوامل إلا أن الأخصائيين يحددون المناخ بمنطقة معينة اعتماداً على الأمطار والحرارة. (الهالي، 2016).

هذا التعريف لا يختلف كثيرا عن التعاريف السابقة باعتبار المناخ حالة جوية، لكن ما أضافه هذا التعريف هو العناصر التي يتكون منها المناخ والمتمثلة في عناصر مائية (أمطار، رطوبة، ضباب، ندى سحاب)، عناصر الطاقة (إضاءة، درجة حرارة)، وعناصر ميكانيكية (ثلوج ورياح).  
واستخلاصا من هذه التعاريف، فإن المفهوم الإجرائي الذي توصلنا إليه عن المناخ هو " الحالة الجوية السائدة في منطقة جغرافية ما، وهذا المناخ يختلف بين هذه المناطق من حيث الدفء والبرودة خلال فترة زمنية معينة ".

## 2- مفهوم التنظيم:

### لغة:

كلمة التنظيم مشتقة من الفعل " نظم " ونظم الشيء أي ألقه ورتبه وجمعه، وانتظم الشيء معناه استقام واتسق. (علي محمد، 1995، ص 51).  
ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organisation من الفعل organiser والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة (بدوي، 1977، ص 297).

### اصطلاحا:

التنظيم هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعة محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة، وموضحة خطوط الاتصال بينها (الصحاف، 1997، ص 120).  
يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم عملية إدارية تقوم على مجموعة من المبادئ التي من خلالها توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد، وتحدد لهم عملية الإشراف والاتصال.  
نجد في كتاب principale of management تعريف جورج تيري « George Terry » عن التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف (اللوزي، 2002، ص 21).  
ما يمكن قوله عن هذين التعريفين أن كلاهما يبين المبادئ التي يركز عليها التنظيم والتي يصبوا من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة.  
وكذلك في تعريف " محمد علي محمد " عن التنظيم: هو وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكن يحدد أهداف محددة. (الجيلاني، 2008، ص 61)

" وإيتزيوني " يرى التنظيم على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين. (كعباش، 2006، ص 28).

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أنهما في تعريف التنظيم لا يختلفان كثيرا، بحيث يعتبران التنظيم نسق اجتماعي يقام وفق طريقة معينة بغية تحقيق أهداف.

واستنادا على التعاريف السابقة يمكننا أن نقدم تعريفا إجرائيا عن التنظيم يتماشى مع هذه الدراسة "فالتنظيم هو نظام يظم مجموعة من المهام والأنشطة ومختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة من جهة وتحقيق حاجاتهم من جهة أخرى."

### 3- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرفه " الطجم والسواط ": على أنه موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي. (الطجم، السواط، 2004، ص 248) يمكن أن نستنتج من هذا التعريف أن الآراء والانطباعات التي تتشكل لدى الموظفين تعكس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

ونجد في تعريف " الصيرفي ": أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته. (الصيرفي، 2005، ص 332).

إن تعريف الصيرفي يبين خاصية من خصائص المناخ حيث وصفه بالاستقرار النسبي داخل المنظمة، وهذه الخاصية تتبلور من خلال السياسات وممارسات الإدارة العليا، حيث تلعب هذه الممارسات تأثيرا كبيرا على المناخ التنظيمي وبطبيعة الحال على أداء الموظف.

المناخ التنظيمي حسب " الخالدي " هو سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفًا تنظيمية واجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم. ( أحمد محمد، 2015، ص 71).

نلاحظ من تعريفه أن ما يميز منظمة عن أخرى هو طبيعة المناخ التنظيمي السائد، والتي تتصف هذه الأخيرة بالاستقرار النسبي، ومجموعة من الظروف التي من شأنها أن تسمح في خلق مجال لتبادل الآراء والأفكار مع المنظمة والتي تؤدي إلى بلورة جملة من الاتجاهات والقيم حولها.

يمكن أن نستنتج من تعريف "الصيرفي" و"الخالدي" أن المناخ التنظيمي له خاصية الاستقرار النسبي، وكلا التعريفين اشتركا في تناول البنائي للمناخ التنظيمي وجوهر الاختلاف بينهما أن كلاهما تناوله من جانب خاص "فالصيرفي" ركز على الجانب الإداري وتأثيره على الموظفين، أما "الخالدي" فركز على الظروف المختلفة التي تؤثر على قيم ومعتقدات واتجاهات الموظفين.

إضافة إلى "عامر الكبيسي": الذي عرفه على أنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (الكبيسي، 2006، ص 84).

يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي عبارة عن جملة من العوامل البيئية السائدة داخل المنظمة والتي تترجم من قبل الموظفين في أفعالهم وتصوراتهم والتي تنعكس في أدائهم مما يؤثر بطبيعة الحال على ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

ويعرف المناخ التنظيمي حسب "السكرانة" بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال. (السكرانة، 2009، ص 361).

يعتبر هذا التعريف إضافة إلى التعاريف السابقة، حيث لا يختلف في تعريفه للمناخ التنظيمي كثيرا فأوجه الشبه بينهم أن كل التعاريف ركزت على خاصية الاستقرار النسبي، أما إضافة هذا التعريف نلمسها في الخصائص التالية: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي ونمط الاتصال.... الخ.

ويتضح مما سبق أن تعاريف المناخ التنظيمي تعددت تبعا لتعدد الباحثين والمفكرين والاختلاف في وجهات نظرهم، واختلاف دراساتهم، ولكن رغم هذا التعدد إلا أننا يمكن أن نوجز بعض النقاط المتشابهة والتي تشكل في مجملها خصائص المناخ التنظيمي وهي كالاتي:

- من خصائص المناخ التنظيمي الاستقرار والثبات النسبي.
- يتأثر المناخ التنظيمي بفلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى السياسات والإجراءات والنمط القيادي المتبع ونمط الاتصال السائد.
- المناخ التنظيمي عبارة عن مرآة عاكسة لانطباعات وتصورات الموظفين.
- إن الظروف التنظيمية والاجتماعية والنفسية السائدة بالمنظمة تؤثر بشكل كبير على ولاء وانتماء الموظفين لها.

من خلال هذه التعاريف يمكننا إعطاء تعريف إجرائي مناسب للمناخ التنظيمي: " هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها وتكون مدركة من قبل الموظفين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل ".

#### 4- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

لغة:

هو الثبات والتمكن وعدم الترجيح. (نور الدين، 2005، ص 239).

اصطلاحا:

" محمد علي محمد " يعرفه على أنه ثبات العامل في عمله، وعدم تنقله لأي تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (عليش، ص 35).

إن تعريف محمد علي يركز على العوامل المادية ( كالأجر والحوافز) والعوامل الاجتماعية (كالعلاقات الإنسانية والاتصال) ويعطيها أهمية بالغة في بقاء العامل بعمله، فتوفر هذه الشروط داخل المنظمة لها صلة مباشرة بتحقيق الاستقرار للموظف.

وفي تعريف " محمد علي " الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله وعدم مغادرته، إذا كان مكان العمل يوفر له الظروف المناسبة للعمل ويضمن له الشروط التي تجعله راضيا عن هذا التنظيم، فلا يفكر في تركه حتى التقاعد.

هذا التعريف لا يختلف عن التعريف السابق فكلاهما أسندا بقاء العامل في عمله إلى توفر جملة من الشروط داخل المنظمة.

" عبد الوهاب عبد الواسع ": الاستقرار هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق (أحمد عبد الواسع، 1973، ص 8)

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنه لا يوجد اختلاف عن التعريف الأول، فكل التعاريف تركز على ضرورة توفير مجموعة من العوامل سواء كانت مادية أو اجتماعية أو نفسية والتي تلعب دور في بقاء الموظف في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة.

الاستقرار الوظيفي حسب " جون ميزفون " هو شعور الفرد في آن واحد بأنه الشخص المستقل عن الآخرين ويكون عضو في مجتمع يحبه ويقدم في سبيله بعض التضحيات (ميزفون، ترجمة شتون، 197، ص 83). هذا التعريف يشير إلى أن الحالة النفسية التي يتمتع بها الفرد تلعب دورا كبيرا في استقراره داخل المنظمة، وتشكل له شعور بتحقيق الذات والتي من شأنها تعزيز قدراته وأدائه في عمله. ونجد علماء الفزيولوجيا في تعريفهم للاستقرار الوظيفي أنه حالة التوازن الداخلي بين عدد كبير من المتغيرات المتوقعة بعضها على بعض في استجابة الكائن للمجهود الخارجي، هذا التوازن يبين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية والتي بدونها لا يمكن الاستقرار في العمل. (مايو، ترجمة إدريس، 1966، ص 12). يشير هذا التعريف إلى ضرورة وجود توازن لدى الفرد سواء كان هذا التوازن داخلي أي تحقيق الحاجات النفسية للفرد التي تتفاعل بدورها مع العوامل الخارجية، مما تضمن بقاءه في المؤسسة. من خلال هذه التعاريف يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للاستقرار الوظيفي: " هو بقاء الموظف في مكان عمله، وشعوره بحالة من التوازن سواء كان نفسي أو اجتماعي أو فزيولوجي، وتحقيق هذا التوازن يعمل على تمسك الموظف بالمؤسسة لمدة طويلة دون انتقاله إلى مؤسسة أخرى ".

### 5- مفهوم المؤسسة:

#### لغة:

إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجع لكلمة entreprise أما في اللغة العربية واستنادا للقاموس العربي " المورد" فهي كلمة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس مؤسسة. (البلعكي، 1994، ص 6).

#### اصطلاحا:

إن مفهوم المؤسسة أصبح من المفاهيم الشائعة في عصرنا الحالي، لأنها أصبحت حقيقة واضحة وثابتة في حياة الإنسان وإن محاولة تحديد مفهومها بصورة دقيقة من المهام العسيرة على الفكر التنظيمي والسيوسولوجي المعاصر، لأن هناك عدة تعريفات قدمت للمؤسسة لذلك نحاول ذكر بعض التعريفات التي قدمها الباحثون.

ونجد في تعريف " سكوت scoot ": المؤسسة هي كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. (الجبلي، 1999، ص 16).

وحسب "مؤيد سعيد سالم": المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وتكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، 2000، ص 23).

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن المؤسسة عبارة عن منظمة اجتماعية منسقة بوعي، تضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم بغية تحقيق أهداف.

" برنارد Bernard" المؤسسة عبارة عن نظاما تعاونيا يقوم على أساس تعاون شخص أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين. (الصيرفي، 2007، ص 122).

نلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن التعريفين السابقين، فلقد اعتبر المؤسسة نظام يسوده التعاون بين أفرادها، وهذا التعاون من شأنه أن يحقق الأهداف المسطرة.

وفي تعريف " محمد الجوهري ": المؤسسة هي ذلك النوع من التعاون بين الناس، الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة. (الجوهري، 1975، ص 221).

هذا التعريف لا يختلف عن التعريف السابق فكلاهما اعتبرا المؤسسة نظام تعاوني، يتكون من عدة أفراد تتكون بينهم علاقات اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف ومصالح مشتركة.

يعرفها " عمر صخري ": أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء، بيع، من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها. (صخري، 2003، ص 24).

ومن هذا التعريف نلاحظ اختلافه عن التعاريف السابقة، بحيث ركز في تعريفه للمؤسسة على الجانب الاقتصادي، لكن دون إهماله للعلاقات الاجتماعية، أما بخصوص التشابه مع التعاريف الأخرى فلها نفس الهدف وهو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ورغم تعدد تعاريف المؤسسة إلا أننا يمكن الخروج من هذه التعاريف بتعريف إجرائي للمؤسسة: "المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية واقتصادية تضم مجموعة من الموظفين يعملون بشكل تعاوني من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة".

## 6- مفهوم الاقتصاد:

### لغة:

**القصد:** الوسط بين الطرفين، والقصد هو إتيان الشيء، والقصد في الشيء هو خلاف الإفراط وهو ما بين الإسراف والتقتير. (التركاوي، 2015).

### اصطلاحا:

يعرفه " إبراهيم جابر السيد" بأنه الصورة السائدة للنشاط الاقتصادي الذي يميز مجتمعا معينا. (السيد، 2013، ص 45).

يبين هذا التعريف أن الاقتصاد يعبر عن الحالة الاقتصادية التي تميز مجتمع أو بلد ما عن باقي المجتمعات والبلدان الأخرى.

الاقتصاد عند " صالح الصقور " هو علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني (الاقتصادي بالطبع) كعلاقة بين طرفين أحدهما يمثل التعددية في الأغراض أو الأهداف، وثانيها يمثل الموارد المادية. (الصقور، 2009، ص 139).

يختلف هذا التعريف عن تعريف إبراهيم جابر السيد الذي حصر مفهوم الاقتصاد في النشاط الاقتصادي، في حين صالح الصقور ربطه بالسلوك الإنساني والذي اعتبره ذو طابع اقتصادي. تعرفه " إيمان عطية ناصف " بأنه دراسة الجوانب المالية للسلوك البشري وكيفية سعي الناس لتلبية الاحتياجات وإشباع الرغبات. (ناصر، 2008، ص 9).

يشير هذا التعريف إلى أن الاقتصاد مرتبط بالسلوك الإنساني، وهذا التعريف يتفق مع تعريف إبراهيم جابر السيد.

الاقتصاد هو عبارة عن النشاط الذي يمارسه الأفراد ابتداء من عمليات الإنتاج في التوزيع والتسويق من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة سواء بشرية أو طبيعية أو مادية. (الحياري، 2012).

من خلال هذه التعاريف نستنتج تعريف إجرائي للاقتصاد: " هو علم يهتم بدراسة سبل إدارة واستغلال الموارد الاقتصادية التي تساعد أساسا في عمليات الإنتاج والتسويق، بهدف إشباع حاجات المجتمعات الإنسانية ومتطلباتهم ".  
7- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية حسب " عدون " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، تبادل السلع والخدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط. (عدون، 1998، ص 8).

يشمل هذا التعريف مختلف أنواع مختلف أنواع المؤسسات سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والهدف، كما أن التعريف يبرز استقلالية المؤسسة مالياً، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها والتي غالباً ما تطرح مشكل الاستقلالية.

يعرفها " صمويل عبود " هي شكل اقتصادي، قانوني، اجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل أو تقديم خدمات متنوعة. (عبود، 1982، ص 58).

يوجد تشابه بين هذا التعريف والتعريف السابق، حيث ميز أنواع مختلفة للمؤسسات والإضافة التي قدمها هي الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة الاقتصادية وهي إنتاج سلع أو وسائل أو تقديم خدمات متنوعة.

ونجد في تعريف truchy : هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. (حروش، 2013، ص 29 )

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية التنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل القيام بأي عملية من عمليات النشاط الاقتصادي سواء إنتاج أو تبادل أو استهلاك.

ويعرفها k. Marx : تتمثل المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع. (<http://cte.Univ.Setif.Dz> تاريخ الدخول: 13 مارس 2017 على الساعة 12:26)

نجد في تعريف ماركس أن المؤسسة الاقتصادية هي التي تنتج نفس النوع من السلع، وهذا لا يمكن اعتباره ضروري، لأن هناك مؤسسات قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع.

كما عرفها " نوري منير " هي التي تقوم بتوليف عوامل إنتاج السلع والخدمات الموجهة للسوق لذلك فهي تلبي حاجات، أي تلبية الطلب، ويمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وأن تأخذ شكل سلع أو خدمات أو قابلة للتبادل التجاري (نوري، 2010، ص13).

نلمس من هذا التعريف تنوع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية وهذا يختلف عن تعريف كارل ماكس.

من خلال هذه التعاريف يمكن الخروج بتعريف إجرائي للمؤسسة الاقتصادية: " هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تنتهج أساليب إدارية فعالة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لها والمتمثلة في تقديم خدمات أو سلع أو وسائل، وتتسم بقدرتها على الانخراط بالبيئة المحيطة بها بكل سهولة، من خلال استقطاب المدخلات الضرورية وتحويلها إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

## سادسا: الدراسات السابقة.

يبدأ البحث بأفكار ومفاهيم مرتبطة ببعضها البعض من خلال فرضيات تتوقع إيجاد علاقة بينها ويتم فحص هذه العلاقات من خلال منهجية معينة وجمع المعلومات، و هذه المعلومات يجري تفسيرها وتحليلها والخروج بنتائج معينة والرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة. (الضامن، 2007، ص 83).

والدراسات السابقة عند رشيد زرواتي هي: " كل تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، أي يجب أن يتوفر بها موضوع ومنهج وهدف ونتائج. ( زرواتي، 2008، ص 137).

ونظرا لعدم إيجادنا لدراسة تتطابق مع عنوان بحثنا لجأنا إلى بعض الدراسات التي تتشابه في بعض متغيرات البحث، ولاختلاف طرق تصنيف الدراسات السابقة وإدراجها في هيكل البحث فإننا فضلنا تصنيفها بناء على التسلسل الزمني بدءا من أحدث البحوث ثم التي تليها.

## 7- الدراسة الأولى (2014):

دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بالشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بالشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

يمثل مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ بالشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية والبالغ عددهم 509 موظف وموظفة، تكونت عينة الدراسة الأساسية النهائية 227 من العاملين في إدارة المنافذ بالشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، استخدم الباحث استبانته للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحتوي متغيري الدراسة: المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي. (عبد الله عيسى، 2014).

كما استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها وهي كما

يلي:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون.

- حساب الدرجة الثابتة لدلالة الفروق بين المجموعات t-test.
  - عمل تحليل التباين البسيط Anova للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات.
  - تحليل الانحدار.
  - حساب الصدق والثبات للاستبانة من خلال معامل ألفا وصدق الاتساق الداخلي.
- وتوصلت دراسة حمد علي عبد الله عيسى إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) والأداء الوظيفي للعاملين.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ( عبد الله عيسى، 2014).

بعد التطرق لتفاصيل الدراسة التي قام بها الباحث حمد عبد الله عيسى بأن دراسته لها قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي، فرغم أن هناك بعض الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسة الحالية والمتمثلة في المتغير التابع ومجتمع الدراسة، حيث كان مجتمع دراسته على جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ للشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، في حين دراستنا الحالية اعتمدت على جزء من الموظفين في المؤسسة، إلا أن هذا لا ينفي أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا، إذ أفادتنا في اختيار المنهج الملائم، كما استفدنا من الإطلاع على هذه الدراسة في التعقيب على النتائج التي سنتوصل إليها.

#### 8- الدراسة الثانية (2013 - 2014):

دراسة بن منصور رفيقة بعنوان " الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص " دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين 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، وتشخيص الصعوبات والعراقيل التي تقف عائقاً أمام العمال

من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية، وتم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وتتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية العامة التي مفادها: إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

واندرجت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم التدرج المهني السائد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
  - الإشراف المرن يساهم في تفعيل السلوك والانضباط الذاتي لدى العاملين.
  - العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
  - تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.
- وأجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة خاصة، ويمثل مجتمع البحث 265 عامل وعينة الدراسة 53 عامل، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة، عمال الإدارة، عمال الإنتاج، والمنهج المعتمد هو المنهج الوصفي واعتمدت على الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، استمارة الاستبيان.

ومن النتائج التي توصلت إليها بن منصور رفيقة حول الفرضية الرئيسية التي مفادها إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص حيث توصل إلى أن 73.58% من المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح وهذا راجع للغموض والإبهام حول هذه المسألة لأن المؤسسة لا تصرح بالقواعد والقوانين، ونسبة 71.68% يرون أن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثر على رضاهم ولا يشعرون بالأمان الوظيفي ويفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مساراتهم الوظيفية، أما بالنسبة لعملية الترقية كمؤشر للاستقرار الوظيفي ومؤشر دوران العمل أكدت نسبة 50.94% من الباحثين عدم استفادتهم من أي نوع من الترقية طوال مدة خدمتهم وبنسبة 71.69% عدم الاستفادة من الترقية بسبب عدم الرضا عن العمل، ونسبة 86.79% أكدت على أنها تشعر بعدم الرضا من طريقة الاستفادة من الترقية، أما فيما يخص الفرضية المتعلقة بالإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال توصلت إلى نسبة 41.50% ونسبة 32.07% من أفراد العينة تجد في الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مرناً، أما بالنسبة إلى سلوك الانضباط الذاتي وهو مجسد في المؤسسة بنسبة 96.21% ممن لديهم إشراف مرناً وبنسبة 100% تلتزم بقوانين المؤسسة ونجد الفرضية الخاصة بالعمل في ظروف فيزيقية ملائمة تساهم في الحد من التغيب بنسبة 62,26% من العمال يشعرون

بالمثل جراء الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل الغير ملائمة، في حين وسائل الأمن الصناعي تؤكد بنسبة 67.92% أنها تستخدم الوسائل والملابس الواقية، أما فيما يخص مؤشر التغيب فالعمال لا يغيبون إلا لأسباب قهرية وأكدته هذه الدراسة بنسبة 66.03% بالرغم من شعورهم بالممل وبنسبة 54.17% يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسنة في مجملها، وبنسبة 41.81% من المبحوثين يرون أن هذه الخدمات سيئة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب، ونجد المبحوثين الذين يرون أن التغيب لا يرجع إلى الخدمات الاجتماعية المقدمة بنسبة 33.16% ونجد 59.09% من المبحوثين الذين لا يغيبون رغم أن الخدمات المقدمة سيئة وبالتالي الفرضية الرابعة لم تتحقق (بن منصور رقيقة، 2014).

ساهمت هذه الدراسة في تقديم معلومات دقيقة فيما يخص الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص لما لهذا القطاع من مميزات خاصة والتي منها البحث عن الكفاءات لكن بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال محاولة تبيان العلاقة بين الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسات هذا القطاع وتأثيرهم على أدائهم الوظيفي، وساعدتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وفي بناء المنهجية والخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية.

### 9- الدراسة الثالثة (2010):

دراسة حمدان البقمي تحت عنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا في جامعة نايف للعلوم الأمنية، ومشكلة دراسة حمدان البقمي تنحصر في التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته ذلك بأدائهم الوظيفي وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد؟
- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
- ما درجة الارتباط بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الإستبانة لجمع البيانات

أما مجتمع الدراسة فيتمثل في العاملون بإمارة منطقة مكة المكرمة وبلغ عددهم 924 موظف، بينما حجم العينة فتقدر بـ 350 موظف ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,001 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,001 فأقل بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين، فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة لصالح أفراد مجتمع الدراسة، أصحاب الثانوية فأقل، وكانت آخر ما توصل إليه الباحث هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,005 فأقل بين اتجاهات أفراد المجتمع الدراسة الذين لم يسبق لهم المشاركة في أية دورة، وأفراد مجتمع الدراسة الذين شاركوا في دورة أو دورتين حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يسبق لهم المشاركة ( البقمي، 2010).

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كون دراسة حمدان البقمي اعتمدت على الأداء الوظيفي كمتغير تابع ودراستنا الحالية اعتمدت على الاستقرار الوظيفي وكذلك بالنسبة لهدف الدراسة حيث هدفت دراسة حمدان البقمي إلى معرفة توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة، أما دراستنا الحالية هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك تشابه بين هذين الدراستين أن كلاهما اعتمدا متغيرين واستخدما المناخ التنظيمي كمتغير مستقل واعتمدا على المنهج الوصفي، كما ساعدتنا دراسته في تكوين نظرة شاملة عن كيفية اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات .

#### 10- الدراسة الرابعة: (2010):

دراسة علي الضلاعين ونجم العزاوي بعنوان "العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية في الأردن، دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. تهدف دراسة كل من الضلاعين والعزاوي إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد وصفت في الدراسة الفرضيات التالية:

- معدل أجر العامل المنخفض يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
  - عدد ساعات العمل تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
  - طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
- واستخدم الباحثان أسلوب التحليل الإحصائي لاختيار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي.
- واعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فبلغ عددها 204 من أصل 3000 عامل وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم توزيع الإستبانة عليهم بشكل مباشر واستمرت عملية التوزيع والجمع مدة أسبوعين كما استخدم الباحثان بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة منها ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، تحليل الانحدار F، الاعتماد على قيمة القدرة التفسيرية Rsquare وهي قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع وتوصلت دراستهما إلى النتائج التالية: أن هناك تباين في نتائج كل دراسة حيث اتفقت في عدم وجود الاستقرار المهني لدى العمال إلى أنها تباينت في العوامل التي أدت بهم إلى ذلك من بينها، ضعف الأجر المتحصل عليه وعدم تلاؤمه مع العمل الذي يقوم به، عدم تناسب ساعات العمل بالنسبة للعمال، ضعف علاقات العمل بين العمال، كل هذه العوامل تجعل العامل غير مستقر في عمله وبالتالي تسربه منه واختيار مؤسسة أفضل. (الضلاعين، العزاوي، 2010)
- في ضوء ما تقدم من هذه الدراسة تتضح نقاط التشابه بين الدراسة الحالية ودراسة علي الضلاعين ونجم العزاوي أن كلاهما حاولا دراسة الاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى اعتمادها على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، أما بخصوص نقاط التباعد والاختلاف فأبرزها أن الدراسة الحالية، اعتمدت على متغيرين أما دراسة الضلاعين والعزاوي اعتمدت على متغير واحد، كذلك يمكن إرجاع الاختلاف إلى سنة الدراسة ومكانها والاختلاف أيضا في عينة الدراسة، ورغم هذا الاختلاف إلا أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا حول المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي.

## 11- الدراسة الخامسة (2010).

دراسة الباحثة شامي صليحة بعنوان: " المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة بجامعة "أحمد بوقرة" ببومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده وكذلك الأداء الوظيفي وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها والسعي للوصول إلى مناخ إيجابي يسود في المنظمات ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء، واندرجت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي مفاده: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

واندرجت عن التساؤل الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية وبيئية.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ ومستويات الأداء، والاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة، كالأستبانة، المقابلة الشخصية الجداول لعرض بعض المتغيرات بالإضافة إلى إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة هذا من ناحية الجانب التطبيقي، أما من الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، المجالات، المذكرات ومختلف المصادر والوثائق.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع الأساتذة والموظفين العاملين في جامعة بومرداس والذي يبلغ عددهم 1038 أستاذ والموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف، وتتكون الجامعة من خمس كليات من بينها كلية العلوم الاقتصادية، التسيير وعلوم تجارية، وتم تحديد العينة من كلية العلوم التجارية التي تحتوي على 199 أستاذ و 80 موظف إداري ليتم تعميم الدراسة على باقي كليات الجامعة ببومرداس، حيث قامت شامي صليحة بتحديد عينتين: الأولى تتمثل في الموظفين الإداريين البالغ عددهم 80 موظف شملت المستخدمين، والثانية متمثلة في الأساتذة الدائمين والبالغ عددهم 199 أستاذ دائم بالكلية، كما قامت الباحثة باعتماد عينة أولية للدراسة حيث بلغ عدد

أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة بلغ عددها 100 أستاذ، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم استعادة 38 إستبانة من الموظفين الإداريين كلها صالحة للتحليل و 85 إستبانة من مجموع 100.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثة شامي صليحة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة والاتصال.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في إتخاذ القرارات. (شامي، 2010).

تختلف دراستنا عن دراسة شامي صليحة في بعض الجوانب مثل مجتمع الدراسة التي تم تناوله حيث كان مجتمع الدراسة لشامي الدراسة يتمثل في الموظفين الدائمين والأساتذة بالجامعة في حين الدراسة الحالية فقد اتخذت من مجتمع الدراسة الموظفين في المؤسسة الاقتصادية ونجد الاختلاف أيضا يتمثل في المتغير التابع، حيث دراسة شامي صليحة اعتمدت على الأداء الوظيفي كمتغير تابع في حين الدراسة الحالية اتخذت الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع بالإضافة إلى المنهج المتبع.

لكن بالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك تشابه بين الدراستين والذي يتمثل في أن كلاهما اتخذ المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة ساعدتنا في عدة جوانب سواء من الناحية النظرية أو الميدانية ففي الإطار النظري فقد استفدنا من إعادة صياغة العنوان وطرح الإشكالية والاعتماد على بعض المؤشرات كالاتصال مثلا كمؤشرات الدراسة الحالية، أما من الجانب الميداني فقد أفادتنا في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختبار الوسائل والأدوات لجمع البيانات.

## 12- الدراسة السادسة (2009).

دراسة الباحث سمير حليس بعنوان: " التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني "، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج في الطاهير بجيجل، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية في جامعة منتوري بقسنطينة. تهدف دراسة الباحث سمير حليس إلى التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي وتشخيص الصعوبات وأهم الصعوبات والعراقيل التي تقف عائقا أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي الذي يعتبر أساسي بالنسبة لها في نفس الوقت تحافظ على استقرار عمالها.

وقد اندرجت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمهم لهذه العملية.

وقد اندرجت تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.
- نجاح عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

وفي هذه الدراسة استخدم سمير حليس المنهج الوصفي الذي يعتمد في تطبيقه على طريقة المسح بالعينة واستعان الباحث بأدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، واعتمد في تحليل وتفسير البيانات على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، أما بخصوص عينة الدراسة فتتكون من عمال الإنتاج وعمال الصيانة ليحصل على مجتمع بحث مكون من 278 عامل من أصل 309 وفي تحليل وتفسير البيانات استخدم العينة العشوائية المنظمة، وتوصل الباحث إلى نتائج قبول التغييرات التكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى حيث أشار العمال إلى أن التغيير ضروري لكل من الأفراد والمؤسسة على حد سواء، ويلعب الاتصال دورا أساسيا في التنسيق بين مختلف الأعمال والوظائف من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وحاجة المؤسسة إلى هذا العنصر تزيد أكثر عند قيامها بعملية التغيير التكنولوجي التي تتسبب في مجموعة من الاضطرابات يتطلب القضاء عليها بتكثيف الجهود وربط المزيد من العلاقات الاتصالية سواء قبل، أثناء أو بعد إجرائها، والعمال لكي يسيطروا على الأعمال التي يقومون بها ويتجنبوا الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها يحتاجون إلى حصولهم على التكوين والتدريب اللازمين لذلك. (حليس، 2009).

ومن هذا المنطلق تكون نطاق التشابه بين هذين الدراستين يكمن في المتغير التابع والاهتمام في محاولة الكشف عن المتغيرات التي من شأنها تحقيق الاستقرار لدى الموظفين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما نقاط الاختلاف بين دراسة سمير حليس والدراسة الحالية تتمثل في أن الدراسة الحالية تعالج موضوع المناخ التنظيمي كمتغير مرتبط بمتغير الاستقرار الوظيفي على عكس دراسة الباحث سمير حليس التي تناولت موضوع التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني.

## 13- الدراسة السابعة (2008).

دراسة إيهاب محمود عايش الطيب تحت عنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية بالجامعة الإسلامية، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة غزة.

وتهدف هذه الدراسة إلى تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وأيضاً هدفها التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ على الرضا الوظيفي، تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام إستبانة مؤلفة من 80 فقرة تم توزيعها عشوائياً على 320 موظف وموظفة من العاملين بالشركة وقد أمكن جمع 249 استبيان صالح للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 77,8% وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- ظهور توجهات عامة نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,5 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس، مكان العمل، لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري العمر بين الفئتين 25 فأقل و 26 - 30 سنة وبين الفئة 46 سنة فأكثر ولصالح فئة 46 سنة فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغيري المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي توجيهي ودبلوم ولصالح فئة دبلوم.

- وآخر نتيجة توصل إليها عايش الطيب تتمثل في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الخبرة، المستوى الوظيفي بين الفئتين ثلاثة سنوات فأقل ومن سبعة إلى عشرة سنوات، والفئتين الإدارة العليا والإدارة الدنيا لصالح الفئة سبعة وعشر سنوات وفئة الإدارة العليا. (عايش الطيب، 2008).

بعد الإطلاع على تفاصيل دراسة إيهاب عايش الطيب تبين أن موضوع الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في المتغير التابع حيث اقتصرته دراسته على الرضا الوظيفي في حين الدراسة الحالية اعتمدت على الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع، كما اختلفت دراسته من حيث مجتمع الدراسة، حيث تمثل مجتمع دراسة إيهاب محمود عايش الطيب في شركة الاتصالات الفلسطينية في حين الدراسة الراهنة في الإدارة بمؤسسة ميناء جن جن، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك تشابه بين الدراستين ويتمثل هذا في المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي، وكذلك كلا الدراستين تناولتا عناصر المناخ التنظيمي من هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة وكذلك اعتمادا كلاهما على المنهج الوصفي التحليلي.

#### 14- الدراسة الثامنة (2008/2007).

دراسة الباحث عيسى قبوق بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل "، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاجتماعية بجامعة منتوري بقسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

وتهدف دراسة الباحث عيسى قبوق إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي الاتصال واتخاذ القرار، الأجر، طبيعة العمل، الترقية والتكنولوجيا على أداء العاملين ومعرفة طبيعة المناخ السائد في المؤسسة وماهية الأبعاد الأكثر تباينا ووضوحا في نظر الباحثين، وتحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين.

وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل؟

واندرجت عنه الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وتم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة واستخدم المنهج الوصفي أما عينة الدراسة 492 عامل من أصل 985 عامل وتشكل هذه العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة واختيرت بطريقة عشوائية، واستعان الباحث من أجل جمع المعلومات بالمقابلة، والاستبيان واستخدم الباحث اختبار كا<sup>2</sup> لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية وكذلك معامل التوافق لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن نسبة 48% من الذكور يرون أن الهيكل التنظيمي المعمول له تأثير كبير على الأداء و 25% يرون أن تأثيره متوسط في حين نسبة 14% يرون أن تأثيره قليل و 12% يرون أنه عديم التأثير ونجد 52% عبروا على أنه عديم التأثير وهو عكس الاعتقاد السائد.
  - وبالتالي التوصل إلى رفض الفرض القائل بعدم وجود علاقة وقبول الفرض البديل بوجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء لدى العاملين، أما فيما يخص الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي فقد تم التوصل إلى أن نسبة 69% من الذكور يرون أن الاتصال له تأثير كبير و 75% من الإناث يرون أن له أثر كبير وبالنسبة للمؤهل العلمي فكانت نسبة 98% من دون المستوى الجامعي بأن للاتصال المتبع اثر كبير و 61% من دون المستوى النهائي يرون أن له تأثير كبير والمتوسط بنسبة 56% وأصحاب الخبرة نسبة 59% يعتقدون أن للاتصال تأثيرا كبيرا على الأداء في حين الفرضية الثالثة المتعلقة باتخاذ القرار فنجد نسبة 57% من الذكور يرون أن اتخاذ القرار له اثر كبير على الأداء وبنسبة 63% من الإناث نفس الرأي أيضا و أخيرا الفرضية المتعلقة بظروف العمل فجاءت النتائج كالآتي :
  - 21% من الذكور يرون أن لظروف العمل تأثير كبير على الأداء ولا نلاحظ وجود أي إجابات للإناث.
- (ققبوب ، 2008).

تختلف دراسة قبوق عن الدراسة الحالية في المتغير التابع حيث اعتمد الباحث على الأداء في العمل كمتغير تابع في حين الدراسة الحالية اتخذت من الاستقرار الوظيفي متغير تابع واختلاف المجال الزماني والمكاني لكلتا الدراستين.

رغم الاختلاف إلا أن هناك تشابه يتمثل في أن كل من دراسة الباحث قبوق عيسى والدراسة الحالية تناولت المناخ التنظيمي والتشابه الجوهرية في أهداف الدراسة حيث اعتمدت كل من الدراستين على الهيكل التنظيمي، الاتصال، الأجر، طبيعة العمل من المؤشرات التي ساعدتنا في الدراسة والاعتماد على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي، وساعدتنا هذه الدراسة في الاستفادة من الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات.

#### 15- الدراسة التاسعة (2007).

دراسة خلاصي مراد بعنوان: " اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مركب 18 فيفري، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري بقسنطينة.

وتهدف دراسة خلاصي مراد إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية، نظام التكوين نظام الترقية، نظام الأجور، نظام تسيير الحياة المهنية، واعتمدت هذه الدراسة على فرضية عامة مفادها: توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل.

وانبثقت تحت الفرضية العامة فرضيات جزئية:

- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء برمجة الترفيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

وفي هذه الدراسة استخدم خلاصي مراد المنهج الوصفي مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج ومجتمع البحث يتكون من 107 من مجموع الإطارات -15 إطار مستوى تعليمي مبدئي بمعنى 92 إطار  $92 \times 10\% = 9,2 \pm 9$ .

ومن أجل تمثيل أكبر للعينة فضل الباحث أن يأخذ 30% من المجتمع الكلي للدراسة وبالتالي عينة البحث تتكون من 92 موظف والوسيلة المناسبة لجمع البيانات هي الاستمارة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة خلاصي مراد ما يلي:

- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة قد تحققت بنسبة معتبرة 47,83% وأن لنظام التكوين علاقة باستقرار الإطارات بالعمل.
- توجد علاقة بين سوء برمجة الترفيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة قد تحققت بنسبة 44% وأن نظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة قد تحققت بنسبة 42,85% وأن نظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
- وكذلك توصل إلى أن هناك علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطارات بالاستقرار في العمل وبنسبة قوية 90,90% (خلاصي ، 2007).

إن نقطة التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة تكمن في المتغير التابع وهو كلاهما استخدم المتغير التابع والمتمثل في الاستقرار، كما استفدنا من دراسة خلاصي مراد في الإلمام بالمعارف حول المتغير التابع كما أن طبيعة متغير الاستقرار الوظيفي تفرض استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالرغم من التشابه بين هذين الدراستين إلا أن نقاط الاختلاف تبرز جليا في المتغير المستقل حيث أن الدراسة السابقة اتخذت من اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية كمتغير مستقل في حين دراستنا الحالية اعتمدت على المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة بكل دراسة وكذلك مكان إجراء الدراسة حيث قام الباحث مراد دراسته الميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت في حين دراستنا ستجرى في ميناء جن جن.

#### 16- الدراسة العاشرة (2006).

دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي تحت عنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

وقد اندرجت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطات الوطنية الفلسطينية؟

وضمن هذا التساؤل الرئيسي تتدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الاتصالات في الوزارات وأداء الموارد البشرية؟

والباحث استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما ونوعاً، بالإضافة إلى ذلك اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج وتمثل في الإستبانة واستخدام برنامج SPSS في حين عينة الدراسة فتتكون من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها 620 موظف تم اختيارها من بين 3363 موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وتم توزيع 620 إستبانة تمثل حوالي 18,43% من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد 575 إستبانة وكانت نسبة المردود 92% وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في توجيهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات والأساليب وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. (الشنطي 2006).

بعد التطرق إلى دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي وجدنا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في بعض الجوانب، إذ أن دراستنا اعتمدت في متغيرها التابع على الاستقرار الوظيفي في حين الدراسة السابقة اعتمدت في متغيرها التابع على أداء الموارد البشرية، كما لجأت الدراسة السابقة إلى وزارة السلطة الفلسطينية كميدان للدراسة، أما دراستنا فقد اتخذت من مؤسسة ميناء جن جن كميدان للدراسة، لكن هناك تشابه بين الدراستين فكلاهما اتخذت من المتغير المناخ التنظيمي متغيراً مستقلاً، بالإضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا الدراسة السابقة في الإطار النظري، حيث استفدنا منها في أخذ لمحة عامة عند صياغة الإشكالية، أما الجانب الميداني فقد أفادتنا دراسته في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار المنهج والأدوات الدراسية.

#### 17- الدراسة الحادية عشرة (2006).

دراسة خالد أحمد الوزان بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "، دراسة ميدانية مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وأثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم توصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في الحد منها.

ويتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية؟  
والتساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كلا الإدارتين؟
  - ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟
  - هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي؟
  - هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي باختلاف الرتب العسكرية العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة؟
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، وذلك من أجل أغراض بحثه واعتمد على أداة الإستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات، واستخدم أسلوب المسح الشامل لفئة مجتمع البحث والمكون من 156 منهم 97 ضابط يعملون في الإدارة و 59 ضابط يعملون في الإدارة العامة الأمنية.
- وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري المناخ التنظيمي والالتزام، وأن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط، وتحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وأيضا الالتزام وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين، وأن معظم أفراد العينة يرون أن الجوانب المتعلقة بالهيكل جيدة وكذلك اتخاذ القرارات وفي الأخير توصل إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول تقييم الأداء و أنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الوزان، 2006).

لقد اختلفت دراستنا عن دراسة خالد أحمد الوزان في بعض الجوانب مثل مجتمع الدراسة الذي تم تناوله ، حيث كان مجتمع الدراسة لأحمد الوزان يتمثل في الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية، في حين دراستنا الحالية يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في الإدارة لمؤسسة ميناء جن جن، ونجد الاختلاف أيضا في المتغير التابع حيث أن دراسة أحمد الوزان اعتمدت على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع أما دراستنا الحالية اعتمدت على الاستقرار الوظيفي كمتغير

تابع، وبالرغم من هذا الاختلاف إلى أن هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسة التي قام بها خالد أحمد الوزان والذي يتمثل في أن كلاهما اتخذتا من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، بالإضافة إلى دراسة الوزان ساعدتنا في عدة جوانب سواء من الناحية النظرية أو الميدانية وذلك من خلال أخذ نظرة عن كلا الجانبين.

### 18- الدراسة الثانية عشرة (2006 م).

دراسة جبلي فاتح بعنوان: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.

وهدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا المنتج ومعرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية والإطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة وإبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة، وتشير إشكالية هذه الدراسة البحثية إلى أن: هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وذلك من خلال التقصي للتساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟
- فقد صاغت الدراسة الراهنة على السياق الذي جاءت به الإشكالية والأهداف الواردة فإن الفرضية العامة مفادها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وقد ارتأى الباحث إلى صياغة فرضيتين جزئيتين يتمثلان في:
- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في العمل.
- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

والمنهج المتبع هو المسح الاجتماعي ومجتمع الدراسة يتكون من 903 أما عينة الدراسة مقدرة ب90 مفردة، مختارة بنسبة 10% وفقا للعملية الحسابية التالية:  $\frac{10 \times 903}{100} = 90.3$  أي 90 مفردة واعتمد الباحث على العينة الطبقية، حيث استخدم الطريقة العشوائية البسيطة مثلا فئة أعوان التحكم بلغ عدد مفردات عينة البحث 38 مفردة، و أعوان التنفيذ 42 مفردة و الإطارات 10 مفردات ، واستعان الباحث بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات، أسلوب التحليل الميداني وتوصلت هذه الدراسة الميدانية إلى نتائج تتمثل في أنه يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله، وهناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله بالرغم من النتائج التي توصل إليها إلا أنه أثار بعض التساؤلات البحثية التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقيق الإمبريقي من بينها:

- إلى مدى تساهم الترقية في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي الملائم علما بأن هذا الجو تجادله متغيرات متعددة ؟

- هل الاستقرار المهني دال على ملائمة عملية الترقية ، أو أنه دال لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة .(جبلي ، 2006)

بعد هذا التقديم كان لابد من ذكر أهم نقاط التقاطع بين الدراستين فكلاهما اهتما بدراسة الاستقرار كمتغير تابع، كذلك كلا الدراستين تطرقا إلى إبراز أهمية الاستقرار بالنسبة للعامل، كما برزت جليا نقاط الاختلاف والتباعد بين الدراستين في اختلافهما حول المتغير المستقل فدراسة جبلي فاتح اتخذت من الترقية الوظيفية كمتغير مستقل، في حين دراستنا تناولت المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، كذلك اعتمدت دراسته على صياغة فرضيتين جزئيتين فقط، في حين دراستنا تناولت ثلاث فرضيات جزئية، أما بالنسبة للمنهج الذي استخدمه جبلي فاتح هو المسح الاجتماعي، أما دراستنا فمنهجها هو المنهج الوصفي.

#### 19- الدراسة الثالث عشر (1995) :

دراسة صالح بن نوار تحت عنوان: " أسباب الاستقرار في العمل في الجزائر " ، وهي دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي بجامعة منتوري قسنطينة، تم إجراء هذه الدراسة في الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق.

وهدفت دراسة الباحث صالح بن نوار إلى وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع وصيغت هذه الدراسة تحت سؤال مفاده: هل توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل داخل المؤسسة الصناعية يؤدي إلى استقرار العامل في عمله؟

- واندرجت تحت هذا التساؤل أربع فرضيات تتمثل في :
- كلما كان الأجر مناسب كلما استقر العامل في العمل.
- إذا أتاحت فرصة للترقية أمام العامل استقر في عمله .
- الظروف الفيزيائية الملائمة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله .
- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل في عمله .

واعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة المتعلقة بالأجور وملحقاتها، ونظرا لانعدام التجانس في مجتمع البحث حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين، التقنيين، العمال البسطاء، فرأى الباحث أن العينة العشوائية هي الوسيلة المثلى لجمع البيانات ، فكان المجتمع يتكون من 575 عامل أما عينة الدراسة فتتكون من 69 عامل، وكان عدد العمال الذين طبقت عليهم استمارة البحث حيث أخذ 20 عامل من الإداريين من أصل 152 عامل، و49 عامل من العمال التقنيين من أصل 423 عامل، تضمهم أقسام الإنتاج المختلفة، فكانت النسبة 12% من مجموع العمال، أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة، وتوصلت دراسة صالح بن نوار إلى نتائج حيث لاحظ أن نسبة 31,13% من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 سنة و25 سنة، يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة، فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل يكون هذا مؤشر لترك العمل، و46,26% متزوجون يطمحون لتحسين أوضاعهم داخل المؤسسة، ويرون أن الأجر المرتفع غاية لهم.

وبنسبة 78,26% يشكون من ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة، وكشفت أن الدراسة أن نسبة 66,67% من العمال لم يسبق لهم أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة، هذا ما جعلهم يتذمرون من هذا العمل نظرا لعدم تقييم كل عامل، وتوصلت دراسته فيما يخص الظروف الفيزيائية إلا أن العمال لا يولونها اهتماما كبيرا وعموما لاحظ الباحث أن المؤسسة لا تعاني كثيرا من سوء هذه الظروف، وأوضحت الدراسة وجوب تجاوب كبير بين العمال والمشرفين، ولقد أكد الباحث أن الإشراف الجيد من العوامل التي تؤدي إلى استقرار العامل في عمله (بن نوار، 1995).

يمكن القول أنه توجد نقاط تشابه بين دراسة الباحث صالح بن نوار ودراستنا الحالية وأبرزها وصف مدى استقرار العامل أو عدمه بالإضافة إلى المنهج المعتمد المتمثل في المنهج الوصفي ، وبالرغم من

هذا التشابه لا تخلو أي دراسة من وجود نقاط اختلاف وتنافر إلا أنه اختلاف جوهري والذي يتمثل في أن دراسة صالح بن نوار اعتمدت على متغير وحيد ألا وهو أسباب الاستقرار في العمل في الجزائر، في حين دراستنا الحالية، اعتمدت على متغيرين اللذان يتمثلان في المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى أن الباحث بن نوار قام بدراسته في الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته في مؤسسة تجارية أما دراستنا الحالية فتكون في مؤسسة اقتصادية.

## 20- التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقيبا على جملة الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها ومن خلال الإطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الراهنة لم يتم العثور على أي دراسة مماثلة أو مطابقة تماما للمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي سواء بولاية الجزائر أو خارجها، بالرغم من وجود دراسات جزئية أحادية الجانب إما المناخ التنظيمي أو الاستقرار الوظيفي، ما أدى إلى افتراض بأن موضوع الدراسة الراهنة لم يدرس بشكل كلي وشامل.

والدراسات السابقة التي سبق عرض منطلقاتها وأهم النتائج التي توصلت إليها، أغلبها تناولت متغير المناخ التنظيمي وكان المتغير التابع هو الأداء، ومن بين هذه الدراسة نجد الدراسة الأولى (لحمد علي عبد الله عيسى، 2014) الذي حاول دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تم الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي، غير أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسة الراهنة في مجتمع الدراسة ومكان إجرائها، في حين نجد دراسة (حمدان البقمي، 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، وكلتا الدراستين توصي بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و بنظام الحوافز، كذلك نجد دراسة (شامي صليحة، 2010) التي هدفت إلى التعرف على عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكانت نتائج دراستها ذات توجهات إيجابية بالنسبة لمحور العمل، نمط القيادة والاتصال، وهذه الدراسة اختلفت مع دراسة (قبوب عيسى، 2008) الذي حاول إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل، وتوصلت نتائج دراسته إلى عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء والاتصال والأداء، اتخاذ القرار والأداء وأخيرا ظروف العمل وأداء العاملين ونجد دراسة (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006) الذي حاول دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد

تشابهت نتائج دراسة إبراهيم الشنطي مع نتائج دراسة شامي صليحة والتي كانت حول وجود توجهات إيجابية لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي، بالمقابل نجد دراسة (إيهاب محمود عايش الطيب، 2008) التي اختلفت عن الدراسات السابقة في المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي، وهدفت دراسته إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وتشابهت دراسته مع دراسة شامي صليحة في تناولهما لنفس عناصر المناخ التنظيمي، وتوصلت نتائج دراسته إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ودعى إلى ضرورة إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية لأماكن العمل، ودراسة (خالد أحمد الوزان، 2006) اختلفت عن الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث حاول التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومحاولة كشفه من خلال دراسته لمعوقات المناخ التنظيمي وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومن خلال هذه الدراسات نلاحظ أن هناك تشابه في استخدام المنهج ألا وهو المنهج الوصفي.

أما بخصوص الدراسات التي تناولت موضوع الاستقرار الوظيفي فإنها كانت من بيئات عربية، ومن بين هذه الدراسات دراسة (بن منصور رفيقة، 2014) التي هدفت إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء، وتختلف دراستها عن الدراسة الراهنة في اعتمادها على الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل، ومن النتائج التي توصلت إليها أن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين واختلفت هذه الدراسة عن دراسة (نجم العزاوي وعلي الضلاعين، 2010) باعتماده على متغير واحد في الدراسة التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي، ومن نتائج دراسته إيجاد العوامل التي أدت إلى عدم الاستقرار والمتمثلة في (ضعف الأجر، عدم تناسب ساعات العمل، ضعف علاقات العمل بين العمال)، ودراسة (سمير حليس، 2009) التي اختلفت عن دراسة بن منصور رفيقة ونجم العزاوي وعلي الضلاعين، في اعتماده على الاستقرار كمتغير مستقل وهذا ما تشابه مع الدراسة الراهنة حاول دراسة التغيير التكنولوجي والاستقرار وتوصل إلى أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً داخل المؤسسة في حين دراسة (خلاصي مراد، 2007) كان محور اهتمامه إيجاد العلاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، ومن النتائج التي توصل إليها إعطاء أهمية للقرارات والتعرف على أسباب نجاحها إلى جانب الاهتمام بحاجيات الفرد والاهتمام بالأجر والترقية، واستناداً إلى هذه التوصيات نجد دراسة (جبلي فاتح، 2006)، تبلور اهتمامها حول الترقية والاستقرار، وخلصت دراسته إلا أن التدرج الوظيفي يرتبط بشعور العامل بالرضا والارتياح، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين

الحوافز المادية واستقرار العمل، وأخيرا دراسة (صالح بن نوار، 1995)، التي حاولت التعرف على أسباب الاستقرار في العمل بصفة عامة، وأهم اهتماماته (الترقية، الأجر، الظروف الفيزيائية، الإشراف) والتي تتشابه مع الدراسات التي تم التطرق إليها في متغير الاستقرار الوظيفي، ومعظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، ماعدا دراسة جبلي فاتح التي اعتمدت على المسح الاجتماعي. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة في بعض متغيراتها، وفي بعض أهدافها واختلفت معها في البعض الآخر.

وفي الأخير يمكن القول أن غالبية الدراسات أكدت على أهمية كلا المتغيرين من خلال محاولتهم التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

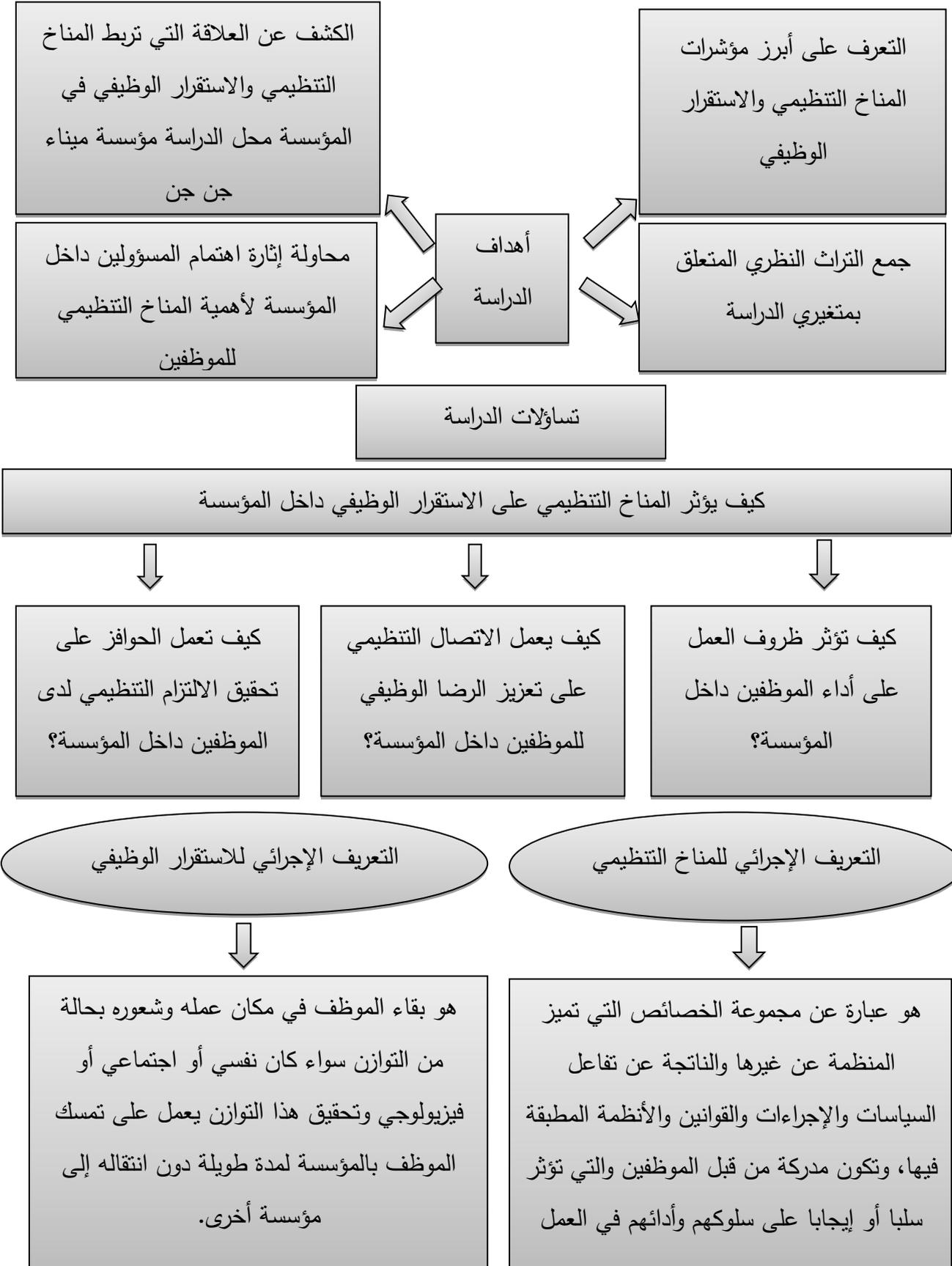
وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إعداد الإطار النظري فيما يتعلق بمتغيري الدراسة الراهنة.
- الاستفادة من بعض هذه الدراسات السابقة في إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الحالية.
- الاستفادة من هذه الدراسات من خلال أخذ نظرة حول الجانب الميداني والذي ساعدنا في تحديد أدوات وأساليب الدراسة.
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة، وذلك من خلال التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تشخيص مشكلة الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع وعرض رؤية تربط متغير المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وفي هذا الإطار تم تبيان السؤال العام للدراسة و أسئلتها الجزئية التي انبثقت عنها الفرضية العامة للدراسة وفرضياتها الجزئية. هذه الخطوة تلتها خطوة تحديد مفاهيم الدراسة، وضبط المفاهيم الإجرائية لكلا المتغيرين، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة والتعقيب عليها.

وفيما يلي مخطط مبسط يحتوي أهم ما جاء في هذا الفصل:



الشكل رقم 02: يوضح أهم ما جاء في موضوع الدراسة

# الفصل الثاني:

## المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي

- تمهيد

أولاً: أساسيات حول المناخ التنظيمي

- 1- أهمية المناخ التنظيمي
- 2- خصائص المناخ التنظيمي
- 3- أنواع المناخ التنظيمي
- 4- عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
- 5- مستويات المناخ التنظيمي
- 6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 7- طرق تحسين المناخ التنظيمي
- 8- نماذج دراسة المناخ التنظيمي

ثانياً: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي

- 1- أهمية الاستقرار الوظيفي
- 2- مرتكزات الاستقرار الوظيفي
- 3- عوامل الاستقرار الوظيفي
- 4- مظاهر الاستقرار الوظيفي
- 5- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
- 6- أساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي
- 7- بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي

- خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد التطرق للإطار العام للدراسة تكون معالم البحث قد اتضحت بناء على إشكالية الدراسة وفرضيات البحث التي تضمنت بالأساس التساؤل حول تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي حيث يعد المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي من أهم العوامل المساهمة في نجاح المؤسسات المعاصرة لهذا تطرق العديد من السوسيولوجيون بشكل مباشر أو غير مباشر لمسألة المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، نظرا للأهمية التي يحتلها هذين المتغيرين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وبناء عليه سيتم في هذا الفصل عرض أساسيات حول المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وذلك بإلقاء الضوء على بعض الجوانب النظرية المتعلقة بها.

## أولاً: أساسيات حول المناخ التنظيمي

## 1- أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (الشريبي، 1987، ص 20)

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ومن بين المتغيرات نجد الاستقرار في العمل وغيره، ويمكن إظهار أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- يمثل المناخ التنظيمي الجو العام للعمل داخل المؤسسة والذي يمارس تأثير مباشر على الموظفين.
- يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية والتي يحدث من خلالها التفاعل بين الموظفين وبين العوامل الخارجية.
- المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من خلاله الوصول إلى حل للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- دعم السعي نحو تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم ومساعدة الموظفين من أجل تحسين مستوى أدائهم. (المغربي، 2007، ص 85)

يعتبر المناخ التنظيمي حسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي أداة قوية للمؤسسة لإثبات كيانها وحيويتها من جهة وللحفاظة على الفاعلين من جهة أخرى.

- ويرى واصل جميل حسين المومني أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية مؤسسة، ويصف المناخ التنظيمي بأنه مناخ مشجع ومساعد على توليد السلوك الإيجابي. (المومني، 2008، ص 142)
- كما أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، والمناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكاتهم واتجاهاتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي " الجوانب النفسية و الاجتماعية " للموظفين. (مامش، 2014، ص6)
- من خلال ماتطرق إليه " واصل جميل" و " مامش أمينة " حول أهمية المناخ التنظيمي يتضح أن هذا الأخير له تأثير مباشر على فعل الفاعلين، وهذا التأثير يبرز في الجوانب النفسية (عدم الشعور بالأمن والاستقرار في العمل) وجوانب اجتماعية (تتمثل في البعد العلائقي الاجتماعي والسعي لإيجاد مكانة ضمن جماعة العمل).
- المناخ التنظيمي الصحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم، ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر. (أوبكر، 2007، ص 69)
- تأثير المناخ التنظيمي السائد على بيئة العمل الداخلية، مما تتخذ كثير من قرارات تؤثر على سلوك واتجاهات الموظفين. (السكران، 2004، ص 18)
- إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به. (العولمة، 1994، ص 241)
- المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين.
- يعمل على زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم
- يوفر فرصا للتطور الذاتي، لأنه يتوفر فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع. (عبد الله عيسى، 2014، ص16)
- كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي في خلق التوازن الهادف بين سلوك الموظفين وأهداف المؤسسة. (فريجات، 2009، ص 294)
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للموظفين في أي مؤسسة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي وذلك بتشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي تظهر في مكان العمل، ونجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والروح المعنوية العالية. (القطامنة، 2000، ص 27)
- سوء طبيعة المناخ التنظيمي يؤثر على دافعية الأفراد وبالتالي عدم بذل الموظفين جهودهم وإمكانياتهم. (الصباغ وآخرون، 1982، ص 117)

رغم اختلاف وجهات نظر بين الباحثين والمفكرين حول أهمية المناخ التنظيمي، إلا أن هناك تداخل في المعلومات المجمع حول الموضوع، ويمكن إيجاز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التراث النظري المجمع حول هذا الموضوع فيما يلي:

- أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد، لما له من تأثير على سلوك الفاعلين ورضاهم، مما ينعكس على أدائهم واستقرارهم في العمل، فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة أو فشلها، فإذا كانت هذه الأخيرة تتمتع بمناخ تنظيمي مناسب، يمكنها من المحافظة على البقاء واستمرارها، وزيادة قدرة تنافسيتها بين المؤسسات، من خلال تعزيز النواحي الإيجابية والارتقاء بالصحة النفسية، الروح المعنوية للموظفين والذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

وأخيراً يعد الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة للمؤسسة المعاصرة.

## 2- خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. (شامي، 2010، ص 09)
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإشارة التي تعتبر محددات للسلوك. (فيله. عبدالمجيد، 2005، ص 296)
- المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
- المناخ التنظيمي نتاج سلوكية قوية.

- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- المناخ التنظيمي خاضع للتغير عبر الزمن.
- المناخ التنظيمي يتحدد بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (الطيب، 2008، ص 15)
- أن المناخ التنظيمي يحمل صفة الاستمرارية.
- أن العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن هويته تبقى كما هي. (العصيمي، 200، ص 30)
- على ضوء ما سبق ذكره حول خصائص المناخ التنظيمي، يمكن تلخيص أهم خصائص المناخ التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:
- المناخ التنظيمي من خصائصه سمة التغير والاختلاف من منظمة إلى أخرى، "باعتباره حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد". (شامي، 2010، ص9)
- أن المناخ التنظيمي يشير إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أي منظمة.
- أن المناخ التنظيمي يتعلق بما يدور داخل التنظيم فقط وكمثال على ذلك العلاقات الداخلية.
- من خصائص المناخ التنظيمي تفاعل الأهداف والإجراءات والسياسات المطبقة داخل المؤسسة، هذه الخصائص مدركة من قبل الموظفين والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم وبالتالي استقرارهم الوظيفي.

### 3- أنواع المناخ التنظيمي:

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي الظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة وعلى هذا الأساس تعددت آراء الباحثين والمفكرين حول أنواع المناخ التنظيمي، حيث ميز " هالبن وكروفت" ستة أنواع للمناخ التنظيمي: (دروزي، 2011، ص105)

#### 3-1- المناخ المفتوح: The open climate

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي وانخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام وارتفاع مستوى الود، الرضا الانتماء نحو العمل.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع الاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، وموقفية القرار، القبول الجماعي، عدم العزلة، والقدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة اللصقية. (رسمي، 2004، ص 100)

نخلص مما تقدم إلى أن الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي يعملون في شكل فرق جماعية دون ملل أو شكوى، ومدير المؤسسة تربطه علاقة اجتماعية وثيقة مع الموظفين، وفي إطار هذا يتم

تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للموظفين، ويمكن تلخيص المناخ التنظيمي المفتوح في النقاط التالية:

- علاقات حميمية بين الموظفين.
- مدير المؤسسة يسهل المهام وله علاقة ارتباطية مع موظفيه.
- الرضا العام في العمل.
- روح معنوية عالية.

### 2-3- المناخ المستقل: The Autonomous Climat

في هذا النوع يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، وفي هذا النمط نجد درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية ونجد أن كل فرد يؤدي حسب طاقاته ويميل هذا النمط إلى إتباع اللوائح وتحديد الإجراءات اللازمة لأداء العمل، واهتمام قليل بالرقابة على الأداء. (محرمة، 1993، ص 39)

نلاحظ في هذا النوع من المناخ التنظيمي أن القائد يتيح للموظفين فرصة لتنظيم تفاعلهم من خلال وضع قوانين وإجراءات تساهم في عملهم دون الرجوع إليه، والسمة الرئيسية لهذا النوع من المناخ التنظيمي هي الحرية الشبه الكاملة التي يعطيها القائد للموظفين عند إنجاز أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للموظفين في هذا النوع وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ التنظيمي المفتوح، ويرجع ارتفاع الروح المعنوية إلى إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى ويلبها إنجاز العمل بالدرجة الثانية.

### 3-3- المناخ العائلي: The Familiar Climate

يتميز هذا النوع بارتفاع درجة الألفة، ارتفاع العلاقات الطيبة بين الموظفين والنزعة الإنسانية، كما تنخفض معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل، أي الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين وتخف حدة اهتمام الإدارة وتركيزها على الإنتاج دون الوقوف على رأي الموظفين ولكن تزداد درجات تباعد الموظفين في العمل كفريق، ويتصف سلوك القائد بالاجتماعية. (عويضة، 1996، ص 16)

هناك تشابه بين المناخ المستقل والمناخ العائلي في تطبيق اللوائح والقوانين والإجراءات، لكن جوهر الاختلاف يكمن في الألفة الشديدة بين الموظفين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة، العمل الإداري قليل، مستوى الروح المعنوية والرضا متوسط على عكس المناخ المستقل والمفتوح اللذان يتميزان بروح معنوية مرتفعة، كذلك ما يميز هذا النوع، القائد لا يرهق الموظفين، هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات تجعلهم يشعرون كأنهم من عائلة واحدة.

### 3-4- المناخ الأبوي: Paternal Climate

يتميز هذا المناخ بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة وانخفاض العلاقات الاجتماعية بين

الموظفين، وتكون تصرفاتهم محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إنتاجية منخفضة. الأمر الذي يجعل الرضا الوظيفي منخفض مع وجود اتجاهات سلبية اتجاه العمل (المغربي، 2007، ص 18).

والقائد في هذا النوع لا يفتح باب الحوار والنقاش والسماع لرأي الموظفين ويكون منعزلا ولا تربطه علاقات إنسانية بموظفيه. (حامد، 2009، ص 216)

نلمس في هذا النوع من المناخ التنظيمي العديد من النقاط التي تختلف فيها عن الأنواع السابقة الذكر، حيث يتميز هذا النوع بارتفاع درجة التباعد على عكس المناخ العائلي الذي يسوده ارتفاع درجة الألفة، كذلك نلاحظ انخفاض في النزعة الإنسانية، عدم التركيز على الإنتاج، تركيز السلطة في يد القائد وبالتالي عدم ظهور أي مبادرات فردية للموظفين معه، وبذلك لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة لهم أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية ما ينتج عن عدم هذا الإشباع انخفاض في الروح المعنوية.

### 3-5- المناخ الموجه: The Controlled Climate

يتميز بالاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، والعزلة الاجتماعية مألوفة في هذا المناخ، فلا تظهر علاقات حميمة بين الموظفين ولكن الكل يعمل بجد وبروح معنوية عالية نوعا ما، وهذا المناخ يتميز بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لا يسمح بالخروج عن التعليمات أي ممارسة الضغط العالي وكذلك لا يهتم كثيرا بمشاعر الآخرين، مثقل بالأعباء الإدارية، والتقارير الروتينية. (الدوسري، 2011، ص 26)

يهتم هذا النوع بانجاز العمل والإنتاج على حساب الحاجات الاجتماعية، والملاحظ أن الموظفين يعملون بجد ولا يجدون متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بينهم، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، والقائد يتصف سلوكه بالسيطرة والتوجيه، وانخفاض مستوى اهتمامه بالموظفين ولا يهتم بمشاعرهم لأنه يهتم بالارتقاء بالعمل على حساب موظفيه.

### 3-6- المناخ المغلق: The Closed System

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث تتدنى فيه درجة الثقة وروح التعاون بين أعضاء المؤسسة، فالقائد والموظفين يسيرون في طرق مختلفة ومتاهات كثيرة وانفعالات. (مدانات، 2007، ص 28)

يسود هذا النمط الفتور لدى الموظفين نظرا لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، افتقاد القائد القدرة على توجيه الأنشطة، العمل يكون طبقا للقواعد والقوانين، عدم الاهتمام بحاجات الموظفين وعدم مساعدتهم على حل المشكلات، ويتميز بانخفاض الروح المعنوية. (الشمري، 2006، ص 62)

نتوصل من هذا النوع إلى مجموعة من النقاط يمكن إيجازها فيما يلي:

- المناخ التنظيمي المغلق نقيض المناخ المفتوح.
- لا مكانة لروح المبادرة بين الموظفين.

- انخفاض مستوى العمل الجماعي.
  - انخفاض الروح المعنوية ودرجة الرضا الوظيفي.
  - القائد عديم الفعالية ولا يهتم بالموظفين.
- بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك من يميز بين نوعين من المناخ التنظيمي، والمتمثل في المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي.

### 1- المناخ التنظيمي الإيجابي:

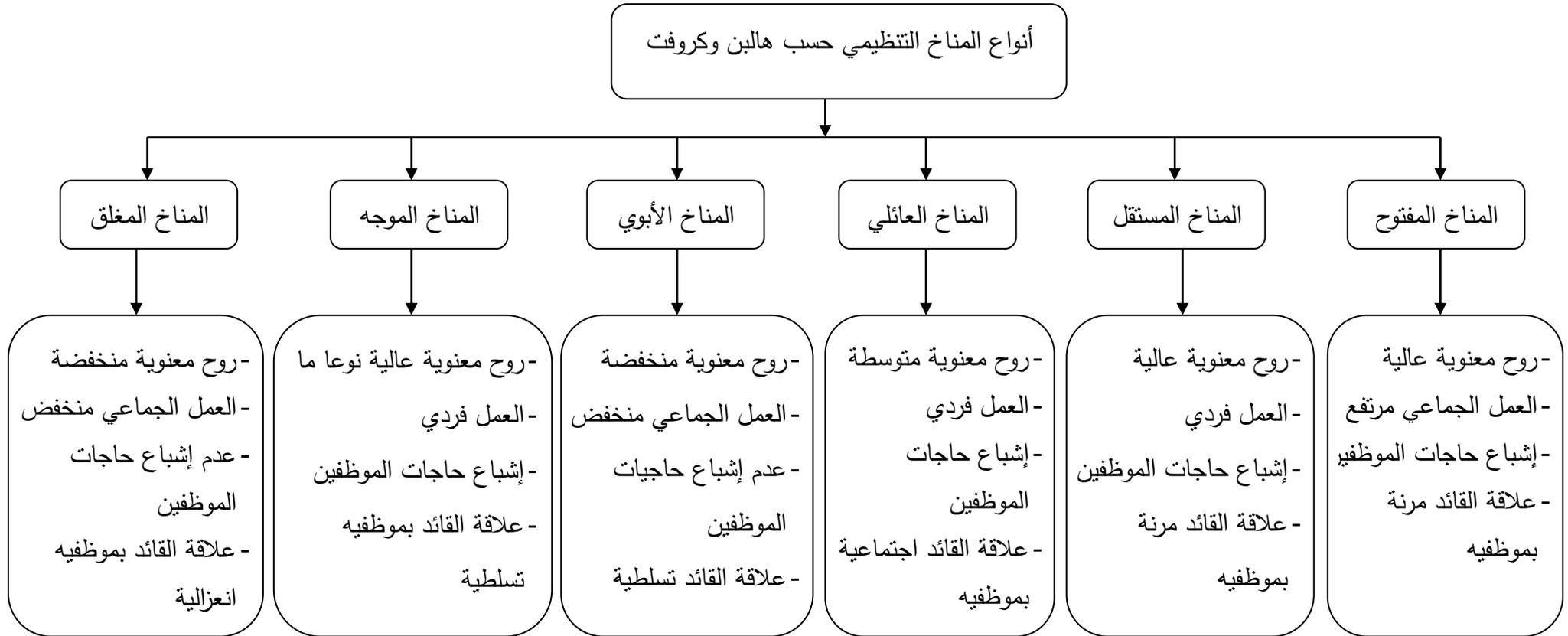
- وهو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الموظفين ويتسم بالمواسفات التالية:
- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم أفكار جديدة.
  - الترقية والتقدم في العمل مبنية على الإنجاز الذي يحققه الفرد.
  - العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين.
  - العمل يعطي للموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرار ويقوم على اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
  - زيادة كفاءات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
  - حالة معنوية مرتفعة لدى الموظفين.
  - التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.
  - يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. (حمادات، 2008، ص 41)
- يتميز هذا النوع بنقاط إيجابية، تعزز النواحي الإيجابية للموظف وللمؤسسة، ومن شأنها أن تحقق الاستقرار الوظيفي من خلال وجود جملة من مؤشرات في هذا النوع كالروح المعنوية العالية، الترقية المكافآت...، مما يسمح ببقاء الموظف في عمله وعدم التفكير في ترك المؤسسة.

### 2- المناخ السلبي:

- وهو عكس المناخ الإيجابي، حيث يؤثر سلباً على سلوكيات الموظفين ويتصف بمجموعة من السمات وهي:
- العمل روتيني ولا يتصف بروح الابتكار والإبداع.
  - المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
  - العمل يقوم على المركزية وعدم إعطاء حرية للموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
  - ضعف قدرات ومهارات الموظفين وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الأداء.
  - التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
  - الموظفون لا يتمتعون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. (شامي، 2010، ص 44)
- يعتبر المناخ السلبي نقيض المناخ الإيجابي، يخلق هذا النوع سلبية في نفسية الموظفين وذلك بسبب السمات التي يركز عليها كالمكافآت المبنية على الأقدمية وهذا ما يقتل روح الإبداع والابتكار لدى

الموظف ما يؤثر بدوره على الروح المعنوية، عدم شعور الموظف بالرضا والانتماء للمؤسسة وبالتالي التفكير في تركها لعدم تحقيق استقراره الوظيفي.

من خلال ما تطرق إليه حول أنواع المناخ التنظيمي نستنتج أنها تختلف باختلاف المؤسسات والبيئة المتواجدة فيها أي اختلاف الزمان والمكان، واختلاف آراء الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية ويمكن إيجاز مجموعة من النقاط حول أنواع المناخ لهالبن وكروفت في الشكل التالي:



الشكل رقم 03: يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين أنواع المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

**4- عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:****4-1- عناصر المناخ التنظيمي:**

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعهما تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

**4-1-1- الهيكل التنظيمي:**

تؤثر عدة خصائص للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي فمثلا إن اتسم تنظيم مؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا غير مناسب، يسوده الجمود والروتين وغير محفز لأداء الموظفين وزيادة الإنتاجية. (مصطفى، 200، ص410)

ونجد الهياكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات الجديدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة. (العيان، 2004، ص307)

يتبين أن الهيكل التنظيمي هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المؤسسة، حيث يتم من خلاله توزيع المهام والوظائف على الأقسام والإدارات المختلفة، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات، ويعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف، وتؤثر نوعية الهياكل التنظيمية على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

**4-2-1- مرونة التنظيم:**

ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. (المغربي، 1994، ص301)

إن مرونة التنظيم تلعب دورا هاما في تحديد طبيعة المناخ السائد، فالتنظيم الذي يتسم بالمرونة له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسات المعاصرة وهذا ما يخلق مناخا تنظيميا يتميز بالإبداع والابتكار.

**4-3-1- أهمية التنمية الإدارية والتدريب:**

إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية. (المرجع نفسه، ص302)

يمكن الخروج بفهم أساسي بشأن أهمية التنمية الإدارية والتدريب ويتمحور حول ضرورة اهتمام المؤسسة بالتدريب وتطوير الموظفين، فالاستثمار في المورد البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك

لما يسببه من ثقة في نفسية المتدرب لتحقيق أهدافه والرفع من معنوياته ما يؤدي بدوره إلى استقرار الموظف بالمؤسسة.

#### 4-4-1- أهمية الإنجاز:

تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية، حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم. (المرجع نفسه، ص 303)

للإنجاز أهمية للمؤسسة من جهة وللموظف من جهة أخرى، فالموظف القادر على إنجاز المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، يسمح له هذا بالحصول على مكافآت مادية ومعنوية وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

#### 4-5-1- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

إن الإدارة التي تهدف إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع الموظفين، تحصل على تعاون وثقة هؤلاء الموظفين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة الموظف من جهة أخرى. (المرجع نفسه، ص 304)

إن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة يحدد نمط تعامل الموظفين معها، فالمؤسسة التي تتعامل بالمرونة والإخلاص وعدالة التعامل تحصل على ولاء الموظفين لها، وتحقيقهم لأهداف المؤسسة، وعدم تركها.

#### 4-6-1- أنماط الثواب والعقاب:

تهدف أنماط الثواب والعقاب إلى تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافآت تمنح للموظف المنتج والمبدع، والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما العقاب يقع على الموظف الغير المنتج والكسول والغير الملتزم بما هو موكل إليه. (المرجع نفسه، ص 305)

تحدد أنماط الثواب والعقاب في المؤسسة حسب سلوك كل موظف، فالمكافآت المادية والمعنوية تمنح للمنجز لأعماله على أكمل وجه ما يدفعه إلى الإبداع أكثر، أما أشكال العقاب تمارس على الموظفين المستهترين بالقوانين والأنظمة.

#### 4-7-1- الأمن الوظيفي:

يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء. (المرجع نفسه، ص 305)

إن عنصر الأمن الوظيفي من أهم العناصر التي يركز عليها الموظف، فهذا الأمن يضمن له وظيفته وكذلك الضمان من إجراءات إدارية تعسفية، الذي يؤدي إلى استقراره النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء.

وما يمكن أن نستخلصه من عناصر المناخ التنظيمي أنها عناصر متداخلة ومتراطة فيما بينها وكل عنصر مكمل للعنصر الآخر ويحتل نفس المكانة بحيث لا يمكن تفريق عنصر عن آخر.

#### 4-2- أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية بكل خصائصها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمؤسسة، ولقد تعددت الآراء حول أبعاده حسب الكتاب والباحثين ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي هي:

#### 4-2-1- نمط القيادة:

يهيئ القادة الذين يتقون في مرؤوسيههم ويشركوهم في القرارات التنظيمية مناخا ايجابيا ومختلف تماما عن هؤلاء الذين لا يتقون بمرؤوسيههم والذين لا يشركونهم في صنع القرارات ويمارسون رقابة محكمة عليهم. (مصطفى، 2000، ص 409)

يعد نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقادة الذين يقومون بدعم موظفيهم ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم هي القيادة التي تستطيع خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتدمير والغياب، على عكس القادة المتسلطين الذين يؤدون إلى خلق مناخ تنظيمي ينفر منه الموظفون ما ينتج عنه عدم الاستقرار في المؤسسة.

#### 4-2-2- نمط الاتصال:

يعد نمط الاتصال من الوسائل الهامة التي تسمح بتوفير الجو الملائم داخل العمل، فهو عبارة عن سلوك يقود إلى تبادل المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفهية من موظف إلى موظف أو من موظف إلى مجموعة، في الاستخدام السليم لنظم الاتصالات يمكن القيادة الإدارية من خلق علاقات بين أجزاء التنظيم مبنية على الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف وظروف العمل. (باغي، 2011، ص 156)

ويعتبر الاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين الهابط والصاعد، الذي يتيح للموظفين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات على عكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد الهابط. (العميان، 2004، ص 308)

كذلك تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز الرئيسي للتنظيم، وتؤثر في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وفعاليتها بمثابة مؤشر على وجود مناخ تنظيمي جديد. (فيله، 2005، ص 297)

في إطار ما تم ذكره تبين أن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، فالاتصالات الفعالة يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة وتتيح فرصة للموظفين في إبداء الرأي والتعلم والتطور.

#### 4-2-3- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المؤسسة، وذلك لشعور الموظف بأن عمله ليس ذا أهمية. (عبوي، 2006، ص 125)

ونجد درجة التعلم لدى الموظفين تزداد عند إعطائهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل، هذه المشاركة الفعالة تولد للموظفين شعورا بالاعتزاز للإنجاز الذي حققوه وبالمساهمات التي قدموها في مجال حل المشكلات وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والتزام الموظفين اتجاه المؤسسة. (عبيدات، 2002، ص 265)

تلخص هذه الفكرة أن الأعمال التي تتسم بالتطوير والتجديد تشجع الموظفين على إسهم طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إطارات الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف على عكس الأعمال الروتينية التي تقتل روح المبادرة والإبداع للفاعلين بالمؤسسة.

#### 4-2-4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرار يعد من أهم العمليات وأكثرها في حياة الموظفين والتنظيمات الإدارية حيث يتيح لهم إبداء أفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع، ويؤدي إلى الرفع من معنويات الموظفين وتحقيق الإنسجام بينهم وبين طبيعة العمل لهذا فالقرارات يجب ان تهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المؤسسة و مصالح الموظفين وليس أهداف شخصية فقط. (العميان، 2004، ص 308)

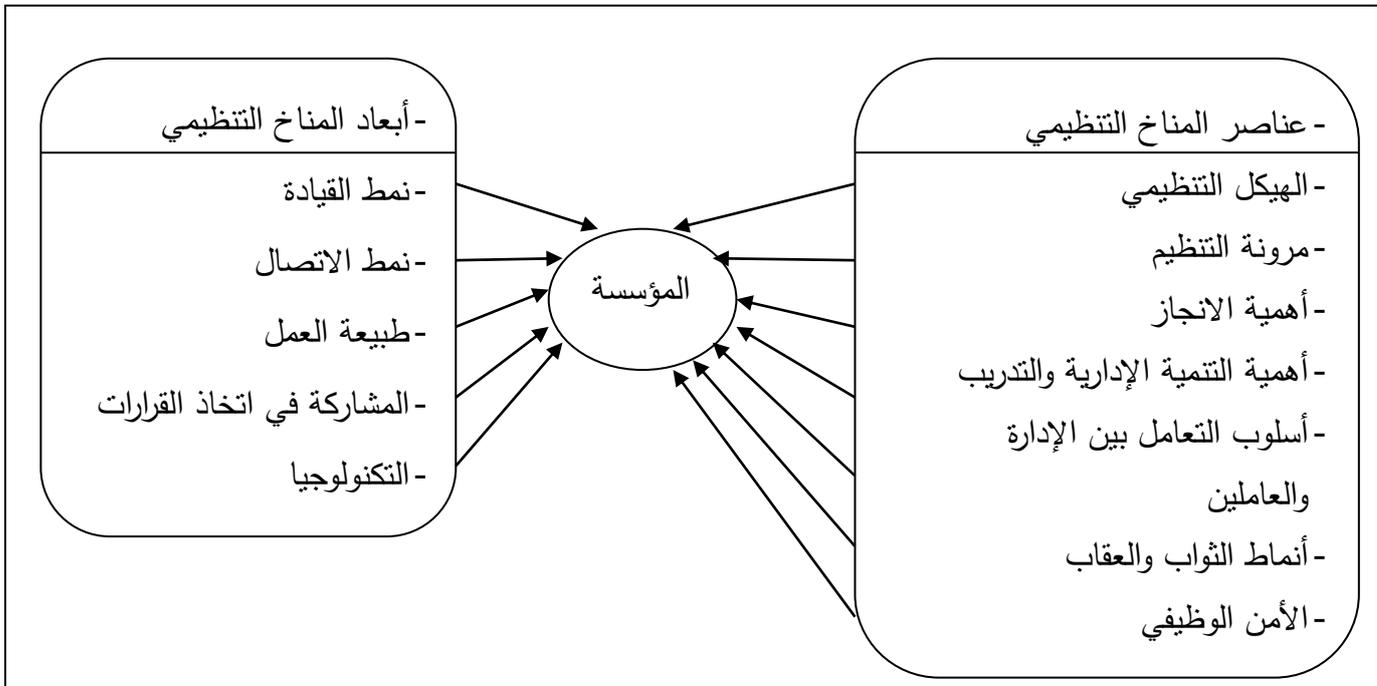
إن المشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ بآراء الموظفين وأفكارهم ومقترحاتهم يتيح لهم فرص التقدم والتطور من خلال اكتساب الخبرة والتعلم.

#### 4-2-5- التكنولوجيا:

تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المؤسسات، إلا أنها تقضي إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية، لأن الموظف يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية. (المرجع نفسه، ص 308) وبالرغم من أن التكنولوجيا تعتبر نعمة للموظف والمؤسسة، إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين الموظفين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة في المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى الموظفين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (عبوي، 2006، ص 125)

تقرض المؤسسة المعاصرة استخدام وسائل متطورة وتقنيات حديثة، لمواكبة التطور والحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق أهدافها المسطرة، إلا أن هذه التكنولوجيا لها جانب سلبي حيث يصبح الموظف الغير المدرب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في حالة الاغتراب الوظيفي، لذلك وجب على المؤسسات تدريب موظفيها على هذا النوع من التكنولوجيا.

ورغم الاختلاف بين تحديد عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، إلا أن هذه العناصر والأبعاد تبقى متداخلة ومتراصة فيما بينها، ويمكن إيجازها في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: يوضح أهم عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن استنتاج عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير كبير على المؤسسة والتي بدورها تؤثر على الموظفين، وباعتبار المؤسسة جانب استراتيجي أي ثابت لكن عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي يمكن اعتبارها ديناميكية، فهي الجانب المتحرك الذي بدوره يؤثر على ثبات المؤسسة والقضاء على جمودها هذا الجانب الديناميكي للعناصر والأبعاد يضيف طابع الحركية والتجديد والتطور في المؤسسات المعاصرة التي أصبحت من ميزتها قدرة مواكبة التغيرات المستجدة.

وتظهر جوانب الاستفادة من هذه العناصر والأبعاد أنها مساعدة في ضبط فرضيات الدراسة ووضع أسئلة الاستمارة.

### 5- مستويات المناخ التنظيمي:

يشير البعض من الباحثين إلى وجود ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

#### 5-1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

أي أن جميع الموظفين داخل المؤسسة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومنه فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثلاً إلى حد كبير. (المغربي، 2007، ص 17). يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متجانس بين الموظفين داخل المؤسسة، بحيث كل موظف يكون على دراية بخصائص المؤسسة التي يعمل بها وطبيعة الظروف الداخلية السائدة بها، أي أن المناخ التنظيمي في هذا المستوى يشمل جميع الموظفين.

#### 5-2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

بمعنى أن هناك شبه إجماع بين موظفي مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ التنظيمي، حيث تتكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل، مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف للإدارة العليا عن الإدارة الوسطى، وبالتالي يختلف عنه في مستوى الإدارة التنفيذية. (المرجع نفسه، ص 17) يتبين أن هناك اختلاف بين المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل والمناخ التنظيمي على مستوى المجموعة، حيث يكون المناخ التنظيمي في المستوى الأول يدركه جميع موظفي المؤسسة بشكل موحد، على اختلاف في المستوى الثاني والتي يختلف فيها إدراك المناخ التنظيمي من مجموعة إلى أخرى وهذا راجع إلى الاختلاف في العديد من العوامل مثل: الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، مما يؤدي إلى خلق مجموعة من الاتجاهات والقيم، ما يؤدي إلى الإدراك المختلف للمناخ التنظيمي.

**5-3- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:**

هذا النوع من المناخ التنظيمي يتكون في حالة وجود تباين كبير في خصائص الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، مما ينتج عنه إدراك مختلف لكل موظف منهم، وهذا الاختلاف يتوقف داخل الهيكل التنظيمي. (المرجع نفسه، ص 18)

نستنتج من هذا المستوى أن كل موظف في مؤسسة يتعرف على خصائصها والظروف المحيطة بها، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه ومن خلالها سيتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من موظف لآخر وهذا التباين راجع إلى السن والجنس والتعليم وموقع الموظف داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى.

نلاحظ مما سبق ذكره أن مستويات المناخ التنظيمي تحددت بشكل عام في ثلاث مستويات وكل مستوى يختلف عن الآخر وفي الدراسة الراهنة سيتم التركيز على المناخ التنظيمي ضمن المستوى الفردي، بحيث سنحاول معرفة الآراء المتشكلة للموظف حول المناخ التنظيمي لمؤسسته.

**6-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:**

يتأثر المناخ التنظيمي لمؤسسة ما بمجموعة من العوامل، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة عوامل وهي كالاتي:

**أولاً: العوامل الخارجية:** نذكر منها ما يلي:

**1- البيئة الاقتصادية:**

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة دوراً هاماً في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمؤسسات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وعدم الاستقرار والتحفيز، وكذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمؤسسة جيدة يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة، وبينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمؤسسة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن من مخاطرة بدرجة أو بأخرى. (مصطفى، 2006، ص 410)

تعتبر البيئة الاقتصادية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من موظفيها، وهذا ما يؤدي إلى تصور باقي الموظفين بالتهديد، فيصبح المناخ التنظيمي غير مستقر

يسوده القلق والخوف، مما تؤدي هذه التصورات التي تشكلت لدى الموظفين على نمو المؤسسة وتطورها من جهة وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم من ناحية أخرى، لذلك وجب على المؤسسات من إقامة جسر مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي، مما يشعر الجميع بأنهم يعملون في ظل مناخ تنظيمي إيجابي.

## 2- البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. (البعمي، 2010، ص 15)

تتكون لدى الموظفين مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات، تؤثر على تصوراتهم وسلوكياتهم، مما يؤثر ذلك على المؤسسة، كتأثير مستوى دافعية الموظف على الإنجاز من خلال الاتجاهات المتكونة لديه.

## 3- البيئة التكنولوجية:

تعتبر التطورات التكنولوجية من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للموظفين إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من التوجهات التي وجب القضاء عليها، واعتبار التطورات التكنولوجية آثار إيجابية للموظف والمؤسسة والمجتمع. (حمود، 2002، ص 171)

يتضح لنا أن البيئة التكنولوجية تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المؤسسة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد على المؤسسات من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من مواكبة ما يحدث في تلك البيئة، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل.

## 4- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من المعلومات عن كيفية أدائها، يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في

الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء. (الصيرفي، 2009، ص 265)

إن تماسك الجماعة وتفاعل أعضائها، وحصولها على ما تحتاجه والذي من شأنه أن يساعدها في انجازها لمهامها، يؤدي إلى الأداء الجيد من قبل تلك الجماعة، على خلاف الجماعة الغير متماسكة والتي تكون فيها درجة التفاعل بين أعضائها محدود يؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء أعضائها، فالجماعة المتماسكة والمتفاعلة تحقق درجة من الولاء التنظيمي.

### ثانيا: العوامل التنظيمية:

#### 1- الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء المؤسسة، فلها تأثير مباشر على تصرفات الموظفين، وكذلك على الأنظمة الرسمية والغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة. (المرجع نفسه، ص 337)

يتضح من هذا العنصر أن الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات السائدة بين الأفراد في التنظيم وهذه الثقافة تؤثر على الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم.

#### 2- البناء التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. (البقي، 2010، ص 16)

نستخلص أن البناء التنظيمي المرن الذي يتصف بسياسات وأنظمة وقوانين مرنة يؤدي إلى شعور الموظفين بالراحة والأمان ويكون مشجعا للإبداع والابتكار، في حين البناء الغير مرن الذي يسوده روتين وجمود المركزية يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الملل والضجر والنفور.

#### 3- النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات الموظفين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والموظف، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع أعضائها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، له تأثير على شعورهم بالثقة

والولاء لمؤسستهم وزيادة درجة الإنجاز والإخلاص في العمل، لذلك تولي القيادة المتميزة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للموظفين. (شامي، 2010، ص48)

يمكن القول أن للقيادة تأثيرا كبيرا على سلوك الموظفين، فاتباع نمط قيادي معين يؤثر على أداء الموظفين سواء كان هذا التأثير إيجابا أو سلبا، لذلك وجب على المؤسسة إتباع نمط قيادي يعمل بدوره على خلق مناخ تنظيمي يسوده الإبداع والابتكار والتجديد.

#### 4- بطء التقدم الوظيفي:

يعد البطء في عملية الترقية من أسوأ ما يتعرض له الموظفون في أية مؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى الموظفين ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية. (البعمي، 2010، ص 16)

يعتبر عامل الترقية أو التدرج الوظيفي من أهم العوامل المشجعة والمحفزة للموظف داخل المؤسسة وهذا الحافز يعمل الموظف من خلاله على بذل طاقاته وإمكانياته بغية الحصول على أداء أفضل وبالتالي حصوله على الترقية، هذا من شأنه أن يحقق الاستقرار الوظيفي له.

#### 5- المبالغة في المسؤوليات:

إن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له، مع عدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط. (المرجع نفسه، ص 16)

نلاحظ كثرة المهام والمسؤوليات التي تقع على الموظف والتي توكل إليه، دون الأخذ بعين الاعتبار إلى طاقاته وإمكانياته، يؤدي ذلك إلى شعور الموظف بالنفور والتوتر وعدم الاستقرار لإتقال كاهله بمهام فوق قدرته.

#### 6- غموض التعليمات:

تتزايد درجة الإحباط لدى الموظفين كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس سلبا على مستوى أدائهم. (المرجع نفسه، ص 16)

يشير غموض التعليمات إلى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة للموظف وجهله عنها، ما يؤدي بالموظف إلى القيام بمهام دون علمه بتعليمات وقوانين تلك المهام، ويترتب على غموض التعليمات، شعور الموظف بالإحباط، اللامبالاة في وظيفته قلة الثقة بالنفس والرضا الوظيفي ما ينعكس سلبا على استقراره في المؤسسة.

**7- نظام الأجور والحوافز:**

إن تبني المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية تشجع الموظفين المؤهلين إلى الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم في الاستمرار بالمؤسسة. (المرجع نفسه، ص 16)

يحتل عنصر الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، أهمية بالغة في المؤسسات، هذه الحوافز تساعد الموظف على بقاءه في المؤسسة لأنها من الحاجات التي يحاول الموظف إشباعها، وبالتالي لها تأثير إيجابي على أهداف المؤسسة.

**8- أهداف المنظمة:**

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للموظفين ومن ثم زيادة مستوى إنتاجيتهم. (المرجع نفسه، ص 17)

يمكن أن نستنتج أن غموض التعليمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، فإذا كانت التعليمات واضحة، كانت الأهداف المسطرة للمؤسسة واضحة وبالتالي تحقيقها دون مشاكل وعراقيل.

**9- درجة الإثراء الوظيفي:**

يجب تشجيع دوافع الموظف الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل وهي:

- شعور الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى تحسين المناخ التنظيمي، مما يزيد من مستوى أداء العاملين. (المرجع نفسه، ص 17)

يعد الإثراء الوظيفي للموظف عاملاً مهماً يساعده على تحقيق ذاته، حيث يعتبر نفسه ذا أهمية بالغة في المؤسسة ما يؤثر هذا على أدائه وولائه لها.

**10- الصراع التنظيمي:**

يرى معظم الإداريين المعاصرين إمكانية توظيف الصراع التنظيمي لصالح المؤسسة والعاملين بها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه، فالنظرة الحديثة بعد الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في المؤسسات. (المرجع نفسه، ص 17)

يمكن القول أن ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات المعاصرة أصبحت ظاهرة حتمية الحدوث حيث تختلف هذه النظرة عن النظرة التقليدية التي كانت ترى بأن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنبها والملاحظ أن محافظة المؤسسات المعاصرة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من تحسين المناخ التنظيمي والمحافظة على معنويات الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

### ثالثاً: العوامل الشخصية:

#### 1- قدرات الفرد:

إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تتخفض إنتاجيته. (المرجع نفسه، ص 17)

ما يمكن استنتاجه أن قدرات الفرد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمبالغة في المسؤوليات، فتوكيل مهام للموظف فوق قدرته يسبب له إحباطاً نفسياً والشعور بالفشل ما يؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته.

#### 2- تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجيته. (المرجع نفسه، ص 17)

إن اختلاف قيم الموظف مع قيم عمله الوظيفي يؤدي بالموظف إلى الوقوع في دوامة بين محاولة المحافظة على قيمه، وفي نفس الوقت على وظيفته، هذا التناقض الذي يقع فيه من شأنه أن يؤثر على استقراره وأدائه.

#### 3- درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (شامي، 2010، ص 49)

نستنتج أن المناخ التنظيمي القادر على المواكبة والتماشي مع التغيرات الحاصلة، والسماح بالمبادرة والمخاطرة والقضاء على الروتين الموجود بالمؤسسة يدفع ذلك إلى زيادة درجة الإنجاز، أما المناخ التنظيمي الذي يسوده الروتين والجمود وعدم مواكبة التغير الحاصل، سيضيف طابع الملل وعدم الرغبة في العمل.

## رابعاً: العوامل النفسية:

## 1- الضيق والقلق:

يعتبر الضيق والقلق المتولدين عن الشخص ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المؤسسات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً.
- تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه. (المرجع نفسه، ص 50)

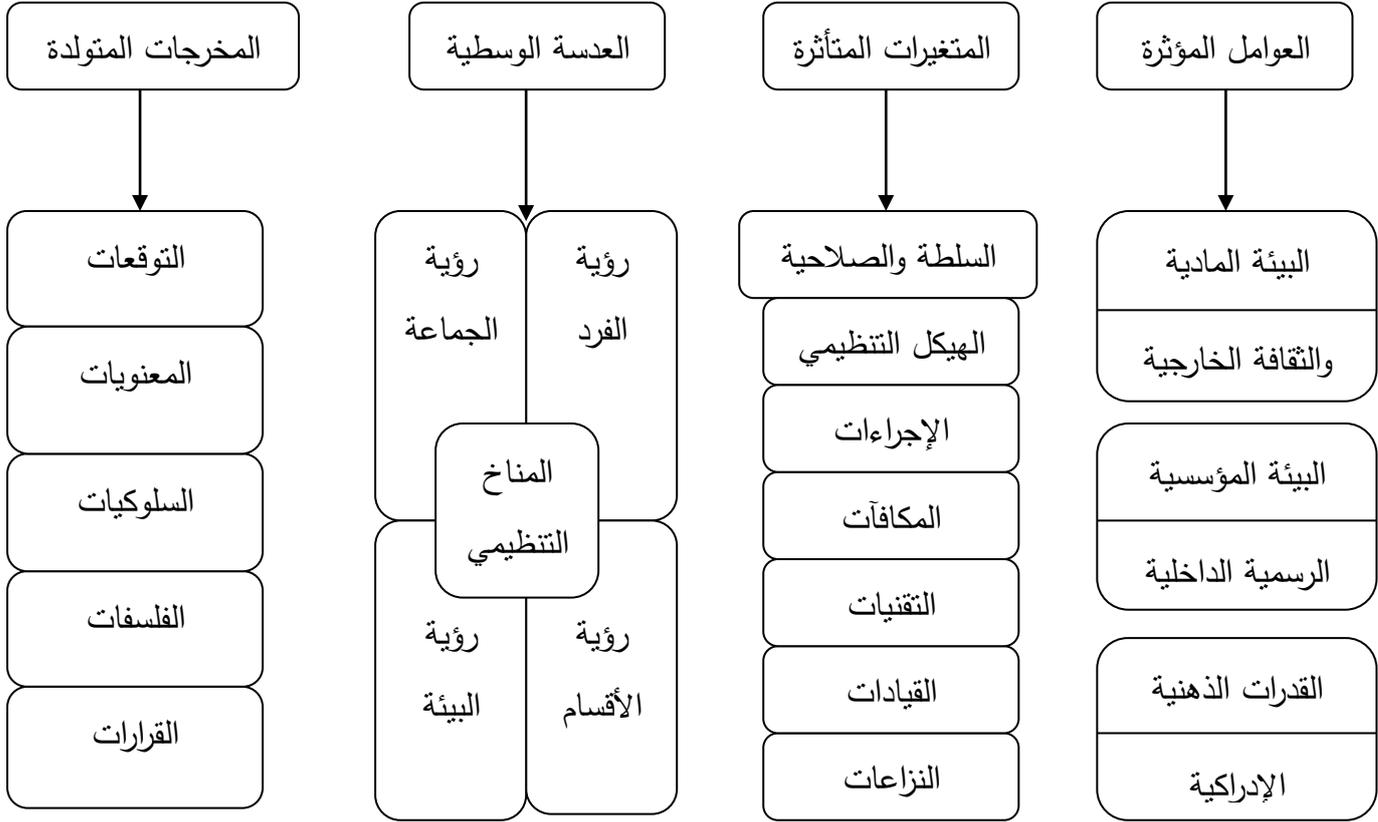
عبارة أخرى الضيق والقلق عبارة عن شعور يطرأ لدى الموظفين عندما توجد سدود بين الموظف وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب الاهتمام بمشاعر الموظف لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

## 2- الصراع النفسي:

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع الضيق والقلق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الموظف منها، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للموظف على المستوى الشخصي، وتحاول المؤسسة استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الموظفين اتجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة، حيث يحاول الموظف التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي، أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المؤسسات. (المرجع نفسه، ص 50)

يمكن أن نستنتج أن العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي عوامل متداخلة تؤثر في بعضها البعض لذا يجب الاهتمام بهذه العوامل باعتبارها أساس جذب وبقاء الموظف في عمله، وذلك لما توفره من عناصر تساعد على زيادة درجة الولاء ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبالتالي الشعور

بالانتماء والاستقرار في المؤسسة، أما في حالة وجود إهمال في توفير هذه العناصر قد يؤدي الأمر بالموظف إلى ترك العمل، وذلك نتيجة لعدم شعوره بالأمن والاستقرار في المؤسسة. وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الشكل رقم (5) كنموذج يبين أهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.



الشكل رقم 05: يوضح العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة في بلورة المناخ التنظيمي

المصدر: الكبيسي، عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. د. ط. السعودية. مطابع دار الشرق. ص 65.

### 7- طرق تحسين المناخ التنظيمي:

تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة إلى تحسين المناخ التنظيمي، نظراً للأهمية البالغة التي حظي بها هذا الأخير، مع العلم أن عملية تحسين المناخ التنظيمي من الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف خلق جو ملائم ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

لذلك أصبحت عملية تحسين المناخ التنظيمي من انشغالات المسؤولين.

- ولتحقيق هذا الأخير لا بد من توفر جملة من العناصر وهي كالتالي:
- اعتماد نموذج التكيف العلمي أو الفعلي، وفي إتباع هذه الإستراتيجية تصبح المؤسسة أداة وركيزة تغيير البيئة، فهي لا تتكيف للفرص المهمة في البيئة، ولكنها تحاول أن توجد مثل هذه الفرص ففي هذه الإستراتيجية لا تتكيف المؤسسة مع البيئة فحسب وإنما التأثير فيها بإيجاد ظروف مفضلة للمؤسسة، وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر استخداماً.
  - اعتماد نموذج التكيف: حيث تقوم المؤسسة بالتكيف مع البيئة ويشير عدد من الكتاب إلى هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية التقلب التنظيمي. (جودة. وآخرون ، 2008، ص 22)
  - النمط القيادي أي أن الإدارة فلسفة الإنسان، وذلك من خلال إدراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد هذه القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض. (عبوي . 2006، ص 127)
  - ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
  - ضرورة تحسين أنماط القيادة، وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار.
  - ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظم الإدارة بالأهداف.
  - إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.
  - البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل، وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.
  - وضع قنوات الاتصال المناسبة لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة في كل الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المؤسسة.
  - ضرورة البحث في شكاوي العاملين بسرعة وعدالة مع تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها.
  - اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للموظفين.
  - ضرورة الربط بين أجر الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها.

- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للموظفين.
  - مساعدة الموظفين على إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية المختلفة. (المغربي، 2007، ص 21، 20)
  - الاهتمام بتدريب الموظفين حيث أن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشبع الثقة بالنفس لدى الموظفين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطي للموظفين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمؤسسة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. (حمود، 2002، ص 174)
- استناداً إلى طرق تحسين المناخ التنظيمي يمكن التوصل إلى أن عملية تحسين المناخ التنظيمي وتوفير جو ملائم للعمل داخل المؤسسة، أصبح من أهم العمليات التي لا بد من الاهتمام بها لما لها من تأثير على الأفراد.

فعلى المنظمة الناجحة الاهتمام بتحسين مناخها التنظيمي وذلك من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والمتغيرات المتأثرة التي بدورها تؤثر على استقرار الموظف، لذلك وجب على المؤسسات المعاصرة والتي تحاول التماشي مع التغيرات الحاصلة في البيئة، الاهتمام بطرق تحسين المناخ التنظيمي، بدءاً بالاهتمام بالهيكل التنظيمي، من خلال تعديله وتطويره بما يخدم كلاً من أهداف المؤسسة والموظف، كذلك الاهتمام بوضع قوانين وإجراءات وسياسات تتميز بالمرونة، وتعطي تأثيراً إيجابياً للموظفين الذين يتأثرون بتطبيقها.

ضرورة اهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وهذا من شأنه أن يعطي للموظفين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمؤسسة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بوسائل مختلفة.

كذلك يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات صاعدة، نازلة وأفقية والتي لها دور كبير في الرفع من الروح المعنوية والولاء للموظفين.

## 8- نماذج دراسة المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، وما له من تأثير مباشر على سلوك الموظفين داخل التنظيم وعلى فاعلية المؤسسة بشكل عام ومن بين هذه النماذج نجد:

**8-1- نموذج هالبن وكروفت:**

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي وسبل تحديد نوع المناخ التنظيمي، وقد حدد الباحثان أبعاد المفهوم في مجموعتين:

- المجموعة الأولى: وتتضمن ما يلي: الانفعال، العائق، الانتماء، الألفة.
- المجموعة الثانية: وتضم الأبعاد التالية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة (ديري، 2011 ص 311)

ما يلاحظ على نموذج هالبن وكروفت في دراستهما للمناخ التنظيمي ركزت على تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين وهذه الأبعاد تختلف كلياً عن الدراسة الراهنة.

**8-2- نموذج سترينجر ولينوين:**

وقد استخدم نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم الوظيفي ولقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، المسؤولية المكافأة، المخاطرة والدفع، الصراع والدعم، المعايير والهوية. (شامي، 2010، ص، ص 24، 25)

كلا النموذجين ركزت دراستهما على مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي، إلا أنهما اختلفا في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ويعود هذا الاختلاف راجع إلى زمان ومكان كل دراسة.

**8-3- نموذج ليكرت:**

قدم ليكرت تصوراً يقوم على أربعة أنظمة لملاح مناخات يمكن أن تسود النظام وهي كالاتي:

- ملامح المناخ المتسلط المستغل.
- ملامح المناخ المتسلط المعتدل.
- ملامح المناخ الاستشاري. (ليتيم، 2012، ص 88)
- ملامح المناخ الإدارة الجماعية (التشاركي).

تتأثر هذه الملامح المناخية بمتغيرات تنظيمية يمكن حصرها في ستة أبعاد هي الاتصال، عملية اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، التأثير على المؤسسة، استخدام التكنولوجيا وأخيراً الحوافز. (المرجع نفسه، ص 88)

ما يلاحظ على نموذج ليكرت أنه يختلف عن النماذج السابقة بتطرقه إلى ملامح المناخ التنظيمي وهذه الملامح بدورها تتأثر بمتغيرات تنظيمية حصرها في أبعاد وهذه الأخيرة تتداخل مع الدراسة الراهنة.

**8-4- نموذج بريتشارد وكارازيك:**

يرى بريتشارد وكارازيك أن المناخ التنظيمي يتكون من إحدى عشر بعد يتمثل في: الحرية، الإعاقة العلاقات الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، المكافأة، الدافع، مدى الانسجام الاجتماعي، التبعية، المرونة والتجديد، تمركز القرارات المساعدة. (المرجع نفسه، ص 88)

من خلال نموذج بريتشارد وكارازيك يشير إلا أن هذه الأبعاد المتبادلة التأثير تشكل فيما بينها ما يسمى بالمناخ التنظيمي.

**8-5- نموذج كامبل وزملائه:**

لقد تم في هذا النموذج تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حصرها في عشرة أبعاد وهي كالاتي: الهيكل التنظيمي، المكافآت والعقاب، مركزية القرارات، المخاطرة والأمان، الانفتاح، التأكيد على الانجاز والتدريب والتطوير، الروح المعنوية، التغذية العكسية، الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة. (المرجع نفسه، ص 89)

هذا النموذج يختلف في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي عن نموذج بريتشارد وكارازيك ويعتبر نموذج كامبل من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي شيوعاً.

**8-6- نموذج تيم وبيترسون:**

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الثقة: ويشمل هذا الثقة المتبادلة بين موظفين المؤسسة.
- 2- المشاركة: ويشمل مدى مشاركة موظفين المؤسسة للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
- 3- الصدق والصرحة: مدى اطلاع الموظفين وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة.
- 4- المساندة والتشجيع: ويتناول هذا البعد مدى إدراك الموظفين لمساندة رؤسائهم لهم، وأن العلاقات المتبادلة سواء كانت زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين وهي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة. (عايش، 2008، ص 24)
- 5- الاتصالات الصاعدة: ويتناول هذا البعد مدى إصغاء إدارة المؤسسة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة.
- 6- الأداء الوظيفي: يتناول هذا البعد كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الموظفين بالمؤسسة الأعمال المكلفين بها. (المرجع نفسه، ص 25)

تختلف الأبعاد التي حددها تيم ويترسون عن أبعاد النماذج السابقة وهي نفس الوقت تختلف عن أبعاد الدراسة الراهنة.

### 8-7- نموذج كوزلوسكي ودوهيرت:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ويمكن توضيح هذا النموذج في:

- 1- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد الموظفين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- 2- فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى وضوح أهداف العمل.
- 3- المسائلة الشخصية: مدى اعتقاد الموظفين بأنهم مسؤولين عن تصرفاتهم.
- 4- المسؤولية: وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6- المشاركة: وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- الإشراف، المساندة والدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم.
- 8- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون وروح الفريق.
- 9- التعاون بين المجموعات: يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين المجموعات.
- 10- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات الموظفين المؤسسين.

11- انسياب الاتصالات: يعبر عن مدى إدراك الموظفين بوعي الإدارة بحاجاتهم. (شامي، 2010، ص 25)

حدد نموذج كوزلوسكي ودوهيرت إحدى عشر عنصرا وما يميز هذا النموذج عن غيره من النماذج أنه اهتم بعناصر المناخ التنظيمي، والعناصر التي توصل إليها تختلف عن عناصر الدراسة الراهنة. تبين من خلال ما تم استعراضه عن النماذج مدى تعددها وذلك بسبب تعدد الباحثين والمفكرين والظروف التي أجريت فيها، ولعل أهم فكرة يمكن الوصول إليها من خلال هذه النماذج أن هناك اختلاف حول أبعاد المناخ التنظيمي نظرا لاختلاف دراساتهم وآرائهم فلكل باحث رأي خاص به، ويتناول الأبعاد

التي يراها الأكثر تأثيراً في سلوكيات الموظفين، إلا أن هذا الاختلاف يبقى جوهرياً فالمراد المتوصل إليه يبقى مشترك ألا وهو الاهتمام بالموظف ومحاولة توفير مناخ تنظيمي ملائم يسمح بتعزيز مستوى رضاه وتحقيق استقراره.

## ثانياً: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي

### 1- أهمية الاستقرار الوظيفي:

يعتبر العمل من الناحية القانونية المصدر الوحيد للدخل، فهو الذي يؤمن للموظف حياته ومعاشه ويظهر فيه قدراته وطاقاته والكفاءات التي يحصل عليها في مراحل التكوين والتدريب، وتعتبر المؤسسة هي المكان الذي يباشر فيه الموظف عمله، فبدون الموظف لا وجود للمؤسسة والعكس صحيح. (رافع، 1995، ص 293)

والاستقرار الوظيفي له أهمية بالغة سواء للموظف أو المؤسسة.

### 1-1- أهمية الاستقرار الوظيفي للموظف:

إن استقرار الموظف في عمله واندماجه أكثر في جماعة العمل تمكنه من السيطرة على عمله وإتقانه، وتقلل من أعباءه سواء من الناحية الفكرية أو العضلية. إن إتقان الموظف لعمله داخل المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال استقراره في مكان عمله والذي يعمل على الرفع من روحه المعنوية وتعزيز رضاه الوظيفي.

إن استقرار الموظف في عمله وتماسكه مع زملائه، يحول المؤسسة إلى مجتمع صغير تجمعه ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة، وهذا المجتمع يكون مصدر استقرار الموظف وراحته خاصة إذا كان العمل مناسباً لقدراته المبذولة ورغباته والعلاقات بينه وبين زملائه. (عمار، 1984، ص 48)

استناداً إلى أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للموظف يمكن أن نخلص إلى فكرة جوهرية مفادها أن استقرار الموظف يزيد من انتمائه للمنظمة ويرتفع مستوى التزامه التنظيمي والرضا عن العمل، فلا يفكر في ترك المؤسسة.

### 1-2- أهمية الاستقرار الوظيفي للمؤسسة:

إذا كان للاستقرار الوظيفي أهمية بالنسبة للموظف، فذلك له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكنها من بلوغ الأهداف والاحتفاظ باليد العاملة سواء المكتسبة للخبرة المهنية أو التي بمرور الوقت تكتسب خبرة، ويساعدها على الاختصار في الوقت لتحقيق أهدافها، وعمل جماعة مستقرة يفوق عمل

جماعة غير مستقرة نتيجة التعاون بين أفراد الجماعة وهذا ينعكس على زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة. (المرجع نفسه، ص 48)

ومنه يمكن القول أن للاستقرار الوظيفي أهمية بالنسبة للمؤسسة، حيث يعمل على المحافظة على مواردها البشرية وعدم التأثير على إنتاجيتها وبالتالي تحقيق أهدافها، والملاحظ هنا أن أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للموظف والنسبة للمؤسسة علاقة ارتباطية، فعدم إشباع حاجات الأفراد بالمؤسسة وعدم شعورهم بالأمان يؤدي ذلك إلى تركهم للمؤسسة وهذا يؤثر على أهدافها، فثبات الموظف في عمله وبقائه واستقراره، فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة ككل، فاستقرار المؤسسة ونجاحها يرتكز على استقرار أعضائها، فبدونهم ليس لها وجود ومصيرها الاضمحلال والفناء.

## 2- مرتكزات الاستقرار الوظيفي:

### 1-2- الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضاً، لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على خصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه، وهذا يجعله أكثر ارتياحاً وطمأنينة وسعادة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته، فيشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى والطمأنينة بأنه باق في موقعه وتطوره إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبت مهاراته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها. (عاشور، 1989، ص 303)

وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها، وحينما يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهاراته وقدراته ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل.

وقد اتفق كل من "ماسلو وبورتر" أن الرضا المهني هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية، فقد تطرق "ماسلو" في نظريته أن هناك خمس حاجات للإنسان وهذه الحاجات تصنف حسب الأهمية والأولوية، منظمة في شكل هرم يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمن والاستقرار وتليها الحاجات الاجتماعية بعدها التقدير ثم تحقيق الذات. (طلعت، 2007، ص 51)

ومفهوم التسلسل للحاجات عند "ماسلو" يعني أن كل الحاجات ليس لديها نفس الأهمية وتظهر تدرجياً، حيث تحقق الحاجة الأولى بترك المكان لما بعدها، فالحاجات إذن متدرجة ولا تطفو الحاجة الموجودة في أعلى السلم إلا بعد أن يتحقق الإشباع للحاجات التي سبقتها. (عشري، د س، ص134)

## 2-2- الروح المعنوية:

لقد اتخذت الروح المعنوية مكانة هامة في الدراسات الاجتماعية، وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والاستقرار عند العمال ينبغي تعريف مصطلح الروح المعنوية، حيث عرفها محمد عlish في كتابه "إدارة الموارد البشرية" على أنها رغبة الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. (عlish، د س، ص534)

وتتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة طويلة فالاستقرار يعتبر المعيار لارتفاع الروح المعنوية، كما تتجلى أيضاً في نوع علاقة العامل نحو عمله وعلاقته بالإدارة من مسؤول مباشر إلى الجهاز الإداري بوجه عام، وكذلك علاقته مع زملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزائها وتضافر الجهود والقوى لتحقيق الأهداف ولذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائماً موضع تقدير وهذا عن طريق الاعتراف بأهمية عمله ومعاملته معاملة حسنة لائقة، وكذلك إعطائه الأجر العادل. (زيدان، الثاودي، 1974، ص 105)

وخلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لديه وإدراكه لقيمته داخل المؤسسة.

والحقيقة في الأمر أن في حالة توفير هذه الجملة من الشروط وغيرها داخل المؤسسة، سوف تطغى على إحساس العامل وإدراكه وستحقق له الرضا عن العمل وبالتالي تؤدي به إلى الاستقرار في العمل.

## 2-3- المواظبة على العمل وعدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج الالتزام من جانب الموظفين، فإن معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين... الخ. (صبيح، رزيق، 2001، ص 13)

وعليه فإن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا

يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها مما يساعده على رفع معنوياته وتحقيق الاستقرار. (درويش، تكل، 1975، ص 179)

#### 2-4- الولاء والانتماء:

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال، وأيضاً تطلّعهم عليها وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء، ذلك أن العمل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإنتاجية.

ويشير الولاء إلى "الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء". (معتوق، دس، ص 219)

ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم.
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين. (درويش، تكل، 1975، ص 172)

وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه ومشاركتهم في المسؤولية.

بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة. (عليش، دس، ص 534)

وختاماً لما سبق ذكره يمكن القول أنه لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالانتماء إليها، ضمنت بقاء واستقرار العمال في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنتمي إليها على السواء، وذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العمال في تكريس جهودهم ووقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

#### 2-5- الالتزام الوظيفي:

يرتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمفهوم الولاء حيث عبر "كانتر" عن الالتزام بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء، والالتزام الوظيفي يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها.

ويرى "موداي وآل" أن الالتزام يقوم على ثلاث عناصر هي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
  - الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
  - الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم. (الطجم، 2000، ص 106)
- وهناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذا أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء.
- والالتزام ينقسم إلى ثلاث أنواع:

- 1- الالتزام الاستمراري: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها. (جزيبرج، بارون، ترجمة رفاعي، اسماعيل، 2004، ص 216)
  - 2- الالتزام المعياري: وهو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء.
  - 3- الالتزام العاطفي: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة. (نعموني، 2014، ص، ص 181، 180)
- 2-6- دوران العمل:**

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وفي أخرى تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة ويقصد به خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل. (مصطفى، 2000، ص 232)

وهناك آثار سلبية مترتبة عن دوران العمل من الممكن تفاديها من طرف الإدارة وذلك للحفاظ على العاملين، بتهيئة بيئة عمل مواتية، وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على دوران العمل على أهمية إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العمال والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى.

وأهم التوجيهات الجديدة التي تسلكها إدارة الموارد البشرية هي إجراء مقابلة نهاية الخدمة للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعت العامل إلى ترك العمل، ويتعين أن تتم هذه المقابلة في ظروف معنوية طيبة دون ضغوط للحصول على إجابات صريحة تساهم في التقليل من هذه الظاهرة لا القضاء عليها. (المرجع نفسه، ص 233)

## 2-7- العدالة التنظيمية:

عرف "سال ومور" العدالة التنظيمية بأنها "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات". والعدالة التنظيمية حسب العديد من الباحثين تتضمن ثلاث أبعاد:

1- عدالة التوزيع وهي المخرجات التي يحصل عليها العامل وتتضمن: الأجر، التقدير، المكانة الاجتماعية، الميزات المعطاة للأقدمية، والمدخلات تتضمن: المستوى التعليمي للعامل، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل وساعات العمل... الخ.

2- أما البعد الثاني هو عدالة الإجراءات وتعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسية المستخدمة في اتجاه القرارات مع شرحها للعاملين.

3- والبعد الثالث يضم عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات. (جاسر، نمر، 2010، ص 71)

ويتجلى الحكم على نجاح المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها.

ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي، وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها. (المرجع نفسه، ص 71)

من خلال المفاهيم التي تم التطرق إليها في هذا العنصر نخلص إلى أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة مؤشرات الاستقرار، ووجب الاهتمام والإلمام بمضامينها بغية الوصول إلى تحقيق استقرار الموظف.

فالشعور بالرضا والارتياح والأمان تعتبر أهم مرحلة يجب على الموظف تحقيقها فهي بمثابة طريق ممهّد إلى استقراره الوظيفي من خلال إشباع لحاجاته كما ذكرها ماسلو، وإشباع هذه الحاجات تؤدي بدورها إلى الرفع من الروح المعنوية للموظف ما يدفعه إلى المواظبة والتفاني في العمل وعدم التغيب وقلة دوران الموظف، فهذا الأخير عند شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة والعدالة في التعامل من شأنه أن يحقق التزامه التنظيمي وبالتالي خلق جو يسمح باستقرار الموظف.

**3- مظاهر الاستقرار الوظيفي:**

يعتبر استقرار الموظف في عمله من الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها إذ لا يمكن لأية مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية وأرباح مناسبة دون الاهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة ومن بين مظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

**3-1- قلة الشكاوي:**

تمثل كثرة الشكاوي في المؤسسة من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المهنية، ومؤشر دال على عدم الاستقرار والثبات في العمل، ولتفادي هذا وجب على الإدارة الواعية الإسراع في بحثها بواسطة لجنة تقوم بدراسة الشكاوي والمظالم المقدمة من طرف العمال بالإنصاف لشكواهم، وإيجاد حل للمشكلات قبل انفجارها وبالتالي شعور الموظف باهتمام الإدارة يؤدي إلى الاستقرار والرضا. (الطائي، 2006، ص 470)

يعتبر انخفاض الشكاوي في المؤسسة دليل على استقرار ورضا الموظف عن عمله، وعدم وجود المظالم في المؤسسة تشعر الموظف بالعدالة، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

**3-2- انخفاض نسبة حوادث العمل:**

إن المؤسسة التي تكثر فيها حوادث العمل هي مؤسسة لا تعير اهتمام لموظفيها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار. (فهمي، 1976، ص 39)

عكس المؤسسة التي تتخفف فيها نسبة الحوادث، الشيء الذي يطمئن الموظف على سلامته من الإصابات وتشعره بالأمن من الأخطار المهنية التي تهدد حياته المهنية، ومنه يمكن اعتبار انخفاض نسبة الحوادث قويا على الاستقرار داخل المؤسسة. (نوار، 1995، ص 51)

استنادا إلى هذه الفكرة يعتبر مؤشر حوادث العمل من المؤشرات الهامة داخل المؤسسة والتي تدل على استقرار الموظف أو عدمه، فنسبة حوادث العمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بالاستقرار الوظيفي.

**3-3- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:**

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للموظف، فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور الموظف بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله الوظيفي، وعلى صحته وعلى عائلته، وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته فالموظف يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية

فهو محاط بظروف مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والشيخوخة والبطالة، والوفاء، وعند تحقيق هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الموظف أساس توازنه النفسي، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي. (الصريرة، 2009، ص 6)

يمكن استخلاص أن الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة الموظف لأي عراقيل أو عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسياً عليه، ويقف مانعاً أمامه في عمله، وهذا بدوره ينعكس سلباً على الإنتاج والأداء من خلال ظهور بعض المظاهر السلبية كالتغيب، العمل ببطء... الخ لذلك تظهر أهمية الحاجة إلى الأمان من خلال إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وينظر إلى حاجة الأمن من وجهة النظر الإدارية على أنها تمثل محاولة لتأمين الوظيفة، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

### 3-4- الكفاية في العمل:

إن الكفاية في العمل مرتبطة بالمناخ التنظيمي السائد حوله، فإذا كان الموظف راض عن المناخ السائد داخل المؤسسة، فمن شأن هذا أن يجعله مستقراً في عمله، فهذا الاستقرار كثيراً ما يدفعه إلى تنمية مهاراته وقدراته وخبراته بهدف الحصول على عوائد مادية إضافية كالعلاوات والترقيات، وهذا لا يأتي إلا ببذل المزيد من الجهد قصد الوصول إلى أفضل كفاية إنتاجية ممكنة توفر عائداً إضافية وتحقق الهدف المطلوب والعكس من ذلك، فعدم استقرار الموظف في مكان عمله غالباً ما ينجر عنه انخفاض في مستويات الإنتاج لأن الموظف في هذه الحالة يكتفي بالحد الأدنى للعمل. (محمد حسن، 1978، ص 151)

ينجر عن تحقيق عوامل الاستقرار الوظيفي عدة مظاهر تدل على استقرار الموظف داخل المؤسسة، كقلة الشكاوي والتظلمات، انخفاض نسبة الحوادث، الأمان الوظيفي والكفاية في العمل، هذه المظاهر لها دور هام في تحقيق الاستقرار الوظيفي والذي يعود بزيادة المردودية للمؤسسة.

### 4- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

تتجلى مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي عادة في تلك التصرفات التي تظهر في العمل ومقاومة من طرف الموظفين للظروف العملية السائدة في المؤسسة ورفضهم لهذا الوضع.

ويمكن إيجاز مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في ثلاثة مؤشرات هي:

#### 4-1- التغييب:

يجدر الإشارة في البداية إلى أن مفهوم التغييب يختلف عن مفهوم الغياب، حيث أن التغييب يعني عدم حضور الموظف إلى مكان عمله بدون سبب، أما الغياب يعني انقطاع الموظف عن عمله بسبب خارج إرادته، لكن الشيء الذي يهمنا في الدراسة الحالية هو تغييب الموظف عن مكان عمله في الوقت الذي يفترض فيه تواجده بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة إليه في إطار عملية الإنتاج، إن التغييب هو الوقت الضائع في المؤسسة نتيجة تغييب الموظفين مع العلم أنه يمكن تجنبه. (ابراهيم لطفى، 1982، ص52)

يعتبر التغييب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها الموظفون هرباً من ضغوط العمل وهو تعبير لرفض ظروف العمل والجو المشحون في المؤسسة.

يعرف التغييب على أنه ظاهرة سلبية ينقطع فيه الموظف عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المؤسسة بذلك، مما يربك مناهج العمل في هذه المؤسسة ويخل بالعمليات الإنتاجية، ويسبب إلى قابليته على إنتاج السلعة والنوعية المطلوبة. (الحسن، 2005، ص 95)

نتيجة غياب الموظفين عن العمل دون إعطاء سابق الإنذار يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف الموظفين.

يقول الرفاعي أنه كثيراً ما كانت تؤدي ظروف العمل الصعبة والغير الملائمة وعلاقات العمل والإشراف السيئة إلى احباطات لدى الموظفين وعدم رضاهم عن عملهم، ويؤخذ التغييب كمظهر للتعبير عن تلك الأوضاع، كما أن التغييب يمكن أن تكون أسبابه الأوضاع الاجتماعية للموظفين، فيلجؤون إلى الأعمال الغير رسمية وتتمين الوقت كمحاولة لتحسين أوضاعهم المعيشية، الشيء الذي يفتح المجال أمام زملائهم المنضبطين في عملهم للجوء إلى تلك الأعمال الغير رسمية خصوصاً إذا نجح من سبقهم في مهمته. (الرفاعي، 1986، ص 49)

نلمس أن أسباب التغييب حسب الرفاعي كثيرة قد تكون داخل المؤسسة كسوء العلاقة بين الموظف وجماعة الموظفين والإدارة، أو اللامعالية في المعاملات أو من خارج المؤسسة كعدم توفير المواصلات لبعدها عن مكان العمل، أو ظروف الموظف الصحية أو الأسرية، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالموظف مع مراعاة ظروفه الاجتماعية وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

**4-2- دوران العمل:**

يعتبر دوران العمل من أهم مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي ويعرف على أنه الحالة التي ينطوي فيها تعيين الموظفين ثم فقدانهم ثم إحلالهم بأخرين ويأخذ عدة أشكال هي الاستقالة والإقالة، فسخ العقد والطرده بسبب التجريب الغير المجدي وتختلف أسباب الأشكال السابقة الذكر لدوران العمل، فقد تكون بسبب الإشراف السيئ أو العلاقات الإنسانية السيئة أو عدم التنظيم الدقيق للعمل وموقفهم من المؤسسة ومن حجمها الذي عبروا عنه بالتضخم خاصة في مستوى الإشراف، وهذا يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للمؤسسة وبالتالي الأجر مقتطع من حساب الموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم. (عبدالحى، 1984، ص 104)

تعتبر الاستقالة أو فسخ العقد من الأسباب المؤدية إلى عدم الاستقرار الوظيفي وهي همزة قطع بين الموظف والمؤسسة وانقطاع العلاقة والصلة بينهما بسبب تقديم الموظف لاستقالته أو عن طريق انتهاء مدة العقد حيث تقوم المؤسسة بفسخ تلك العلاقة التي تربط الموظف بمؤسسته وهو ما ينتج عنه إحلال موظف مكان آخر وهو في نفس الوقت يكون مسبب في عدم حدوث استقرار وظيفي للموظف.

**4-3- الإضراب:**

يعني التوقف الجماعي للموظفين عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل. والإضراب مظهر تكتيكي للضغط. (بدر، 1983، ص 63)

يعد الإضراب من أكثر مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة حيث يؤدي إلى كسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للموظفين تجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه الموظفون متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات.

**4-4- التمارض:**

إن التمارض يعني الإحساس بشيء غير موجود والمبالغة في التظاهر بالمرض ويعرف P. Bellaby التمارض على أنه عملية اجتماعية والتي يمكن عن طريقها أن يبالغ الموظف في التظاهر بمرض عادي أو مرض عضال على أنهما في طريق التشخيص أو العلاج ويقصد بالمرض العادي أنه علة مؤقتة تزجج الإنسان وتسبب له الآلام فيستجيب له بسلوكيات مختلفة في حين المرض العضال هي عملية بيولوجية قد تكون ظاهرة وحقيقية بالنسبة للصحة فتسبب له العديد من المتاعب التي تمنعه من ممارسة العديد من الأنشطة. (بليط، 2002، ص 20)

عدم الاستقرار الوظيفي للموظف يكون نتيجة ظروف تنظيمية مرضية وكذلك لفترة طويلة من الاضطهاد النفسي هذا يؤدي بالموظف إلى تداعي المرض نتيجة الضغوطات التي تمر عليه، وقد يكون هذا المرض حقيقي وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل كالتعب النفسي والجسمي للموظف يخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله.

#### 4-5- التباطؤ في العمل:

تحدث هذه الظاهرة بتعمد من طرف الموظفين في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج ويتظاهرون على أن قدرتهم على الإنتاج لا تطور المستوى الذي يحدونه مع العلم أنهم قادرون على إنتاج الكمية المطلوبة منهم وأكثر وأسباب هذا التباطؤ قد يكون عامل اجتماعي أو مادي. (بدر، 2000، ص 72)

ظاهرة التباطؤ في العمل تتمثل في عدم قابلية الموظف على الانتقال الاجتماعي وعدم احترامه وتقديره من قبل المجتمع وغموض مستقبله وكذلك قلة الأجور وعدم إمكانية الموظف لسد الحاجات الأساسية وعدم قدرته على تحقيق المستوى المعيشي الذي يطمح في الوصول إليه، كل هذه الأسباب تدفع بالموظف إلى اللامبالاة والإهمال والتباطؤ الذي من شأنه أن يدفع بالمؤسسة إلى التخلي عنه والقيام بطرده وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

ويمكن الإشارة إلى أن مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي سبب في تنامي الرغبة لترك العمل في المؤسسة وتسبب لهم النفور من العمل والقيام بسلوكيات وتصرفات غير مقبولة داخل المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تتفهم الاحتياجات والمتطلبات المادية والمعنوية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي للموظفين بشكل يولد لديهم شعورا بالأمان والاستقرار الوظيفي.

#### 5- عوامل الاستقرار الوظيفي:

إن هدف الموظف في ميدان العمل هو وجود جو مريح في العمل ومرضي داخل المؤسسة حتى يتسنى للموظف بذل كل الجهود من أجل النجاح في عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة بصفة عامة، والعمل عند لم يأت هكذا وإنما يتمنى أن يجد العمل الذي يريد أن يستقر فيه والذي يحقق له التكيف النفسي والاجتماعي والاقتصادي، وحتى يتحقق ذلك، لا بد من توفير مجموعة من العوامل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 5-1- العوامل المادية:

5-1-1- الظروف الفيزيائية: أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، والروح

المعنوية للموظف وتساعد على الرضا والاستقرار، ويقصد بالظروف الفيزيائية مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالموظف أثناء أدائه لعمله. (عزالدين، 1974، ص 23) وعموما فالظروف الفيزيائية لا يمكن حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة لأخرى حسب الخدمات والآلات المستخدمة في الإنتاج.

### 5-1-2- الضوضاء:

هي تلك الأصوات المزعجة التي لا يمكن التحكم فيها والصادرة عن الآلات حيث تؤثر كلها على الموظف خاصة في الأعمال التي تتطلب الدقة فتؤدي إلى الأمراض المهنية مما يؤثر على انخفاض الإنتاجية. (بونسي، د س، ص 105)

أكدت معظم الدراسات أن الظروف الفيزيائية لها تأثير على استقرار الموظف ومن بينها عامل الضوضاء الذي يعرقل إنتاج الموظف لأنها تؤثر على نفسيته وتشعره بالاضطراب والتوتر، خاصة إذا كانت بيئة العمل صعبة لأن بعض الأعمال تتطلب درجة عالية من التركيز.

### 5-1-3- الحرارة والرطوبة:

تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها " ميرتون " عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة إلى 75% أدى إلى ارتفاع الحوادث العمل. (العيسوي، د س، ص 283)

كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة والقضاء على الرطوبة والغبار والأتربة خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع مثلا المواد الغذائية والمحافظة على صحة الموظف، ووقايته من الأمراض، وعليه لكي يمارس العمل بطريقة جيدة لابد من توفير مناخ مناسب للعمل يساعد على الاستقرار الوظيفي. (طلعت، عدلي، د س، ص 282)

تختلف درجة الحرارة والرطوبة باختلاف فصول السنة ومن المعروف أن الموظف عندما يكون في حالة حركة ترتفع درجة جسمه ولذا يجب التحكم في درجة الحرارة والرطوبة في بيئة العمل وذلك بوضع المكيفات من أجل ضبطها كي يتوفر للموظفين الجو الملائم للعمل ومساعدتهم على أن يكونوا ظروف تساعد على العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي والذي بدوره يحقق سير الإنتاج.

**5-1-4- ساعات العمل:**

تؤثر ساعات العمل على إنتاجية الموظف ومدى رضاه واستقراره في عمله فزيادة عدد ساعات العمل وعدم موازنتها بأوقات الراحة ينعكس سلباً على رضا الموظف فكلما كان وقت العمل طويلاً، كلما أرهاق الموظف ونقل قدرته على الأداء. (كمال، 2008، ص141)

نلمس أن ساعات العمل لها صلة وثيقة بموضوع التعب، وإن الاعتقاد السائد الذي يرى أن زيادة لعدد ساعات العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج اعتقاد خاطئ لأن في بعض الأحيان يزداد الإنتاج إذا نقصت ساعات العمل لأن الإنتاج مرتبط بعدم شعور الموظف بالتعب.

**5-1-5- الحوافز المادية والمعنوية:**

تعرف الحوافز على أنها مجرد دوافع لبعث الموظف على الإنتاج وزيادته، ويرى بعض الباحثين في الميدان الصناعي على أن الحوافز المادية تعتبر بمثابة الحاجة الأساسية للموظفين، إذ يمثل الدافع القوي والرئيسي في حياتهم المهنية، فقد أثبتت الدراسات الأخرى بأن نظم الحوافز المادية تؤثر فعلاً على دافعية الموظفين والمزيد من الإنتاج. (عبد الوهاب، 1975، ص 144)

تعد الحوافز من العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي سواء كانت مادية التي تتضمن الأجر الذي يتقاضاه الموظف بالإضافة إلى العلاوات الدورية والإشراك في الأرباح أو معنوية التي تساعد الموظف على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فهي تزيد شعور الموظف بالرقى في عمله وولائه والتزامه الوظيفي وهذا من شأنه خلق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

**5-1-6- الأمن الصناعي:**

يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل. (محمد، 1967، ص 491)

نجد عند " صلاح الشنواني ": أن الصناعة شهدت تطوراً كبيراً خلال القرن الأخير، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة لكل مؤسسة لضمان الأمن الصناعي للموظف من الأمراض المهنية وصيانة الآلات. (الشنواني، 1972، ص214)

نلمس من خلال رؤية " محمد نجيب " و " صلاح الشنواني " أنه ضرورة توفير كل الاحتياجات الأمنية للموظف، لأن هذا الأخير كلما شعر بالأمن والأمان وسلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل وارتباطه واستقراره بالمؤسسة التي يعمل بها.

## 5-1-7- الأجر:

يعتبر الأجر من العوامل البارزة التي تؤثر على استقرار الموظف في عمله نظرا للأهمية الكبرى التي يلعبها نظام الأجور في ربط الموظف بمؤسسته، وعدم التفكير في مغادرتها ويعرف بأنه " الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسمي أو العضلي الذي يبذله في العمل". (فهي، 1976، ص 21) نخلص إلى أن الأجر يتمثل في المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظف وهو عنصر لإشباع حاجاته وهو في نفس الوقت يحقق استقراره في المؤسسة.

إن مكانة الموظف ومركزه بالمؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجر وعليه لا بد أن يدفع للموظف أجر مقابل ما يبذله من جهد في العملية الإنتاجية، ولكي تحافظ المؤسسة على موظفيها لا بد أن يكون الأجر ملبيا لمتطلبات معيشتهم، ولهذا يجب أن يعبر عن جهد الموظف ومستوى أدائه، فالأجور دور فعال في استقرار الموظف ودفعه لزيادة الإنتاج وتطوير قدراته. (محمد الحسن، 1997، ص 446)

كما أن الأجر يعتبر كذلك المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من الموظفين وعليه نتوقف مقدرة الموظف على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيسته حتى يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه، ويشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة، فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله الموظف أثناء أدائه للعمل، وتوجد طريقتان للدفع، سواء كان أجرا حسب الزمان، أجر حسب القطعة، وطريقة أخرى شائعة وهي طريقة المشاركة في الأرباح. (محمد الحسن، 1982، ص 359)

من خلال توضيح " عبد الباسط " لمفهوم الأجر نجد أن الأجر هو الثمن الذي يقدم للموظف وهو مهم سواء للموظف من أجل تلبية الحاجات من جهة أو للمؤسسة من أجل الحفاظ على استقراره من جهة أخرى وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف.

## 5-1-8- الترقية:

هي أن يشغل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية، وزيادة اختصاصاته في الوظيفة وتهدف الترقية غالبا إلى تحقيق ما يلي:

- خلق روح التفاعل واختيار أفضل العناصر والمناصب العليا.
- إفساح المجال أمام الموظف للوصول إلى المناصب العليا وخلق نوع من التنافس الإيجابي.
- يشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق التقدم المستمر في معيشتهم دون الحاجة لتغيير مكان العمل.

- مكافأة الموظفين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسئولياتهم على الوجه الأكمل وتشجيع الممتازين على مضاعفة مجهودهم والاستمرار في خدمة المؤسسة.
- تحقيق مصلحة الموظف، فغالبا ما يتطلب المركز الأول نوعا خاصا من الكفاءة العمالية العالية علاوة على شغل المناصب العليا يقلل من عدم الاستقرار. (قاسم جعفر، 1975، ص 401)

نظرا لاختلاف الواجبات والمسؤوليات يصطحبها عادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو الموظف وتقدمه في عمله، وهي تؤثر على رضاه الوظيفي وبالتالي تغير في تكلفه من مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل المؤسسة والغرض من الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الموظفين وتحمل مسؤولية الأعباء الجديدة، وزيادة حماس الموظفين، تولد لديهم الشعور بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وزرع روح التنافس وهذا ما يؤثر على الإنتاجية حيث تجعل من الإنتاج يتحسن كما وكيفا وكذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية يرفع لديهم مستوى تمسكهم بالعمل واستبعاد فكرة ترك المؤسسة، فالترقية تعطي للموظفين المزيد من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

#### 5-2- العوامل الاجتماعية:

#### 5-2-1- العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل هي ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التفاعل بين الموظفين في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل، ويمكنهم من إشباع حاجاتهم، لهذا لا بد من توفرها في المؤسسات، وأنها تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية وشعور الموظفين بالرضا في أعمالهم، لذا على الإدارة أن تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية، وذلك بتوفير بعض الوسائل كمشاركة الموظفين في الإدارة، وعقد الاجتماعات، والقيام ببعض النشاطات الاجتماعية، الترقية ومنح فرص الاتصال الأفقي بغرض الاتصال بمشاكل العمال وحلها، فالإدارة التي لا تعطي أهمية للعلاقات الإنسانية، يتولد لدى موظفيها نوع من الانفصال، وعدم التفاهم مما يؤثر على الإنتاج سلبا، وعدم تماسك تفكيرهم في الانتقال من مؤسسة إلى أخرى أين يشعرون بالرضا. (الشوناي، 1972، ص84)

نخلص إلى أنه لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية والتفاعل الذي يتم بين الموظفين بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل من أجل إشباع الحاجات لأن الموظف بطبيعة الحال يهدف إلى إيجاد

علاقات طيبة مع زملاء العمل، والشعور بأهميته من طرف المؤسسة ومن الموظفين الآخرين من جهة أخرى وهو ما يخلق له نوعا من الاستقرار الوظيفي لدى الموظف داخل المؤسسة.

### 5-2-2- القيادة:

إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدرًا للمسؤولية التي يتولاها، ويؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج بالمؤسسة، وضمان كفاءة إنجاز الأهداف فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال، وخلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل والقائد هو ذلك الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها للأهداف. (درويش، تكي، 1975، ص 99)

تعتبر القيادة من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل خاصة إذا كان المشرف يهدف إلى تحسين وتنمية الموارد البشرية عن طريق تتبعه لأعمال الموظفين في وظيفتهم وهل استطاع الموظف من تكوين علاقات طيبة مع زملائه ومع رئيسه وهذا ما يخلق لدى الموظف الرغبة في العمل ويحقق له استقرار في المؤسسة التي يعمل بها.

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين فهي تساعدهم على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين يشعرون بالرضا عن أعمالهم وبالتالي البقاء، والاستمرار، فنمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا، سواء سلبيا أو إيجابيا ليس على توازن المؤسسة فقط، بل على استقرار الموظفين في مهنتهم وولائهم وشعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها. (العمرى، 1970، ص 305)

نظرا لما قدم حول القيادة نتوصل إلى أن القائد أو المدير الناجح هو الذي يستطيع تنظيم عمل الموظفين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيق للهدف وذلك لتنمية دوافع الإنجاز وبث الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون ضمنها.

### 5-2-3- الاتصال:

لقد عرف الاتصال بتعريفات عديدة منها تعريف "وردنر" "Wourder" بأنه تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والأداء، ونظام الاتصال في المؤسسة ما يؤدي وظيفتين تتمثل في إعطاء واستقبال التوجيهات، إرسالها، واستقبال المعلومات أو اتصال الإدارة بالموظفين والسماح لهم بالاتصال بالإدارة والاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صورا وأشكالا متباينة منها:

أ- **الاتصال الرسمي:** وهو تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال من الأعلى إلى الأسفل، ويتضمن غالباً القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين وإلى الموظفين والشكل الثاني من الأسفل إلى الأعلى: ويتضمن إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسيهم وقد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح الموظفين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن لا يهتم المرؤوسون بظروف العمل فحسب بل يأخذون بعين الاعتبار حالة العمل، ونجد الشكل الثالث من الاتصال الأفقي والذي يتم بين الموظفين في مستوى إداري نفسه واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم، ومن أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرناً، مشبعاً بالعلاقات الإنسانية حتى يسهل مهمة الموظفين والمشرفين، وذلك أن الاتصال الجيد يساعد المؤسسة على كشف بعض الظواهر النفسية والاجتماعية التي يعاني منها الموظفون مما يدفعها إلى مساعدتهم وتنمية قدراتهم ودفعهم للعمل. (الجوهري، 1976، ص 191)

ب- **الاتصال غير الرسمي:** إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية لا تحقق إلا على أساس الصداقة والتعاون بين الموظفين، ويظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية الغير الرسمية، القائمة على المودة والتعاون والثقة، وهذا ما يزيد من اندماج الموظفين مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث على أن الموظفين الذين لا تتاح لديهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم وينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم، ومعدل غيابهم وتركهم للعمل. (المرجع نفسه، 1976، ص 151)

وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به، ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال. (دليو، 2003، ص 124)

من خلال ما تطرق إليه كل من صلاح الدين الجوهري وفضل دليو نتوصل إلى أن الاتصال له دور كبير في المؤسسات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المؤسسة، والموظف يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو العلاقات المرنة والتفاهم، وحب العمل، ويرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم والكراهية وانعدام الثقة بين أعضائها وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحسين قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يتمكن القائمين على المؤسسة على التعرف على ميول ومشاعر الموظفين من أجل ضمان استقرارهم الوظيفي.

## 5-3- العوامل النفسية:

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة الموظف المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل تتعدى إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة نتيجة تفاعلها مع خبرات الموظف خلال حياته، وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه. مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول الموظف عليها، قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعدم التوافق والائتزان مع البيئة التي يعمل بها، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها ومن هذه العوامل نذكر منها:

## 5-3-1- الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة:

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس الموظف بالراحة عند أدائه للعمل والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث نجد دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الموظف إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك الموظفين لا يمكن أن يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة، وعلى العموم فإن المؤسسة من أجل ضمان رضا الموظفين وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية. (العربي، 1978، ص253)

نتيجة شعور الموظف بالرضا عن عمله يبعث في نفسيته الشعور بالراحة مما يزيد على البذل والعطاء أكثر أثناء قيامه بعمله فالرضا النفسي للموظف يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة به وشعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها يجعله راضيا ومستقرا فيها.

وكل هذا ينعكس على نفسية الموظف فكلما كان الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة ويرتبط بعوامل كثيرة منها مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة ومدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال و رغباتهم، مدى تفاعل الموظفين مع بعضهم، والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم. (درويش، ثكلى، 1975، ص 172)

كما يجب على المؤسسة أن تحقق وسائل الشعور بالأمن، كتأمينه من الفصل بالموظف الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاستقرار في العمل. (جودة، د س، ص41)

نخلص من خلال ما تطرق إليه كل من عبد الكريم، ليلي وعادل جودة إلى أنه كلما كان الموظف يتمتع بحالة نفسية جيدة وبالإضافة إلى شعوره بالانتماء، والتوازن بين أهدافه وأهداف المؤسسة والتفاعل

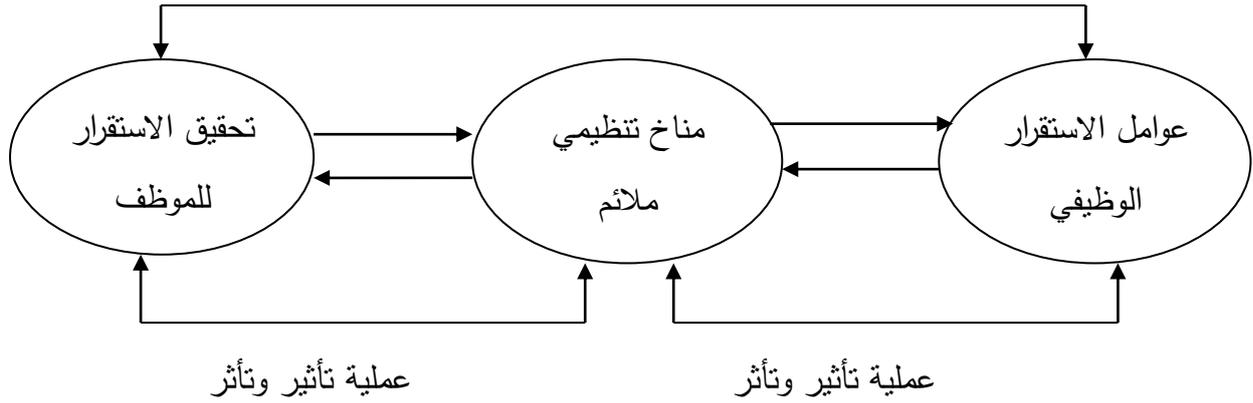
بين الموظفين الذي يرفع من زيادة الرغبة في الاستمرارية في العمل، كل هذه العوامل النفسية المتوفرة تخلق بدورها جوا مريح يتلاءم مع متطلبات الموظفين من شأنها أن تحقق لديهم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

### 5-3-2- الإحساس بالتقدم:

إن الموظفين بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعلا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل موظف وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات، إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال. (طلعت، عدلي، دس، ص 209)

فالموظف الذي تتيح له المؤسسة فرصة التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر، يضمن له تلبية هذه الحاجة، فالفرد يكون راضيا عن عمله، وأكثر استقرارا فيه، متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير.

وما يمكن قوله في الأخير هو أن الاستقرار الوظيفي للموظف لا يتحقق إلا من خلال توفير جملة من العوامل التي تعتبر ضرورية لتحقيق مناخ ملائم للعمل، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عن عامل من هذه العوامل، سواء كانت مادية اجتماعية أو نفسية، فهذه العوامل تعتبر تمهيدا لخلق مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على إشباع حاجاتهم بالمؤسسة وبالتالي يضمن بقاءهم بالمؤسسة، وهذا من شأنه يحقق ما يعرف بالاستقرار الوظيفي.



الشكل رقم (06) يوضح عملية تأثير وتأثر المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 6- أساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي:

من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية التي تتجر عن عدم الاستقرار في العمل والتي تؤثر سلبا على المؤسسة والفرد والمجتمع وخطورة المشكلة تظهر أهمية البحث عن الحلول إلى جانب إعطاء كل ذي حقه من الأجور والمكافآت والترقية.

لذلك سوف نذكر الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تساعد في التقليل والحد من ظاهرة تنقلات العامل وعدم استقرارهم في العمل.

#### 6-1- الاختيار والتوجيه:

اختيار الوظيفة من الأمور المهمة والعويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته مما لا شك فيه أن نجاحه في اختيار الوظيفة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة والسعي وراء التقدم فيها، وهناك عوامل تتداخل في هذا الاختيار مثل: الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعيشها الأسرة، فكلما كان التوجه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة على الجانبين: جانب متصل بالعامل النفسي والجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل فيها، حيث تتجنب الخسائر المادية التي تتخطب فيها جراء ترك العمل من طرف العمال مما يضطر إلى تعيين موظفين جدد وبالتالي تدريبهم حتى يصلوا بنفس كفاءة الموظفين السابقين.

وهذا التدريب يحتاج إلى نفقات مالية بالإضافة إلى تعطيل العمل ونقص معدل الإنتاج، إضافة إلى أن الاختيار والتوجيه الملائم يقلل من الصعوبات التي قد تعترض المتقدمين من الموظفين الذين يواجهون دون خبرة مسبقة لها.

والتي كثيرا ما تكون سببا في ترك العمل، كما برهنت الدراسات أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر من ذوي الكفاءات العالية، وقد بين أخصائيوهم **Strech Sleyt** الذين استخدموا الاختبارات الجسمية الفيزيولوجية كوسيلة لاختيار الموظفين وتوجيههم نحو مراكزهم وقدراتهم الجسمية. (عوض، 1977، ص 67)

وتعد عملية الاختيار من أهم القرارات التي يتخذها الفرد في حياته، لأن حسن الاختيار وسلامته يوفران له السعادة في العمل وفي الحياة، الأمر الذي يسوغ ضرورة إعداده وتهيئته بالشكل المناسب لاتخاذ هذا القرار الصعب، وذلك اعتمادا على عمليات وآليات التوجيه. (طه، قسيس، 2010، ص 326)

نخلص إلى القول أن التوجيه يسبق الاختيار، والاختيار يكون نتوجبا لعملية التوجيه، وتعد عملية التوجيه والاختيار من أهم المراحل والخطوات التي يمر عليها الفرد في حياته، وذلك باتخاذ قرار سليم لأن حسن اختيار الموظف لوظيفته، توفر له السعادة في مساره الوظيفي.

## 6-2- الترقية والتدريب:

للترقية والتدريب أثر إيجابي في خلق الدافع للتطوير والاستقرار في العمل لدى الموظفين. (العدلي، 1995، ص 89).

حيث يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك يلقى اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار للموظف. (زايد، 2003، ص 284)

كذلك تحتل الترقية أهمية على مستوى المؤسسة، فغيابها يؤدي بالموظفين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة، لأن الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة يتطلع إلى التقدم في وظيفته وبالتالي تحسين مستوى دخله ومعيشته ومركزه الوظيفي. (النجار، مدحت، 1992، ص 502)

بناء على ما سبق ذكره نستنتج أنه لتحقيق الاستقرار الوظيفي، لا بد من الاعتماد على أساليب من شأنها تفعيله في المؤسسة وتساعد الموظف على اندماجه في عمله وبقائه بالمؤسسة، والاختيار والتوجيه من الأمور المبدئية التي يجب مراعاتها لأنها تعتبر الطريق الممهد لاستقرار الموظف في وظيفته ثم تأتي أهمية ودور الترقية و التدريب في مدى تحقيق الاستقرار للموظف داخل المؤسسة.

**7- بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي:**

من أجل الحفاظ على المورد البشري والحرص على استقرار الموظفين، وخفض دوران العمل، لا بد من إتباع مجموعة من الإرشادات تكون مساعدة في تحقيق الاستقرار الوظيفي ومن بين هذه الإرشادات ما يلي:

**7-1- الدفع للموظفين بصورة عادلة:**

عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله، ويزيده انتماء واستقرارا فيه. (جبارة، د س، ص 181)

إن الحكم على نجاح المؤسسة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولاءهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في التعامل الذي يؤثر على الموظف سواء على المستوى النفسي أو الوظيفي، والذي من شأنه التأثير على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

**7-2- تحسين نوعية وجودة الإشراف:**

عندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة، تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، وهذا يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعملهم. (المرجع نفسه، ص 181)

يعتبر الإشراف من الإرشادات التي يجب الاهتمام بها في المؤسسات لتفعيل وتحقيق الاستقرار للموظف، فالإشراف من العوامل الأساسية لتحفيز الموظف، حيث يلعب المشرف حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، ومحاولة تفهم حاجاتهم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل.

**7-3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:**

عندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للموظفين بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة. (المرجع نفسه، ص 181)

إن سيطرة المركزية في المؤسسة من الأمور التي ينفر منها الموظفون، نظرا لما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر، وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار الموظف، في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للموظف.

## 7-4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم:

كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالأمان والاستقرار. (المرجع نفسه، ص 181)

ختاما حول ما سبق ذكره حول الإرشادات التي تحقق الاستقرار الوظيفي للموظف، يمكن القول أن توفير هذه الإرشادات من تحقيق العدالة بين الموظفين سواء كانت هذه العدالة في التعامل أو في الحوافز والمكافآت والأجور، وتحسين نوعية وجودة الإشراف الذي يعتبر جوهر العملية التنظيمية ومن شأنه أن يساهم في تعزيز الثقة بالنفس وغرس روح الانتماء والولاء للمؤسسة، كذلك تعد اللامركزية من الأمور التي تعزز من رضاهم وشعورهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة، إذن المؤسسة التي منطلقها المحافظة على مواردها البشرية والنظر إليهم على أنهم لب المؤسسة وجوهرها، من خلال تفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم سواء المادية أو المعنوية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي بشكل يولد لديهم شعورا بالاستقرار والأمان الوظيفي.

**خلاصة الفصل:**

نستخلص من خلال ما جاء في هذا الفصل أن المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي من المتغيرات التنظيمية الهامة في المؤسسة، حيث يعد المناخ التنظيمي حصيلة من الخصائص التي تتعلق بالعوامل البيئية الداخلية للمؤسسة والتي يدركها الموظف ويشعر بها وهذا الشعور يتبلور في مجموعة من المظاهر سواء كانت هذه المظاهر سلبية أو إيجابية، ذلك يتوقف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومن خلال عرض أساسيات حول المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، تم التوصل إلى الأهمية التي تلعب دورا هاما في المؤسسة، وأهم العناصر والأبعاد المؤثرة فيه، والتي بدورها تؤثر على مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بالموظفين ومنها الاستقرار الوظيفي، الذي لا يتحقق إلا من خلال جملة من العوامل سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية، وعلى المؤسسات التي تتطلع إلى الحفاظ على مواردها البشرية وموظفيها أن تعمل جاهدة على توفير العوامل التي من شأنها أن تحقق الاستقرار الوظيفي وتحقيق مناخ تنظيمي ملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المؤسسة وإدارتها بتوفير ظروف عمل مساعدة على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

## الفصل الثالث:

الاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856\_1915).
2. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (1841\_1925).
3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864\_1920).

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية .
2. نظرية (x) و (y) لماكس غر يغور (1906\_1964).
3. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1908\_1970).
4. نظرية العاملين لهرزبرغ.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

1. نظرية اتخاذ القرار (هربرت سيمون).
2. نظرية النظم .
3. النظرية الموقفية.
4. نظرية z (لوليام أوشي) .
5. نظرية التعاقد أو الاتفاق
6. نظرية الترجمة

- خلاصة الفصل.



**تمهيد:**

يعد عرضنا لأساسيات المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وإبراز أهمية كلا المتغيرين وعلاقتها ببعضهما البعض في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل عرض مجموعة من النظريات التي تناولت هذين المتغيرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي محاولة فهم العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مختلف هذه النظريات، بدءاً من النظريات الكلاسيكية، ثم نيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة من أجل الوقوف على أهم الأفكار التي جاءت بها هاتاه النظريات في تحليلها لمتغيري الدراسة المناخ والاستقرار الوظيفي.

**أولاً : النظريات الكلاسيكية.**

ظهرت هذه النظريات بداية القرن العشرين وتطوّرت في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها، وأهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت، كذلك فإن التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة جعلت التفكير في نظريات التنظيم يهتمون بالتركيز على العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم. (السلي، 1982 ص24)

وقد اتفق على تسمية النظريات الكلاسيكية بنموذج الآلة وذلك لاعتبارها الفرد عامل اقتصادي لا يملك إمكانية التأثير في السلوك التنظيمي بل يقوم بعملية التنفيذ والعمل فقط وفق النموذج الذي تسطرها الإدارة مقابل الحوافز المادية التي يحصل عليها.

ويرتكز هذا التيار الكلاسيكي على أعمال كل من فريدريك تايلور، وهنري فايول وماكس فيبر (التوهامي، 2013، ص12)

**1- نظرية الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور**

يعتبر " فريدريك تايلور " Frederick Taylor الرائد الأساسي في حركة للإدارة العلمية والأدب الروحي لها، وتسمى أيضاً بالمدرسة التايلورية نسبة إليه 1856 - 1915 ، ويطلق عليها أحياناً نظرية الآلة، باعتبار أنّ الإنسان جزء لا يتجزأ منها، يستطيع أن ينسق عمله مع الأجزاء الأخرى (عبد الوهاب، 1975، ص21)

وتتجلى مساهمة فريدريك تايلور في التنظيم من خلال إدراجه لمجموعة من المبادئ سمّيت بمبادئ الإدارة العلمية وهي كالآتي:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
  - استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو بالسرعة والمعدل المطلوب.
  - استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل (غربي وآخرون، 2007، ص32).
- أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم، العمل، التخصص، وتقسيم العمل، الرّشد في العمل والإدارة، هيكل التنظيم والتسلل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل (الزغبي. عبيدات، 1991، ص32)

وضمن هذه الخصائص التي ركزت عليها الإدارة العلمية، يبرز إسهام فريدريك تايلور فيما يخص المناخ التنظيمي، تبلور في الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات الموظفين فيها، فهذه الأخيرة مسؤولة عن التخطيط أو العاملين التنفيذ، وفي إطار هذه النظرة الميكانيكية للعنصر البشري، قدّم تايلور مجموعة من الافتراضات التي تعكس بيئة العمل وتتمثل في:

- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها حيث ركّزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.
- تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء الموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل أو التخصص واعتماد التدريب كعملية مكتملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية.
- التركيز على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أيّ علاقة خارج هذا الإطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد (العنبي، 2002، ص22)

وإنّ قيام النظرية على افتراض صفة الرّشد فيما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير (حنفي، ب س، ص20).

وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادّي لنظام الحوافز، باعتبار الفرد تحركه المادّيات داخل بيئة العمل والتي تضمن له الاستقرار في العمل.

ومن هنا يتضح أن المعالجة التاييلورية للمناخ التنظيمي تظهر من خلال البحث على العوامل المساعدة على إنجاز العمل بطريقة مثلى ، وهذه النظرة تنطلق من فكرة أن الهدف الأساسي للموظف هو زيادة الأجر وبالنسبة للمؤسسة زيادة المردودية ، مع العلم أنّ تايلور اعتمد على مبدأ الأجر بالقطعة حيث

كلما بذل العامل جهد أكثر يقابله زيادة عدد القطع وبالتالي الزيادة في الأجر الذي يعتبره العامل الأساسي لتحقيق استقرار وولاء العامل للمؤسسة.

إذن يبدو جليا أن متغيّر المناخ التنظيمي يستند استنادا جوهريا إلى متغيّر الاستقرار، على اعتبار أن المدرسة العلمية تنظر إلى البيئة على أنها نظام مغلق وأعطت عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للمؤسسة، كما أنها تتصف بالمثالية، فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وهذا الأخير يرتبط ارتباطا وثيقا بالأجر ومن خلال ما سبق ذكره توصلنا إلى أن الإدارة العلمية عالجت موضوع المناخ التنظيمي من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص الدقيق، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واعتبرت أن الاعتماد على نظام الحوافز والأجور من أهم الطرق التي تشجع الفرد على بذل مجهود أكثر وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة، كل هذا حسب " تايلور" يحقق استقرار للموظف داخل المؤسسة.

والتايلورية تعتبر من أولى المحاولات التي أرادت أن تقدم تفسير للأداء ومكوناته، معتبرة الأداء وسيلة لتحقيق الرضا والاستقرار في العمل بمختلف مظاهره لإبراز العامل طاقته ومؤهلاته، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المزيد من الاستقرار والاندماج لدى العمال في أي مؤسسة كانت، (عيد الرحمن، 1999، ص337).

نلمس من المبادئ التي جاء بها فريدريك تايلور طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسته والذي يمكن تحليل طبيعته من خلال الأفكار والمسلّمات التي نادى بها والمتمثلة في: تجزئة التخصص في العمل وتحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل، كذلك قيامه بالتمييز بين مصممي العمل ومنفذي العمل، الذي ساهم بالياقات الزرقاء وهم المصمّمين والياقات البيضاء وهم المنفذين، وما يمكن أن نستنتجه من هذا التمييز الذي قام به فريدريك تايلور هو محاولته تطبيق فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى منحه أهمية خاصة للمردودية، وكان يهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال، فقد اعتقد تايلور أن ربط الأجر بالمردودية أو بعدد القطع المنتجة سيؤدي إلى دفع العمال لبذل المزيد من الجهد أثناء العمل.

ويرى تايلور بضرورة مراقبة حركة العمال لذلك وجب وضع مراقبين أو رؤساء فرق في أماكن العمل تكون مهمتهم إنجاز عملية الرقابة.

هذه المبادئ أو الأفكار التي جاءت بها الإدارة العلمية عكست لنا طبيعة المناخ التنظيمي والتي ركّز فيه على الجوانب المادية فقط، فبالرغم من المساهمات التي قدّمها من خلال تطوير ممارسات

الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي. وتركيز الاهتمام على زيادة الإنتاجية، إلا أنه من جهة أخرى أغفلت هذه المدرسة عدّة أمور هامة التي أخذتها المدارس التي جاءت بعدها بعين الاعتبار كإهمالها

للجانِب النفسي والاجتماعي للعامل وتركيزها على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات ما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه الموظف بالملل، وانخفاض معدلات الأداء وشعورهم بالروتين ما يؤثر على استقرارهم الوظيفي.

ومن هذا المنطق جاءت نظرية هنري فايول لتكون مكملة بأفكارها لنظرية الإدارة العلمية.

## 2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.

هنري فايول مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات ، ويعتبر تفكيره مكملاً لتفكير تايلور (خليل، 2011، ص 28) .

وهو الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف، وسرد مبادئ التنظيم.

قدم فايول أفكار حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات المتعلقة بأعمال التعدين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامة الصادر سنة 1916 (الهاشمي، ب س، ص، ص 50، 51)

صاغ فايول أربعة عشر مبدءاً إدارياً لتحديد وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة والأفراد عند القيام بالعمل تتمثل في (النعيمي، 2008، ص 62)

**1- مبدأ تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل والسلطة المتأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصوّرها كجزء من المسؤولية.

**2- مبدأ الفهم:** وتشمل الطاعة والتطبيق.

**3- مبدأ السلطة:** إن إعطاء الأوامر والسلطات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة والسلوك والعلامة الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح وهذا هو دور القادة.

**4- مبدأ وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط بشكل عام، يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

- 5- مبدأ وحدة التوجيه: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف، يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- 6- مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: إن اهتمام الفرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- 7- مبدأ مكافأة الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة مع ضرورة العدل في تقديمها.
- 8- مبدأ المركزية: و ينص هذا المبدأ على تركيز السلطة في يد شخص واحد، ومنه يتم التفويض للآخرين، كما أن درجة المركزية نسبة تابعة للمواقف.
- 9- مبدأ تدرج السلطة : أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها.
- 10- مبدأ العدالة: بمعنى العدالة في التعامل مع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- 11- مبدأ استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، وينتج نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل. (ثابت، 2008، ص، ص، 10، 11).
- 12- مبدأ الترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- 13- مبدأ روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدبر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفين أفضل بكثير من المدير الغير القادر على ذلك.
- 14- مبدأ التعاون والعمل الجماعي: إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع ذلك والتأكيد على أهمية الاتصالات في التعامل مع العاملين من شأن كل هذا رفع كفاءة العمال وزيادة إنتاجهم.
- من خلال هذه المبادئ التي دعا إليها هنري فايول يتضح اهتمامه عن المناخ التنظيمي جليا في ضرورة الاهتمام بهاته المبادئ في المنظمة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها .
- ويبرز جليا المناخ السائد حسب فايول في: تقسيم العمل والتخصص الذي يزيد من فعالية المؤسسة ضرورة طاعة وتطبيق الأوامر، اهتمامه بالمكافأة التي تقدم للموظفين مع إعطاء لأهمية عدالة التعامل، وإضفاء روح المرح والتعاون لدى الجماعة والذي من شأنه أن يرفع من كفاءة العمال ويزيد إنتاجياتهم. (المرجع نفسه، ص11)

ومن خلال عرضنا لهذه المبادئ التي تبرز المناخ الفعال حسب فايول نستنتج اهتمامه باستقرار الموظفين، فكل هاته المبادئ التي أعطى لها أهمية توحى بالضرورة إلى محاولة الحفاظ على الموظف في عمله.

حيث دعا فايول إلى تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية، بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية وظيفية على المدى البعيد.

فالاستقرار الوظيفي عند فايول من أهم المبادئ التي تطرق إليها، فحسب رأيه هو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل ويخفض تكاليفه.

### 3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد ماكس فيبر (Max Webber) (1864-1920) حيث يعود الفضل له في إرساء قواعدها ومبادئها، لدراسة البناء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وقد نظر فيبر إلى التنظيم كنسق مغلق، يصف هيكل تنظيمي طويل ومحدد المستويات الإدارية ويهتم بنظام الإشراف الضيق، ويستند أساساً إلى الفعالية والهيكل التنظيمي الفعال وتقسيم العمل والتخصص والتدرج في السلطة. (علام، 1994، ص194)

وأهم خصائص النموذج البيروقراطي التي وضعها ماكس فيبر تتمثل في النقاط التالية:

- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين، تخلو هذه القواعد من العوامل الشخصية.
- يتميز النظام البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة وجامدة ولها صفة الإلزام والجبرية.
- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي (التوهمي وآخرون، 2013، ص14)
- وضع هيكل تنظيمي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- العلاقات غير شخصية بين أعضاء التنظيم، وتأخذ العلاقات بين الطرفين الشكل الرسمي. (علام، حلمي، 2013، ص49)

أي تهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد

الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف، ولا بد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا. (رتيمي فضيل، رتيمي أسماء، 2013، ص18)

ويمكن القول أن هذه الخصائص والأهداف التي تناولها ماكس فيبر تمثل في مجملها المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، ويبرز ذلك من خلال التحديد الدقيق لوظائف الأفراد والإجراءات المنظمة للعمل، كما تتضح العلاقات القائمة بين الأفراد داخل المؤسسة، واهتم فيبر بهذه الخصائص، لأنها تؤدي في نظره إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بالمؤسسة وبالتالي بقاء العامل في عمله.

ويعد نموذج ماكس فيبر في التنظيم نموذجاً بنائياً ذا ارتباط قوي بالنظام الفكري المغلق والذي لا يتكيف مع التغيرات في محيط أو مناخ المؤسسات. (ياغي، 2011، ص40)

وهذه النقطة تعتبر منعرج التقاء كل من نظرية فريدريك تايلور وهنري فايول حيث اعتبرا المنظمة نظام مغلق لا تتفاعل مع المحيط الخارجي.

وخلاصة القول يمكن اعتبار نظرية الإدارة العلمية ونظرية هنري فايول ونظرية البيروقراطية لماكس

فيبر

أكثر ملائمة في ذلك الوقت وأنسب لتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم، وكانوا يتقبلون أي شيء ويرون الامتثال لطاعة أرباب العمل شيئاً طبيعياً، أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية، فقد أصبح العمال أكثر وعياً لحقوقهم، وبدأ تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم، وأصبح معدل دوران العمال مرتفع، وذلك بسبب وعي العمال وبحثهم عن المؤسسة التي توفر مناخ تنظيمي ملائم يسمح لهم بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ما يضمن بقائهم واستقرارهم بالمؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية في الشكل التالي:



الشكل رقم (7): يوضح أهم مبادئ النظريات الكلاسيكية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يمكن القول مما سبق ذكره عن النظريات الكلاسيكية بدءاً من فريدريك تايلور الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هما " عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود (الأجر بالقطعة) وتأمين

التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية وتقتصر هذه العملية على المنفذين وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وهذا ما يجسد في نظره مناخ تنظيمي فعال يسمح باستقرار الموظفين.

من جهة أخرى جاءت نظرية هنري فايول التي تعتبر مكملة لنظرية فريدريك تايلور حيث اهتم فايول بمجموعة من المبادئ وكل مبدأ مكمل للآخر، وكانت مبادئه تتشابه مع مبادئ تايلور في مبدأ تقسيم العمل، مبدأ الحصول على المكافآت وزيادات في الأجور، حيث تعد حسبه حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للموظفين، كذلك اهتم بمبدأ استقرار الموظفين من خلال المحافظة عليهم في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل، ونظرية هنري فايول في تجسيدها للمناخ التنظيمي لا تختلف عن نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتم كل منهما بمجموعة من المبادئ التي تضمن بقاء الموظف بالمؤسسة في حين نجد نظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي اهتم بمجموعة من الخصائص التي تنص على توفر درجة عالية من تخصص العمل تقنين الإجراءات وخطوات العمل، التحلي بالموضوعية، هذه الخصائص حسبه تؤدي إلى تماسك والتزام واستقرار الموظفين تنظيميا.

خلاصة القول، لم تعد المبادئ التي أنتجت هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المنظمات لأنها لم تعد راضية، ولم تعد الحوافز المادية، هي الشيء الأهم والوحيد الذي يبقي العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها، لأن الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين أصبح له تأثير عليهم وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي اعتبرت الفرد كآلة وركزت على زيادة الإنتاج وأغفلت جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من قبل النظريات السابقة. (قيرو، 2011، ص23)

ومن بين هذه النظريات تجد نظرية العلاقات الإنسانية.

### 1\_ نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية ، أول نظرية اهتمت بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية ويعتبر "إلتون مايو" (Elton Mayon) العالم الأسترالي ،الممثل لهذا الاتجاه ، حيث يعتبر إلتون مايو وزملائه من

الرواد الأوائل لنظرية العلاقات الإنسانية ، وكان لجهوده الأمر الكبير في الوصول للنتائج الباهرة التي غيرت العلاقات داخل المنظمات ، وساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية للعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال ، وقام إلتون مايو مع فريقه بإجراء تجارب كبيرة في مصانع هاورثون وفي الحالات التالية:

\_ تجربة الأجور وأثرها على الروح المعنوية.

\_ تجربة أثر كفاءة الإضاءة.

\_ تجربة تحديد ساعات العمل.

\_ تجربة ظروف العمل والإجهاد.

\_ تجربة الاتصالات والمشاركة في صنع القرار .

\_ تجربة العلاقات الإنسانية في العمل . ( حريم وآخرون، 1998، ص، ص52، 53)

وتوصلت هذه التجارب التي قام بها إلتون مايو إلى النتائج التالية:

\_ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام ، من قبل الإدارة ، والعاملين معه .

\_ إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا من خلال مجموعة الأعمال التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء، والالتزام ، ومن هنا نبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد فيها وزيادة الإنتاجية .

\_ إن بيئة العمل ، ليست إنتاج فقط ، بل هما بيئة يعيش فيها العامل ويبني ضمنها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة . (العتيبي، 2002، ص34)

\_ إن الحافز الاقتصادي ليس الواقع الوحيد الذي سيجيب له العامل . (محمد علي، 2006، ص156)

قام إلتون مايو بهذه الدراسة محاولاً تركيز اهتمامه على العنصر البشري أو ما يعرف بالعلاقات الإنسانية والنظر إلى العمل باعتباره كائن اجتماعي له حاجات ، ورغبات متنامية يريد إشباعها وتحقيقها ، وقد أكد إلتون مايو ، من خلال هذه التجارب أن زيادة الإنتاجية لا تخضع للطريقة التي يصمم بها العامل فقط أو الأسلوب والسلوك لاقتصاد الذي يكافئ به ، وإنما يتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقة الجماعة بالإشراف وتدعيم الإدارة . (راوية، 1999، ص18)

إن هدف دراسة إلتون مايو هو معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل وساعات العمل ونظام الأجور على إنتاجية العمل ، وما يمكن استنتاجه أن هذه المتغيرات تعتبر بمثابة العوامل التي تؤدي إلى استقرار الموظف .

ومن أهم ركائز نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الفرد: باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية ، يقتضي الاهتمام والعناية به للتمكن من تحقيق الأهداف
  - جماعة العمل: حيث أن العمال يقومون بسلوكيات باعتبارهم أعضاء في الجماعات ، هذا السلوك يمثل انعكاس للأطر الفكرية للجماعة المنتمي إليها ، ومنه يجب النظر إليهم من حيث عضويتهم في تلك الجماعات التي تمتلك مميزات وأهداف خاصة ، تتطلب التوفيق بينها وبين أهداف التنظيم.
  - الانسجام الاجتماعي: فضلا عن ظروف مناخ العمل المادية التي قادت بها النظرية الكلاسيكية حسب إلتون مايو ، فعنصر التوافق الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسي لزيادة الإنتاجية.
  - السلطة الرسمية: فطبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يقتضي السماح له بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في إطار العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين.
  - الحوافز المعنوية: حيث أقرت هذه النظرية بأهمية هذا النوع من الحوافز من خلال التأثير على دافعية الأفراد للعمل، باعتبار أن جزءا كبيرا من حاجات الفرد ليست مادية ، ومنه لابد من توفير كلا النوعين حوافز مادية ومعنوية ، لإحداث إشباع متكامل وتحقيق رضا وظيفي .
  - التخصص وتقسيم العمل: نادى إلتون بعدم الإفراط في تقسيم العمل والتخصص الدقيق لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية كالممل والانعزالية.
  - الروح المعنوية: وتتمثل أهميتها في التأثير على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.
  - إنتاجية الفرد: والتي تقتضي وجود روح معنوية لدى الفرد ومستلزماتها وهي:
  - توفير قيادة ديموقراطية تؤمن بعلاقات الصداقة .
  - السماح بالمشاركة وإعطاء الحرية في العمل.
  - عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي واعتباره مكملا للتنظيم الرسمي.
  - تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل المؤسسة.
  - توفير الاحترام والتقدير للأفراد.
  - دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها . (التوهامي وآخرون، 2012، ص68، ص69)
- تشير مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية مدى تأثير خصائصها على المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل ، حيث أظهرت دراسات إلتون مايو أن العمال لا يتأثر سلوكهم وأدائهم بالظروف المادية التي توفرها المؤسسة فقط ، والتي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية مع فريدريك تايلور ، وإنما تتأثر بدرجة أكبر بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها ، التي تضمن الاستقرار لهم ، حيث تعتبر

العوامل الاجتماعية (كالعلاقات الإنسانية والاتصال...) والعوامل النفسية (كالشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن والراحة النفسية) من عوامل الاستقرار الوظيفي.

كما أبرز إلتون مايو أهمية النظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به. وهذا ما يعكس بدوره وجود مناخ تنظيمي مفتوح الذي يتمتع الأفراد فيه بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى الود، الرضا، الانتماء نحو العمل، وساعدت هذه النظرية على تحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يؤثر بدوره إيجابا على سلوكيات الأفراد ويضمن استقرارهم.

وأخيرا يمكن أن نلمس اهتمام نظرية العلاقات الإنسانية بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزها على الروح المعنوية، الحوافز، جماعة العمل، الانسجام، وأهم عنصر اهتمت به هو الفرد باعتباره عنصر حيوي داخل المؤسسة، وهذا بالضرورة يخلق مناخ تنظيمي فعال يسمح للموظف بالقيام بمهامه على أكمل وجه مما يعكس هذا الأخير على شعور الموظف بالانتماء وتحقيق الذات الذي من شأنه تحقيق الاستقرار الوظيفي.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور.

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس الذي عمل أستاذ في علم النفس الصناعي بمعهد ماساشوسين للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية، حاول أن يقدم كيفية تسيير وقيادة الأفراد في الإدارة ولقد نشرت نظريته هذه في كتاب أصبح مرجع في علوم الإدارة والتسيير سنة 1960 تحت عنوان البعد الإنساني للمؤسسة. (الشماع، محمود: 2014، ص77)

وقد خلص ماك غر يغور في كتابه أن النظرية الكلاسيكية تنظر للعلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وهذه النظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم، ولهذا التحليل استطاع ماك غر يغور تقديم نظريته (X) و(Y)، حيث تعكس كل منهما معنى معين للدافعية وكل نظرية متناقضة للأخرى .

## 2-1- نظرية (X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات بشأن طبيعة النفس البشرية ومحددات السلوك الإنساني وهي كالآتي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .

- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب ، من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل ،
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل ، حيث لا يقوم الفرد بمهامه دون متابعة أو إشراف .

- إن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على الحوافز المادية . (السلمي، د س ، ص، 11)

هذه الافتراضات التي تستند عليها نظرية (X) هي فروض تفسر السلوك الإنساني ونظرت إلى الإنسان نظرة سلبية ، حيث اعتبرته كسول يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه ، ولا يعمل إلا في إطار التوجيه والرقابة والتهديد ، ويتضح من خلال نظرية (X) أن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ سلبي يسوده الروتين والملل ، ولا يتصف بروح الابتكار ، الإنسان تحركه الماديات فقط وهذا بدوره يؤثر على المؤسسة بعدم ضمان استقرار الموظفين بها .

وفي هذا الإطار أشار ماك غريغور إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقبات أو ما يدعو بنظرية " العصا والجزر " لا تشكل خطى على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ، وبالتالي لا تكون حافز نحو الأداء الأفضل . (تيغزة، 2013، ص، 124)

قام ماك غريغور بتقديم بديل للافتراضات السابقة والمتمثل في:

## 2-2- نظرية (y):

والتي تقوم على مجموعة من الافتراضات وهي:

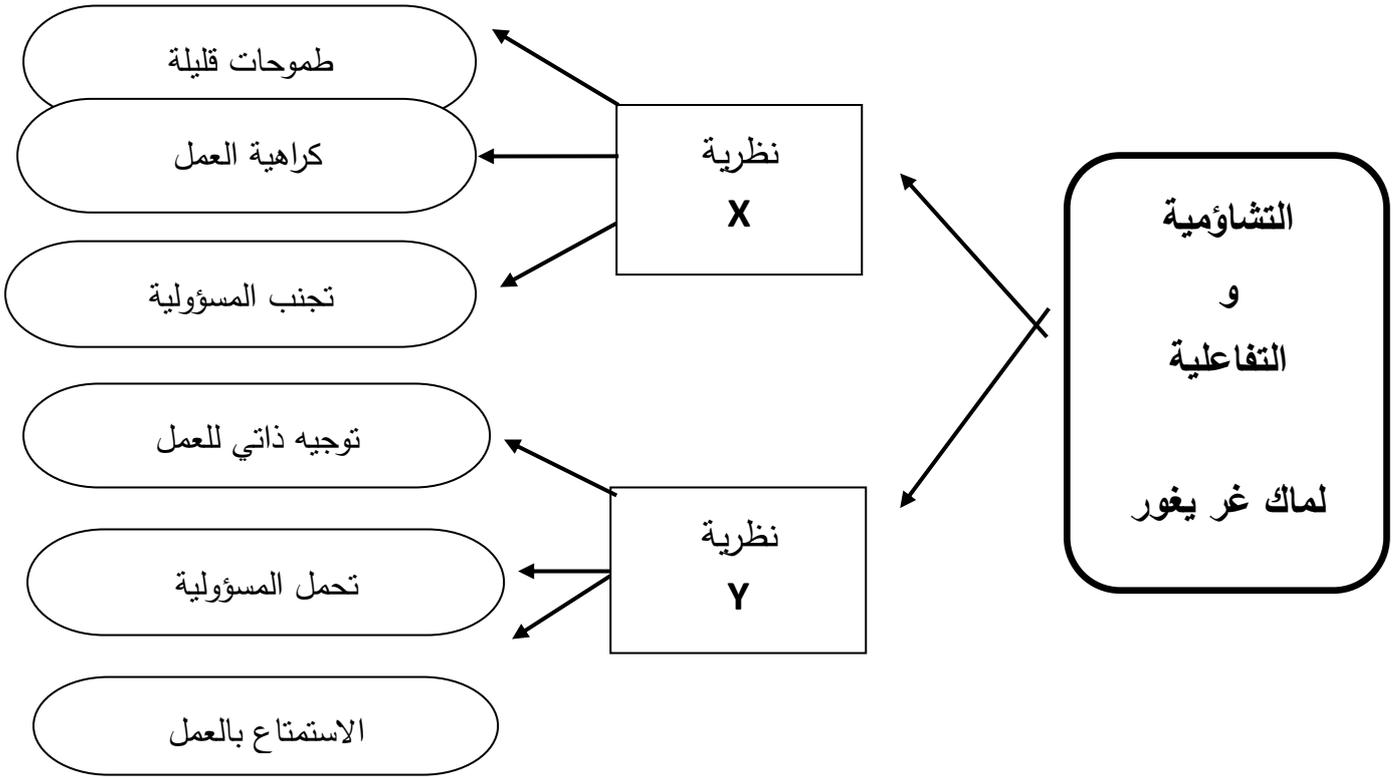
- الإنسان يرغب في العمل لذاته ، فهو يحب العمل باعتباره مصدر للرضا .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود .
- العمل الرقابي وأسلوب التهديد بالعقاب ليس وسيلتين للتأثير على سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف . (الضلاعين، 2005، ص، 70)
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل ، أي أن الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن أملا في الحصول على مكافأة .

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على العامل أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد حرية اختيار السبل والوسائل الملائمة. (جواد، 2010، ص98)
- يمكن القول أن الظروف المناسبة للعمل تساعد الموظف على تحمله المسؤولية ، ويصبح قادر على الإبداع والابتكار ما يحقق له إشباع لرغباته وحاجاته وهذا ما يؤمن له الأمن والاستقرار.
- وفيما يلي سنبرز أهم ما جاءت به كلا النظريتين (X) و (Y).
- الجدول رقم (1) يوضح أهم ما جاءت به نظرية (X) و (Y).

نظرية (X)	نظرية (Y)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل.</li> <li>- الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية .</li> <li>- الإنسان اعتمادي في العمل ويبحث على من يقوده لأداء عمله.</li> <li>- يمكن دفعه للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنسان يرغب في العمل وبجبه باعتباره مصدر للرضا .</li> <li>- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.</li> <li>- الإنسان غير اعتمادي ويطلب الحرية والتحرر من القيود في اختيار الطريقة الأنسب لأداء العمل.</li> <li>- يمكن دفعه للعمل من خلال المشاركة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعاملين.</li> </ul>
<p>نلاحظ: أن هذه النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره كسولا ومهملا، لا بد من توجيهه ، غير مسؤول ويحاول التصل منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المادي على حساب الجانب الإنساني.</p>	<p>نلاحظ: أن هذه النظرية اهتمت بالإنسان ودوره الفعال في إنجاز العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، ودور هاته الأخيرة يتمثل في العناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين.</p>

المصدر: حامد سليمان. (2009) . الإدارة التربوية المعاصرة: ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ص،73.

يمكن الاستنتاج من هذا الجدول : أن العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الموظف في المؤسسة لتحقيق الهدف المنشود وفق تصورات نظرية (X) هو اعتماد السلطة ،الرقابة، والإشراف ، هذا ما يخلق مناخ تنظيمي غير فعال يؤثر على استقرار الموظف في حين نجد نظرية (Y) تسعى لبثورة مبدأ تكاملي بين الموظف والمؤسسة بمعنى أن المؤسسة تحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للموظف فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى وما يضمن بقاء الموظفين في المؤسسة.



الشكل رقم (8): يوضح نظرية الفلسفة الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الشكل طبيعة السلوك الإنساني المتبلور في كل نظرية، حيث نستنتج في نظرية (X) أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان ، كذلك يتجنبون الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الحقيقية في الأداء ، ونظرا لكراهية العمال للعمل ، فإنه يتم إجبارهم على أداء العمل وكذلك عن طريق إخضاعهم للرقابة ، التوجيه، التهديد المستمر بالعقاب وممارسة العنف في التعامل مع العمال بغية تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى.

في المقابل نجد نظرية (Y) التي ترى أن العمال يحبون العمل ،ولديهم الرغبة فيه ، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة لهو ولعب ، فهم يستمتعون به، كذلك العمال يتحملون المسؤولية ، ونوع الرقابة السائدة هي الرقابة الذاتية لأن الموافقة الذاتية للعامل حول عمله لها أثر إيجابي ، هذا ما يحقق له استقرار في العمل.

### 3- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو.

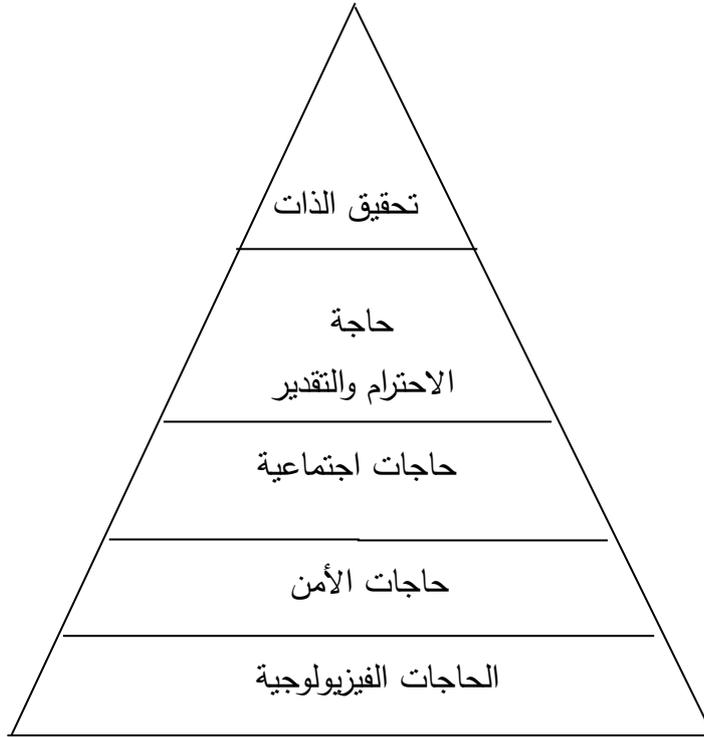
تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر النظريات التحفيز شيوعا وقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مفادها

أن لكل إنسان عدد من الحاجات ، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي تحدد سلوكه ، حيث قام ما سلو بترتيب الحاجات في شكل هرمي ومتدرج ومترايط فكلما تم اشباع حاجة تتلاشى وتبرز حاجة أخرى . (أبو قحف،2004،ص45)

هذه الحاجات تتمثل في:

- الحاجة الفيزيولوجية (PHysiological Needs): تمثلها الحاجات البيولوجية من مأكل ، ملابس، مسكن وهي الحاجات التي تحافظ على بقاء الجنس البشري.
- الحاجات الأمنية(Safety Needs): تتمثل في التحرر من الخوف ، القلق أو الحرمان من الحاجات الفسيولوجية ويمكن أن تكون سلبا على المؤسسة من خلال تملك الخوف في نفوس الأفراد من الحرمان ، من الحوافز أو الفصل أو الترقية، وقد تكون إجابا على المؤسسة ، بوضع برامج للتأمين ، المعاشات ، الحوافز.
- الحاجات الاجتماعية(Social Needs): تعكسها الحاجة إلى الانتماء ، الود المتبادل ، ويتيح عنها تكوين الجماعات الغير الرسمية، لما لها من أثر على سلوك الفرد وارتباطها بزيادة إنتاجية العمل في حالة توافق أهدافها مع أهداف المؤسسة.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير(Esteem Needs) : تعكسها رغبة الفرد في اكتساب ثقة الآخرين ، المكانة ، الاستقلال ،الثقة بالذات ، القوة التي تربط بالقدرة على ضبط سلوك الآخرين في تحقيق أهداف معينة ،وافتها يعكس سلبا على الفرد ويؤدي إلى شعوره بالنقص.
- الحاجة إلى تحقيق الذات(Self outualisation Needs): وتمثل القمة في هرم الحاجات وتعكس رغبة الفرد في تحقيق ذاته والتعبير على ممارسته وقدراته، ومواصلة تطوير شخصية والقدرة على الإبداع .(رسمى،2004،ص191)

ويمثل ما سلو هذه الحاجات في الهرم التالي:



#### الشكل رقم (9): يوضح هرم "ماسلو" للحاجات

المصدر: قيرة، إسماعيل . (2011). المتغيرات التنظيمية دراسة في علم اجتماع التنظيم ط1. قسنطينة: دار مداد يونيفارسيستي للنشر والتوزيع. ص26.

يمكن أن نلمس أن حاجات ماسلو بالمؤسسة تعتبر بمثابة مؤثر على استقرار الموظف داخلها من خلال التفاعل الإيجابي بين الموظف والمؤسسة وكذا عن طريق توفير المناخ التنظيمي الذي يتحقق فيه إشباع للحاجات الفيزيولوجية وتحقيق حاجات الأمن وزوال مخاوف الفصل والتهديد لإنهاء العمل بالمؤسسة وتحقيق الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الانتماء للمؤسسة وشعوره بأنه عضو فعال فيها ، هذا ما يساعده على تحقيق الذات ، كل هذه الحاجات التي تطرق إليها ما سلو تعكس وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسمح للموظف بالبقاء داخل المؤسسة من جهة ، وتحقيق أهداف هذه الأخيرة من جهة أخرى.

#### 4- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

ولد فريدريك هرزبرغ سنة 1923 ، كان أستاذ لعلم النفس العيادي ، اهتم في أبحاثه بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل، نشر كتاب بعنوان العمل وطبيعة الإنسان سنة 1956 تدور الفكرة الأساسية عند

هرزبرغ حول أن الظروف المسؤولة عن تحقيق الإشباع والدافعية في العمل ليست نفس الظروف أو العوامل التي تؤدي إلى الإشباع وعدم الرضا ، وعليه قام بوضع نظريته التي سماها "نظرية العاملين".

وظهرت هذه النظرية نتيجة للدراسة التي أجريت على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات وقد وجه الباحث لكل أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا وعدم الاستقرار في الكثير من الحالات ، والثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل والاستقرار . (قيرة، 2011، ص30)

وقد توصل هرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود إلى العمل في حد ذاته ، وبناء على هذا فقد توصل هرزبرغ إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل وقسمها إلى مجموعتين وتتمثل في عوامل وقائية وعوامل الدافعية . (غربي وآخرون، 2007، ص201)

#### 4-1- العوامل الوقائية:

ترتبط هذه العوامل بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته ، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية ، النظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في التعامل ، ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في المؤسسات الأخرى كما تساهم أيضا في ذلك العلاقات الحسنة مع الغير في محيط العمل. (عدون، 2004، ص78)

نلمس من العوامل الوقائية التي وضعها هرزبرغ ، أنها توفر المناخ التنظيمي المناسب ، فالعمل على وقاية العامل من شعوره بعدم الرضا والأمن ، يعزز ذلك شعوره بالانتماء للمؤسسة وتحقيق استقراره.

#### 4-2- العوامل الدافعية:

ويمكن تسميتها بالعوامل المحفزة وتتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه، وحبه للإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير، ووجود فرص التقدم في الحياة العملية، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل الموظف ودوره في المؤسسة . (حسونة، دس، ص91)

- نلاحظ أن العوامل الدافعية المتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، وعليه فإن سعي المؤسسة إلى إشباع العوامل

الدافعية يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الموظفين عن العمل ما يعني زيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي استقرارهم في المؤسسة.

- ويعتقد هرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية تؤدي إلى حالة مستمرة من الدفع والحفز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من الحافز أو الدافع الداخلي، أما العوامل الوقائية فلا يؤدي وجودها إلى حالة مستمرة من الدافعية، ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الاغتراب، وهكذا ينتهي هرزبرغ إلى أن العامل المادي ليس دائما مؤثرا باستمرار، لأن الأفراد سيعملون مقابل أجزاء من أجل إشباع حاجاتهم. (بوحوش، 1980، ص191)

يتبين لنا من خلال نظرية هرزبرغ أن العوامل الوقائية تتركز حول طبيعة العمل، في حين العوامل الدافعية تشير إلى ظروف العمل وبيئته، بحيث يوفر ذلك مناخ تنظيمي ملائم يهتم بطبيعة العمل ومحتواه من جهة وبظروف العمل المناسبة للموظف من جهة أخرى، هذا يساعده على القيام بأداء أفضل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستقرار الموظف بها، ونجد أن العوامل الدافعية تؤدي إلى حالة مستمرة من الدفع والحفز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من الحافز أو الدافع الداخلي، في حين العوامل الوقائية فلا يؤدي وجودها إلى حالة مستمرة من الدافعية ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الاغتراب وما نلمسه من إسهامات هرزبرغ أن الحوافز المادية ليست دائما مؤثرا بالنسبة لأن العامل سيعمل من أجل المال، ولكن في نقطة معينة يتم إشباع حاجاته وتحقيق حياة كريمة وبعد ذلك يفقد المال أهميته باعتباره حافزا على العمل، لذلك يجب الاهتمام بكلا العوامل لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي يسمح باستقرار الموظف.

### ثالثا: النظريات الحديثة.

#### 1- نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون.

يعد كتاب هربرت سيمون الذي صدر سنة 1945، تحت عنوان السلوك الإداري نقطة الانطلاق لإسهامات هربرت سيمون في مجال التنظيم والإدارة، ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام سيمون الأول، فهي أساس العمليات التنظيمية وهي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي ولوظائفه. (جبلبي، 2006، ص90)

وقد انطلق هربرت سيمون من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي بناء لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوك هادف لان الأفراد يتشكلون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة

ويعتبر سيمون أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات، وقد قدم صور الرشد في القرارات وقسمها إلى ستة أنواع تتمثل في:

- 1- القرارات الموضوعية : ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- 2- القرارات الشكلية : هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التواصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة.
- 3- القرارات الواعية : تقوم على عملية وضع الوسائل الملائمة للغايات الموجودة.
- 4- القرارات القصدية : تقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل الملائمة للغايات.
- 5- القرارات التنظيمية.

6- القرارات الشخصية : القرارات التي توجه لتحقيق الأهداف الشخصية. (العزاوي، 2006، ص103)

من خلال هذه القرارات يتضح أن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المؤسسة في ضمان بقاء الموظفين بها وتحفيزهم وجلبهم نحو الإسهام في نشاطها، إذ أن الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها أدائها هو خلق التوازن بين إسهامات الموظف والمغريات المقدمة إليه، وأن عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة في المؤسسة والتي تساعد على خلق مناخ تنظيمي مناسب باعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وهذا ما يساعد على استقرار الموظف. وقد أدخل سيمون لفظة أنسب أو المرضي على القرار، وتجنب لفظة الأمثل أو المثالي وذلك لتبنيه بالظروف التي تحيط بالقرار المتخذ، وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات، ولكنه يجب أن يكون أكثر ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بوضعه واتخاذها. (عامر، عبد الوهاب، 1997، ص104) كما أكد أنصار هذه النظرية على أن كفاءة الإدارة لا تعتمد فقط على نمط التنظيم ومدى الالتزام بالمبادئ الإدارية المختلفة المتعلقة بالتسلسل الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص ونطاق الإشراف، بالرغم من أهمية ذلك بل أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات. (القيوتي، 2006، ص114)

وينصرف اهتمام علماء نظرية اتخاذ القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى طبيعة عملية اتخاذ القرار في علاقتها باستقرار أو نمو التنظيمات، والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من اتخاذ القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، وفيما يلي سيتم عرض الفرضيات الأساسية لنظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون.

1- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد the rational human choice ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم

باعتبارهم أدوات أو آلات ، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محدودة وقدرة محدود من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشاكل ، لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفراد امتدادا لهم في اتخاذ البدائل أو الاختيارات وتكون تصرفاته مقيّدة بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.

2- إنّ عملية القرار والقائمين به يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم.(علام،1994،ص105)

3- يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم ، و يرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم ، كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به اتجاه أدواره الرسمية.

ويضيف سيمون بعدا هاما إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد، ويتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات تنظيمية ، ومحاولة تنظيم استخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال اتخاذ القرار من هذه الأساليب : تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة.....إلخ ويرى سيمون أن القرارات تعتمد على نوعين من المعطيات : النوع الأول معطيات إمبريقية تتعامل مع الظواهر الخارجية وأساليب معالجتها ، أما النوع الثاني يتمثل في معطيات قيمة ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف ، بينما ترتبط المعطيات الإمبريقية بالوسائل.(علام،1994،ص،،106105)

وجوهر نظرية اتخاذ القرار عند هريبرت سيمون يتمحور حول استمرارية التنظيم وبقائه يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة والفعالية، وأن حيوية التنظيم وفعاليتها تكمن في رغبة الموظفين في المساهمة بجهودهم في نشاطه وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف ولكي يتعاون الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة لا بد من وجود مغريات تحفزهم على العمل والعطاء ، لذلك وجب التوازن في المؤسسة لضمان استمرارية عمل الموظف من جهة والمؤسسة من جهة أخرى .

وعليه فإن هذه النظرية تؤكد على الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرار كعنصر مهم في تشكيل المناخ التنظيمي للمؤسسة ، حيث إذا تم السماح بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من شأنه أن يخلق مناخ عمل تسوده علاقات تعاونية بين جماعات العمل، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإشباع النفسي والرضا الوظيفي الذي يعتبر هذا الأخير من المؤشرات التي تدل على استقرار الموظفين.

## 2- نظرية النظم:

تعتبر نظرية النظم من النظريات الحديثة التي ظهرت على أساس نقد النظريات السابقة، التي ركزت هذه النظريات على أحد متغيري التنظيم (العمل، الفرد) والتي اعتبرت التنظيم نظام مغلق.(السيد،2007،ص145)

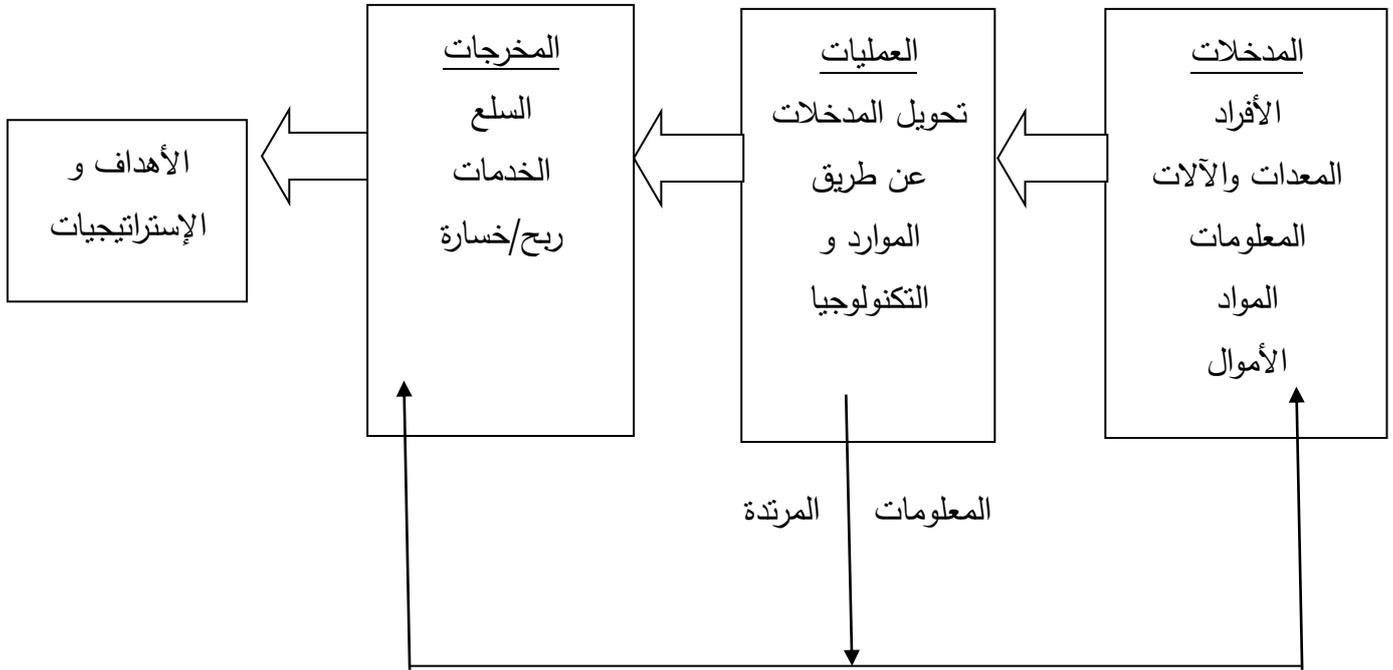
وجاءت هذه النظرية كرد فعل على هذه النظريات ، واعتبرت المنظمة نظام مفتوح والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي اعتبرته الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء ، وأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً ، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى ، لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة ، فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مهم لتحقيق أهداف معينة ، هذا النظام يعيش في بيئة ومجتمع يحصل منه على موارد .أو مدخلاته الأساسية ، وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية ، أو التكنولوجية اللازمة ، ثم يقوم بتحويل المدخلات ومعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من سلع وخدمات ، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على موارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة القادمة.(ال علي، الموسرى،2006م،ص،ص65،66) يتبين لنا أنّ نظرية النظم كيان متكامل ، أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل ، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ، وإذا حدث تغيير في أي جزء يحدث تغيير في الجزء الآخر ، والمؤسسة حسب نظرية النظم عبارة عن نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية ، وتستمد في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في انسياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها.

وبناء عليه تتكوّن المؤسسة كنظام من العناصر التالية:

- 1- المدخلات (inputs): وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف ، والإستراتيجيات والسياسات.....الخ.
- 2- العمليات (process): ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون والتي تم تحديده في شكل مخرجات ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار في تنفيذ عملية التحويل.
- 3- المخرجات (outputs): وهي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية .
- 4- المعلومات المرتدة (Feed Back information): هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس . (بربر، 2006، ص52)

### المحيطات الخارجية



### المحيطات الداخلية

الشكل رقم (10) يوضح العناصر التي تتكوّن منها المؤسسة كنظام .

المصدر: بربر كامل.(2006).الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين: ط1.بيروت . دار المنهل اللبناني.

تعتبر نظرية النظم من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته واتجاهات فعاليته ، ومن ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتحليل الأهداف التي يسعى إليها (المدخلات) ، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات (المدخلات البشرية) وما يمكن أن نستنتجه من هذه النظرية ومن خلال الشكل السابق أنأخذ المؤسسة بعين الاعتبار لهذه العمليات التي تقوم بها نظرية النظم ، وقيامها بنشاط مستمر من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات ، هذا يضمن لها التوازن المستمر مع البيئة ، والمزيد من التطور ، وإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا التوازن فهذا بالضرورة يعكس مناخ إيجابي يضمن الاستقرار للموظف، فمثل هذه الحركية المستمرة تشير إلى إمكانية المؤسسة من تحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

## 3- النظرية الموقفية:

هي نظرية حديثة ، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعنية للمواقف التي تتم فيه هذه التصرفات ، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها ، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين ، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعّال هو الذي يشكل أعمالها وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله ، بمعنى أن تخصص المؤسسة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على توعية المهام والبيئة التي يتعين على المؤسسة النهوض بها. (العلاق، 2008، ص89)

يتبين من خلال هذا أن هذه النظرية تقوم على فكرة جوهرية مفادها : ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وتحقيق أهداف التنظيم.

ترى هذه النظرية أنه ليس هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة ، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة أو موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب ، ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة(حريم وآخرون، 1998، ص72)

ونجد من بين روادها "برن" (Burn ) و "ستولكر" (Stalker) اهتم كل منهما بدراسة أثر المحيط أو البيئة على تسيير العمل في 20 شركة ببريطانيا وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض الشركات الإلكترونية وكانت نتائج دراستهما أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية وبتقلب وتعدّد البنية والمحيط بشكل خاص ، هذا التقلب الذي يعاني بمعدل التغيير التكنولوجي والسوق وعليه اقترح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسة وهما : البنى أو المنظمات الميكانيكية والبنى أو المنظمات العضوية.

•البنى الميكانيكية : تتميز هذه المنظمات بقواعد واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات بإنجاز وتنفيذ مهمات روتينية تعتمد بشكل مكثف على برمجة السلوك داخل المنظمة ، ولها قدرات محدودة للاستجابة أو الرد على الوضعيات الغير مألوفة بالنسبة لها ، يتميز العمل فيها بكونه معقلنا أو رشيد ، متخصص، نمطي ، أما حل النزاعات فيها فيتم عن طريق السلم الإداري بينهما اتخاذ القرارات في أعلى الهرم الإداري ، حيث الاتصال يتم بشكل توجيه إصدار توجيهات وأوامر .

● البنى العضوية: تتميز بكونها أكثر مرونة من البنى الميكانيكية ، ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط أو البيئة الخارجية مقارنة مع البنى الميكانيكية . وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الاتصالات التي تكون كعملية أساسية فيها ، أما النفوذ والتأثير ونظام السلطة في هذا النوع من البنى يستمد شرعيته من الخبرة والمعارف التي يتوفّر عليها الأفراد أكثر منه على المكانة أو الوضعية داخل التسلسل الإداري ، كما يلاحظ ضمن هذا النمط من التنظيم مستوى منخفض من التخصص وتنميط العمليات ونظام لحل الصراع على أساس تبادل الآراء ، وتتم عملية اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي مقارنة بالبنى الميكانيكية لأن عملية اتخاذ القرار تتم في الأماكن التي تتوفر فيها الكفاءات والعمل الجماعي ، في حين تكوين العمل والحصول على الامتيازات فهو مرتبط بالمساهمة الفردية للأشخاص وبمدى ولاء كل فرد للجماعة أو للمشروع . (العلاق، 2008،ص89)

ويمكن تقديم ملخص لما جاء به كل من برن وستولكر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح أوجه الاختلاف بين البنى الميكانيكية و العضوية.

البنى العضوية	البنى الميكانيكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتميز البنى العضوية بالقدرة على التكيف.</li> <li>- لامركزية في اتخاذ القرارات.</li> <li>- التأكيد على وظائف أقل تخصصا وتنميطا .</li> <li>- الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات التي تكون كعملية أساسية فيها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتميز البنى الميكانيكية ببيئة ثابتة.</li> <li>- مركزية في اتخاذ القرارات.</li> <li>- التأكيد على وظائف روتينية، التخصص، النمطية</li> <li>- الاعتماد على الاتصال في توجيه وإصدار الأوامر</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نستنتج من دراسة برن وستولكر حول بنية المنظمات أنهما لا يعتبران بأن أحد هذين النمطين من التنظيم متميز أو أفضل من الثاني ، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة للمناخ التنظيمي المستقر ، بينما البنى العضوية ملائمة أكثر للمناخ التنظيمي الغير مستقر ، وعلى المؤسسات التوفيق بين هذين البنيتين وذلك تبعا للبيئة والمحيط المتواجدة فيه.

كذلك من بين أنصار هذه النظرية الباحثان "لورنس" (Laurence) و "لورش" (Lorsch) اللذان اهتمتا بالبحث عن العلاقة بين المحيط والبيئة التنظيمية ، وقد حاول من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة

عدم استقرار المحيط أو البيئة العلمية التكنولوجية والتجارية تؤثر بدرجة قوية على بيئة المنظمة ، وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها. (حريم،2009،ص33) تبيان نوع التنظيم ضروري لمواجهة أو الاستجابة للبيئات المختلفة التي يمكن أن تتواجد فيها هذه المنظمة.

وقد ركزت دراسة "لورنس و لورش" على متغيرين هما هيكل المنظمة والبيئة ، وأهم ما توصل إليه هو .

1- كلما كانت البيئة متنوّعة ومتغيّرة كلما تطلب ذلك درجة عالية من المفاضلة والتكامل للحصول على تنظيم ناجح.

2- البيئات الأقلّ تتغيّرًا تتطلب درجة أقلّ من المفاضلة ولكن درجة عالية من التكامل.

3- عندما تكون البيئة مستقرة يتم التكامل من خلال جهود الإدارة العليا ومن خلال المستويات الإدارية الأخرى. (العتيبي، 2002،ص93)

من خلال ما قدمه "لورنس" و "لورش" نستنتج أنهما أكدّا على أهمية التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، من حيث التمايز والتكامل ، وذلك من خلال درجة تنوّع المهام والوظائف واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلب الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع زملاء العمل كذلك يشيران إلى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود ومن الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل ، وضوح خطوط السلطة والاتصالات ، وجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل.....الخ.

وقد كشفت لنا دراستهما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها ، أي علاقة تأثير وتأثر، وهذه العلاقة التأثيرية بدورها تؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والذي يلعب دورا فعّال في استقرار موظفيها.

وبصفة عامة لقد بنت موقفها على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات وحسب شروط تحققها لذلك حملت هذه النظرية شعار "حسب كل موقف" أي أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية ، هي مرتبطة بالظروف و العوامل المحيطة بها ، بمعنى آخر أنه لا وجود للحلول السحرية لتطبيق على كل موقف والمشاكل التي تواجه المؤسسات في كل زمان ومكان، بل على العكس هناك حلول ملائمة لموقف ولا تلائم موقف آخر ، باختصار إن طبيعة الظروف المحيطة بالمؤسسة وتوعية المناخ التنظيمي يؤثر على طبيعة المواقف.

#### 4- نظرية Z لوليام أوشي.

وليام أوشي أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس ،استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية ، قام وليام أوشي ببحوث ودراسات لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية ، فطرح نظريته التي سماها بنظرية (Z) التي حاولت التوفيق بين ما يطمح إليه الموظف والمؤسسة وقد ظهرت هذه النظرية في بداية الثمانينات (1981) ، وكانت تدور نظريته حول فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله . (الضلعين،2005،ص71)

عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامها بالجانبين الاجتماعي والتنظيمي فيها، وذلك في إطار العلاقات الموجودة والقائمة بين مختلف المستويات التنظيمية مؤكدة على ضرورة تعاون أفراد جماعة العمل من أجل توحيد وتنسيق الجهود ، ويتضح هذا من خلال المرتكزات التي تقوم عليها هذه النظرية . (التوهامي وآخرون، 2012،ص80)

وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي :

- التوظيف يكون طويل المدى أي مدى الحياة.
- السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إجراءات التقييم والترقية قائمة على النزاهة.
- القرارات الجماعية مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل.
- تنوع خبرات الأفراد في المؤسسة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته فحسب.
- التقييم والجزاءات تكون وفقاً لنتائج العمل الجماعي وبالتالي بثّ روح الجماعة والتعاون بين أعضائها .
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.(الضلعين،2005،ص72)

نلاحظ من خلال مرتكزات نظرية (Z) لوليام أوشي أهم الخصائص التي تحتفظ بها النظرية هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للموظفين وبطء عملية التقييم والترقية وتقلب الموظف أو العامل في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني الواحد لاطلاعه على جوانب العمل مما يطور مهاراته الفنية والإدارية وينمي فيه روح التعاون والتآلف في المؤسسة.

وما يمكن أن نلمسه من نظرية (Z) أنها تسعى إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك عن طريق الاستخدام الطويل الأجل وعدم تهديد الموظفين بالتسريح في أي وقت كذلك ركزت على الحوافز المعنوية وذلك من خلال المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات، وأسلوب اغناء العمل وجعل عمل الموظفين يتضمن عنصر التحدي ولا يعتمد على التخصص الدقيق والعمل الروتيني البسيط المتكرر. إن نظرية (Z) ركزت بالدرجة الأولى على العنصر البشري من خلال توفير جملة من العوامل المساعدة على بلورة مناخ تنظيمي يسمح للفرد ببذل طاقته و إبداعاته ومختلف إمكانياته في سبيل تحقيق استقراره واستقرار المؤسسة.

### 5- مدرسة التعاقد أو الاتفاق: L'école des convention

ظهرت مدرسة التعاقد أو الاتفاق بفرنسا سنة 1987، وذلك في مؤلف مؤسس بعنوان اقتصاديات العظمة "Les économies De La grandeur" لكل من L.thevenot، L.Boltanski، وتضم هذه المدرسة مجموعة من الاقتصاديين والسوسيولوجيين من أمثال Boltanski، Thevenot، R.salais، Orléans، الذين اقترحوا نموذجا للتنسيق بين الأفعال الفردية من أجل فهم تحت أي ظرف يتشكل الفعل الاجتماعي وذلك من خلال محاولتهم الإجابة على مسألة كيفية تجنيد الموارد بغرض ترسيخ فعل الفاعلين وكذلك القواعد الأساسية، أو الجوهرية في الاتفاق الجماعي، بمعنى أن هؤلاء المؤلفون يسعون لفهم طرق، وأسس البناء الاجتماعي في اختيار الاتفاق الذي يأتي نتيجة اتفاق، وحسب هؤلاء المؤلفين أيضا فإنّ انتظام التصرفات، ومعايير السلوك يترتب عن إكراه أو عن ضغط وهو ما يسمى بالاتفاق- الاتفاقية.

ووضّح Boltanski،Thevenot في كتابهما اقتصاديات العظمة بأنّ الشرعية داخل المؤسسة ليست واجدة، بل شرعيات متعدّدة وهي تتصادم بداخلها وتسهر على تبرير الأفعال، وقد أعطيا هذه الشرعيات تسمية Cité (المدينة) أو العالم monde، يوجد منها داخل المؤسسة 6 أنواع هي :

1- المدينة الملهمة أو الموجبة: "La cité inspirée" وهي تحدد مبدأ الخلق أو الإبداع وفي هذه الحالة فإنّ الفعل مدفوع بإدارة التجديد.

2- المدينة العائلية "La cité Domestique" وتميل إلى احترام التقاليد والتّمسك بقواعد جماعة العمل.

3- مدينة الشهرة "La cité de renom" تسعى للاعتراف الاجتماعي بواسطة نظام علاقات عمومية.

4- المدينة المدنية "La cité civique" تبرّر فعلا ما بالبحث عن الفائدة أو المصلحة العامة.

5- المدينة التجارية، المساومة "La cité Marchande" تجعل اللّجوء إلى العقد التجاري قانونيا أو

شرعا.

## 6- المدينة الصناعية " La cité industrielle " تتماشى مع منطق الإنتاجية والكفاءة.

ويشرح "Boltanski" و "Thevenot" أنه من الضروري عندما تكون أنّ هذه المدن -العوامل- في تناقض ولأجل ضمان تماسك جماعة العمل، التوصل إلى تسوية مبنية على الاتفاق أو التراض، وذلك أنّ هذه التسوية أو الاتفاق حسب "Salais" عبارة عن تناسب أو توافق لمجموع من العناصر المترابطة فيما بينها والتي تمثل بالنسبة للمشاركين في الاتفاقية القاسم المشترك فيما بينهم. (سيساوي، 2016)

أي أنّ الاتفاقية تمثل مجموع التوقعات المتبادلة حول السلوك وحول الكفاءات، وضمن هذه الشروط يمكن أن تكون الاتفاقية فعالة، حيث يسمع مصطلح اتفاقية بالتنسيق بين مصالح الفاعلين المتناقضة الذين هم في حاجة لأن يتواجدوا مع بعضهم البعض من أجل إشباع حاجاتهم الخاصة، وبالتالي تكون الاتفاقيات عبارة عن تسويات ضمنية تسمح للحياة الاجتماعية أن تأخذ كافة معانيها. ومنه فنظرية الاتفاق تبيّن أو تشرح بأن داخل كل مدينة أو " عالم " المبررات التي تسمح ببروز أو ظهور الخلافات ثم بفهم الأسس التي تبيّن عليها الاتفاقيات والتسويات عند التفاوض والدخول في مفاوضات. (المرجع نفسه)

يتبيّن من خلال مدرسة تعاقد أنّ التنظيم الذي يتشكل في الواقع من عدّة عوالم مختلفة وتحتوي على مبررات تؤدي بدورها إلى بروز خلافات فيما بينها، يحتاج كي يستمرّ إلى توصل هذه العوالم باعتماد التفاوض إلى بناء التسويات الضرورية التي تمرّ عن طريق إيجاد طريقة عمل تسمح بتحقيق رغبة الأطراف المعنية، ولذلك ستبقى الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بين هذه العوالم المختلفة، اتفاقيات مؤقتة على علاقة مباشرة بالأشخاص وبالوضعيات التي أملتها، ومن ثمة فيها كاتفاقيات غير قابلة للتعميم، أو العمل بها كقاعدة عامة صالحة على الدوام، رغم استمرارها لمدة طويلة نسبياً، بما أنّها تشكّل المشترك القائم للعوالم الحاضرة، وإذن تكون هذه الأطراف المختلفة أو هذه العوالم ذات المصالح والاهتمامات المتباينة على حسب وجهة نظر مقارنة، الاتفاقيات مضطرة إلى البحث عن القاسم المشترك الذي يحوّل الواقع إلى عمليات معادلة تسمح بالتقريب بين مواقف هذه الأطراف المتباينة، وهذا ما يعني بأنّه على المسيرين ابتعاد عن قواعد التسيير الكلاسيكية التي تقوم على إصدار التوجيهات والأوامر إلى المستويات المختلفة من أجل التنفيذ وتعويضها بقواعد عمل جديدة مغايرة تهدف إلى بناء الاتفاق الجماعي الذي تقبل به الأطراف المشاركة فيه، على اعتبار أنّه يسمح لها بالتنسيق فيما بين مصالحها المتناقضة، بسبب تعارض منطق الفاعلين الذين يجدون أنفسهم مضطرين لأن يكونوا إلى جانب بعضهم البعض بغية إشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة.

6- نظرية الترجمة *théorie de traduction*

قام كل من " ميشال كالون " Michel Callon و "برونو لاتور" Bruno Latour منذ الثمانينات من القرن الماضي بتطوير مركز مختص في علم اجتماع التجديد ( C.S.L ) المدرسة العليا للمناجم بباريس وقد حاولا انطلاقا من بعض الدراسات الميدانية وضع علم الاجتماع حول العلوم والتقنيات ولقد أدت بهما مقاربتهما لموضوع التجديد والتقنيات إلى التجديد في التحليل المهتم بالتجديد التكنولوجيا، وإلى التأكيد على الطابع الديناميكي للتنظيمات فيما يتعلّق بقدرتها على التجديد، وعلى ارتباط تطورها بهذه القدرة لديها. (المرجع نفسه)

وتهدف نظرية الترجمة التي قام بوضعها كل من " Callon " و " Latour " إلى توضيح شروط الإنتاج وانتقال التجديد التقني والمعارف العلمية حيث حاولا بأنّ الإعداد للتجديد يجب أن يتجاهل الحدود التنظيمية فعلية تجديد التقنيات غير مرتبطة بمنظمة معينة ولا تعترف بالحدود التنظيمية.

هذا وقد حاولا انطلاقا من ذلك البرهنة على قابلية نظريتهم للتطبيق لتحليل التنظيمات من خلال الدراسة التي قام بها Callon حول إعادة قواقع سان جاك « Les coquilles saint jacques » بخليج Saint Brieux بفرنسا، حيث لوحظ بأنّه ومنذ بداية السبعينات من القرن الماضي بروز ظاهرة جديدة تمثلت في الاختفاء التدريجي لهذه القواقع من خليج سانت بريو Saint Brieux وهي القواقع التي كانت قد اختفت تماما بمرسى Brest بسبب الصيد الكثيف وأيضا بسبب Les prédateurs لذلك قام المركز الوطني لاستغلال المحيطات بإطلاق برنامج واسع للدراسة والبحث بغرض الكشف عن مدى إمكانية تكييف التقنية اليابانية الخاصة بتربية قواقع سان جاك مع الظروف بفرنسا. (المرجع نفسه)

ضمن هذا السياق وضّح كالون وذلك سنة 1986 بأنّ نجاح مثل هذا مشروع يبقى متوقفا على جمع غير مسبوق بين عدد من الفاعلين، ويتعلّق الأمر بكل من العلماء، البحارة الصيادين، السلطات العمومية، وقواقع سان جاك ذاتها، فإنتاج معارف جديدة حول قواقع سان جاك ونجاعة مشروع البحث مرتبطين في الواقع بالقدرة على التجديد والتعاون بين جميع فئات الفاعلين، البشرية والإنسانية منها، وغير البشرية، وغير الإنسانية ومن أجل تجنيد الجميع، سيقوم الباحثان بعمل أطلق عليه " M . callon " سلسلة الترجمة حيث يعني مفهوم " الترجمة" إلى أنّ ما هو بالنسبة للباحثين مسألة معارف أساسية حول قواقع سان جاك يجب أن يترجم فيما هو مسألة حياة اقتصادية " Survie économique " بالنسبة للبحارة الصيادين ويترجم لدى السلطات العمومية فيما يسمى " image de marque " الصورة المميزة للمنطقة، وبهذا المعنى فقط تكون لمشاريع البحث شرعيتها وتصبح أساسية، وضرورية لجميع فئات

الفاعلين، وفي مثل هذا الوضع يصبح الباحثون هم الناطقون باسم هذا المجموع المتباين " Hétérogène " لأنه يمكن لهذه الفئات المختلفة من الاتصال فيما بينها أو يبين بعضها البعض فالترجمة La traduction كما يشرحها Callon عبارة عن نقل Déplacement أو تحريك منطق الفعل الابتدائي للفاعلين نحو إعادة تحديد للأدوار وفي هذه الحالة يصبح الصيادون وبطلب من الباحثين ملاحظين مهتمين بحركات قواقع سان جاك، كما يقومون بزراعة أو تربية قواقع سان جاك ويصبحون بالتالي وبشكل تدريجي مربين، إن عمليات الترجمة هذه أو سلسلة الترجمة، التي تمر بهذا التجمع المستحدث تسمح ببروز ما يسمى " شبكة سوسيو تقنية " التي يمكن تعريفها بأنها مجموع لمسار سير سلوك بين مختلف الفاعلين في الجانبين البشري والغير البشري الموجودين في ارتباط فيما بينها. أما مفهوم " مصطلح الشبكة السوسيو تقنية " فيبين بأن إنتاج التجديد يحتاج إلى توسيع معتبر للعلاقات والجمعيات التي لا يمكن الاستغناء عنها من فئات الفاعلين ذوي عقلانيات مختلفة ومتباينة. ويبين مثال قواقع سان جاك مدى أهمية تجاوز الحدود التنظيمية من أجل إدخال فئات جديدة من الفاعلين للسماح لشروط التجديد بالبروز أو الظهور وأما الجديد في الطرح فيمكن إدخال بيانات غير بشرية وربطها بالنشر بواسطة علاقات متنوعة وبحسب Callon فإن البيانات المختلفة تصف أو تتعت هوية بعضها البعض، علاقتها، كما مصالحتها المتغيرة الثابتة. بمعنى استمرار تنظيم يوجد في علاقة وطيدة بقدرته على التجديد وعلى الإدارة التغيير، وهي النقطة المحورية أو القضية الجوهرية التي اعتمدت مقارنة الترجمة إلى الاهتمام بها، في محاولة لتحليل أبعادها، ارتباطاتها، وتبادلاتها من خلال تناولها بشكل خاص لمفهومي " الشبكة " Réseau، والترجمة traduction حيث تعني الشبكة " التنظيم الذي يجمع ما بين الإنساني وغير الإنساني في إطار عملية تبادلية، أما الترجمة فتعبّر عن قيام علاقة متسلسلة بين عدة أطراف ترمى جميعها إلى الربط ما بين شروط مقدمة وبين رهانات تبدوا في الظلم غير قابلة للخضوع لقياس موحدًا ومشترك وإلى إقامة رابط بين نشاطات متنافرة، بجعل الشبكة تعمل على تنفيذ مهامها بمهارة وفعالية، وبما يفيد بأن الوحدة المرجعية لو تعد التنظيم وإنما نظام من العلاقات المنسقة ما بين مختلف الأطراف الداخلة في هذا النظام. (المرجع نفسه)

**خلاصة الفصل:**

جرى في هذا الفصل عرض مختلف النظريات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات ، وكل نظرية حاولت الاهتمام بهذين المتغيرين من وجهة نظر مفكرها أو روادها ، حيث اختلفت نظرة هؤلاء حول المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي ، ففي النظريات الكلاسيكية لاحظنا أنها ركزت على التنظيم الرسمي كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وبعدها جاءت النظريات النيوكلاسيكية التي اهتمت بالفرد على خلاف النظريات الكلاسيكية ، وأخيرا تم التطرق إلى النظريات الحديثة التي كانت مخالفة للنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التي اهتمت بالفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، دون إغفال أي منهما ، ورغم اختلاف هذه النظريات التي تطرقنا إليها إلا أنها جميعا حاولت أن تعمل على كيفية استغلال أقصى طاقات الفرد وذلك من خلال إتباع طرق ومرتكزات مختلفة، هذه الأخيرة تعكس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والذي يترجم في استقرار الموظف أو عدمه.

- تمهيد

أولاً: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- نشأة المؤسسة الاقتصادية

2- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3- أهمية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

5- خصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

6- أنواع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

7- وظائف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

8- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العصر الراهن

ثانياً: مظاهر المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1- ظروف العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2- الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3- الحوافز والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

4- المتغيرات التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

5- الحوافز، الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- خلاصة الفصل

### تمهيد:

بعد استعراض المداخل النظرية لموضوع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، أتاح لنا هذا فرصة التطرق إلى إبراز أساسيات تحول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بغية إيضاح مراحل تطورها، أهمية وأهداف المؤسسة الاقتصادية، الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإضافة إلى أنواعها ووظائفها، وصولاً إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العصر الراهن، مع الإلمام ببعض مظاهر المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً : أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

### 1- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية.

إن وجود المؤسسات بالشكل الحالي لم يأت هكذا بل مر بمراحل وهي:

#### 1-1 مرحلة الإنتاج الأسري:

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة التي كانت تنتجها كبار الأسر الذين أهلكتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تضع وفق طلبات معينة، ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة وهو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والديباغة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية، والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

#### 1-2 مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، وظهر لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم.

(تاريخ الدخول 2017-04-24 على الساعة 11:00 <http://cte.univ-setif.dz/coursenl>)

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وهكذا أنشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج... الخ فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغييرات التقنية، كما أنها تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار وذلك من أجل حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغييرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائياً إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد وجود حرفيين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية، والذين كانوا مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان التجمعات الحرفية.

خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين، نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كان الصناع المنتجون، ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضاً، تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، وتبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة، ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل، اتساق السوق والطلب على المنتجات، أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات التي يرغبون في بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي شهدته أوروبا وقبل الوصول إلى النظام الرأسمالي الصناعي الجديد، فقد ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، حيث اعتبر هذا النظام الجديد همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، مع أنه قد عاصرهما أثناء انتشارهما في أوروبا خاصة. (المرجع نفسه)

### 1-3 مرحلة النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفر للأسر الموارد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية وتحسن ظروف المعيشة ولقد كانت بداية النظام الإنتاج الحرفي

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المنزلي ببريطانيا في مجال صناعة الصوف منذ القرن 13 لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18، أي كان موجود بجانب الطوائف الحرفية، وشاهد نهايتها وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته، ويمرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل إذ وصل الأمر إلى أن أصبح الحرفيين لا يملكون إلا قوة العمل، وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا، وقد عايش هذا النوع من الإنتاج نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية. (المرجع نفسه)

### 1-4 مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي " المانيفاكتورة" وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع، وكان للمانيفاكتوره شكلان:

الشكل الأول: يضم عددا من العامل لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في اوربا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع" (Henri) مع بداية القرن 17، و مانيفاكتورة " ميسون (Meissen) لصناعة السراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منزعجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية. (المرجع نفسه)

### 1-5 مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة)

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركوريج ( Arkwright richard ) في مجال صناعة النسيج وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ويرجع الاقتصاديون نشوء المؤسسات إلى ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16 مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية، سان قوبان " Saint-Gobain " لصناعة الزجاج.
- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694 حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.
- الثورة الفكرية، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.
- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.
- النمو الديموغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18، وكانت للحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية، وتنظيم المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929. (المرجع نفسه)

### 1-6 مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:

مع التطور المعتبر الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، ظهرت التكتلات الاقتصادية مع نهاية القرن 19، وبداية القرن 20، كحل استراتيجي انتهجته بعض المؤسسات الاقتصادية بهدف التحكم في الأسواق وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسة، ومن هذه التكتلات نجد:

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- الكارنل: هو عبارة عن تجمع عدد من المؤسسات في نفس القطاع، بهدف التقليل أو حذف المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق، وذلك عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج والتوزيع، وهذه الطريقة تسمح باقتسام الربح الزائد، حيث أن الكارنل يفرض أسعار مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية، وتحفظ المؤسسات في الكارنل باستقلالية مالية وقانونية، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية، ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم 1893، وكارنل الصلب 1904.

- التروست: هو تكتل يجمع بين عدة مؤسسات، بحيث تفقد كل واحدة منها على أثر ذلك استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية، وقد ينشأ التروست نتيجة اندماج بين مؤسستين أو شراء لمؤسسة لأخرى. والتروست عبارة عن اتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم مع حق المؤسسات في الانتخاب داخل مجلس الإدارة، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نيسلي.

مع توسع الأسواق المالية وكبر حجم المؤسسات الاقتصادية وظهور شركات التملك (le holding) أو ميكانيزمات معقدة بيم البنوك والمؤسسات من خلال البورصة ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركيز بالرأسمالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام تاطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في إيطاليا وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

- الشركات متعددة الجنسيات: نشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم، ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنه موحد من خلال إستراتيجية عامة للإدارة، ومن أكبر هذه الشركات نجد شركة جنرال موتورز (General motors) الأمريكية، وشركة فولسفاكن Volkswagen الألمانية. (المرجع نفسه)

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأسمالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع، فنشأت أولاً المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية لتصبح على الشكل الذي نراه فيه اليوم.

### 2- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد كان للجانب السياسي الذي مرت به الجزائر من فترة الاستعمار إلى غاية حصولها على الاستقلال وحتى يومنا الحاضر، الأثر البالغ والمباشر على الجانب الاقتصادي الذي مر بعدة تجارب اختلفت باختلاف توجهات وتصورات السلطات السياسية الاستعمارية والجزائرية المتعاقبة من ميثاق الجزائر إلى غاية اقتصاد السوق، وعليه سوف نتدرج في هذا التطور الذي مرت به المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في المراحل التالية:

1-2 مرحلة الاقتصاد الجزائري خلال العهد الاستعماري.

2-2 مرحلة التسيير الذاتي " بعد الاستقلال " .

3-2 مرحلة التسيير الاشتراكي.

4-2 مرحلة التسيير اللامركزية (إعادة هيكلة المؤسسة).

5-2 مرحلة الاستقلالية والدخول في اقتصاد السوق.

6-2 مرحلة القطاع الخاص وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 1-2 مرحلة الاقتصاد الجزائري خلال العهد الاستعماري:

من 1935م قامت السلطات الاستعمارية الفرنسية بإنشاء مؤسسة إدارية مركزية بالجزائر، تمثلت في منصب الحاكم العام، حيث كانت مختلف القطاعات والمصالح والمرافق العامة بالجزائر تعمل تحت سلطة إشراف هذه المؤسسة المرتبطة مباشرة بوزارة الحرب مما جعلها تكتسي طابعا عسكريا في عام 1945 أصبحت مختلف تلك القطاعات والمصالح تابعة مباشرة للوزارات المختلفة بفرنسا هذه التبعية تتأكد أكثر في انتشار الصناعات التحويلية الهادفة إلى تلبية حاجات الاقتصاد الفرنسي بالمواد الأولية التي تحتاجها. (تاريخ الدخول 02.05.2017 الساعة 10:15 <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=580607>)

ويرى الكثير من الباحثين بأن الاقتصاد الجزائري في فترة الاستعمار تكون من نوعين هما:

النوع الأول: عصري مسير من طرف المعمرين ومصالحهم.

النوع الثاني: تقليدي ينحصر في الزراعة التي تلبى أغلب الحاجيات للمواطنين الجزائريين.

وخلال النصف الثاني من القرن 19 عرفت المؤسسات الاستعمارية بالجزائر تغيرات وتعديلات بصورة يمكن التجاوب مع وحدة المقاومة الشعبية وبعد الحرب العالمية الثانية وأحداث 8 ماي 1945، وإنشاء

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

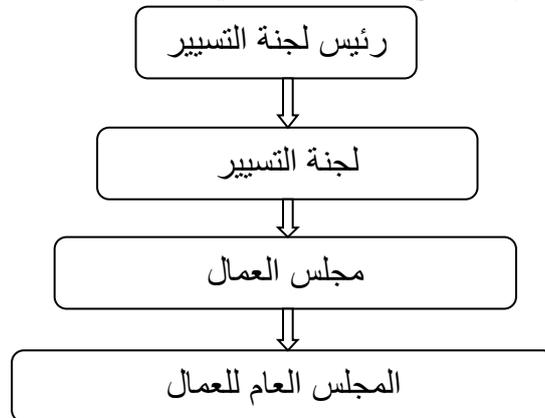
هيئة الأمم المتحدة ومبادئها عمدت السلطات الفرنسية لإنشاء قانون أساسي خاص بالجزائر وإعادة تنظيم الإدارة بإنشاء الجمعية والمجلس الجزائري وبعد اندلاع ثورة نوفمبر 1945 تم حل المجلس الجزائري سنة 1956. (المرجع نفسه)

### 2- 2 مرحلة التسيير الذاتي:

تعد أول مرحلة عرفها النظام الصناعي، فالتسيير الذاتي له مبادئ عالمية للتكفل بالأعمال والمناصب الشاغرة وقد أدت هذه المبادرة إلى تشريعات عرفت بتشريعات التسيير الحالي حيث صدر مرسوم 1963 والذي أعطى الحق للعمال بإنشاء مجلس خاص بهم يفرض ضبط اللوائح، فحسب محمد السويدي "أن التسيير الذاتي هو سير المال الديمقراطي للمنشأة والمستثمرات التي هجرها الأوروبيين". ويعرفها عبد اللطيف بن أشنهو بأنه: "حركة تمت في الصناعة كما حصل في الزراعة لمجابهة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم وهجرتهم لمنشآتهم، والذي كان رد فعل العمال عليه هو الانتظام في تعاونيات مسيرة ذاتية لمتابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات".

لقد وجدت الجزائر نفسها بعد حصولها على الاستقلال غداة 1962 أمام صعوبات كثيرة اقتصادية واجتماعية الإدارة الاستعمارية من بعض المؤسسات التحويلية والإستراتيجية، وجاء التسيير الذاتي لتلك المؤسسات من منطلق معرفة مسبقة بطرق وبكيفية تسيير هذه المؤسسات. لكن من الفراغ الرهيب الذي تركه المعمرون الفرنسيون من جراء الهجرة المستمرة وترك الأماكن شاغرة في كل المؤسسات وعلى كل المستويات الإدارية وكانت المشكلة تكمن في كيفية تسيير ما قدر بحوالي 500 مؤسسة يشتغل بها 15000 عامل عبر المستوى الوطني. (عبد الرحمان. 2002. ص 109).

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا



المصدر: عوابدي، عمار. (1990). القانون الإداري للمؤسسة: د ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. ص 474.

### 2-3 مرحلة التسيير الاشتراكي:

في ظل التسيير الاشتراكي أو ما يعرف بالتسيير المركزي، لجأت الدولة إلى تقسيم المؤسسات إلى قطاعات اقتصادية كبيرة، وهذا الوضع أدى إلى ظهور المؤسسات ذات الحجم الكبير. ويظهر التسيير المركزي من خلال علاقتها بالقطاع المالي وبأمانة الدولة للتخطيط ولقد لجأت الجزائر إلى إنشاء قاعدة كبيرة تمكنها من تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق إستراتيجية معينة، فيتم تعبئة الموارد العمالية الداخلية والخارجية لتمويل هذه التنمية ونظرا لتبني النظام الاشتراكي في الجزائر نجد تركيز الموارد البشرية والمالية بين يدي الدولة مما نتج عنه ممارسة وصايا على كل مؤسسة من قبل هذه الأخيرة، حيث خضعت إلى رقابة متعددة الجوانب، فنجد الرقابة المالية، التسويق، التمويل... الخ. وخلاصة القول أن المركزية في القرار تتصف بقوة هذا الأخير وانعدام استقلالية المؤسسات وفقدان صلاحيتها، حيث أصبحت المؤسسات في خدمة الخطط الاقتصادية. (بعلي، 1992، ص 12).

وفي مرحلة مركزية القرار يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع من المؤسسات سواء من حيث الأهداف أو التسيير أو التنظيم وهذه المؤسسات هي:

#### - الشركات الوطنية:

امتد تسيير المؤسسة الوطنية خلال الفترة 1964-1969 وكان الهدف الرئيسي هو إنجاز عملية التأميم أما من حيث عملية التنظيم فقد عرفت عدة أشكال وذلك لاختلاف النصوص القانونية، وهذا ما أدى إلى خلق أجهزة للرقابة والتسيير، كما نجد أن هذه الشركات تفتقر للإطارات المؤهلة حيث كانت الهياكل الإدارية تعمل بطريقة سلبية، ما أدى إلى فتح المجال إلى المركزية في اتخاذ القرارات. (المرجع نفسه، ص 13)

#### - المؤسسات الوطنية:

امتدت هذه المؤسسات من 1970-1974 وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية التخطيط حيث أن المخطط الثلاثي الأول والثاني، وفي هذه المرحلة يظهر تدخل الدولة بشكل واضح في عملية التسيير من خلال تشكيل الإدارة العامة للمؤسسة، وكذلك الاستثمارات تحدد بشكل مركزي من قبل الدولة وما على المؤسسة سوى التنفيذ.

#### - المؤسسة الاشتراكية:

وظهرت مع ظهور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية سنة 1974 إلى سنة 1981 وخلال هذه المرحلة يظهر بوضوح أسلوب الإدارة الاقتصادية والبيروقراطية والذي أفرغها من محتواها

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاقتصادي، والعلاقة بين المؤسسة تبين جوهر التسيير المركزي والذي انعكس على المؤسسة الاقتصادية في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات بين المؤسسة الأم وبين الوحدات الإنتاجية:

وتشير المعطيات إلى وجود مركزية عالية في اتخاذ القرارات والتسيير حيث كانت الأجهزة الإدارية شكلية حيث اقتصر دورها على المراقبة ولا يمكن لها اتخاذ قرار إلا بالرجوع إلى المركزي. (المرجع نفسه، ص13)

**2-4 مرحلة التسيير اللامركزية "إعادة الهيكلة للمؤسسات".**

رغم الضخامة التي كانت تتميز بها المؤسسات إلا أنها كانت ذات فعالية وكفاءة ضعيفة مما أدى إلى بروز أزمة تسيير الدولة للمؤسسات الاقتصادية، وقد تجلت هذه الأزمة في عدة مظاهر لعل أهمها ضعف معدل الانجاز الاستثماري، الاختلالات المالية، ضعف استعمال الطاقة الإنتاجية، بالإضافة إلى الاستدانة، لذلك فكر المسؤولون في طريقة لإخراج هذه المؤسسات من هذه الوضعية وذلك على مستوى المركزية للحزب (حزب جبهة التحرير الوطني) سنة 1979، وتم تطبيق خلال المخطط الخماسي 1980/1984 قصد تحقيق عدة أهداف أهمها:

- الزيادة في الفعالية والكفاءة للمؤسسات وتعميم التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- تدعيم التخطيط وذلك من أجل الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة ونجد إن إعادة الهيكلة قد شملت عمليتين أساسيتين هما: إعادة الهيكلة العضوية، إعادة الهيكلة المالية.

بالنسبة لإعادة الهيكلة فقد كان ذلك إجراء لا بد منه حيث أن معظم المؤسسات في نهاية السبعينات كانت تعاني من اختلالات مالية، حيث بلغت في نهاية ديسمبر 1978 حوالي 179 مليار دينار، مما أدى إلى اتخاذ عدة إجراءات منها التطهير المالي للمؤسسات المتضررة، ويتم ذلك بتقديم مساعدات مالية وكذلك استبدال القروض طويلة الأجل بالقروض قصيرة ومتوسطة الأجل، ونتج عن ذلك تغيير في هيكله القروض، ورغم كل الإجراءات التي قامت بها الدولة من أجل إخراج المؤسسات من أزمتها إلا أن الأزمة سرعان ما ظهرت من جديد سنة 1986، لأن الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة يعود إلى سوء التحكم في الجهاز الإداري والإنتاجي، فلجأت السلطات إلى اتخاذ إجراءات إصلاحية أخرى تتمثل في استقلالية المؤسسات، وبالتالي الدخول إلى مرحلة اقتصاد السوق. (تاريخ الدخول 24-04-2017 على الساعة 11:00

<http://cte.univ-setif.dz/coursenl>

### 2-5 مرحلة الاستقلالية والدخول في اقتصاد السوق:

قامت الجزائر سنة 1998 بإصلاحات تمثلت في استقلالية المؤسسات الاقتصادية، ونجد مفهوم استقلالية المؤسسات في الجزائر يختلف باختلاف الآراء فهناك من يرى بأن الاستقلالية هي تحويل

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

القطاع العام إلى القطاع الخاص وهناك من يرى أن الاستقلالية هي حتمية في هذه المرحلة من أجل رفع مستوى المؤسسات العمومية إلى مستوى المؤسسات الخاصة فيما يتعلق بالمعايير الاقتصادية التي أهملتها المؤسسات العمومية واهتمت بالقرارات الإدارية والسياسية.

عموما يمكن القول أن استقلالية المؤسسات تتمثل في مجموعة من الإصلاحات يتم إدخالها على طبيعة نشاط المؤسسة من كل الجوانب (التنظيم، التسيير، التجارة، التمويل... الخ)، إذن فالإصلاحات الخاصة باستقلالية المؤسسات تهدف إلى إعادة الهوية والشخصية للمؤسسة جعلها تتكفل بنشاطها مباشرة وتنظيم علاقاتها الاقتصادية، وتسيير مواردها واختيار الأطراف التي تتعامل معها، إذن كيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف؟ انبثق عن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر سنة 1988 عدة قوانين تتعلق بالاستقلالية، فالدولة أصبحت لا تتدخل في عملية التسيير، وإنما أنشأت صناديق المساهمة التي سمحت بامتلاك الأسهم المصدرة من طرف المؤسسة العمومية ودور هذه الصناديق يتمثل في إعداد ومتابعة خطة المؤسسة، كما أصبحت المؤسسة تتمتع بالاستقلال المالي، وهذا يعني تحمل المؤسسة لأعبائها المالية وتمويل مختلف نشاطاتها من خلال بيع منتجاتها، وهذا يعني أيضا حسن التدبير المالي للمؤسسة العمومية. (المرجع نفسه)

إذن فجوهر الاستقلالية في التسيير هو الاستقلال المالي للمؤسسة أما من الناحية التنظيمية للمؤسسة فتكون لها أجهزة مشرفة ومحددة كالجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير.... إن المؤسسة العمومية وهي مقبلة على دخول اقتصاد السوق يجب أن تتمتع بالاستقلالية فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو تسيير مختلف أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية. (المرجع نفسه)

### 2-6 مرحلة القطاع الخاص و تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يطلق مفهوم اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة ويفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة " دولة أو غيرها" في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة، وقد عرف القطاع الخاص في الاقتصاد الجزائري تطورا ملحوظا ابتداء من سنة 1966 وذلك بعد صدور الأمر 66-284 المتضمن قانون الاستثمار والذي أعطى دفعا خاصا للقطاع نظرا لما احتواه من تشجيع وتسهيلات، إلا أن ثروة الاستفادة منها كانت كبيرة الإجراءات أو مستحيلة التحقيق، وبالرغم من تعقيد الإجراءات إلا أنها لم تمنع ظهور اقتصاد المؤسسات الخاصة في ميادين معينة.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وفي سنة 1982 إلى 1988 تم صدور قانون الاستثمار بتاريخ 1982/08/21 الذي أعطى ضمانات أكثر للقطاع الخاص من بينها:

- أنها لا يجوز للدولة أن تصدر الاستثمارات الخاصة.

كما أوضح المشرع الجزائري في هذا القانون مجال تدخل القطاع الخاص وشكل الإنجازات التي تتخذها المؤسسات الاستثمارية من حيث هي شركات أموال أو ذات مسؤولية محدودة.

ورغم أن قانون 1982 قد أزال بعض العراقيل وذلك باعترافه نهائيا بدور القطاع الخاص في التنمية إلا أنه لم يأتي بشيء جديد يذكر سوى تبسيط الإجراءات والتشكيلات، لكنه أبقى العراقيل للحصول على الموافقة المسبقة للاستثمار.

وفي سنة 1988 اقتنعت السلطة بحيوية القطاع الخاص في المجال الاقتصادي، فأجرت بعض التعديلات التي أدت إلى صدور قانون 88-25 المؤرخ في 12-7-1988 والذي نص على إلغاء بند ضرورة الحصول على الرخصة المسبقة، وكذلك بند تحديد المبلغ الواجب استثماره، فقد أعطت هذه التعديلات حرية أكبر للمؤسسات وتركت لها الاختيار الذي تريد الاستثمار فيه بشرط أن تتماشى مع الخطة التنموية المسطرة من قبل الدولة، وكذلك عدم المساس بالقطاعات الإستراتيجية ( عبد الرحمان، 2002، صص 117، 118)

### 3- أهمية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر، ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية والتي تتمثل فيما يلي:

#### 3-1 الأهمية الاجتماعية:

- توفير الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة في المجتمع، وتختلف نسبة الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

- التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور واستقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين من أجل تنميته وتطويره.

- دفع عجلة التغيير: إن ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو مناطق نائية تعمل على التغيير والتطوير في هذه المناطق وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة.

### 3-2 الأهمية الاقتصادية:

- ظهور منشآت جديدة تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور حركة تنموية في المؤسسات.

- التأثير على الاستهلاك: إن سياسة البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة.

### 3-3 الأهمية السياسية:

إن المؤسسة الاقتصادية تعمل على ربط العلاقات بين الدول عن طريق الاستيراد والتصدير وقد تكون المؤسسة عامل في توطيد العلاقات الدولية. (عراجي، 1996، ص12).

يمكن القول أن للمؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة في الحياة الاجتماعية أو من الناحية الاقتصادية والتي لها انعكاسات على المجتمع، فيكون هذا الانعكاس إما سلبي أو إيجابي حسب قوة تلك المؤسسات الاقتصادية، هذا من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، أما من الناحية السياسية تتبلور أهميتها في إعطاء الدولة سيادة ومكانة هامة بين الدول الأخرى.

### 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

للمؤسسة الاقتصادية جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها سواء في القطاع العام أو الخاص وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

### 4-1 أهداف المؤسسة الاقتصادية في القطاع العام:

- تجسيد مبدأ الاستقلال الاقتصادي بمعنى التقليل من التبعية الاقتصادية والتقنية والمالية والوصول بالمجتمع نحو التحرر الاقتصادي بعيدا عن ضغوطات الهيئات والمؤسسات المالية العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير.

- تحقيق التكامل الاقتصادي بين القطاعات من خلال تشجيع التشابك القطاعي والتوعية الإعلامية كأداة لذلك.

- التقليل من حجم الواردات مما يوفر العملة الصعبة ويحسن ميزان المدفوعات، مع تحسين الصادرات.

- تلبية حاجات أفراد المجتمع من مأكّل وملبس وماوى وترفيه.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تحقيق الرفاهية وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع.
  - خلق مناصب عمل ناجمة عن الاستثمارات والتقليل من حدة البطالة. (حرفوش، 2000، ص8)
- وما يمكن أن نستنتجه من أهداف المؤسسة الاقتصادية في القطاع العام، أنها تزود السوق الوطنية بمختلف السلع والخدمات التي يحتاج إليها المستهلك، كذلك تساهم في تنمية ثروة الأمة، بالإضافة إلى أنها تصدر ما هو فائض عن السوق الوطنية.

### 4-2 أهداف المؤسسة الاقتصادية في القطاع الخاص:

- تسعى مؤسسات هذا القطاع إلى تحقيق أعظم الأرباح الممكنة كهدف أساسي.
  - تقديم منافع وإشباع رغبات هذا المجتمع.
  - خلق مناصب شغل والتقليل من حدة البطالة.
  - المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال الاستثمارات. (المرجع نفسه، ص8)
- يتبين أن أهداف المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة لها نفس الأهداف رغم وجود تباين خفيف، إلا أنها تسعى إلى أهداف مشتركة كتأمين فرص عمل جديدة من خلال استحداث مناصب عمل وبالتالي التقليل من ظاهرة البطالة مما ينتج عنه توفير قدرة شرائية معينة للأفراد، كذلك من بين أهم الأهداف التي تسعى إليها هي تحقيق الربح، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنها تنشأ لغرض تحقيق غاية معينة أو هدف رئيسي، يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف الفرعية التي تنصب في مسار الهدف الرئيسي.

بشكل عام وعلى المستوى البعيد تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية والتقنية)، خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص به، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوبة، هذا بخصوص أهداف المؤسسة الاقتصادية سواء في القطاع العام أو الخاص، وهناك أهداف من الناحية الاقتصادية تتمثل في :

- تحقيق الربح: وهو من الأهداف الأساسية لضمان استمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها ويعتبر من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تحقيق متطلبات المجتمع: المؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات، وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات)، وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا.
  - عقلنة الإنتاج: وذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق ومراقبة عملية التنفيذ، وهذا لا يأتي إلا من خلال توظيف متخصصين كل في مجاله.
- بالإضافة إلى أهداف اجتماعية:**

من خلال تحسين مستوى معيشة العمال والمستوى الفكري لديهم، وإقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة، وتحقيق تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي.

**ومن الناحية التكنولوجية:**

يعمل البحث العلمي من أجل تطوير المنتجات أو مساندة التطور التكنولوجي لضمان وجودها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية. (ناجي بن حسين، 1997، ص24).

### 5- خصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية هي:

- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤوليتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف السياسية، البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية ، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها لا يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

– المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في المجتمع الاقتصادي بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.(شابونية، 2008، ص 48 )

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في :

### 5-1 خاصة الهيكل المنظورة و الملائمة :

يعبر الهيكل أساس لتكوين و صيغة المؤسسة ، من خلال كيفية تنظيمه لمستويات المسؤولية و اتخاذ القرارات فيها ، فكلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات . والتبادلات بين الأقسام والوظائف من جهة و مرنة لتأخذ التغيرات المرتبطة بالمحيط و الإستراتيجية من جهة أخرى ، كلما كانت أكثر ملائمة و مساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي الأداء الجيد و الأحسن (الداوي .2011،ص57)

### 5-2 خاصة التقرب من المستهلك :

مما لا شك فيه أن وجود المصانع و المؤسسات الاقتصادية مرتبطة بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع و باعتبار المستقبل ينصح بأن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو الاستهلاك فتكاثرت الإنتاج من جهة و كذلك الاختلافات بين المستهلكين من جهة أخرى تفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من السوق أو المستهلك .

بمعنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات للتعرف على الرغبات من النواحي الكمية و النوعية و الجودة لكي تنتج ما يمكن بيعه ، عوض بيع ما تحتاجه.

### 5-3 خاصة اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

إن مميزات المؤسسات في البلدان المتقدمة ذات تكنولوجيا عالية، تتطوي مثل هذه التكنولوجيا على كل الوسائل التقنية و الآلية الحديثة و التي ترتبط بالكيفية أو بأخرى بالمعلومات، خاصيتها هي أنها تمكنت من الحصول و جمع البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات موثوق فيها لتخزينها و إرسالها عند الطلب دون تأخير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

يتبين لنا من خاصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مدى قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة و ذلك بغية فرض مكانتها سواء دوليا أو عالميا.

### 5-4 خاصية الاعتماد على الإبداع و التجديد:

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج، لأنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد فهو يعتبر إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير و الأداء و يدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار و التنظيم و بالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن يكون صفة رسمية أو عكس ذلك مهما كانت الطريقة للاتصال و الارتباط مع هيكل التعليم العالي و البحث العلمي والتكنولوجي، أصبح أمرين ضروريين في هذا العصر، وما تعاني منه اقتصاديات دول العالم النامية إنما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها. (المرجع نفسه، ص 57)

يتبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية العصرية التي تحاول فرض مكانة هامة، لا بد أن تكون لها القدرة على الاعتماد على طرق الإبداع والتجديد، لتكون لها قدرة تنافسية في الأسواق مع المؤسسات الأخرى نظرا للتطور الهائل للتكنولوجيا و الذي يجب عليها مواكبة هذا التطور للحفاظ على تنافسياتها.

### 6-أنواع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية و من المفيد التمييز بينهم ، بالاعتماد على بعض المعايير حتى يتضح لنا أنواع المؤسسات من جهة، و إظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب كل نمط من أنماط المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، و من المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية نجد ما يلي:

### 6-1 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

حسب هذا المعيار تنقسم المؤسسة إلى:

- **المؤسسات العمومية:** و هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة كالشركة الوطنية و المحلية و تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق المنفعة العامة.
- **المؤسسات الخاصة:** و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد و هي بدورها تتخذ عدة أشكال مثل: المؤسسات الفردية، مؤسسات الأشخاص، مؤسسات الأموال...
- **المؤسسات الفردية:** تعرف بأنها كل مشروع اقتصادي يملكه شخص واحد و يكون مسؤولا مسؤوليته غير محدودة عن كل التزاماته، و هو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع، كما أنه في المقابل يتحصل على جميع العوائد التي يحققها هذا المشروع.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– مؤسسات الأشخاص: وهي تقوم على أساس الاعتبار الشخصي كمؤسسات التضامن، و تتميز بسهولة التكوين و سهولة تسييرها نظرا لوجود عدة أشخاص يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة، لكنها معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

– مؤسسات المساهمة: و هي التي يتم تكوينها بين مجموعة من الأشخاص يساهم كل منه في رأس مال هذه المؤسسة حسب قدرته و رغبته، و مساهمات هؤلاء الشركاء لا يشترط فيها أن تكون متساوية أو من نوع واحد.

– **المؤسسات المختلطة:** و هي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام و الخاص. (عدون، 1998، ص، ص54، 55)

### 6-2 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي:

تنقسم المؤسسات من حيث معيار النشاط الاقتصادي إلى ما يلي:

– **المؤسسات الصناعية:** و هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي و منها مؤسسات الصناعات الثقيلة (الحديد و الصلب)، و التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة و مهارات عالية لنشاطاتها و منها مؤسسات الصناعات التحويلية أي الخفيفة (المواد الغذائية) ، أي المؤسسات التي تضم الأنشطة المتعلقة بعملية التحويل و التصنيع، البناء، الأشغال العمومية، المنشآت التجارية. (خوني، حساني، 2008، ص14)

– **المؤسسات الفلاحية:** و هي المؤسسات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية الزراعية، فتقوم بعمليات الإنتاج الزراعي سواء كان إنتاج نباتي أو حيواني.

– **المؤسسات التجارية:** و هي المؤسسات التي تمارس النشاط التجاري فتقوم بعمليات البيع و الشراء للسلع على حالها أي دون القيام بعملية تحويلها.

– **المؤسسات المالية:** و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك و مؤسسات التأمين.

– **المؤسسات الخدمائية:** و هي المؤسسات التي تقدم الخدمات كمؤسسات النقل، مكاتب الخبرات الهندسية و المحاسبة، البريد و المواصلات. (صخري، 2008، ص، ص30، 31)

### 6-3 أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم:

يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل: حجم الأرض أو المحل المادي ورأس المال و حجم العمالة:

– **حجم المساحة التي تشغلها:** يستخدم هذا النوع من المقاييس عادة في القطاع الفلاحي.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- رأس المال: قوة رأس المال أو ضعفه يعبر عن ضخامة أو صغر المؤسسات، و هو المقياس الموضوعي و الواقعي في تصنيف المؤسسات.
  - رقم الأعمال: تعتبر مبيعات المؤسسة مؤشرا لتصنيفها، فهناك المؤسسات الصغيرة، المتوسطة الضخمة و العملاقة كما هو الشأن في الشركات المتعددة الجنسيات
  - حجم العمالة: يعتبر عدد عمال المؤسسات أداة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة و الكبيرة .
- المؤسسات الصغيرة لا يتجاوز حجم العمالة 50 عامل، أما المتوسطة فتتجاوز 50 ولا تتعدى 500 عامل، وأما المؤسسات التي يتجاوز عدد مستخدميها 1000 عامل فتعد من الشركات الضخمة.(بوشاشي، 1998، ص10).

### 7- وظائف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

مع التوسع و التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال الإدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضا منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف:

#### 7-1 الوظيفة التجارية:

تعتبر من أهم الوظائف، فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

#### 7-2 الوظيفة التموينية:

إن عملية التموين تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين الأولى في عملية الشراء والأخرى في عملية تسيير المخزون، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية والمشتريات التي يتم اقتناؤها من الخارج أكبر جزء من عمليات الشراء التي تتم على نطاق المؤسسة.

أما العملية الثانية عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم عمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التموين وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

### 3-7 وظيفة الصيانة:

تعتبر عامل أساسي ورئيسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الاهتلاك وإطالة عمر الآلات وعملية استمرار الإنتاجية، التي تتطلب صيانة لتحقيق أقصى استغلال لها لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة المردودية إلا بضمان صيانة جيدة للأصول. (غول، 2011، ص 115). نستنتج من هذه الوظائف أن المؤسسة الاقتصادية لها عدة وظائف تقوم بها وهذه الوظائف تعددت بتعدد نشاطات المؤسسة، ومدى محاولتها لفرض مكانتها، هذا ما تطلب عليها القيام بجملة من الوظائف لمواكبة أي تطور أو تغيير يحصل، ومن بين هذه الوظائف نجد الوظيفة التجارية التي تعتبر من أهم وظائفها وذلك من خلال محاولة هذه الوظيفة تحقيق أكبر قدر من الربح كذلك نجد الوظيفة التموينية التي تعتبر الهيكل الأساسي لسير عملية الإنتاج، إضافة إلى وظيفة الصيانة التي تعتبر عماد عملية الإنتاج فأبي خلل يحصل بالآلات يؤثر بدوره على العملية الإنتاجية.

### 4-7 الوظيفة التسويقية:

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت، لتكمن منه تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة معرفة السوق المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار المنافسة وهذا لتحقيق توزيع عادل للمنتجات على الصعيد الوطني.

### 5-7 الوظيفة الإدارية:

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل: التمويل، البيع، التنظيم العلمي للعمل.

تعتبر الوظائف السالفة الذكر التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وظائف متداخلة، كل وظيفة مكتملة للأخرى، بحيث لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية تفضيل وظيفة عن أخرى، فأبي خلل يحدث بوظيفة يترتب عليه آثار سلبية ببقية الوظائف، فكل وظيفة بمثابة حلقة وصل لبقية الوظائف وسيرها على أكمل وجه. (المرجع نفسه، ص 115)

### 8- المؤسسة الجزائرية وتحديات العصر الراهن:

8-1 الطابع الديناميكي: من مظاهر المؤسسة العصرية التطور المستمر ويجب أن تعنتي بتدعيم تطورها بوسائل الاختراعات التقنية الجديدة وذلك لتحقيق ما يلي:

- إنتاج سلع جديدة منافسة في السوق.
- إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل جديدة كاستعمال التكنولوجيا.
- الحصول على موارد جديدة في مواد أولية لإنتاج السلع الجديدة.

### 2-8 الطابع المستقبلي للمؤسسة:

يجب للمؤسسة أن تهتم بالمستقبل وأن تعمل على المحافظة على توفير حاجيات الزبائن الجدد وتقوم بخدمتهم وذلك بوسائل علمية كاستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات ولهذا الغرض يجب على المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق واستعمال التقديرات لذلك والاهتمام بالتكوين للمستخدمين على التكنولوجيا الجديدة. ( عرابجي، 1996، ص 14)

نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العصرية لا بد لها أن تتميز بعدة مظاهر تسمح لها بالتميز عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن بين هذه المظاهر نجد المظهر الأول والذي يتمثل في تحلي المؤسسة الاقتصادية بالطابع الديناميكي من خلال قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة، فهذا الطابع الديناميكي يسمح لها بفرض مكانتها داخل السوق، بالإضافة إلى المظهر الثاني والذي يتمثل في المظهر المستقبلي للمؤسسة، حيث لا بد على المؤسسة الاقتصادية أن تكون لها نظرة وأهداف بعيدة المدى، فإذا اتسمت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهاذين المظهرين، يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بين الدول الأخرى.

### ثانيا: مظاهر المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

#### 1- ظروف العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعتبر ظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها. (الشوناي، 2004، ص 205). ويعرف "هنري سافال" ظروف العمل على أنها كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته. (مصطفى وآخرون، 2003، ص 889)

إن ظروف العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي تلك العوامل التي تحيط بالعمل وبالموظف، ولها الأثر الكبير عليه، حيث تؤثر الحرارة والرطوبة والإضاءة والضوضاء وغيرها على الموظفين، فبالنسبة لتأثير الضوضاء على الفرد والمحيط باعتبارها من ملوثات البيئة، فقد توصلت بعض الأبحاث العلمية أن الضوضاء من الآثار النفسية السيئة للموظف، فالضوضاء تقلق الموظف لما تسببه

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من ارتفاع ضغط الدم وقتل خلايا الشعر، وإتلاف حاسة السمع بالطنين المتواصل المسبب للصداع الدائم أو المؤقت، كما بينت مختلف الدراسات أن بلوغ الضوضاء 46 ديسيبل Décibels، كافية لإحداث الأرق علما أن الديسيبل هي الوحدة القياسية لقوة الصوت والضوضاء، وهي تؤثر على قدرة الاستمرار في أداء العمل. (بالراج، 2010، ص، ص 141، 142).

إن عملية تحسين أحوال العمل وظروفه المادية والمعنوية تساهم في تحقيق الروح المعنوية لدى الموظفين، فأقناع الموظفين واقتناعهم بسياسة المؤسسة ومشاركتهم في التسيير والتنظيم، وانعدام الشعور لديهم بمقاومة التغييرات الايجابية التي تهدف إلى رقي الموظفين إنسانيا واقتصاديا والرفع من معدل الأداء والحفاظ على سمعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتوقف كل ذلك على مدى توفير الظروف الملائمة للعمل وكذلك التعاون المثمر بين الموظفين والإدارة، وجوب ملائمة الوسائل التقنية مع إمكانيات و قدرات الموظفين... الخ، كل هذا من شأنه أن يكون مؤثر إيجابي لرفع مستوى أداء الموظفين (المرجع نفسه، ص، ص 137، 138)

### 2- الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يلقى الاتصال اهتماما متزايد من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا ملائما للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين القائد والمرؤوسين، اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم، كما يمثل الاتصال عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه القادة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل، بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم فإنه يعمل على التأثير على الموظفين، وبالتالي يدفع إلى زيادة أدائهم، ويعمل الاتصال على تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم من خلال الحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال بينهم، الاستماع إلى مشاكل الموظفين ومعالجتها إيجاد الحلول المناسبة.

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الموظف وحصوله على رضا أكبر في العمل فالموظف يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على العمل والتنسيق. (شامي، 2010، ص 104).

يتبين أن للاتصال أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي دعت إلى ضرورة إعطاء الموظف حرية التعبير عن آرائه لإحساسه أنه مهم في المؤسسة وله دور فيها.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

كما أكدت تجارب إلتون مايو أن نمط الاتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وبالتالي على سلوكهم وشعورهم بالرضا، فقد بنيت دراسته على أهمية الاتصال المساعد بنقل استفسارات الموظفين وانشغالاتهم، فبعدها كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر حسب نظرية الإدارة العلمية فأصبح الآن وسيلة لرفع كفاءة الموظفين وتحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا.

كما أنه يمكن القول أن لنوع الاتصال تأثير على الشعور بالانتماء حيث كلما زاد الاتصال المساعد كلما أحس الموظف أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، فالموظف عندما يشعر بأنه مرتبط بالمؤسسة يخلق لديه شعورا بالانتماء إليها، نتيجة تفاعله معها ومساهمته في العملية الاتصالية، وهذا ما سيشره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة، بينما الاتصال النازل يشعر الموظف بأنه غير مندمج ولا ينتمي إليها، فيجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن لا تنسى أن الحاجة للانتماء من المستلزمات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وتحقيق الانتماء يتحقق الرضا الوظيفي. (خواجه، 2005، ص 166).

فيما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الموظفين في المستويات المتماثلة ويعتبر مصدرا للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء، ونظرا للاحتكاك بينهم ينشأ ذلك الاتصال الذي يخدم الاتصالات الأفقية وما يعزز هذا النوع من الاتصالات الغير الرسمية لعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة التي تحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة حسب هرم الحاجات لماسلو، ما يحقق لديه الرضا الوظيفي. (ماهر، 1999، ص 30).

نلمس أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار، الاتصال الفعال يتم من خلاله خلق حركية (ديناميكية) بين الموظف والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 3- الحوافز والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعد الحوافز أحد أبعاد المناخ التنظيمي، لذلك نجد المؤسسات الاقتصادية تقوم بتحفيز موظفيها بالحوافز تؤثر على أداء الموظفين من خلال بذل أقصى جهد للحصول على المزيد من الحوافز وبالتالي يتولد لدى الموظف الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافه، وبالتالي يزيد ذلك من التزامه وانتمائه لها كما أن منح الحوافز يزيد من قيمة الموظف بالمؤسسة الاقتصادية حيث يشعر بتقدير هذه الأخيرة لجهوده، مما يؤدي إلى زيادة التزامه التنظيمي، والحوافز تلعب دورا أساسيا في رفع الالتزام

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

التنظيمي للموظفين، وهذه الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات الاقتصادية تمنح الحوافز المادية فقط لموظفيها والبعض الآخر يكتفي بالحوافز المعنوية فقط.

ويمكن أن نلخص دور الحوافز في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين فيما يلي:

- الحوافز المادية تحقق الاستقرار الاقتصادي للفرد وبالتالي تزيد من انتمائه للمؤسسة الاقتصادية.  
- الحوافز تزيد من رغبة الفرد في العطاء وبذل أقصى مجهود وبالتالي التزامه بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الحوافز المعنوية كالاقرار بتقدير مجهودات الموظفين ومدحهم تؤدي إلى إشباع حاجاتهم المتمثلة في حاجات تحقيق الذات. وحاجات التقدير والالتزام التي ذكرها ماسلو في سلم حاجاته من شأنها أن تزيد من التزام الموظفين كذلك اعتماد المؤسسة على التدرج الوظيفي وإعطاء أهمية بالغة يمكن أن يكون دافعا للموظف لبذل مجهودات أكبر من أجل تطويره في العمل وبالتالي التزامه وتمسكه بالمؤسسة.

تلعب المكافآت دافعا ومحفزا هاما من شأنه أن يرفع من أداء الموظفين الذي يعكس رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتزامهم بها، والمكافآت بعد من أبعاد نموذج سترينجر وليتوين Litwin, Stringer الذي أشار إلى ضرورة توفر نظام المكافآت بالمؤسسة.

### 4- المتغيرات التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعتبر المتغيرات التنظيمية محورا أساسيا داخل المؤسسة الاقتصادية، والتي هذه الأخيرة محاولة مواكبة التطورات الحاصلة وذلك من خلال الاهتمام بتلك المتغيرات التي لها تأثير على الموظف من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ومن بين هذه المتغيرات نجد الهيكل التنظيمي، المستوى التنظيمي، النمط القيادي.

### 4-1 الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي:

يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002، ص169)

يتبين أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات للموظفين، وكذلك طبيعة الاتصالات بين الموظفين والإدارة، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. وقد أثبتت نتائج دراسة بورتر ولاولر Porter, Lawler أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على إشباع حاجات الموظفين وبالتالي على رضاهم. (بالرايح، 2009، ص123).

### 4-2 المستوى التنظيمي والرضا الوظيفي:

يؤثر المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه الموظف على اتجاهه، وبالتالي فإن التدرج عبر المستويات التنظيمية يعكس الاختلافات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لما لها من تأثير على الدافعية وما يتوقع الحصول عليه من أداء العمل وعلى درجة رضا الموظفين. (المرجع نفسه، ص123).

### 4-3 النمط القيادي والرضا الوظيفي:

تعتبر القيادة عملية جوهرية لنجاح أي مؤسسة، فالقيادة كما عرفها رنيسيس ليكرت على القدرة على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (شامي، 2010، ص98).

ولقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة ميتشيغن أو التي أجريت بجامعة أوهايو الأمريكيتين، إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسة وغيرها أن القائد الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم، وبالتالي يحقق درجة عالية، على عكس القائد الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، كما تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن القائد المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع، كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الموظفين في المؤسسة التي يمارس فيها القادة نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل، كان مرتفعا عن رضا الموظفين بالمؤسسة التي يركز قادتها على الإنتاج. (أكساس، 2012، ص112).

وخلاصة القول يرتبط نجاح العملية التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق ذلك النجاح، فكلما كان الهيكل التنظيمي من يخدم مصلحة الموظف والمؤسسة كلما عمل ذلك على تحقيق الرضا للموظف، كذلك لا بد من إعطاء أهمية بالغة للتدرج الوظيفي الذي يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي من خلال المكانة التي يصل الموظف إليها ومدى رضايته عنها، بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الذي يكون محورا أساسيا للعلاقات الإيجابية سواء بين الموظفين والقائد، أو بين الموظفين فيما بينهم.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### 5- الحوافز والرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى تأثير الوسائل التحفيزية، بما فيها المكافآت والعلاوات والتعويضات، والزيادة في الأجر على الرضا الوظيفي. (بالرابع، 2009، ص200).

وهذا ما جاءت به العديد من الدراسات كدراسة صالح بن نوار (1996) الذي أكد على الدور الذي يلعبه الأجر بالنسبة للموظف، كذلك دراسة جبلي فاتح (2006) الذي توصلت نتائج دراسته. (المرجع نفسه) إلى وجود ارتباط بين التدرج الوظيفي وشعور الموظف بالرضا والارتياح في العمل، كذلك هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والاستقرار في العمل، فنظرا لأهمية الحوافز في المؤسسات الاقتصادية، لما لها من تأثير على العديد من المتغيرات التي تنعكس سلبا على أداء ورضا الموظف وبالتالي على مردودية المؤسسة.

وتعتبر المكافآت من أكثر الأسباب المباشرة في إحداث الرضا وتحسين الأداء، فالعلاقة بين المكافأة والجهد تتميز بالتعقيد والتشابك، فالجهد يمثل حلقة الوصل بين المكافأة والأداء، باعتباره محصلة نتائج عوامل كل من أهمية المكافأة وقيمتها للموظف ومدى إدراكه لدرجة الجهد المبذول، من أجل بلوغ الأداء المطلوب، وما يحققه هذا الأخير من مكافآت، فالجهد المبذول يتأثر بعدم تحديد قيمة المكافأة، أو لعدم ملاءمتها للحاجات الشخصية المحددة عند تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة، أما العلاقة بين المجهود والأداء التي تعكس العمل الجدي وتحسين الأداء، فتعتمد على مدى ثقة الموظف بقدرته وإدراكه لمصاعب العمل، وقد اقترح (لور lawler) 1971 أسلوب "اختر ما شئت" والذي يسمح للموظف باختيار جملة من الحوافز المثالية المزايا العينية التي يفضلها، بإعطاء قيمة رمزية مقابل المكافأة المستحقة بمزاياها، ويمكن أن نعتبر المكافآت الداخلية التي تتمثل في تحسين ظروف العمل، زيادة درجة الأمان، تشجيع الرؤساء والمكانة الاجتماعية بالإضافة إلى الأجر الذي يعتبر وسيلة أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المطلوب. (المرجع نفسه، ص201).

حيث تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف في جميع القطاعات سواء في المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية، فالمؤسسة التي تقوم بتقديم الحوافز للموظفين تسعى إلى تحقيق أهداف ومكاسب وهذا يدل على وجود علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للموظف فيما يلي:

- الحوافز وسيلة لإشباع الحاجات فكلما توفر وجود حوافز مادية ومعنوية للموظف يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي له.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الموظف للعوامل التالية ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، شعور الموظف بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

- تعمل الحوافز على منع شعور الموظف بالإحباط من خلال تهيئة أجواء عمل كفيلة بدفعه إلى المثابرة في عمله.

- الحوافز تزيد من حماس ودافعية الموظفين، كما أنها تساعد الموظف على العمل وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء وزيادة الإنتاجية.

وعموما تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من العوامل المهمة التي ينبغي توفرها في المؤسسة لأن شعور الموظف بالرضا في مكان عمله يكون عن طريق تقديم المؤسسة لموظفيها حوافز عالية، حيث نجد للحوافز التي تعد واحدة من مؤشرات المناخ التنظيمي يمكنها أن تلعب دورا هاما على صعيد رفع الروح المعنوية للموظفين وجعلهم يقومون بأداء عملهم على أكمل وجه كما تؤدي هذه التحفيزات إلى سيادة روح التعاون والتضامن بين الموظفين وارتفاع نسبة ولائهم للمؤسسة وأيضا تبني سلوك تنظيمي إيجابي يستهدف العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف ومحافظة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على نظامها وطريقة عملها الأساسية.

وأخيرا يمكن تقديم حوصلة عامة عن المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لكل مؤسسة اقتصادية جزائرية مناخ تنظيمي خاص بها، يتكون من العديد من العناصر، الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحديد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الاستقرار الوظيفي بها، ونظرا لأهمية متغير المناخ التنظيمي وتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الفاعلين التي تؤثر بدورها على الاستقرار الوظيفي.

فنجاح أي مؤسسة اقتصادية جزائرية في تحقيق أهدافها يتوقف على خلق مناخ تنظيمي ملائم، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل، الاتصال والحوافز، وتأثيرها على الأداء، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤثر بدوره على الاستقرار للموظف.

وفي إطار هذه المتغيرات، تعد ظروف العمل الانطلاقة الأولى للمؤسسة التي يجب الاهتمام بها من منطلق أن ظروف العمل المناسبة إذا تحققت لدى الموظف حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على أدائه من جهة وأهداف المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى، وذلك من خلال بلوغ أهداف كل منهما، وفي

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المقابل إذا لم تتحقق فإن لها انعكاس سلبي عليهما، فالموظف يسعى جاهدا لإثبات ذاته وتحقيق حاجاته واستقراره من خلال الوظيفة التي يشغلها، وفي نفس الوقت هو ملزم ببلوغ أهداف المؤسسة الاقتصادية التي ينتمي إليها، فإذا لم تتحقق رغبات الموظف داخل المؤسسة سيكون هذا مؤشر سلبي على الأداء والعكس صحيح، لذلك وجب على المؤسسة المعاصرة مواكبة التغيرات والاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة والتي من شأنها أن تؤثر على أدائه واستقراره داخل المؤسسة.

كذلك تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، ففعالية الاتصالات تعني أن هناك خاصية إيجابية في المناخ التنظيمي، أما عدم فعالية الاتصالات تعني وجود خلل في المناخ التنظيمي، حيث يعد غياب قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين والرؤساء، والمرؤوسين فيما بينهم، وعدم وضوحها بمثابة مؤشر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للموظفين، ويؤثر على إنتاجهم الإبداعي وعلى رضاهم الوظيفي، بعكس وضوح قنوات الاتصال في المؤسسة واستخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات كفاءة عالية، لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للموظف الذي يتجسد في ارتفاع روحه المعنوية وتنمية روح التعاون والتقارب والانسجام بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، لذا يعد الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاعل بين الموظفين وخلق ديناميكية بينهم والتفاعل المستمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء للموظفين وحصولهم على درجة عالية من الرضا الوظيفي.

"وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا الوظيفي والأداء ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تحسين الأداء وإنتاجية العمل". (حريم حسين، 2004، ص244).

كذلك يساعد الاتصال الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في القضاء على حالات عدم الرضا الوظيفي (الصيرفي محمد، 2009، ص19).

وما يمكن قوله أن الاتصال والرضا الوظيفي لا يتواجدان بمعزل عن المناخ التنظيمي حيث توجد علاقة مباشرة بينهم، إذ أن احتياجات الموظفين ورغباتهم لا يمكن إشباعها خارج المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا بين أن المناخ التنظيمي عامل وسط بين الاتصال والرضا الوظيفي.

ومن بين النظريات التي دعت إلى توفير ظروف عمل نجد نظرية فريدريك هرزبرغ التي توصل في دراسته إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كذلك تطرق إلى علاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والتي اعتبرها دورا فعالا في زيادة

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رضا الموظف، هذا في إطار أهمية ظروف العمل والاتصالات في المؤسسة في المقابل أيضا نجد اهتمام الموظفين بالحوافز سواء كانت مادية من أجور، مكافآت تشجيعية، علاوات، منح، أو معنوية كالمدح الشكر والثناء، وهذا ما تطرقت إليه نظرية اتخاذ القرار مع هيربرت سيمون والذي دعا إلى فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد، كذلك تطرق وليام في نظريته (Z) إلى الحوافز المعنوية ودورها الفعال في تحقيق رضا الموظف.

في إطار هذا لا شك أن مسألة الحوافز كانت ولا تزال محور أساسي في المؤسسات والتي تعكس وجود مناخ تنظيمي محفز للموظفين، لما لها من دور فعال في تحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد، ويتوقف إشباع حاجات ورغبات الموظفين في المؤسسة على مدى اهتمام هذه الأخيرة بنظام الحوافز الذي يعتبر مؤشر لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الاستقرار للموظف وعدم التفكير في ترك المؤسسة. إن أهم ما يريده الموظف في حياته الوظيفية هو تحقيق الشعور بالأمان والاستقرار في العمل الذي تطرق إليه أبراهام ماسلو في سلم حاجاته والذي أكد على ضرورة تحقيق حاجة الأمن التي تكون إجابا على المؤسسة فاستقرار الموظف لا يتحقق إلا من خلال وجود مناخ تنظيمي إيجابي يساعد الموظف على القيام بعمله ضمن ظروف عمل صحية ووجود اتصالات فعالة ونظام حوافز عادل، هذه النقاط الأخيرة من شأنها أن تؤثر على الاستقرار الوظيفي للموظفين.

## الفصل الرابع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجوانب موضوع المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التركيز على المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة و المتمثلة في مرحلة الاقتصاد الجزائري خلال العهد الاستعماري، مرحلة التسيير الذاتي، مرحلة إعادة الهيكلة، مرحلة الاستقلالية، و أخيرا مرحلة الخصخصة، بالإضافة إلى معرفة بعض المظاهر عن المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، التي لها تأثير على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى مكانتها وقدرتها التنافسية.

أحسانب الميداني

الفصل الخامس : س :

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية

خامساً: ادوات جمع البيانات

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

- خلاصة الفصل

تمهيد :

يساهم الإطار النظري بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث علمي بالنظر إلى جملة المعرفة النظرية التي سبق وتطرقتنا إليها في الفصول السابقة الخاصة بالشق النظري من دراستنا الحالية حول متغيري المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي حيث أتاح لنا الاطلاع على الدراسات السابقة إلى حد كبير اكتشاف المنحى الذي سيكون عليه بحثنا الميداني ، ويعتبر الجانب الميداني تدعيم للجانب النظري ، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين وذلك من خلال خطوات وإجراءات منهجية ، حيث يعتبر هذه الأخيرة بوابة الدخول في الجانب الميداني من الدراسة نظرا لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث ، حيث يتم إسقاط الجانب النظري من الموضوع على الواقع والدراسة الإمبريقية للظاهرة محل البحث تفرض على الباحث أن يقوم بتحديد المجال المكاني الذي سيجري فيه بحثه ، والمجال البشري كذلك تحديد المجال الزمني إضافة إلى اختيار المنهج الملائم وعينة الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات واستقصاء الظاهرة.

أولا : مجالات الدراسة الميدانية

من بين الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة وكما هو متفق، فإن لكل دراسة ثلاث مجالات هي " المجال المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري" .

1- المجال المكاني:

ويقصد به المكان الجغرافي الذي ستجرى به الدراسة الميدانية ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه ، والذي سيتم سحب العينة منه وتطبيق الأدوات الأساسية في جمع البيانات.(غربي ، 2009، ص67)

ويقصد بالمجال المكاني : النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية (شفيق ،2001، ص211)

ودراستنا الحالية سوف تكون بمديرية الموارد البشرية ولكن قبل التطرق إليها حبذا ولو قمنا بلمحة عامة حول مؤسسة ميناء جن جن.

1-1 تاريخ نشأة وتطور مؤسسة ميناء جن جن .

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة استراتيجية وقد كان منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي وأصبح منطقة عبور للسفن التجارية ، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جن جن لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في : منتجات الفلين والكروم والتي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو

الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا ، وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جن جن من بين الهياكل القاعدية للدولة ، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية سنة 1984 ، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة ، وأصبح الميناء مستقلا لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي 173 /84 المؤرخ في 1984/07/21 حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم.

ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة البحرية أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر ذات الحمولة الكبيرة أي ذات العمق الكبير وهذا ما تسبب بضرورة بناء ميناء جديد وذلك بمنطقة أشواط بجيجل والذي ارتبطت فكرة إنشائه أيضا بمشروع مصنع الحديد والصلب ، حيث اتفق على تجسيد هذا الأخير منطقة بلارة بالميلية والذي كان من المتوقع تعامله مع الميناء بحوالي 3 مليون طن أي ما يعادل 66.66% من الطاقة الإجمالية للبناء.

بدأت أشغال بناء ميناء جن جن بجيجل في 9 نوفمبر من سنة 1984 م، وانتهت في بداية سنة 1999م ، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تتأسسها شركة CONDOTTE وقد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 5.2 مليار دينار جزائري ، وكانت ممولة من عدة أطراف هي " الدولة الجزائرية" الصندوق السعودي للتنمية ، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والبنك الإسلامي للتنمية.

### 1-2 التعريف مؤسسة ميناء جن جن :

مؤسسة ميناء جن جن هي مجموعة الوسائل المادية والبشرية جمعت بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ، كما تعتبر البنية الأساسية لبناء دولة تسعى إلى مواكبة الركب الحضاري وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ومؤسسة أسهم برأس مال يقدر ب 4.00.000.000.00 دج. (مديرية الموارد البشرية ، مصلحة التكوين لميناء جن جن)

### 1-3 الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء جن جن :

تقع المؤسسة المينائية جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل ، بين دائرتي عرض 36 شمالا و 54 جنوبا ، وتحديدا في المنطقة المسماة أشواط بالطاهير والتي تبعد بحوالي 10 كلم عن مقر الولاية.

2- كلم عن وادي جن جن ، و 2 كلم عن مطار فرحات عباس.

350- كلم شرق الجزائر العاصمة

-40 كلم عن المنطقة الصناعية بلارة.

-140 كلم عن ولاية قسنطينة و900 كلم عن حاسي مسعود.

وتقدر مساحة مؤسسة ميناء جن جن ب 104 هكتار ، تحتوي على ثلاثة أرصفة مخصصة لرسو السفن كما تحتوي على رصيف خاص بتقديم الخدمات للسفن من قطر.

#### 1-4-4 مهام وأهداف المؤسسة

#### 1-4-1 مهام مؤسسة ميناء جن جن :

تتمثل مهام الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر في يوم

وصولها إلى خليج الميناء وحين خروجها وذلك عن طريق ما يلي :

-الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء.

-المساعدة عن طريق تقديم نصائح خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء ولتسهيل هذه

العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي

وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث وتكرر نفس العملية عند خروج الباخرة من الميناء.

-السهر على حماية البضائع من التلف والسرقة ، وذلك بوضعها في المستودعات. (المرجع نفسه)

-التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية .

-حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها.

-كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين.

#### 1-4-2 أهداف مؤسسة ميناء جن جن :

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأهداف خارجية.

#### • الأهداف الداخلية لمؤسسة ميناء جن جن :

- الريح : أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.

- النمو: أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى.

- الزيادة في حجم التعاملات.

- السعي إلى تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

- الاستثمار في نشاطها : وذلك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها.

• الأهداف الخارجية لمؤسسة ميناء جن جن :

- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد ، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات الصناعية المرشحة للتطور مستقبلا.

- توفير مناصب الشغل وبالتالي التقليل من حدة البطالة. (المرجع نفسه)

1-5 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن ( انظر الملحق رقم 2 )

1-5-1 قراءة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن.

أولا : المديرية العامة:

ينزأسها الرئيس المدير العام والذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة والذي بيده الموافقة أو رفض العقود وأي حالة تجارية تخص المؤسسة حيث تخول له صلاحيات واسعة من بينها:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال وتعيين الإطارات العليا.
- تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية.
- تحمل المسؤولية التامة عن كل الوثائق المعالجة وباقي المعاملات التجارية.
- العمل على فتح وتشغيل الحوالات والصكوك البريدية
- توقيع القروض الواردة أو الصادرة في إطار الشروط القانونية.

وتشمل المديرية العامة بالإضافة إلى الرئيس المدير العام الأمانة وهي موجودة في كل المديريات

حيث تتولى المهام الآتية:

- استقبال المراسلين والرسائل التي تصل إلى المديرية العامة.
- ضبط الاتصال مع المدير لضمان سرية برامج المؤسسة.
- استغلال طرق الترتيب والمحافظة على الوثائق.
- كتم السر وتقديم المراسلات مع تسجيلها.
- العمل على تخزين المعلومات إلى حين الحاجة إليها.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يجدر بنا الإشارة إلى أن أمانة تحتوى على الإعلام الآلي كما أنه بالإضافة إلى الرئيس المدير العام والأمانة نجد أيضا مساعد المدير العام ومن أهم المهام المنسوبة إليه ما يلي:

- تنشيط هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال وفي مجالات الاستقلال والأمن.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحديد النقاط والعناصر الواجب تحقيقها والمهام التي تتطلب التقويم والتصحيح.
- تمثيل المؤسسة في العلاقات الخارجية.

#### ثانيا : مديرية الأشغال والصيانة.

- تسهر هذه المديرية على تطبيق القوانين داخل المؤسسة والتي تخص المنشآت والمعدات وعموما فهي تتولى القيام بالعمليات الآتية:
- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
  - تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعية.
  - الإشراف على نشاطات الميناء، وتابعة الأشغال الجديدة.
  - متابعة ومراقبة المخطط المالي والإداري وجودة المشاريع والأشغال الجديدة.
  - السهر على تطبيق وتنفيذ الشروط المتعلقة بعقود السوق.
  - التخطيط لأشغال الصيانة والدخل وضمان تنفيذها.

حيث تتكون هذه الأخيرة من دائرتين هما :

**دائرة الصيانة:** وتضم مصلحة الصيانة ، مصلحة الشبكات ومصلحة الأشغال. (المرجع نفسه)

#### دائرة المشاريع والأشغال الجديدة:

كما تشتمل مديرية الأشغال والصيانة أيضا على مكتب الصفقات والذي يتولى القيام بالمهام الآتية:

- الإعلان عن الصفقة.
- سحب وتقديم دفتر الشروط.
- دفع المقابل المالي لدفتر الشروط.
- إعداد العقود المتعلقة بالصفقة.

- إعداد مختلف المحاضر المتضمنة النتائج الصادرة عن لجنة فتح الأطراف ولجنة تقييم العروض.
- الإعلان عن المنح المؤقت للصفقة.
- توفير وإيصال مختلف المعلومات للمتعهدين فيما يتعلق بالصفقة.
- اختيار المقاول المناسب لتنفيذ الأشغال المقترحة.
- تقوم بإمضاء فواتير أعمال نهاية الشغل.
- منح شهادة حسن التنفيذ.

### ثالثا : مديرية القيادة المينائية

- تقوم بتسيير جميع نشاطات المؤسسة من توجيه ورقابة وإعطاء الأوامر والسهر على السير الجديد للمؤسسة وهي تمثل السلطة التشريعية في المؤسسة وتتولى القيام بالمهام التالية:
- تنفيذ القرارات الوزارية المتعلقة بالبواخر الراسية على أرصفة الميناء.
  - إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
- حيث تشمل هذه المديرية على دائرتين هما:
- أ- دائرة مساعدة الملاحة : وتقوم بالمهام التالية:
- إعطاء المساعدات والتوجيهات لكل البواخر عند تواجدها على الرصيف.
  - تقديم المساعدات اللازمة للبواخر في حالة الطوارئ.
  - الاتصال بالإطارات المهنية والتقنية الأجنبية ، وذلك في حالة مؤهلين محليين لإصلاح أي عطب يمس الماكينات والآلات.
  - القيام بجمع وتقييم المصاريف الخاصة بالاتصال اللاسلكي والمستعمل في العمليات البحرية.
  - يساعد على وضع الميزانية للمؤسسة وذلك بإعطائها كل التوقعات الممكنة من الاحتياجات.
  - تقديم في نهاية الشهر تقرير عن المصاريف الخاصة بالآلات البحرية (الساحبة) التي تساعد في عملية إرساء البواخر على الرصيف.
  - إعطاء التعليمات الخاصة لمدة تواجد البواخر في الميناء لقسم التجارة والتوزيع .
  - إعطاء المعلومات الخاصة بالأحوال الجوية للبواخر لمعرفة هل يمكن رسوها بالميناء أو لا.
- ب- دائرة الشرطة المينائية: تتمثل مهامها فيما يلي:
- السهر على تنفيذ القوانين الداخلية المعمول بها.

- السهر على الاستغلال الأمثل والسير الحسن لنشاط المؤسسة.
- الوقاية من كل الحوادث التي يمكن حدوثها.
- حماية البواخر وقادة البواخر من كل الأخطار المتوقعة.
- تنفيذ القرارات الوزارية.

**رابعاً: مديرية الدراسات والتنمية:**ومن أهم أعمالها ما يلي

- دراسة الاحصائيات والتغيرات فيما يخص المبادلات الخاصة بالنقل. (المرجع نفسه)
  - تحديد الحاجيات من الاحصائيات اللازمة في كل المجالات.
  - التمكن من تكنولوجيا النقل البحري وتقنيات النقل والتوزيع.
  - وضع استراتيجيات الإعلام والاتصال.
  - تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.
- وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين هما:

**\*دائرة الإعلام الآلي.**

**\*دائرة الدراسات والتنمية.**

**خامساً: مديرية المحاسبة والمالية**

ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.
  - القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعاً للنظام المعمول به.
  - تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.
  - تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.
- وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما

**\*دائرة المالية**

**\*دائرة المحاسبة**

**سادساً : مديرية الاستغلال**

وتتكون من دائرتين هما:

أ-دائرة التجارة: تقوم بالمهام التالية:

- تسويق الفاتورة.

- تسهيل استغلال المركبات الخاصة بالمؤسسة.

- تستقبل الطلبة من قائد الباخرة.

- تحديد أسعار الخدمات.

ب-دائرة الشحن والتفريغ: تتولى المهام التالية.

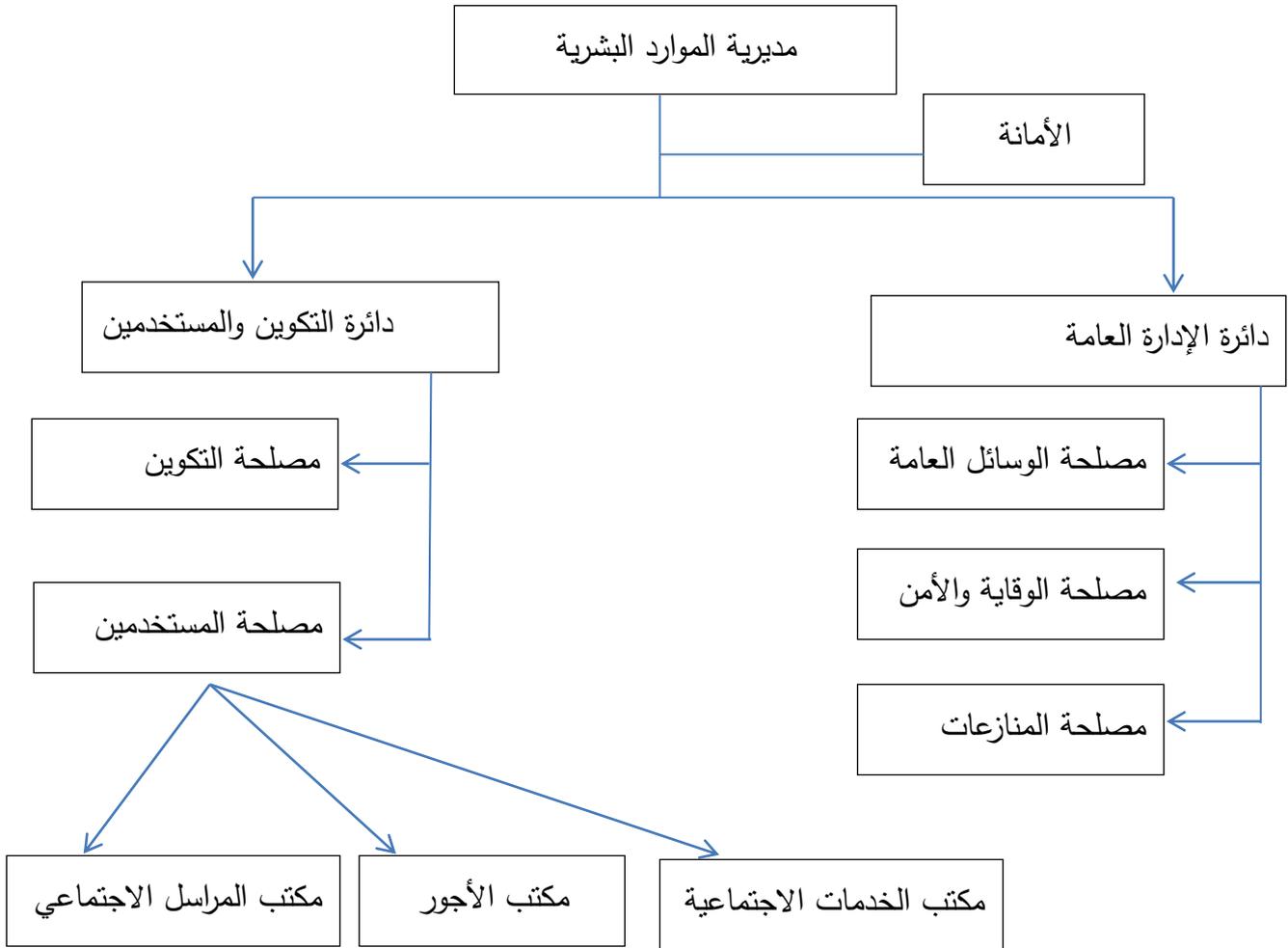
- تقديم المساعدات والإمكانيات الممكنة للبواخر الراسية بالميناء.

- مراقبة البواخر عند الشحن والتفريغ كما تقوم بعملية إحصاء المصاريف التي أنفقت أثناء هاتين العمليتين.

- إرسال كل الوثائق التي تخص أي عملية إلى مصلحة التجارة. (المرجع نفسه)

والجدير بالذكر أن الدراسة الميدانية قد أجريت على مستوى مديرية الموارد البشرية وفي ما يلي هيكل تنظيمي يوضح مديرية الموارد البشرية:

1-6-6- الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية المعنية بالتربص:



الشكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية.

يوضح هذا الشكل مديرية الموارد البشرية وفيما يلي سيتم عرض محتوى هذا الهيكل:

1-6-1 دائرة الإدارة العامة: وتنقسم دائرة الإدارة العامة بدورها إلى :

أ- مصلحة الوسائل العامة : حيث تنسب إليها الأعمال التالية:

- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث اللوازم المكتبية ومختلف تجهيزاته.

- تأمين احتياجات واحتياجات المؤسسة.

- تكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح.

- مراقبة وتسيير تجهيزات المؤسسة والتكفل بحماية ممتلكاتها. (المرجع نفسه)

- مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهمات العمال واستقبال المكلفين بالمهمات من مختلف الجهات الخارجية.

ب- **مصلحة الوقاية والأمن** : وتعمل على القيام بالمهام التالية"

- مكلفة بتحسين ظروف العمل بالمؤسسة.

- السهر على تطبيق سياسة الوقاية والأمن داخل الحرم المينائي.

- العمل على التقليل من حوادث العمل.

- إعداد مختلف التقارير المتعلقة بالسلامة والأمن داخل المؤسسة.

- توعية العمال من مختلف المخاطر المهنية المحيطة بهم.

ج- **مصلحة المنازعات** : والتي تتولى القيام بالمهام التالية:

- تقديم قوانين بخصوص السير الإداري العادي للعامل.

- تمثيل المؤسسة أمام مفتشية العمل

- البحث وجمع الوثائق اللازمة وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة.

- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية فيما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.

**1-6-2 دائرة المتكويين والمستخدمين** : وتتكون من مصلحتين:

أ- **مصلحة التكوين** : ومن مهامها ما يلي :

- المشاركة في وضع السياسة الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة.

- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من خلال اختيار الأفراد المراد تكوينهم.

- إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين.

- التأمين والمراقبة والتفتيش.

- إعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.

- مراقبة التكوين ومختلف الملفات المتعلقة به.

- تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين.

ب- **مصلحة المستخدمين** : تتمثل مهام رئيس المصلحة فيما يلي:

- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين.

- العمل على متابعة حركة المستخدمين وإعداد مختلف الوثائق المتعلقة بهم.

- السهر على تنفيذ القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بالعمل.
- ضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة.
- ضبط إجراءات التوظيف.
- إعداد الأجور.
- إعداد تصريحات الأجور.
- القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسار المهني ويتفرع عن مصلحة المستخدمين ثلاث مكاتب هي :
- 1- مكتب الخدمات الاجتماعية:** وتمثل مهامه في :
- التعامل والتعاون مع الهيئات المسيرة بالمؤسسة وذلك لإعداد ميزانية خاصة بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة.
- إعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الاجتماعية.
- السهر على المحافظة على ممتلكات الخدمات الاجتماعية. (المرجع نفسه)
- مراقبة والتفتيش والتأمين.
- إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- 2- مكتب الأجور:** ومن مهامه:
- إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال.
- إعداد قوائم الأجور.
- إعداد التصريحات الخاصة بأجور الضمان الاجتماعي.
- إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.
- منح دفتر خاص بالأجور وإعادة نقل ما يتعلق بالأجور فيه.
- 3- مكتب المراسل الاجتماعي:** من مهامه:
- استلام شهادات العجز عن العمل.
- القيام بتدوين حوادث العمل في سجل حوادث العمل.
- استلام الوثائق الخاصة بالضمان الاجتماعي من مصلحة الضمان الاجتماعي.
- التصريح بوقوع حوادث العمل المختلفة.

- تمثيل المؤسسة أمام هيئات الضمان الاجتماعي.

## 2-المجال البشري:

تبعاً للتحديد المكاني الذي يساعدنا على معرفة مجتمع البحث ، يمكن تحديد المجال البشري الذي سيتم أخذ عينة البحث منه ، ويتضمن تحديد المجال البشري كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة ومجتمع البحث هو المجتمع الذي يدرسه الباحث سواء كانت هذه الدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع أو كانت من خلال عينة ويشمل مجتمع البحث جميع الوحدات التي تدخل في تكوين هذا المجتمع.(عسر خيري، 1999،ص273)

إن المجال الذي عنيت به دراستنا هو الموظفين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن أين تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين بها إلى غاية ديسمبر 2016، 157 موظف إداري موزعين كآآتي:

**جدول رقم (3):** يوضح توزيع الموظفين على المناصب بمديرية الموارد البشرية.

المنصب	العدد	النسبة
إطار	51	32.49%
عون تحكم	94	59.87%
عون تنفيذ	12	7.64%
المجموع	157	100%

المصدر: مديرية الموارد البشرية، مصلحة التكوين.

## 3-المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الفترة المستغرقة في إنجاز الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي ويرى بعض الباحثين أن المجال الزمني للبحث العلمي يتضمن الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءاً من اختيار وتحديد مشكلة البحث مروراً بجميع خطوات البحث العلمي وصولاً إلى مرحلة استنتاج النتائج.(سالم، 2012، ص258)

وفي الدراسة الحالية حددت فترة زمنية للقيام بجميع مراحل الدراسة بما فيها الجانب الميداني وتنقسم الدراسة الحالية إلى المراحل الزمنية التالية:

**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة اختيار موضوع الدراسة رغم بعض الصعوبات التي عرقلت هذه العملية والتي تسببت في بعض التأخير ن غير أنه تم وضع موضوع علمي قابل للبحث والدراسة النظرية والامبريقية ، وبعد الاطلاع والتشاور مع الأستاذة المشرفة تم ضبط العنوان بشكل نهائي ، ثم قمنا بسحب نموذج استمارة مذكرة الماستر لكتابة عنوان وملخص الدراسة ، وبعد توقيع الأستاذة المشرفة وختم رئيس القسم عليها ، قمنا بتسليمها للإدارة مع انتظار رأي اللجنة العلمية ، وبعد انعقاد المجلس العلمي للكلية وقبول عنوان الدراسة في تاريخ 17 جانفي 2017 بدأنا مباشرة في جمع المادة العلمية واستقصاء الآراء حول الموضوع بالتشاور مع الأساتذة والزملاء والتفكير في محل الدراسة الميدانية مع أخذ رأي الأستاذة المشرفة ، وقع الاختيار على مؤسسة ميناء جن جن ، وعندما تحدد لنا اتجاه البحث قمنا بجمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيري المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي ، وذلك طوال الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس ، وهو ما سهل لنا صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها التي تخللتها محاولات تأويلية متعددة بهدف تحديد متغيراتها ومؤشراتها التي كانت صعبة نوعا ما ، وبعد جمع المادة العلمية المتعلقة بالفصول النظرية ، قمنا بضبطها وكتابتها من جانفي إلى أبريل مع مراجعتهم وتعديلهم بين الحين والآخر بناء على توجيهات الأستاذة المشرفة.

**المرحلة الثانية:** وهي المرحلة المتعلقة بالجانب الميداني الذي كان متزامنا مع فترة قيامنا بإعداد الفصول النظرية ، حيث بتاريخ 19 فيفري 2017 قمنا بالاتصال بأمانة قسم علم الاجتماع من أجل سحب التسريح ، وتم التوقيع عليه من قبل الاستاذة المشرفة ورئيس القسم ، قمنا بالتوجه إلى مؤسسة ميناء جن جن واستشارتهم حول إمكانية موافقتهم للقيام بالدراسة الميدانية ، وفي تاريخ 26 فيفري 2017، تم الحصول على الموافقة ، وفي 9 مارس 2017، تم التوقيع على محضر القبول والحصول على بطاقات لتسهيل الدخول للمؤسسة.

وفي 12 مارس 2017 قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة ميناء جن جن والحصول على بعض الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة من تعريف المؤسسة، نشأتها وأهدافها، والحصول على الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية وهذا من أجل التعريف بمجتمع الدراسة وتحديد عينة البحث.

**المرحلة الثالثة:** تمثلت هذه المرحلة في بناء أسئلة الاستمارة بتاريخ 4 أبريل 2017 وعرضها على الأستاذة المشرفة لتصحيحها ، وكذا توزيعها على بعض الأساتذة من أجل تحكيمها ، وتم التعديل النهائي للاستمارة في 13 أبريل 2017.

وفي 16 أبريل 2017 قمنا بتوزيع 85 استمارة تحسبا لأي نقصان كي لا يؤثر على عينة الدراسة. وفي 18 أبريل 2017 قمنا باسترجاع 81 استمارة من بينهم استمارتين غير صالحتين للدراسة ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 79 استمارة. وفيما يلي توضيح لمراحل إنجاز الدراسة:

**الجدول رقم (4):** يوضح مراحل إنجاز الدراسة بشقيها النظري والميداني.

التاريخ	مراحل الانجاز
من جانفي إلى أبريل	جمع المادة العلمية
من فيفري إلى ماي	كتابة فصول الجانب النظري
من فيفري إلى أبريل	بداية الدراسة الميدانية
من أبريل إلى ماي	تكملة الجانب الميداني ودراسة النتائج

#### ثانيا : فرضيات الدراسة

بعد أن يقوم الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بها . يبدأ في البحث عن حل للمشكلة وتفسير الظاهرة التي تم ملاحظتها لذلك يستخدم الباحث مجموعة من الفرضيات لكي يحاول إيجاد حل لمشكلة الدراسة.(صابر خفاجة، 2002، ص25)

وعن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها ، كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث ، ويخضع للاختبار ن سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية ، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث ، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل.(زرواتي، 008، ص145)

وتعتبر مرحلة صياغة الفرضيات من المراحل المهمة والجوهرية في أي بحث علمي ، وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث والبحث العلمي على السواء.(عليان ، غنيم ، 2004، ص65)

وتتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في :

**يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.**

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

1-تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل مؤسسة ميناء جن جن.

2- يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي داخل مؤسسة ميناء جن جن.

3- تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة ميناء جن جن.

### ثالثا: منهج الدراسة

إن المنهج السليم يقودنا لنتائج سليمة في غالب الأحيان فهو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة المطروحة لاكتشاف الحقيقة" (بوحوش ، الذنبيات، 2007، ص97)

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستغلال دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة. (عياد ، 2006، ص62) ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته. (قاسم، 2006، ص60)

وللإشارة فإن اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون صدفة وليس له الحرية في ذلك فطبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب.

فانطلاقا من طبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية وأسئلتها التي نحاول الوصول إلى إجابات عنها فقد أستخدم المنهج الوصفي وذلك لمجموعة من الاعتبارات والأسباب.

يسمح المنهج الوصفي باستخدام العديد من الأدوات البحثية (الملاحظة ن الاستمارة، السجلات ، الوثائق) والتي تساعد في جمع البيانات بغية الاجابة على التساؤلات الرئيسية للدراسة.

يسمح المنهج الوصفي بوصف وتحليل الظاهرة من خلال تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية وعرضها في جداول من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بموضوعية.

وهذا ما يشير إليه إبراهيم عبد العزيز دعيلاج : الذي يرى أن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها فقط بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما

وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر ن والهدف من هذا المنهج هو الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع (الدعيلج، 2009، ص76)

### رابعا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية

1- طريقة اختيار عينة الدراسة: تعد مرحلة تحديد العينة أحد أهم الخطوات في البحث الاجتماعي، إذ أن العينة جزء من مجتمع الدراسة.(الضامن، 2007، ص160)

فالدراسة الميدانية تفرض على الباحث أن يختار عينة الدراسة ، والتي تعد من أهم الخطوات التي ينبغي إتباعها في الدراسة العلمية ، وهي مرحلة مهمة وحاسمة في نجاح الباحث في جمع بيانات ومعلومات تعبر بصدق عن المجتمع الكلي الذي يزيده دراسته ، حيث تعرف العينة " بأنها عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما ، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها والهدف منها هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما" (الخطيب ، 2009 ، ص49)

أي هذا ما يفرض على الباحث الاعتماد على أسلوب المعاينة وهو "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة". (أنجرس ، 2004 ، ص463)

وانطلاقاً من المعطيات الميدانية التي وضحت أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المعتمد عليه في المؤسسة ، فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات تمثلت فيما يلي : الإطارات أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ ، حيث تتميز كل فئة بالتجانس فيما بينها ولكنها غير متجانسة مع الفئات الأخرى.

ولاستحالة القيام بدراسة ميدانية تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي للظاهرة الاجتماعية ، والذي قدر ب 157 مفردة، قمنا بأخذ نسبة 50% من المجتمع الكلي وقد تم تقسيم عينة الدراسة إلى نوعين هما:

**1- العينة الاستطلاعية :** تم اختيارها بشكا عشوائي وقدر حجمها ب 15 مفردة ن وذلك لاختيار مدى ثبات الاستثمار ن وتم التوزيع عليهم.

**2- العينة الكلية :** وهي العينة التي تم اختيارها لتمثيل المجتمع الأصلي وقدرت ب 79 مفردة ثم حسابها بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{عدد أفراد المجتمع الاصيل} \times \text{نسبة الاختيار}}{100}$$

$$157 \longrightarrow 100$$

$$x \longrightarrow 50$$

$$x = \frac{157 \times 50}{100} = 78.50 = 79$$

ومنه نتحصل على حجم العينة المقدر ب 79 مفردة.

ونظراً لتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث فئات اعتمدنا على العينة الطبقية (التناسيبية) وفيما يلي أهم شروط تطبيق هذه العينة.

1- إمكانية تقسيم الإطار الكلي للمجتمع إلى مجموعات فرعية كل مجموعة تمثل طبقة أو

فئة متجانسة، ولكن تختلف كل طبقة عن أخرى.

2- معرفة حجم كل مجموعة (أو طبقة) معرفة جيدة إذ أن حجمها يدخل في تقدير حجم العينة التي تسحب من كل طبقة ، كما أن التقديرات التي سيتم سحبها من كل طبقة أو مجموعة سترجع بنسبة تلك الطبقة إلى حجم المجتمع للوصول إلى تقدير شامل للظاهرة في المجتمع ككل. (عدلي ، عزمي ، 2002، ص151)

بمعنى أن لابد من توزيع حجم العينة على الطبقات بنفس النسبة خاصة إذا لم يتساوى عدد المفردات في كل طبقة. (رمضان، 2007، ص133)

ونظرا لعدم تجانس مفردات الدراسة من حيث الخصائص داخل المؤسسة المينائية تم اعتماد العينة الطبقية لأنها أنسب طريقة لتطبيق الاستمارة والوصول إلى النتائج المرجوة ، وتعرف العينة العشوائية الطبقية بأنها " العينة التي يتم فيها تحديد عينات صغيرة جزئية ، يكون حجمها متناسب مع مجموع مفردات مجتمع الدراسة ، والعينة المختارة تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع وتعكس خصائصه في حالة عدم تجانس وحدات المجتمع ". (عبد المؤمن ، 2008 ، ص195)

وفي مثل هذه الحالة لابد أن تكون العينة ممثلة لجميع هذه الطبقات وبذلك نختار عينة عشوائية وقيام الباحث بما يلي :

أولاً : أن يحدد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي.

ثانياً: أن يحدد عدد المفردات في كل فئة.

ثالثاً: أن يختار من كل فئة عشوائية تمثلها مراعيًا في ذلك نسبة ثابتة من كل فئة بعدد من الأفراد متناسبًا مع حجم هذه الفئة. (عبيدات وآخرون، 2012، ص101)

ويمكن حساب عدد المبحوثين من كل فئة كما يلي :

فئة الإطارات:

$$26 \simeq 25.5 = \frac{50 \times 51}{100}$$

فئة أعوان التحكيم:

$$47 = \frac{50 \times 94}{100}$$

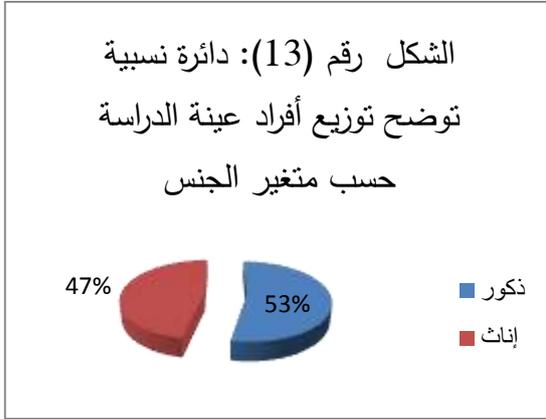
فئة أعوان التنفيذ:

$$06 = \frac{50 \times 12}{100}$$

إذن تضم عينة الدراسة: 79 مفردة موزعة كآلاتي: 26 إطار ، 47 عون تحكم ، 06 عون تنفيذ.

#### 2-4- الخصائص السوسيوولوجية لعينة الدراسة

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	42	53.16%
إناث	37	46.84%
المجموع	79	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول رقم (5) أن فئة الذكور تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة ، حيث بلغ عددهم 65 موظف إداري بنسبة 53.16% من إجمالي العينة، أما فئة الإناث فقد بلغ عددها 37 موظفة بنسبة 46.84% من إجمالي العينة.

إذا نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء الموظفين أن أغلبيتهم ذكور أي تفوق الجنس الذكوري في المؤسسة المينائية جن جن ومن خلال قراءتنا الأولية لنتائج هذا الجدول يمكن أن نفسر هذا التفرق للجنس الذكوري يعود لعدة عوامل أهمها:

- طبيعة العمل في المؤسسة المينائية جن جن يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في مصلحة الصيانة أو دائرة الشرطة الملاحية.... إلخ أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيرا يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية والفيزيولوجية للرجل مقارنة بالمرأة.

- طبيعة الأعمال للمؤسسة المينائية والتي تتطلب في بعض الأحيان حضور العمل داخل الإدارة أو خارجها وفي هذه الحالة يجد العنصر النسوي صعوبة في النزول إلى مواقع العمل لأنها تحتاج جهد عضلي وهذا لا يتناسب مع العنصر النسوي.

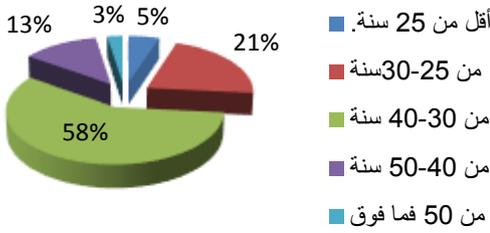
وهذا التحليل يتمشى مع ما صرح لنا به العديد من إطارات هذه المؤسسة ومسؤولياتها كما أننا قد لمسناه أثناء جولاتنا الاستطلاعية المتكررة ، فقد وجدنا وجود عنصر الكور في مختلف مديريات المؤسسة ، فرغم تنوع مجالات وتخصصات الدراسة بالنسبة للنساء إلا أن العنصر النسوي ظل منخفضا في القطاع الاقتصادي ، وربما يمكن أن يرجع ذلك إلى نظرة المجتمع الجزائري السلبية لعمل المرأة في القطاعات

الاقتصادية فالعادات والتقاليد الاجتماعية تعتبر أن عمل المرأة يقتصر في مجال التعليم والتربية فقط ، إلا أن المرأة أرادت أن تحقق لنفسها مكانة اجتماعية وأصبح عملها لا يقتصر في ذلك المجال وإنما تعدى إلى مجالات أخرى.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

العينة السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة.	04	%5.06
من 25-30 سنة	17	%21.52
من 30-40 سنة	46	%58.23
من 40-50 سنة	10	%12.66
من 50 فما فوق	2	%2.53
المجموع	79	%100

الشكل رقم (14): دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



من خلال الشواهد والدلالات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (6) تبين أن معظم المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة بنسبة %58.23 هي أعلى نسبة ، تليها نسبة %21.52 وهي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25-30 سنة ثم تليها نسبة %12.66 وهي الفئة المحصورة بين 40-50 سنة ، ثم نسبة %5.06 ضمن الفئة العمرية أقل من 25 سنة وأخيرا نسبة % 2.53 وهم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة.

ما يلاحظ حول توزيع هذه النسب أنها كانت مرتفعة عند فئة الشباب والتي تصدرت المرتبة الأولى بنسبة %58.23 ن وهي الفئة التي تملك طاقات بدنية ، عقلية ، نفسية ، جسدية تتلاءم مع طبيعة أعمال المؤسسة.

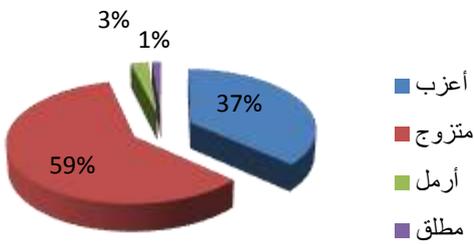
ويرجع سبب ارتفاع هذه النسبة في المؤسسة المينائية جن جن إلى كونها تحتاج إلى طاقات الشباب للنهوض بواقعها الاقتصادي وحتى الاجتماعي ، لذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة للتأثير على المؤسسة ، بالإضافة إلى أن هذه الفئة تتسم بامتلاكها للطموحات المستقبلية ، بحيث لو تم

استغلالها بالشكل الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة ، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح باستغلال الطاقات الشابّة المفعمة بالحياة والنشاط والتي بإمكانها أن تعطي الكثير ، ولكن بشرط تحفيزها على بذل المزيد من الجهد والعطاء من خلال الاعتماد على نظام حوافز سواء مادية كالزيادة في الأجر أو معنوية كالمدح والثناء وتقدير الموظفين .

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
36.71%	29	أعزب
59.49%	47	متزوج
2.53%	2	أرمل
1.27%	1	مطلق
100%	79	المجموع

الشكل رقم (15) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.



نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين والبالغ عددهم 47 موظف بنسبة 59.49% ، الأمر الذي يشير إلى وجود استقرار نفسي واجتماعي عند الموظفين ، وهذا طبعا يكون له تأثيرا إيجابيا على نفسية الموظف داخل المؤسسة وخارجها ، أما نسبة التي تليها فهي نسبة العزاب فقد كانت في حدود 36.71% أي 29 موظف وهي نسبة منخفضة نسبيا بالمقارنة مع نسبة المتزوجين ويمكن رد الاختلاف بين النسبتين إلى كون عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث تمتاز هذه المرحلة بمحاولة الاستقرار العائلي وتكوين أسرة ، ففي هذه المرحلة يكون قادر على تحمل المسؤولية الاجتماعية والمهنية ، وعلى القيام بالمهام الموكلة إليه ، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها .

أما بخصوص نسبة الأرامل والمطلقين فكانت النسبة ضعيفة حيث بلغت نسبة الأرامل 2.53% أي موظفين فقط ، في المقابل نجد أضعف نسبة لدى المطلقين بنسبة 1.27%

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
5.06%	04	متوسط
16.45%	13	ثانوي
78.49%	62	جامعي
100%	79	المجموع

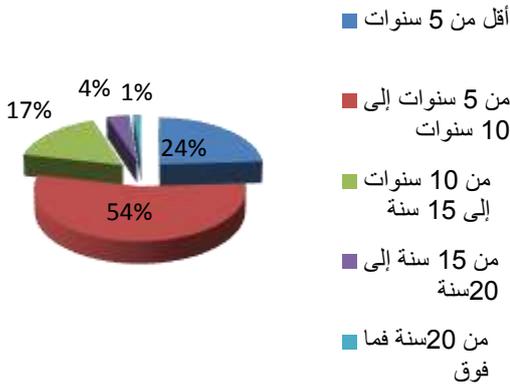
تشير البيانات الكمية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي في الجدول رقم (8) أكبر نسبة هي 78.49% ذوي المستوى الجامعي ، أي ما يقابلها 62 موظف ، ثم تليها نسبة 16.45% من الموظفين ذو المستوى التعليمي الثانوي ، أما بخصوص أضعف نسبة فقد كانت ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 5.06% في حين انعدمت نسبة الموظفين في المستوى التعليمي الابتدائي ، يمكن تفسير ارتفاع نسبة الجامعيين بمؤسسة ميناء جن جن إلى حاجتها لمثل هؤلاء لتسيير وتنظيم شؤون العمل الذي يتطلب كفاءة ومهارة وخبرة عالية ، فمن خلال دراساتنا الاستطلاعية لمديرية الموارد البشرية لاحظنا المستوى التعليمي مرتفع من خلال تعامل الموظفين معنا ومحاولة مناقشتهم لأسئلة الاستمارة ، حيث كان هذا النقاش ذا مستوى عالي.

ويمكن القول أن مؤسسة ميناء جن جن تسعى جاهدة لاستقطاب موظفين ذا مستوى تعليمي عالي وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الاقتصادي الذي يحتاج إلى يد عاملة مؤهلة وإلى تعامل هذه المؤسسة مع الأجانب ما يتطلب ذلك وجود موظفين كفاء تعتمد عليهم المؤسسة في سير أعمالها.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	24.05%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	43	54.43%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	13	16.45%
من 15 سنة إلى 20 سنة	3	3.80%
من 20 سنة فما فوق	1	1.27%
المجموع	79	100%

الشكل رقم (17) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.



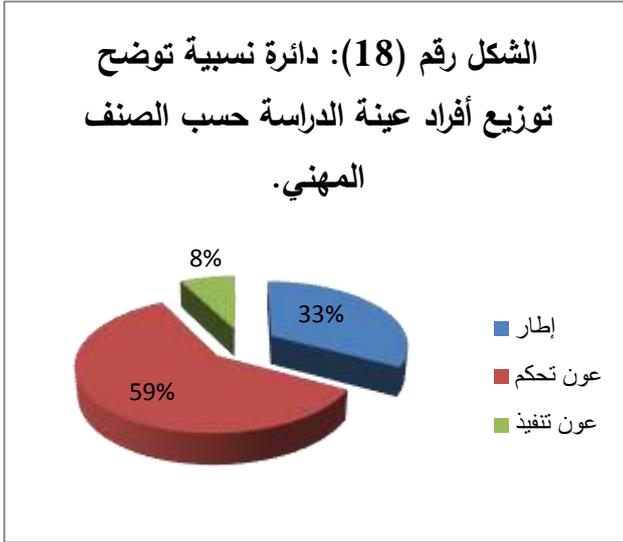
يتبين من خلال قراءة الجدول رقم (9) أن أعلى نسبة رصدت عند الموظفين الذين يحوزون خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، قدرت بنسبة 54.43% والبالغ عددهم 43 موظف ، ثم تليها فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 24.05% والبالغ عددهم 19 موظف ، ثم تأتي بنسبة 16.45% لفئة الموظفين التي تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة ، ويقدر عددهم بـ 13 موظف ، وكانت أضعف نسبة عند فئة الموظفين التي كانت تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 سنة إلى 20 سنة ، و 20 سنة فما فوق ، حيث كانت الأولى بنسبة 3.80% أي 3 موظفين ، أما الثانية فقدت نسبتها بـ 1.27% أي موظف فقط ، فقد كانت المنسبة شبه معدومة في هذه الفئة.

ويمكن إرجاع هذا التفاوت والتباين الملحوظ في سنوات الأقدمية خاصة بين فئة من 5 سنوات إلى

10 سنوات ، ومن 20 سنة إلى فما فوق إلى :

- رغبة المؤسسة في استقطاب الموظفين الجدد الذين يحوزون قدرات بدنية ونفسية وإبداعية عالية وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة الذي يتطلب القدرة على التحمل والصبر هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل مؤسسة ميناء جن جن على فتح مناصب عمل جديدة أمام الشباب للدخول في عالم الشغل ، ومحاولة الاستفادة من طاقات هذه الفئة التي تمتاز بالحيوية المفعمة ، ما يضمن أداء مرتفع وفعال.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني.

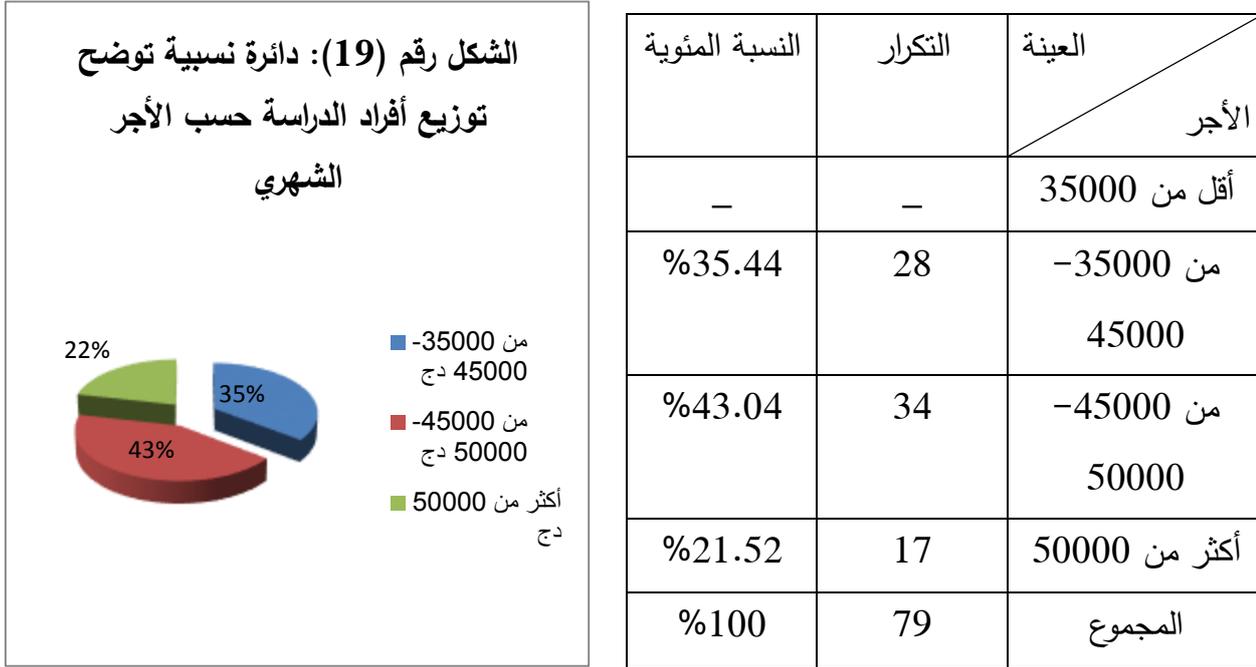


الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	32.91%
عون تحكم	47	59.49%
عون تنفيذ	6	7.60%
المجموع	79	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين تتركز في فئة أعوان التحكم البالغ عددهم 47 موظف بنسبة 59.49% تليها فئة الاطارات بنسبة 32.91% والمقدر عددها 26 موظف في حين كانت أقل نسبة لأعوان التنفيذ تقدر ب 7.60% أي 6 موظفين ويمكن إرجاع الارتفاع الكبير لفئة أعوان التحكم لوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجه ، الرقابة، التنسيق وطبيعة المهام المكلفين بها كتزويد أعوان التنفيذ بالتعليمات والارشادات اللازمة وكذلك إشرافهم على الطلبة المتربصين ، أما فئة الإطارات فكانت مهامها السهر على التنسيق بين مختلف الفئات المهنية.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة المينائية جن جن تضم قوة عمل لا بأس بها في مختلف الفئات المهنية الثلاث من تحكم ، إطار ، وتنفيذ.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأجر الشهري



يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة كانت لصالح فئة الأجور المحصورة من 45000-50000، البالغ عددهم 34 موظف بنسبة 43.04%، ثم تليها نسبة 35.44% وهي الفئة التي ينحصر أجرها ما بين 35000 إلى 45000، ويقابلها 28 موظف، والنسبة التي جاءت في آخر الترتيب هي الفئة التي كان أجرها أكثر من 50000، حيث بلغ عددها 17 موظف بنسبة 21.52% أما الفئة التي كان أجرها أقل من 35000 فقد كانت منعدمة.

وفي إطار هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن الأجور في مؤسسة ميناء جن جن مرتفعة وهذا راجع

إلى :

- المكانة الاقتصادية التي تحتلها مؤسسة ميناء جن جن .
- المساهمة التي تقوم بها المؤسسة المينائية في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد في مجال الصادرات.

- ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين ما يضمن لهم أجور محترمة.

وعليه يمكن القول أن الأجر عنصر مهم ويلعب دور كبير في تحقيق الاستقرار للموظفين من خلال تلبية حاجاتهم المادية كالأجر المناسب وهذا ما تطرق إليه هرم الحاجات لماسلو الذي أكد على ضرورة تلبية هذه الحاجات لاستقرار الموظف في عمله.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية و متغير الأجر.

المجموع		من 20 سنة فما فوق		من 15-20 سنة		من 10-15 سنة		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية / الأجر
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل من 35000
35.44%	28	-	-	-	-	3.80%	3	17.72%	14	13.92%	11	من 35000-45000
43.04%	34	-	-	2.53%	2	7.59%	6	24.05%	19	8.86%	7	من 45000-50000
21.52%	17	1.26%	1	1.26%	1	5.07%	4	12.67%	10	1.26%	1	أكثر من 50000
100%	79	1.26%	1	3.80%	3	16.46%	13	54.43%	43	24.05%	19	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح العلاقة بين الأجر الأقدمية، أن نسبة الموظفين الذين كانت أقدميتهم أقل من 5 سنوات، قد بلغت نسبتهم 24.05% من إجمالي عينة الدراسة، وقدرت نسبة الموظفين الذين يتراوح أجرهم من 35000-45000 ب 13.92%، أما الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم ب 54.43%، حيث كانت اعلي نسبة من هذه الفئة يتراوح أجرها الشهري من 45000- 50000 بنسبة 24.05%، في المقابل نجد نسبة 7.59% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة، أجرهم الشهري من 45000-50000، نسبة 2.53% بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة و يبلغ أجرهم الشهري 45000-50000 أما آخر فئة من الموظفين الذين كانت أقدميتهم أكثر من 20 سنة فقد قدرت نسبتهم ب 1.26% والملاحظ أن مؤسسة ميناء جن جن تستقطب الموظفين الجدد الذين يحوزون على قدرات بدنية ونفسية وإبداعية عالية، لتكون ملائمة مع طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة الذي يتطلب القدرة على الأداء والتكيف مع الأعمال وفي إطار هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن أغلب موظفين مؤسسة ميناء جن جن تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، و يبلغ أجرهم الشهري من 45000-50000 وهذا مؤشر إيجابي للموظف من خلال إشباع حاجاته المادية التي تحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي والوظيفي من جهة،

وللمؤسسة من خلال تأثيرها بسلوكيات الموظفين الناتجة عن تحقيقهم للاستقرار الوظيفي، والجدير بالذكر أن الأقدمية بمؤسسة ميناء جن جن لها علاقة في الحصول على الأجر المناسب.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين متغير الصنف المهني و متغير المستوى التعليمي.

المجموع		عون إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الصنف المهني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	لمستوى التعليمي
-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي
%5.06	4	-	-	%2.53	2	%2.53	2	متوسط
%16.46	13	-	-	%16.46	13	-	-	ثانوي
%78.48	62	%32.91	26	40.51	32	5.06	4	جامعي
%100	79	%32.91	26	%59.49	47	%7.59	6	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(13) الذي يوضح العلاقة بين الصنف المهني والمستوى التعليمي ، أن نسبة 40.51% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي و صنفهم المهني عون تحكم وهي نسبة مرتفعة، كذلك تليها نسبة 32.31% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي و صنفهم المهني عون إطار، أما بقية المستويات التعليمية فنجد النسبة فيها منخفضة حيث بلغت نسبة 2.53% من إجمالي العينة مستواهم التعليمي متوسط، و صنفهم المهني عون تنفيذ.

فمن خلال هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن المستوى التعليمي في مؤسسة ميناء جن جن مرتفع وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي تقوم به، كل فئة عون تحكم كإشرافهم على الطلبة المترشحين، وفئة عون إطار التي مهامها السهر على التنسيق بين مختلف الفئات المهنية، والتي تحتاج إلى مستوى جامعي للقيام بهذه المهام.

إذن يمكن القول أن هناك علاقة بين الصنف المهني والمستوى التعليمي فأغلب الموظفين الذين

كان مستواهم الجامعي، صنفهم المهني إما عون تحكم أو عون إطار.

### خامسا : أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الأدوات المناسبة لبحثه أو دراسته ويكون ملما لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي.

#### 1-الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية ، حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية لكونها تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات لأنها تجمع المعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم وملاحظة تصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الواقعية ، وهذه التقنية لا تتطلب من الباحث جهد كبير ولكنها تعتمد على مدى خبرته ومهارته وتعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يعتمد عليها الباحث وفق قواعد محددة لرصد السلوك الإنساني ، وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي لا يستطيع الإنسان أن يعطي فيها معلومات أو تلك التي يخجل أن يصرح بها في موقف(سلطانية ، الجيلاني، 2009، ص66)

فالملاحظة أداة تسمح بالكشف عن تفاصيل الظواهر ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها حيث يقوم الباحث بملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث ، وتسجيل ملاحظاته وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء أسئلة الدراسة و صياغة فرضياتها وبناء أسئلة الاستمارة.

وقد استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة في هذه الدراسة فمن خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها إلى ميناء جن جن (ميدان الدراسة) استطعنا تسجيل بعض الملاحظات المباشرة ، وقد ساعدتنا في الاطلاع على بعض المسائل التي يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى ، ومن الأمور التي أثارت انتباهنا أثناء وجودنا بالمؤسسة ما يلي:

- كان الدخول إلى مؤسسة ميناء جن جن صعب ، وذلك من خلال المرور على أعوان الأمن الموجودين خارج بوابة ميناء جن جن ، ثم المرور بمركز الشرطة داخل بوابة ميناء جن جن أين تم الاتصال بمديرية الموارد البشرية وأخذ طلب الموافقة على الدخول.

- بعد القيام بالإجراءات اللازمة والتوقيع على محضر القبول ، تم تقديم بطاقات تسمح لنا الدخول بطريقة سهلة.

- كبر حجم المؤسسة مع غياب لافتات إرشادية واضحة ن ولعل أهم ما أثار انتباهنا قبل الدخول إلى الإدارة وجود عمال كانوا يرتدون لباسا موحدًا للعمل مع وضع خوذات وذلك للأمن والوقاية من حوادث العمل.

- بخصوص الإدارة أهم ما أثار انتباهنا نظافة الإدارة ، انضباط العمال داخل المؤسسة فلا نجد الموظفين الإداريين يتجولون في أرجاء الإدارة أثناء العمل إلا للضرورة ، مما نتج عن ذلك وجود أجواء هادئة تسود مختلف المصالح.

- حسن التعامل مع الطلبة في جميع المصالح، كذلك التعاون معهم فيما يخص مواضيع الدراسة.

- وجود علاقات اجتماعية طيبة بين الموظفين وبعض رؤسائهم في العمل، هذا الشيء الأهم الذي أثار انتباهنا بمديرية الموارد البشرية.

## 2-الاستمارة

تعتبر أداة الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات واختبار الفروض للدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر منتظم يحقق أهداف البحث.

" فالاستمارة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة" (زررواتي، 2008، ص182)

كذلك تعتبر الاستمارة وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، لأنها أقل تكلفة واختصارا للجهد ، بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها احصائيا ، وتعني الاستمارة " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين أن يقدموا الاجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة" (سبعون جردادي ، 2012، ص156)

وللإشارة فإن نجح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية وذلك بغرض اكتساب الاستمارة المصدقية العلمية ، وتكون نتائجها أكثر قابلية للتعميم و ذلك باتباع مجموعة من القواعد المنهجية.(مصباح ، 2010، ص147)

وقد تم إتباع الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

1- **مرحلة الصياغة الأولية:** بعد الاطلاع على التراث النظري لموضوع الدراسة ن واستشارة عدد من الأساتذة والأستاذة المشرفة في تحديد أبعاد الاستمارة وفقراتها ، واجراء بعض المقابلات مع بعض

المسؤولين في المؤسسة المينائية بخصوص ذلك ، تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها في صورتها الأولية ثم صياغة 45 سؤال .

## 2-مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين:

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمحاو ر وأسئلة الاستمارة ن ومناقشتها مع الاساتذة المشرفة فقمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة والذي يعني أنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من القياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه ، فإنها بذلك تكون صادقة كما يقصد بصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .(عبيدات وآخرون ن 2012، ص179).

وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستمارة تم عرضها على الاساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في علم الاجتماع " تنظيم وعمل " وقد تم الطلب من الأساتذة المحكمين المتمثلين في "الأستاذ عباسي يزيد" أستاذ محاضر "ب" و"الأستاذ غراز الطاهر" أستاذ محاضر "أ"، بإبداء آرائهم وتوجيه انتقاد بخصوص الاستمارة من تعديل أو حذف أو إضافة أي أسئلة ، بعد إطلاع المحكمين على الاستمارة تم القيام ببعض التعديلات الهامة والمساعدة في ضبط أسئلتها لتتناسب مع موضوع الدراسة بشكل أفضل وقد تم أخذ هذه التعديلات بعين الاعتبار عند صياغة الاستمارة النهائية.

بعد عرض الاستمارة على المحكمين وتعديل أسئلتها قمنا بحساب صدق محتوى الاستمارة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها "لوشيه" والتي مفادها:

$$\frac{n_1 - n_2}{n}$$

حيث أن  $n_1$  = عدد المحكمين الذين اعتبروا بأن السؤال يقيس .

حيث أن  $n_2$  = عدد المحكمين الذي اعتبروا بأن السؤال لا يقيس .

$n$  = العدد الإجمالي للمحكمين .

جدول رقم (14): يوضح صدق محتوى الاستمارة

رقم السؤال	رأي المحكمين		رقم السؤال	قيمة الصدق	رأي المحكمين		رقم السؤال
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	2	33	0	1	1	8
1	0	2	34	1	0	2	9
1	0	2	35	1	0	2	10
1	0	2	36	1	0	2	11
1	0	2	37	0	1	1	12
1	0	2	38	1	0	2	13
1	0	2	39	1	0	2	14
1	0	2	40	1	0	2	15
1	0	2	41	1	0	2	16
1	0	2	42	1	0	2	17
1	0	2	43	1	0	2	18
1	0	2	44	1	0	2	19
				1	0	2	20
				1	0	2	21
				1	0	2	22
				1	0	2	23
				1	0	2	24
				1	0	2	25
				1	0	2	26
				1	0	2	27
				1	0	2	28
				1	0	2	29
				1	0	2	30
				1	0	2	31
				1	0	2	32

$$\frac{\text{مجموع قيمة صدق المحتوى}}{\text{عدد البنود}} = \text{قيمة صدق}$$

$$\frac{42}{44} = 0.95$$

### 3-مرحلة الدراسة الاسترشادية:

لمعرفة مدى ثبات الاستمارة ن قمنا بدراسة استطلاعية لاختبار استمارة البحث ثم الاعتماد على طريقة التجريب حيث تم النزول إلى ميدان الدراسة والقيام بتجربة الاستمارة ، حيث تم توزيعها على 15 مفردة بطريقة عشوائية ذلك بغرض التحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الخاصة بالمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن ، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وتم إخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبموجبه تم الحصول على النتائج مباشرة من جهاز الحاسوب ومن خلال البرنامج المذكور أعلاه والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار أداة الدراسة المتمثل في الاتساق الداخلي لأسئلة الاستمارة

عدد المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
44سؤال	0.790

وفي ضوء ما تقدم تعد البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على 15 مفردة من مجتمع البحث صالحة لأغراض التحليل الاحصائي وحساب المؤشرات الاحصائية لغرض الاجابة عن أسئلة الدراسة.

### 4-مرحلة الصياغة النهائية للاستمارة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي وذلك تحت إشراف الاستاذة المشرفة التي كان لها الفضل في إخراجها على هذه الصورة التي هي عليها ، وقد تضمنت 44 سؤال موزع على أربعة محاور كالاتي :

**المحور الأول :** الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية والمهنية لكل مبحوث (الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الصنف المهني ، الأجر)

**المحور الثاني :** ظروف العمل وأداء الموظفين واشتمل على 12 سؤال.

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي واشتمل على 12 سؤال .

المحور الرابع : الحوافز والالتزام التنظيمي واشتمل على 13 سؤال.

### 3- الوثائق والسجلات:

تساعد الوثائق التي يحمل عليها الباحث في التعرف على بيئة الدراسة وخصائصها الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية أما السجلات فهي توفر قاعدة بيانات هامة بالنسبة للباحث الذي يهدف إلى التعمق في البحث ، وتشير الوثائق والسجلات إلى سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة وقد تكون رسائل أو يوميات أو سجلات ، كسجلات الضرائب أو وثائق تحتوى على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما .(أبو زينة وآخرون ، 2007، ص75)

ويشير زرواتي أن الباحث يستخدم " أداة الوثائق و السجلات الإدارية لجمع المعلومات و البيانات التي لا يستطيع جمعها عن طريق الأدوات الأخرى ويشترط فيها أن لا يجمع معلومات مكررة ، ويمكن أن تكون المادة العلمية المجمععة عن طريق الوثائق والسجلات هي مادة مستقلة وتخدم كل محاور البحث.(زرواتي ،2007، ص268)

ومن خلال الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة تم الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في إنجاز الدراسة الحالية وتمثلت فيما يلي:

-الحصول على معلومات حول المؤسسة المينائية وهي كالتالي :

1- وثيقة تضم جدول يوضح المجال البشري لمديرية الموارد البشرية وكيفية توزيعهم حسب تصنيفهم المهني (إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ)

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن.

3- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

### سادسا : أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

تركز معظم الدراسات العلمية الحالية على اعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية المساعدة على فحص صحة الفرضيات الدراسة وتعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة هامة في المنهج الوصفي ، يتم اللجوء إليها بعد تفرغ وتبويب البيانات الميدانية استعدادا لإخضاعها للتحليل الاحصائي أو الوصفي ، فالباحث لا يتعامل مع بيانات وقيم احصائية لا معنى لها بل يتعامل مع قيم تحمل مدلولات إحصائية عميقة ومدلولات اجتماعية مهمة وإلا فقد البحث العلمي أهميته وعليه سيتم تقديم أهم الأساليب التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في تحليل البيانات.

**1- الأسلوب الكمي:** يعني به عملية تعيين قيم عددية في السمة المقاسة وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور متوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية .... إلخ. (أبو عواد ، نوفل ، 2012، ص62)

وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة الميدانية ، حيث ساعدنا على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الاستمارة عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة ومن بين هذه الأساليب النسب المئوية ، التكرارات ، كذلك تمثيل هذه النسب قس دوائر نسبية بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ الذي ساعدنا في حساب الاتساق الداخلي ، ومعادلة لوشيه لمعرفة صدق محتوى الاستمارة، بالإضافة إلى معامل الاقتران RC، وكا<sup>2</sup>

**2- الأسلوب الكيفي:** وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء.

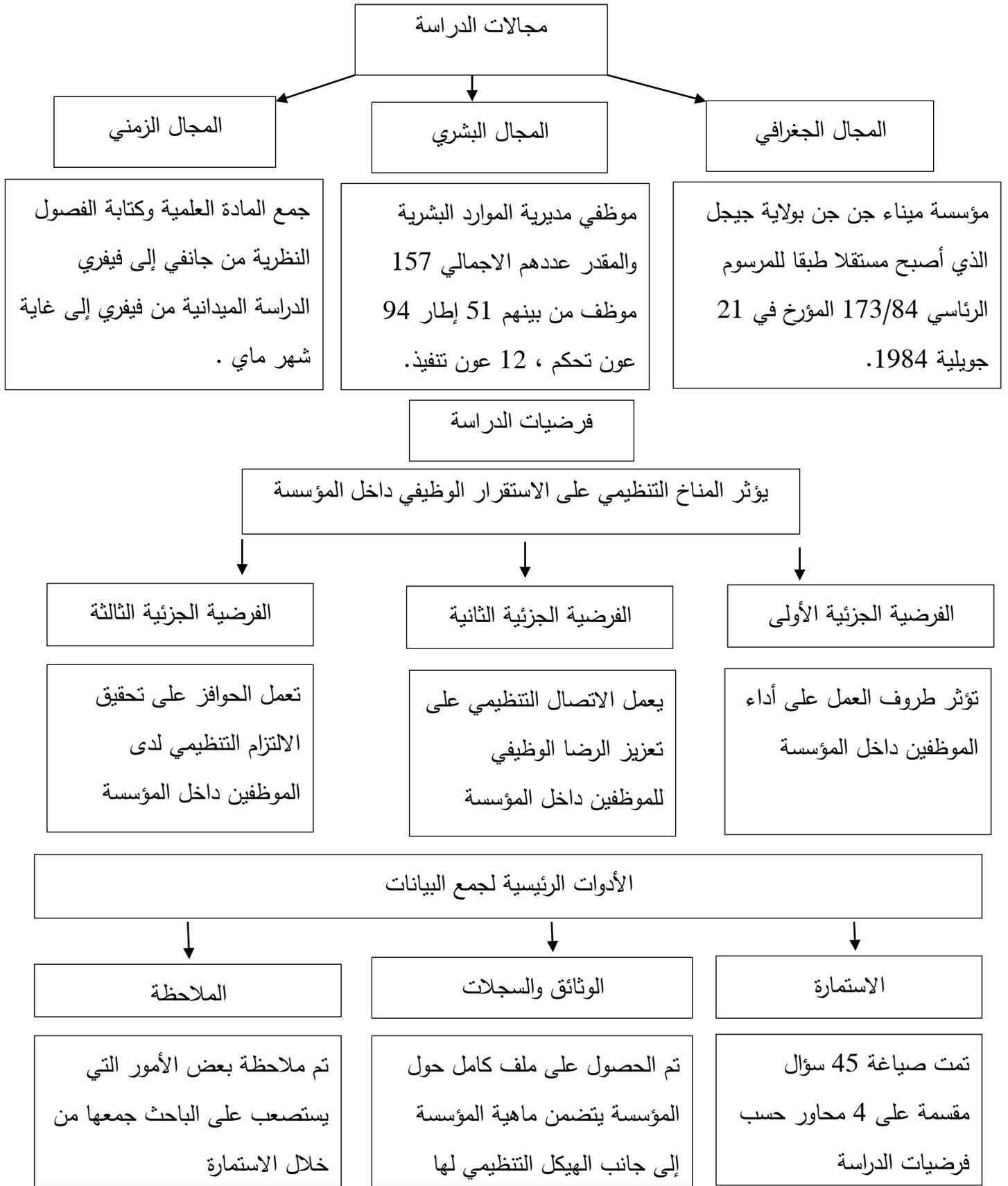
فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعدا انسيابيا معبرا أو يساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض ومن الصعوبة التعبير عن هذه المعنى الانسانية بمجرد الأرقام كما لا يقتصر التحليل الكيفي إلى هذا الحد وإنما يساعد في تدعيم البحث وتقويته ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات. (غربي، 2009، ص141)

لقد ساعدنا الأسلوب الكيفي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطائها قراءة سوسيولوجية سواء في الجانب النظري أو الميداني ، والهدف من اعتمادنا على هذا الأسلوب خصوصا في الجانب الميداني هو استنتاج القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية ، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة ميناء جن جن إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة ، المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني ، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى وضع فرضيات الدراسة والاعتماد على المنهج الملائم للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي وتحديد عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية ، بالإضافة إلى توضيح أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية.

حيث شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها منهجا ساعد في تسهيل معالجة موضوع الدراسة ميدانيا، والتي تعتبر بمثابة ركيزة أساسية للفصول اللاحقة والشكل الموالي يمثل اختصار للإطار المنهجي للدراسة الميدانية:



الشكل رقم (20): يوضح أهم ما جاء في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

## الفصل السادس:

### عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

- تمهيد :

أولاً : عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

ثانياً : عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.

ثالثاً : عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة .

- خلاصة الفصل .

**تمهيد :**

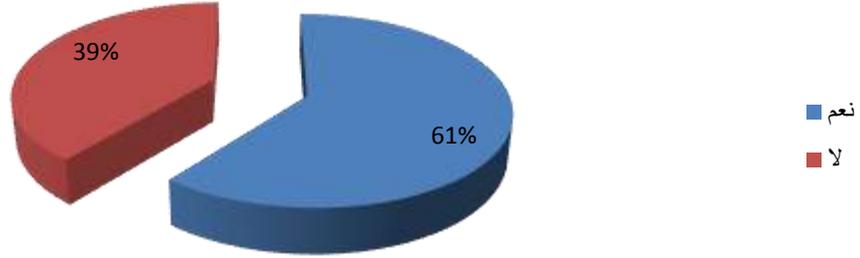
بعد الانتهاء من عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض اختبار فروض الدراسة و الإجابة على مختلف التساؤلات التي تضمنتها إشكالية الدراسة. و في هذا الفصل سنقوم بإلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية و تحليلها و تفسيرها بشكل مفصل ، فهذه المرحلة تسمى بمرحلة تحليل البيانات التي تعني " عملية استغلال المعلومات التي جمعها الباحث بواسطة تقنيات جمع البيانات، الاستمارة الملاحظة ، السجلات و الوثائق"، و يهدف تحليل البيانات في البحث السوسيولوجي إلى مقارنة البيانات المحصل عليها من المبحوثين بما تم وضعه في الفرضيات هذا من جهة و من جهة أخرى تفسير هذه البيانات تفسيراً سوسيولوجياً .

أولاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى .

الجدول رقم (16): يوضح رضا الموظفين عن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة :

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%60.76	2,08%	48	1	الإضاءة جيدة	نعم
	8.33%		4	توفر الأمن	
	8.33%		4	نظافة مكان العمل	
	10.42%		5	توفر وسائل و معدات العمل	
	70.84%		34	كلها معا	
%39.24	3.22%	31	1	الإضاءة سيئة	لا
	16.13%		5	الرطوبة	
	9.68%		3	الضوضاء	
	-		-	الحرارة	
	-		-	قلة التهوية	
	70.97%		22	كلها معا	
%100	79	المجموع			

الشكل (21): دائرة نسبية توضح رضا الموظفين عن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة



تشير البيانات الكمية في الجدول رقم (16) الذي يوضح آراء المبحوثين حول رضاهم عن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة، حيث أقر 60.76% من المبحوثين أنهم راضون عن الظروف الفيزيائية للعمل و كانت نتائجهم موزعة على بدائل الإجابة كالآتي، نسبة 2.08% من الموظفين أقروا بأن الإضاءة جيدة، تقابلها نسبة 8.33% من إجابات المبحوثين أكدوا على توفر الأمن، كذلك نسبة 8.33% كان رضاهم عن نظافة مكان العمل .

أما بخصوص بديل الإجابة توفر وسائل و معدات العمل فكانت نسبة الإجابة 10.42% أي 5 مبحوثين ، في حين أعلى نسبة كانت 70.84% أي 34 مبحوث كانت إجابتهم أنهم راضون عن جميع تلك الظروف الفيزيائية للعمل و ما يمكن التوصل إليه من هذه الإجابات أن مؤسسة ميناء جن جن تسعى جاهدة إلى محاولة توفير إضاءة جيدة ، الأمن ، وسائل معدات العمل للموظف باعتبارها المحرك الأساسي للدافعية نحو العمل، أما النسبة التي تمثل المبحوثين الغير راضيين عن الظروف الفيزيائية قدرت بـ 39.24% موزعة كالآتي، 70.98% من إجابات المبحوثين كان بسبب عدم الرضا عن الظروف الفيزيائية للعمل برطوبة المكان و نسبة 9.68% كانت اختيارهم الضوضاء حيث صرح لنا بعض الموظفين أن الضوضاء تسبب لهم ضيقا و إزعاجا كبيرا و تؤدي تلك الأصوات إلى عدم التركيز مع العمل الموكل إليه و يسبب له شعور بالملل .

و بناء على هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن الموارد البشرية سواء كانت فردية أو جماعية تستجيب بحساسية زائدة لتأثيرات البيئة الفيزيائية ، فالموظف إذا عمل في ظروف سيئة سيتولد له شعور عدم اهتمام المؤسسة بموظفيها و ما يخلق له نوع من الإحباط و القلق و أن المؤسسة لا تهتم براحتهم

وصحتهم و لكن تهتم بما يقدمونه من أداء لزيادة الإنتاج فقط ، أما إذا عمل الموظف في ظروف جيدة فسيخلق له ذلك الشعور بالراحة و الأمان في مكان العمل ، و اهتمام الإدارة بهم و بمصلحتهم فالظروف الفيزيائية الجيدة تلعب دورا هاما في عملية الأداء و تساهم في جعل الموظف يحب عمله و يشعر بالراحة والأمان و الرضا عن العمل ، و هذا يعتبر مؤشر هام في زيادة مردودية العمل ، و رغبتهم إلى بذل الجهد المطلوب ، كما تسمح الظروف الفيزيائية الملائمة إلى التخفيف من الإرهاق و التعب و الملل لدى الموظفين الذي ينعكس سلبا على أدائهم حيث نجد الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور أن الظروف الفيزيائية الملائمة تعتبر من أهم الأمور التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكثر وتقديم الأداء المطلوب ، ما يؤدي هذا بدوره إلى الزيادة في الإنتاج ، و ما يمكن قوله أن الظروف الملائمة للعمل تشجع الموظفين وتحفزهم نحو العمل و ترفع من معنوياتهم ، و تخلق لهم شعور بالأمن و الأمان في مكان عملهم .

الجدول رقم (17): يوضح التخصص الوظيفي و تناسبه مع طبيعة المهام المسندة إلى الموظف.



العينة الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	75.95%
لا	19	24.05%
المجموع	79	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) الذي يوضح التخصص الوظيفي و تناسبه مع طبيعة المهام المسندة للموظف ، أن نسبة 75.95 % من إجابات المبحوثين صرحوا أن تخصصهم الوظيفي يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليهم، ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى اهتمام مؤسسة ميناء جن جن بتوزيع المهام على موظفيها حسب تخصصهم لتجنب أي عراقيل يمكن أن تصدر من قبل الموظف ، أما من أهم الرواد الذين اهتموا بمبدأ التخصص في العمل نجد فريدريك تايلور الذي نادى بضرورة التخصص في العمل لتجنب أي تبذير للوقت ، فالموظف الذي أسندت له مهام تتناسب مع تخصصه الوظيفي سوف يقوم بعمله بكل ثقة و إتقان ، أما إذا كان العكس فسوف يؤثر ذلك على أداء الموظف و بالتالي على مردودية المؤسسة و لعل أهم ما صرح به المبحوثين حول سؤالنا عن الظروف التي تسمح بخلق مناخ تنظيمي يضمن الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة هي وضع الرجل في المكان المناسب ، و ضرورة

توافق التخصص الوظيفي بالمكانة الوظيفية التي يحتلها و بطبيعة المهام المسندة إليه ما يضمن ذلك أداء جيد .

و كذلك نجد "هنري فايول" الذي نادى بضرورة وجود مبدأ التخصص ، فحسب ما جاء به التخصص يتيح للعاملين و المدراء كسب البراعة و الضبط و الدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات ، و بالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل ، ما يؤدي إلى شعور الموظف بالرضا عن وظيفته و متطلباتها.

الجدول رقم (18): يوضح الشعور بالروتين و الملل أثناء القيام بالعمل .

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات	
%72.15	%45.61	57	26	تكرار المهام و الواجبات	نعم
	%17.54		10	الإشراف السيئ	
	%12.29		7	ساعات العمل غير مناسبة	
	%17.54		10	عدم توفر الوسائل الملائمة للعمل	
	%07.02		4	كلها معا	
%27.85	%45.45	22	10	التنوع في المهام و الواجبات	لا
	%18.18		4	الإشراف الجيد	
	%18.18		4	ساعات العمل المناسبة	
	%13.64		3	توفر الوسائل الملائمة للعمل	
	%4.55		1	كلها معا	
%100		79	المجموع		



يوضح الجدول رقم (19) الشعور بالروتين و الملل أثناء القيام بالعمل ، حيث نجد أن نسبة 72.15 % من إجابات المبحوثين يشعرون بالروتين و الملل أثناء قيامهم بالعمل، وكانت نسبة إجاباتهم موزعة على البدائل التالية:

نسبة 45.61 % من إجابات المبحوثين أرجعوا شعورهم بالروتين و الملل إلى تكرار المهام و الواجبات وكانت نسبة 17.54 % ترجع للإشراف السيئ، كذلك نسبة 17.54 % لعدم توفر الوسائل الملائمة للعمل في حين هناك من أرجع السبب في الشعور بالروتين و الملل إلى ساعات العمل الغير مناسبة أما أقل نسبة فكانت 7.02 % حول الإجابة كلها معا ، و ما يمكن أن نستنتجه من إجابات المبحوثين أنه وبالإضافة إلى الظروف الفيزيائية التي تؤثر على نفسية الموظف و على أدائه هناك ظروف أخرى تشعره بالروتين و الملل من أدائه لعمله فتكرار نفس المهام و الواجبات يوميا يضفي طابع من الجمود للعمل فالتنوع الوظيفي تعتبر من أهم الأمور التي تحبب الموظف لعمله ، كذلك من بين الأمور التي تؤدي إلى الملل، الإشراف السيئ، نمط الإشراف السائد في المؤسسة يلعب دورا هاما في تحفيز الموظفين للعمل إلى جانب توفر الوسائل و المعدات التي تساعد على القيام بالمهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد بأقل جهد كذلك تعتبر ساعات العمل الغير المناسبة مؤشر هام في عملية الإنتاج، فتلاؤم ساعات العمل مع الموظف يساعد ذلك وبشكل كبير على سير العملية الإنتاجية .

هذا من جهة، أما بخصوص المبحوثين الذين كانت إجاباتهم "بلا" أي أنهم لا يشعرون بالروتين والملل أثناء القيام بعملهم، فكانت نسبة إجاباتهم تقدر بـ 27.85% أي 22 موظف من العدد الإجمالي للعينة وهو 79 موظف، وقد كانت نسبة إجابات المبحوثين موزعة كالتالي كانت أعلى نسبة هي 45.45% أي

10 موظفين من أصل 22 أقرروا أنهم لا يشعرون بالروتين والملل في عملهم، وذلك يرجع إلى التنوع في المهام والواجبات أي أن الإغناء الوظيفي من الأمور المهمة التي تقضي على الشعور بالروتين فالتجديد في المهام والواجبات الموكلة إلى الموظف تشعره بالإحساس في الرغبة بالإبداع والابتكار، أما النسبتين المتساويتين فكانت حول الإشراف الجيد وساعات العمل المناسبة والتي قدرت بـ 18.18% ، أي أن الإشراف الجيد من اهتمام المشرف بمرؤوسيه وعدالة التعامل معهم ، وإتباع أساليب مرنة ، هذا من شأنه أن يحقق رضا الموظف عن عمله ، ونفس الشيء بخصوص ساعات العمل المناسبة حيث يلتحق الموظف بعمله بهدوء دون أي ضغط أو كره له ، كذلك نجد نسبة 13.64% أي 3 موظفين كان سبب عدم شعورهم بالروتين والملل أثناء القيام بالعمل إلى توفر الوسائل الملائمة للعمل، حيث تعتبر ضرورية للقيام بالعمل دون إرهاق وتعب والذي من شأنه أن يسبب الملل والروتين في العمل، أما بخصوص أدنى نسبة فكانت 4.55% أي ما يقابلها موظف واحد كان السبب في عدم شعوره بالملل إلى توفر جميع البدائل المذكورة، وفي إطار هذا نجد نظرية (X) و (Y) لماك غريغور ، حيث كانت هذه النظريتين متناقضتين مع بعضهما ، حيث أبرزت نظرية (X) أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى الشعور بالملل في عمله ، لا يرغب فيه ، لا يتحمل المسؤولية وما يدفعه للعمل هو التهديد واستخدام السلطة ، في حين نجد نظرية (Y) عكس ذلك ، حيث أبرزت هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويعتبره مصدر للرضا ويجب التحرر من القيود في اختيار الطريقة الأنسب لأداء عمله وما يمكن دفعه للعمل هو المشاركة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

إذن ما يمكن قوله أن الروتين والملل في العمل لا يأتي من فراغ وإنما لوجود فجوة بين الموظف وظروف العمل لذلك وجب الاهتمام بالإغناء الوظيفي وضرورة ضبط ساعات عمل مناسبة وإشراف ملائم وتوفير وسائل عمل ، هذا من شأنه أن يعزز رضا الموظف وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق استقرار الموظفين بالمؤسسة المينائية.

الجدول رقم (19): يوضح القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية للموظفين

النسبة المئوية		التكرار		العينة		الاحتمالات	
%89.87	%32.39	71	23	كونها تدخل في تطوير القدرات		نعم	
	%14.09		10	تدخل في زيادة فعالية الأداء			
	%23.94		17	تقتدي ذلك أخلاقيات المهنة			
	%16.90		12	لتحسين المهارات			
	%12.68		9	كلها معا			
%10.13	-	8	-	خارج ساعات عملك		لا	
	%25		2	لا تدخل ضمن المهام المنوطة بك			
	%62.5		5	تعتبر عبئاً إضافي بالنسبة لك			
	%12.5		1	خارج اختصاصك			
%100		79		المجموع			

الشكل رقم (24): دائرة نسبية توضح القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية للموظفين

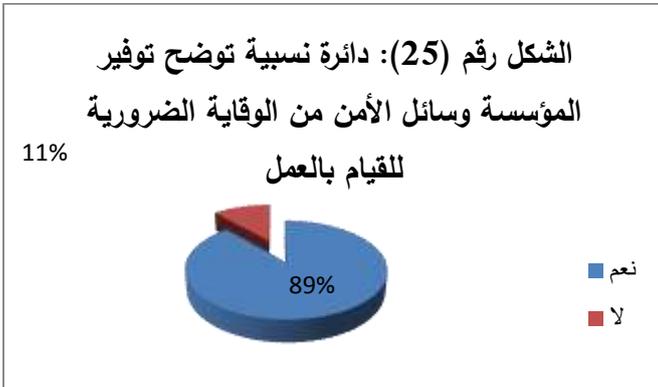


تشير البيانات الإحصائية لدى الموظفين الواردة في الجدول رقم (20) الذي يوضح القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية ، أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين كانت "بنعم" وقدرت بـ89.87% وقد كانت

إجاباتهم كالتالي : كونها تدخل في تطوير القدرات ، وقدرت هذه الإجابة بنسبة 32.39% ثم تليها نسبة 23.94% من المبحوثين الذين صرحوا بأنها تدخل ضمن أخلاقيات المهنة ، أما نسبة 16.90% فقد كانت لتحسين المهارات، وهناك من اعتبرها أنها تدخل في زيادة فعالية الأداء، والنسبة الأخيرة فقد كانت 12.68% حيث كانت إجاباتهم بكلها معا أي اعتبروا التكيف مع الأعمال الفجائية تعد فرصة لتطوير القدرات، زيادة فعالية الأداء وأنها تدخل ضمن أخلاقيات المهنة، وبمثابة فرصة لتحسين المهارات، في حين تقابل هذه النسبة نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" وقدرت بـ 10.13% حيث هناك من اعتبرها عبء إضافي بنسبة 62.50% وهناك من أرجعها إلى خروجها من المهام المنوطة له وذلك بنسبة 25% ، أما النسبة الأخيرة فقد اعتبرت هذه الأعمال الفجائية خارج اختصاصهم وقدرت بـ 12.50% أما البديل الأول والمتعلق بخارج ساعات العمل فقد كانت النسبة فيه منعدمة.

وفي إطار هذه القراءة الإحصائية يمكن القول انه من الضروري على المؤسسة أن تعمل على تنويع خبرات الأفراد، وهذا ما جاءت به نظرية Z مع وليام أوشي، وذلك من اجل قدرتهم على التكيف مع الأعمال الفجائية.

الجدول رقم (20): يوضح توفير المؤسسة وسائل الأمن و الوقاية الضرورية للقيام بالعمل.



العينة الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	88.61%
لا	9	11.39%
المجموع	79	100%

من خلال الجدول المذكور أعلاه و الذي يوضح توفير المؤسسة وسائل الأمن و الوقاية الضرورية للقيام بالعمل، أن نسبة 88.61% من إجابات المبحوثين كانت بنعم حيث أقرروا أن مؤسسة ميناء جن جن توفر وسائل الأمن و الوقاية لموظفيها وهذا ما تمت ملاحظته من خلال زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة، و من بين النظريات التي أكدت على ضرورة توفير الأمن نجد نظرية أبراهام ماسلو الذي نادى إلى ضرورة شعور الموظف بالإحساس بالأمن داخل المؤسسة ، حيث يعتبر الأمن من الحاجات الضرورية التي يسعى الفرد لمحاولة إشباعها في مكان عمله فعند فقدان هذه الحاجة وعدم إشباعها يؤثر ذلك سلبا على

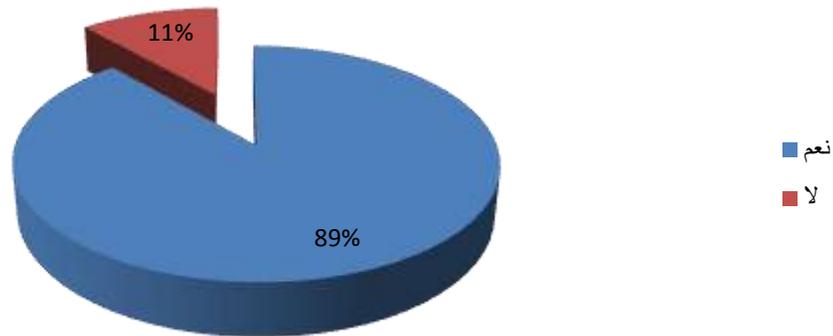
نفسية الفرد و يكون دائما في قلق و توتر ، أما نسبة 11.39 % من إجابات المبحوثين أقرت أن مؤسسة ميناء جن جن لا توفر وسائل الأمن و الوقاية لموظفيها .

و في إطار هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة التي توفر الأمن و الأمان لموظفيها هي المؤسسة التي تبدي اهتمام بهم و سلامتهم ، ما يولد هذا شعور لدى الموظفين بأهميتهم و مكانتهم داخل المؤسسة و من بين النظريات التي اهتمت بتوفير العوامل الوقائية نجد نظرية العاملين لهرزبرغ الذي توصل من خلالها إلى أن عدم رضا الموظف ناتج عن عدم توفير بيئة عمل مناسبة لذلك أتى بالعوامل الوقائية التي اعتبرها مؤشر إيجابي تجعل الموظف يشعر بالأمان و الاستقرار .

الجدول رقم (21): يوضح تأثير أداء الموظفين بطريقة معاملة الرؤساء

النسبة المئوية		التكرار		العينة		الاحتمالات
%88.61	14.29%	70	10	مستوى الأداء		
	%10		7	الدافعية نحو العمل		
	%12.85		9	الروح المعنوية		
	%62.85		44	كلها معا		
%11.39		9		لا		
%100		79		المجموع		

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح تأثير أداء الموظفين بطريقة معاملة الرؤساء



نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) و المتعلق بتأثر أداء الموظفين بطريقة معاملة الرؤساء لهم بأن أعلى نسبة قدرت بـ 88.61 % من إجمالي عينة الدراسة صرحت بأن طريقة معاملة الرؤساء معهم في العمل تؤثر على أدائهم حيث تقابل هذه النسبة 70 موظف، كانت إجاباتهم موزعة كالآتي نسبة 14.29 % من إجابات المبحوثين تأثر طريقة معاملة الرؤساء على مستوى على مستوى أدائها ، و بنسبة 10 % من الإجابات أرجعت هذا التأثير في الدافعية نحو العمل ، و نسبة 12.85 % من إجابات المبحوثين نسبت طريقة تعامل الرؤساء في تأثيرها على روحهم المعنوية .

في حين أعلى نسبة قدرت بـ 62.85 % أقرت أن طريقة معاملة الرؤساء لهم تأثر على مستوى الأداء الدافعية نحو العمل و على الروح المعنوية ، و بلغ عددهم 44 موظف ، و يمكن تفسير هذا الرأي على النحو التالي :

- إن طريقة معاملة الرؤساء لمرووسيهيم بأسلوب غير لائق، و تبني طرق جافة في التعامل كعدم الاهتمام بالموظفين، و عدم التشاور معهم و إبداء آرائهم أو اعتماده على الأسلوب التسلطي في التعامل يؤدي كل هذا التعامل إلى بلورة أساليب غير مرغوب فيها من قبل الموظفين لإحساسهم بنوع من الظلم والاحتقار و التي تؤدي بدوره إما إلى انخفاض مستوى أداء الموظفين أو الدافعية نحو العمل أو على روحهم المعنوية ، و كل هذا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة و مصلحتها العامة.

أما نسبة 11.39 % من أفراد عينة البحث ، أي ما يعادل 9 موظفين أكدوا على أن طريقة معاملة الرؤساء لهم سواء بطريقة جيدة أو سيئة لا تؤثر على مستوى أدائهم ، فحسب تصريحاتهم ذكروا أن أدائهم لعملمهم يدخل ضمن مسؤوليتهم و أن تعامل الرؤساء يحفز أكثر على العمل ، و لكنه لا يؤثر على مستوى الأداء و الدافعية نحو العمل و على الروح المعنوية .

و في هذا السياق يرى هنري فايول أنه من الواجب تحديد طريقة التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين ، و حدد هذه الطريقة في مجموعة من المبادئ كمبدأ روح المبادرة الذي يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم، كذلك مبدأ المساواة بين الموظفين الذي من شأنها أن تكون حافز جيد للموظف على العمل أكثر و الذي يضمن وفاء الموظف للمؤسسة و استقراره بها .

الجدول رقم (22): يوضح ملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%78.48	62	نعم
%21.52	17	لا
%100	79	المجموع

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح ملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل



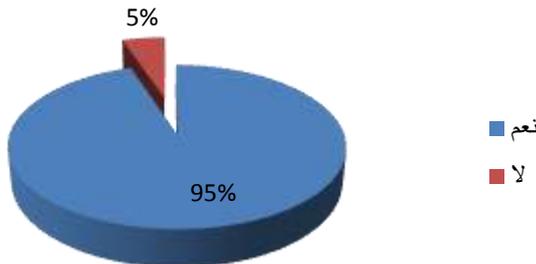
تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) والذي يوضح مدى ملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة العمل أن نسبة 78.48% من إجابات المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم حيث اعتبروا أن الوسائل المتاحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة العمل الذي يقومون به، في حين نجد أن نسبة 21.52% من إجابات المبحوثين كانت بـ "لا" .

يمكن القول من خلال هذه القراءة أن على مؤسسة ميناء جن جن توفير الوسائل الملائمة للموظف ، و تكون مناسبة لطبيعة العمل، فكما كانت الوسائل المتاحة مناسبة كلما كان أداء العمل جيدا و على المؤسسة الاقتصادية تجاوز الحدود التنظيمية من خلال عدم الاكتفاء بالوسائل التقليدية، و مواكبة تطورات البيئة الخارجية ، باعتبار المؤسسة نظام مفتوح، و هذا جاءت به نظرية النظم التي اعتبرت المؤسسة تأثر و تتأثر في البيئة الخارجية، كذلك ما جاءت به نظرية الترجمة والتي أكدت على الطابع الديناميكي للتنظيمات وضرورة توفير شروط مناسبة للقيام بالعمل .

الجدول رقم (23) : يوضح قيام الموظفين بأداء عملهم في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%94.94	75	نعم
%5.06	4	لا
%100	79	المجموع

الشكل رقم (28): دائرة نسبية توضح قيام الموظفين بأداء عملهم في الوقت المحدد

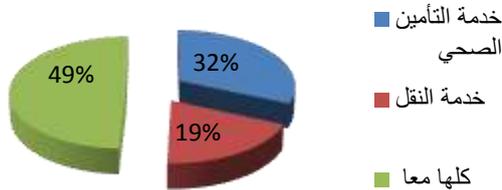


يتبين من خلال الجدول رقم (23) و الذي يوضح مدى قيام الموظفين بأداء عملهم في الوقت المحدد، أن إجابات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغت أعلى نسبة 94.94 % و كانت إجاباتهم بنعم ، أما نسبة 5.06 % فقد كانت إجاباتهم ب"لا" ، أي أنهم لا يقومون بأداء عملهم في الوقت المحدد ، و ما يلاحظ أن هناك تباين كبير بين النسبتين، فأغلب الموظفين بمؤسسة ميناء جن جن صرحوا بأنهم يقومون بعملهم في الوقت المحدد و من بين النظريات التي اهتمت بالأداء نجد فريدريك تايلور و الذي دعا إلى ضرورة دراسة الوقت أي على الموظف القيام بعمله في إطار الوقت المحدد له، و كذلك نجد إلتون مايو الذي دعا إلى ضرورة توفير مجموعة من الشروط للموظف من أجل الأداء الجيد و من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن موظفي مؤسسة ميناء جن جن يقومون بعملهم في إطار الوقت المحدد و هذا يدخل ضمن احترام القوانين و الشعور بالمسؤولية .

الجدول رقم (24): يوضح الخدمات المتوفرة في المؤسسة .

العينة الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
خدمة التأمين الصحي	25	31.64%
خدمة النقل	15	18.99%
خدمة الإطعام	-	-
كلها معا	39	49.37%
المجموع	79	100%

الشكل رقم (29): دائرة نسبية توضح الخدمات المتوفرة في المؤسسة



يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن مؤسسة ميناء جن جن تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة الموظفين حيث تؤكد نسبة 49.37 % من إجابات المبحوثين أن المؤسسة تقدم خدمة التأمين الصحي ، خدمة النقل ، خدمة الإطعام (كلها معا) .

كذلك نجد نسبة 31.64 % أي 25 موظف أقرروا بأن المؤسسة توفر لهم خدمة التأمين الصحي و ذلك حتى يتمكن الموظف من العلاج الطبي ووقايته من الأمراض و حوادث العمل ، تليها نسبة 18.99 % أي 15 موظف أكدوا على وجود خدمة النقل من توفير وسائل النقل لهم لنقلهم من مكان إقامتهم إلى المؤسسة و العكس.

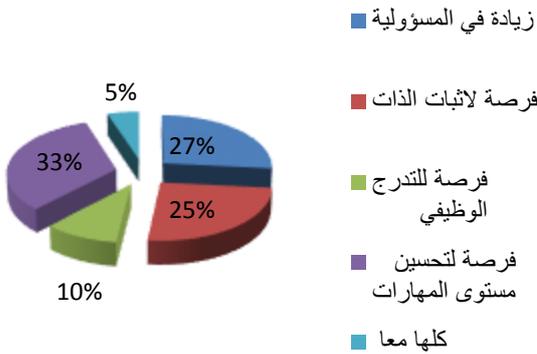
و بناء على القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الخدمات التي توفرها المؤسسة للموظف تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة له و لعائلته و تنمية شخصيته و ذلك عن طريق تسهيل الحياة اليومية للموظف كالتنقل بسهولة من مكان عمله دون أي عراقيل أو صعوبات.

كذلك تلعب خدمة التأمين الصحي دورا هاما للموظف خاصة الذي لديه عائلة فلا يخاف على التكفل بهم من الناحية الطبية في حالة حصول أي مكروه أو مرض له.

و أخيرا يمكن القول أن الخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء جن جن للموظفين تعتبر بمثابة تحفيز إضافي لهم و تعمل على رفع روحهم المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة من خلال بدل الجهد و زيادة فعالية الأداء ، فالخدمات الواجب توفرها تعتبر للموظف بمثابة حاجات فيزيولوجية لا بد من إشباعها و هذا ما أكدت عليه نظرية ابراهام ماسلو في سلم حاجاته و التي تمثل الحاجات البيولوجية من مأكل وملبس ومسكن ، و هي الحاجات التي تحافظ على بقاء الجنس البشري ، فهذه الخدمات التي توفرها المؤسسة تعتبر بمثابة ركيزة أساسية للموظف و التي تعمل على ضمان بقاءه و استقراره بها .

الجدول رقم (25) : يوضح كيف تعتبر القيام بأعمال إضافية بالنسبة للموظفين.

الشكل رقم (30): دائرة نسبية توضح كيف تعتبر القيام بأعمال إضافية بالنسبة للموظفين



النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
26.58%	21	زيادة في المسؤولية	
25.32%	20	فرصة لإثبات الذات	
10.13%	8	فرصة للتدرج الوظيفي	
32.91%	26	فرصة لتحسين مستوى المهارات	
5.06%	4	كلها معا	
100%	79	المجموع	

تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 32.91 % من المبحوثين الذين يرون أن القيام بأعمال إضافية فرصة لتحسين مستوى المهارات و بلغ عددهم بـ 26 موظف ، تليها نسبة 26.58 % الذين صرحوا أنها تعتبر بمثابة زيادة في المسؤولية و بلغ عددهم 21 موظف ثم نجد

20 موظفا صرحوا بأن القيام بأعمال إضافية هي فرصة لإثبات الذات و ذلك بنسبة 25.32 % ، تليها نسبة 10.13 % اعتبرت أن القيام بأعمال إضافية هي فرصة للتدرج الوظيفي و كان عدد الموظفين الذين صرحوا بذلك هو 8 موظفين ، أما النسبة الأخيرة فقدرت بـ 5.06 % و كانت إجابتهم أن القيام بأعمال إضافية تعتبر زيادة في المسؤولية ، فرصة لإثبات الذات ، فرصة للتدرج الوظيفي و فرصة لتحسين مستوى المهارات .

يمكن القول أن أغلب موظفي مؤسسة ميناء جن جن يرون أن القيام بأعمال إضافية بمثابة فرصة لتحسين مستوى المهارات و هذا مؤشر جيد دال على طموح الموظفين و رغبتهم في التقدم لأن تحسين المهارات يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق المكانة المراد بلوغها و بالتالي تحقيق استقرار للموظف.

الجدول رقم (26) : يوضح تقييم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة .



الاحتمالات	العينة	التكرار	النسب المئوية
جيدة	6	6	7.60 %
حسنة	55	55	69.62 %
سيئة	18	18	22.78 %
المجموع	79	79	100 %

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) والذي يوضح تقييم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، أن أعلى نسبة من إجابات الباحثين كانت "حسنة" و قدرت بـ 69.62 %، ثم تليها نسبة 22.78 % و كانت إجابتهم سيئة ، في حين كانت آخر نسبة لبدائل الإجابة "جيدة" و قدرت نسبتها بـ 7.60 %، و ما يمكن قوله عن هذه الخدمات الاجتماعية أنها ضرورية في أي مؤسسة فالموظف يلتحق بمؤسسته طمعا في إشباع مجموعة من الحاجات و التي نادى بها أبراهام ماسلو في سلم حاجاته و التي اعتبرها من محفزات السلوك الإنساني ، لذلك وجب على المؤسسة ضرورة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية التي تعد مؤشرا إيجابيا في التأثير على سلوك الموظف .

الجدول رقم (27) : يوضح حرص الموظفين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات	
				نعم	لا
%96.20	%2.63	76	2	الإبداع في العمل	نعم
	%10.53		8	الالتزام بمواقيت العمل	
	%5.26		4	تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة النخبة	
	%9.21		7	بذل جهد أكثر	
	%13.16		10	إتقان العمل	
%3.80	%6.58	3	5	التعاون مع الزملاء في العمل	لا
	%52.63		40	كلها معا	
	0		0	اللامبالاة والإهمال في العمل	
	%33.33		1	عدم الالتزام بالأوامر	
	-		-	الانكسار على الغير	
	-		-	التغيب عن العمل	
	-		-	العمل على تحقيق المصلحة الشخصية فقط	
	70.97		2	كلها معا	
100	79	المجموع			



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) الذي يوضح حرص الموظفين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أن نسبة 96.20% من الموظفين أجابوا بـ "نعم" حول حرصهم على أهداف هذه الأخيرة وقد كانت هذه النسبة موزعة كالتالي :

أعلى نسبة من إجابات المبحوثين بلغت 52.63% وقد أقرروا أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال الإبداع في العمل، الالتزام بمواقيت العمل، تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة الشخصية، بذل جهد أكثر، إتقان العمل، التعاون مع الزملاء في العمل، ثم تليها نسبة 13.16% صرحت أن حرصها على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يكون عن طريق إتقان العمل، في حين هناك من أرجعها إلى الالتزام بمواقيت العمل بنسبة 10.53%، أما نسبة 9.21% فكانت لبدليل الإجابة بذل جهد أكثر وهناك أيضا من رأى أن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يتم عن طريق التعاون مع الزملاء في العمل وقد قدرت هذه النسبة بـ 6.58%، أما النسبة الأخيرة فقد قدرت بـ 2.63% من إجابات المبحوثين الذين يرون أن الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تتم من خلال الإبداع في العمل هذا بخصوص إجابات المبحوثين "بنعم"، أما النسبة التي كانت إجابتهم بـ "لا" فقد كانت ضعيفة وقد قدرت بـ 3.80%، وقد كانت اختياراتهم كالتالي: نسبة 66.67% كان اختياراتهم لجميع البدائل المتاحة "لا"، ثم تليها نسبة 33.33% كان اختياراتهم عدم الالتزام بالأوامر، أما البدائل الأخرى اللامبالاة والإهمال في العمل الاتكال على الغير، التغيب عن العمل، العمل على تحقيق المصلحة الشخصية فقط فقد كانت النسبة فيها منعدمة .

ومن بين النظريات التي اهتمت بضرورة الاهتمام بالمصلحة العامة ، نجد نظرية الاتفاق التي أبرزت وجود العديد من الشرعيات داخل المؤسسة ومن بينها الشرعية المدنية أو المدينة المدنية التي تبرز ضرورة البحث عن الفائدة أو المصلحة العامة.

وما يمكن قوله عن المؤسسة المينائية أنها تحظى بالعديد من الموظفين الذين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة لمؤسستهم وهذا مؤشر إيجابي لها .

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تناسب الوسائل المتاحة مع طبيعة العمل والقيام بأداء العمل في الوقت المحدد.

المجموع		لا		نعم		تناسب الوسائل المتاحة في القيام بأداء العمل في الوقت المحدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%94.94	75	%17.72	14	%77.22	61	نعم
%5.06	4	%3.80	3	%1.26	1	لا
%100	79	%21.52	17	%78.48	62	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) الذي يوضح العلاقة بين تناسب الوسائل المتاحة مع طبيعة العمل والقيام بأداء العمل في الوقت المحدد، أن %77.22 من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأن الوسائل المتاحة في المؤسسة متناسبة مع طبيعة العمل، ويقومون بأداء عملهم في الوقت المحدد، مقابل %3.80 من الموظفين صرحوا بأن الوسائل المتاحة في المؤسسة غير متناسبة مع طبيعة العمل، ولا يقومون بأداء عملهم في الوقت المحدد.

وللتأكد من نتائج التحليلات قمنا بحساب معامل "الاقتران RC" لمعرفة درجة الارتباط بين تناسب الوسائل المتاحة في المؤسسة والقيام بأداء العمل في الوقت المحدد، حيث وجدت الدراسة أنه يساوي 0.86 أي أن هناك علاقة طردية قوية بينهم.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (29): يوضح لجوء المؤسسة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي في إصدار الأوامر والتعليمات.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	77	97.47%
لا	2	2.53%
المجموع	79	100%

يتبين لنا من خلال الجدول (29) الذي يوضح لجوء المؤسسة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي في إصدار الأوامر، من خلال المعطيات التي تم التحصل عليها من المبحوثين أن نسبة 97.47% كانت إجاباتهم ب نعم حول اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي و غير الرسمي في إصدار الأوامر حيث بلغ عدد الموظفين الذين كانت إجاباتهم بنعم 77 موظف في حين نجد نسبة 2.53% من الموظفين كانت إجاباتهم ب"لا"، أي أن المؤسسة لا تلجأ إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي في إصدار الأوامر ويتمثل في موظفين فقط.

إذن يتضح لنا أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي له تأثير قوي على المناخ التنظيمي للمؤسسة وبالتالي لجوء المؤسسة لمثل هذا النوع يحفز الموظفين لبذل جهد أكثر والشعور بالثقة في أنفسهم، وفتح المجال لكل الفاعلين داخل المؤسسة من خلال اهتمام الرؤساء ومراعاتهم لكيفية توصيل الأوامر للمرؤوسين الذي بدوره يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

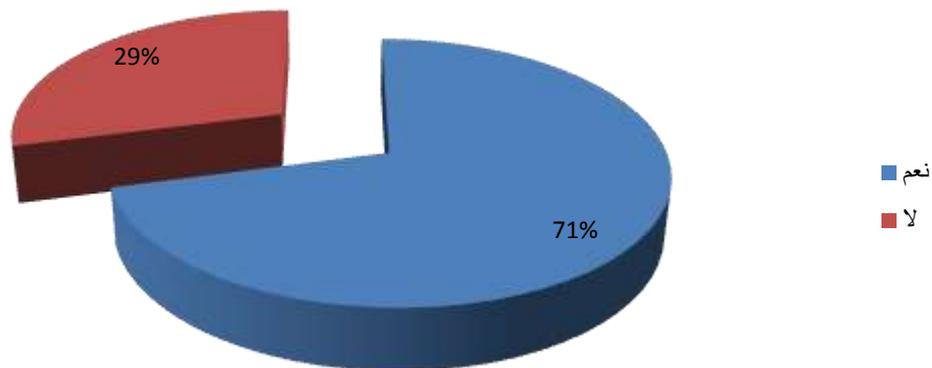
ونظراً لأهمية الاتصال بنوعيه سواء كان رسمي أو غير رسمي نجد النظرية البيروقراطية التي ركزت على الاتصال الرسمي حيث يتميز التنظيم حسب ماكس فيبر بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي ووجود مسارات محددة للاتصال الرسمي وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تعامل الموظفين فيما بينهم، وكذلك نجد إلتون مايو الذي يؤكد على مدى أهمية الاتصالات الغير رسمية لما لها من اثر

على الروح المعنوية للموظفين لذلك وجب على مؤسسة ميناء جن جن الاهتمام بكلتا النوعين من الاتصال لتحقيق الاستقرار للموظفين.

الجدول (30): يوضح عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%70.89	25%	56	14	الشعور بالانتماء للمؤسسة	
	%1.79		1	الإبداع والابتكار	
	%17.86		10	خلق روح العمل الجماعي	
	%3.57		2	الشعور بالتقدير	
	%51.78		29	كلها معا	
%29.11	%21.75	23	5	الانعزالية	
	%13.04		3	الشعور بالاغتراب	
	%13.04		3	الشعور بالروتين	
	%13.04		3	الشعور بالملل في العمل	
	%13.04		3	العمل الفردي	
	%26.09		6	كلها معا	
%100		79		المجموع	

الشكل رقم (34): دائرة نسبية توضح عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين



يتبين لنا من الجدول (30) الذي يوضح عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام والتقدير بين الموظفين، أن نسبة 70.89% من إجابات المبحوثين كانت إجاباتهم ب"بنعم" بخصوص مدى عمل مؤسسة ميناء جن على إشاعة الاحترام بين الموظفين وكانت نتائج آرائهم موزعة كالآتي:

نسبة 25% كانت إجاباتهم أن عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام يؤدي إلى الشعور بالانتماء لها، والذي بلغ عددهم 14 موظف، بالإضافة إلى سنة 17.86% أي 10 موظفين ذكروا أن هذه الأخيرة تؤدي إلى خلق روح العمل الجماعي، كذلك نجد نسبة 3.57% كانت إجاباتهم تتعلق بالشعور وكان عددهم موظفين، أما أضعف نسبة قدرت ب 1.79% وكانت إجاباتهم تدور حول الإبداع والابتكار، ويمثل هذه النسبة موظف واحد، وأخيرا نجد أعلى نسبة حول عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين شملت جميع الاحتمالات، وقدرت هذه النسبة ب 51.78% والذي بلغ عددها 29 موظف، ويمكن إرجاع ارتفاع هذه النسبة إلى النقاط التالية.

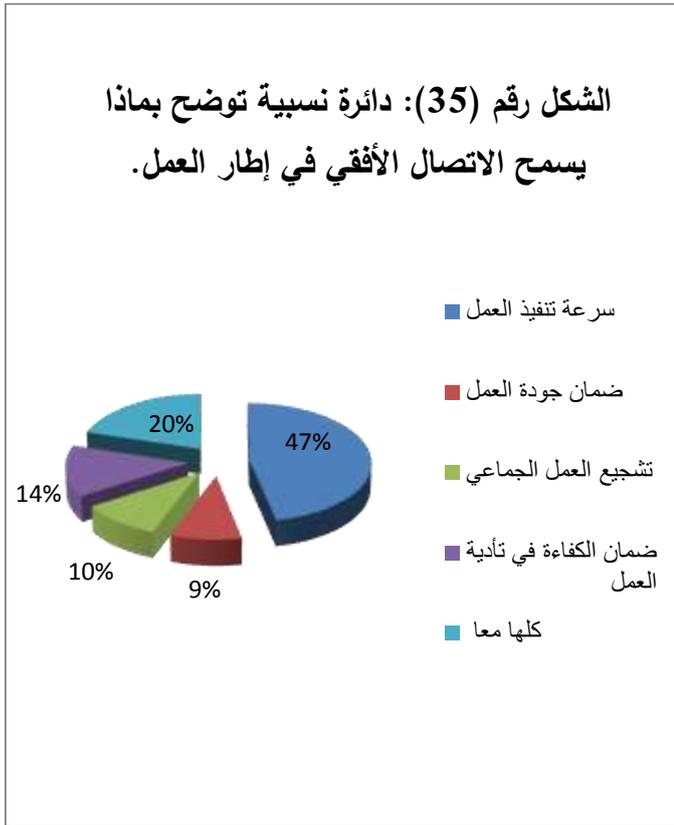
أن الموظف إنسان ذو مشاعر وأحاسيس لا تحفزه الحوافز المادية فقط كما ذكرها فريدريك تايلور الذي اعتبر الإنسان رجل اقتصادي تحركه الماديات فقط، وإنما يتأثر بمعاملة الأفراد الذين حولهم، والموظف لا يسعى إلى تلبية الحاجات المادية فقط وإنما يطمح إلى أمور أخرى تضمن له الراحة النفسية في العمل كالشعور بالانتماء والتقدير، وهذا ما أكد عليه أبرهام ماسلو في سلم حاجاته، حيث ذكر أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجة تلوى الأخرى وهذه الحاجات هي السبب وراء كل سلوك، حيث ذكر ماسلو أن الفرد عند إشباع حاجته تتلاشى وتبرز حاجة أخرى، فالفرد أول حاجة يهتم إلى تحقيقها هي الحاجات الفيزيولوجية، ثم يسعى إلى محاولة تحقيق الحاجات الأخرى كالشعور بالانتماء والتقدير.... الخ.

فالمؤسسة التي تقوم بتقدير واحترام موظفيها يعتبر ذلك بمثابة تحفيز وتشجيع لهم على بذل أقصى طاقاتهم من أجل تقديم الأفضل لمؤسستهم التي تهتم بإشاعة الاحترام وتلبية مختلف متطلباتهم، وعدم تجاهلها، وهذا ما يعزز رضاهم عن المؤسسة.

وفي المقابل نجد نسبة 29.11% أي 23 موظف كانت إجاباتهم أن المؤسسة لا تعمل على إشاعة الاحترام بين الموظفين وكانت هذه الإجابات تؤدي إلى مجموعة من الاحتمالات كالانعزالية التي قدرت نسبتها 21.75% أي 5 موظفين، ونجد نسبة 13.04% هي النسبة التي تحصلنا عليها في أربعة بدائل وهي الشعور بالاغتراب، الشعور بالروتين، الشعور بالملل في العمل، العمل الفردي، وكل نسبة قابلها 3 موظفين.

وأخيرا نجد أعلى نسبة في البدائل الإجابة ب "لا" قدرت ب 26.09% التي كانت إجابتهم بكلها معا والذي يعادلها 6 موظفين، ولعل ذلك يرجع إلى الضغوط التي يمارسها الرؤساء على مرؤوسيهم، وعدم الاهتمام بهم أو بالمشاكل التي تحصل بينهم، فالرئيس ذو القرارات الصائبة والمكانة الهامة التي يحتلها بين مرؤوسيه والاحترام المتبادل بينه وبينهم بطبيعة الحال سينعكس إيجابا على الموظفين فيما بينهم باعتبار الرئيس يقوم بالحرص على إشاعة الاحترام والتقدير سواء معهم أو بينهم، وهذا كله من شأنه أن يحقق الاستقرار للموظف بالمؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح بماذا يسمح الاتصال الأفقي في إطار العمل.



النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46.83%	37	سرعة تنفيذ العمل
8.87%	7	ضمان جودة العمل
10.13%	8	تشجيع العمل الجماعي
13.92%	11	ضمان الكفاءة في تأدية العمل
20.25%	16	كلها معا
100%	79	المجموع

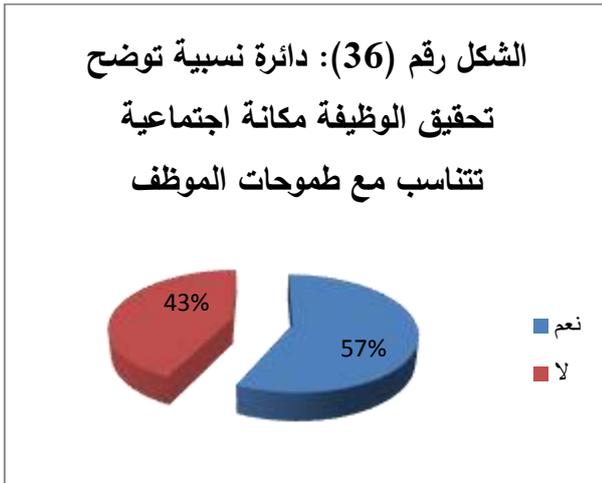
تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (31) الذي يوضح بماذا يسمح الاتصال الأفقي في إطار العمل، أن نسبة 46.83% من إجابات المبحوثين صرحت بأن الاتصال الأفقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل ثم تليها نسبة 13.92% الذين يرون أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بضمان الكفاءة في تأدية العمل أي 11 موظف، ثم نجد نسبة 10.13% أي 8 موظفين يرون أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بتشجيع العمل الجماعي، أما نسبة 8.87% ترى أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بضمان جودة العمل ما يقابلها 7 موظفين وأخيرا نجد نسبة 20.25% ما يقابلها 16 موظف أكدوا

على جميع الاحتمالات السابقة الذكر بمعنى أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بسرعة تنفيذ العمل، ضمان جودة العمل، تشجيع العمل الجماعي، ضمان كفاءة في تأدية العمل.

من خلال هذه القراءة الجدولية نلاحظ أن اغلب الموظفين في مؤسسة ميناء جن جن يرون أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بسرعة تنفيذ العمل وهذا من خلال تواصل الموظفين فيما بينهم لمناقشة أمور متعلقة بالعمل كون الاتصال الأفقي يتم بين الموظفين على نفس المستوى الإداري، ويساعد على وصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يوفر للرؤساء كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة وذلك عن طريق مشاركة الرؤوسين وتبادلهم الآراء و الأفكار وهذا بدوره يرفع من الروح المعنوية للموظفين التي تعتبر عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف.

إن موظفي مؤسسة ميناء جن جن يعطون أهمية بالغة للاتصال الأفقي والذي يسمح حسبهم بسرعة تنفيذ العمل وهذا راجع للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال فيما بينهم وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية الأولى التي اهتمت بالسلوك الإنساني في بيئة العمل فمن خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو حيث تطرق إلى تجربة الاتصالات وتأثيرها على الموظف، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الاتصالات فكما كان الاتصال بين الموظفين في إطار العمل مرنا يسمح بخلق مناخ تنظيمي يتمتع فيه الموظفون بارتفاع الروح المعنوية من جهة، والانتماء للمؤسسة من جهة أخرى وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وخلق مناخ تنظيمي ايجابي يؤثر على سلوك الموظف ويضمن استقراره الوظيفي.

الجدول رقم (32): يوضح تحقيق الوظيفة مكانة اجتماعية تتناسب مع طموحات الموظف



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	56.97%
لا	34	43.03%
المجموع	79	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (32) الذي يوضح تحقيق الوظيفة مكانة اجتماعية تتناسب مع طموحات الموظف، أن نسبة 56.97% من الموظفين كانت إجابتهم ب "نعم" ما يقابل 45 موظف وهذا يفسر أن الموظفين في مؤسسة ميناء جن جن يرون أن الوظيفة لها دور فعال في تحقيق المكانة

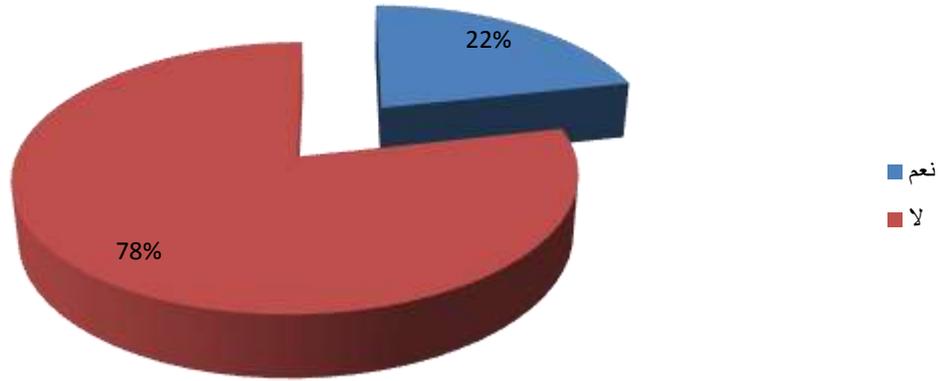
الاجتماعية فكلما كان الموظف يحتل مكانة راقية كلما سهل عليه تحقيق الطموحات التي يرغب فيها وهذا ما جاءت به نظرية "y" لماك غريغور المتمثلة في أن الإنسان يرغب في العمل ولديه طموحات عالية حيث اهتمت نظريته بالإنسان ودوره الفعال في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي هذه النظرية تسعى إلا بلورة مبدأ العامل للموظفين من خلال من خلق ظروف تنظيمية تتيح للموظفين تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، ونجد نسبة 43.03%، ترى بأن الوظيفة لا تحقق المكانة الاجتماعية التي تتناسب مع طموحاتهم وتتمثل في 34 موظف، بمعنى أن هناك بعض الموظفين في المؤسسة المينائية غير راضون عن المكانة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة وأنها لا تتناسب مع الطموحات التي يسعون إليها وهذا راجع إلى عدم بلوغ المكانة الوظيفية التي تناسب طموحاتهم والآمال المرغوبة في تحقيقها، وهذا ما جاءت به النظرية (y) التي ترى بأن الإنسان يحب العمل ، ويرغب في تحمل المسؤولية وبالتالي طموحات عالية للموظفين.

وأخيرا يمكن القول على مؤسسة ميناء جن جن أن تضع كل موظف في الوظيفة التي تتناسب مع طموحاته وذلك من أجل تشجيع رغبة الموظف في تطوير ذاته وعمله وبالتالي ينعكس إيجابا على العمل.

الجدول رقم (33): يوضح صعوبة الاتصال بالمشرف خلال العمل.

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات	
				نعم	لا
%21.52	%41.18	17	7	الشعور بالإحراج من المشرف	نعم
	%23.53		4	للطبيعة التسلطية للمشرف	
	%29.41		5	لعدم اهتمام المشرف بالمرؤوسين	
	%5.88		1	كلها معا	
%78.48	%33.88	62	21	العلاقة الطبيعية مع المشرف	لا
	%41.93		26	سهولة الاتصال مع المشرف	
	%4.84		3	اهتمام المشرف بمرؤوسيه	
	%19.35		12	كلها معا	
%100		79	المجموع		

الشكل رقم (37): دائرة نسبية توضح صعوبة الاتصال بالمشرف خلال العمل.



تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) الذي يوضح صعوبة الاتصال بالمشرف خلال العمل إلى وجود فرق بين النسبتين حيث نجد نسبة 78.48% لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف خلال العمل أي ما يقابلها 62 موظف، وقد كانت نسبة إجاباتهم حول عدم صعوبة الاتصال بالمشرف خلال عملهم موزعة كالتالي: نسبة 41.93% من إجابات المبحوثين صرحوا أن عدم صعوبة الاتصال مع المشرف ترجع إلى سهولة الاتصال به، ثم تليها نسبة 33.88% صرحوا أن هذا راجع إلى العلاقة الطيبة مع المشرف، ثم نجد نسبة 4.84% من إجابات المبحوثين اقروا أن عدم صعوبة الاتصال بالمشرف راجع لاهتمامه بمرؤوسيه، وأخيرا نجد نسبة 19.35% من إجابات المبحوثين أقرت بان عدم صعوبة الاتصال بالمشرف ترجع العلاقة الطيبة معه، سهولة الاتصال به واهتمامه بمرؤوسيه.

في حين نجد نسبة 21.52% من إجابات المبحوثين يرون أن هناك صعوبة في الاتصال بالمشرف خلال العمل وكانت نسبة إجاباتهم موزعة كالتالي: نسبة 41.18% من إجابات المبحوثين أقرت بان ذلك يرجع إلى الشعور بالإحراج من المشرف : ثم تليها نسبة 29.41% كانت صعوبة الاتصال بمرؤوسيهم ترجع إلى عدم اهتمام المشرف بهم، ونسبة 23.53% كانت صعوبة الاتصال مع مشرفهم أثناء العمل راجع إلى الطبيعة التسلطية له، وأخيرا نسبة نجد نسبة 5.88% اقروا إن صعوبة الاتصال مع المشرف ترجع إلى الشعور بالإحراج منه، الطبيعة التسلطية له، وعدم اهتمامه بمرؤوسيه.

ويمكن إرجاع ارتفاع النسبة المئوية إلى:

-إن الإنسان كائن حي لديه علاقات واتصالات مع غيره، سواء كانت طيبة أو لا وفي الدراسة الحالية نجد العلاقة الطيبة مع المشرف، كلما كانت مرنة ويسودها التعاون والاهتمام، اثر ذلك إيجابا على أداء الموظفين وعلى الإنتاج وبالتالي بذل الموظف أعلى طاقاته وهذا ما تطرقت إليه نظرية "هدى غابوا" من خلال مبدأ التعاون و العمل الجماعي فسيادة روح التعاون بين الموظفين وقيام الرؤساء بتشجيع ذلك والتأكيد على أهمية الاتصالات في التعامل مع الموظفين من شأن كل هذا رفع كفاءة العمل وزيادة إنتاجيتهم، ومن جهة نجد اعتماد المؤسسة على الاتصالات أصبحت عملية أساسية وهذا ما أبرزته دراسة "برن وستولكر" التي ميزت نوعين من البنى ولعل أهم البنى التي تناولت الاتصالات واعتبرتها عملية أساسية في المؤسسة هي البنية العضوية.

وفي الأخير يمكن القول إن مؤسسة ميناء جن جن تتوفر على احتمالات ذات مغزى ايجابي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يساهم في تحقيق استقرار الموظف داخل المؤسسة.  
الجدول رقم (34) يوضح شعور الموظف بالرضا عن المزايا التي تحققها له وظيفته.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%64.56	%58.82	51	30	الأجر المناسب	نعم
	%23.53		12	كون وظيفتك في إطار تخصصك	
	%7.84		4	قيمة المنح المتحصل عليها	
	%9.81		5	كلها معا	
%35.44	%39.29	28	11	الأجر غير المناسب	لا
	%10.71		3	وظيفتك ليست في إطار تخصصك	
	%46.43		13	عدم إشباع حاجاتك	
	%3.57		1	كلها معا	
%100		79	المجموع		

الشكل رقم (38): دائرة نسبية توضح شعور الموظف بالرضا عن المزايا التي تحققها له وظيفته.



تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) الذي يوضح شعور الموظف بالرضا عن المزايا التي تحققها له وظيفته، أن أعلى نسبة من الإجابات المبحوثين كانت بـ"نعم" قدرت بـ 64.56% وكانت هذه الإجابات الموزعة كمايلي:

نسبة 58.82% من إجابات المبحوثين اقروا بأن الشعور بالرضا من المزايا الوظيفة راجع للأجر المناسب، ثم تليها نسبة 23.53% أرجعت هذا الشعور بالرضا إلى كون الوظيفة في إطار التخصص ونسبة 7.84% متعلقة بقيمة المنح المتحصل عليها ما يعادل 4 موظفين في حين نجد 5 موظفين جمعوا بين الاحتمالات السالفة الذكر "كلها معا" أي بنسبة 9.81%، بالمقابل نجد نسبة 35.44% من إجابات المبحوثين صرحوا بعدم رضاهم عن المزايا التي تحققها لهم وظيفتهم، حيث بلغت نسبة 46.43% من إجابات المبحوثين تقر بعدم إشباع الحاجات.

وبنسبة 39.29% ذكروا بأن الأجر غير مناسب وبلغ عددهم 11 موظف، ونجد 3 موظفين الذين صرحوا بأن الوظيفة ليست في إطار التخصص وذلك بنسبة 10.71%، أما النسبة الأخيرة فقدرت بـ 3.57% الذين أجمعوا على الاحتمالات السابقة "كلها معا".

يمكن القول من خلال القراءة الإحصائية أن على مؤسسة ميناء جن جن الاهتمام بوضع موظفيها في وظائف تحقق لهم هامش من الرضا وهذا ما جاءت به نظرية Z من خلال الاهتمام الشمولي للفرد وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وحصوله على الأجر بالإضافة إلى المنح التي تمنح له، ما يحقق له نوع من الاستقرار النفسي وشعوره بأنه عضو فعال وله مكانة خاصة في المؤسسة وهذا ما يزيد من إبداعه وبدل جهد أكثر للمؤسسة، وإحساسه بالانتماء إليها، ما يحقق له الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (35): يوضح مساهمة الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة لتحسين العلاقات بين الموظفين.

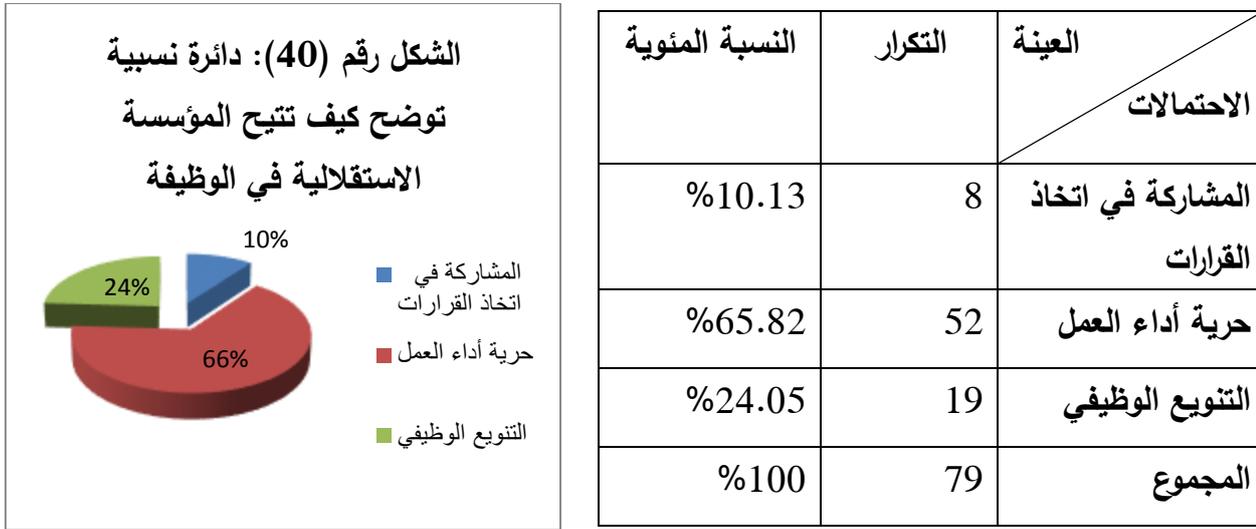


الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	50	63.30%
لا	29	29	36.70%
المجموع	79	79	100%

تشير البيانات الكمية في الجدول رقم (35) الذي يوضح مساهمة الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة لتحسين العلاقات بين الموظفين حيث نجد نسبة 63.30% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "نعم"، أما نسبة 36.70% فقد كانت إجابتهم " لا" ، وما يفسر إجابات المبحوثين الايجابية، أنهم يرون الاتصالات الغير الرسمية بين الموظفين تؤدي إلى تحسين العلاقات في ما بينهم وذلك من خلال التعرف على المشكلات سواء كانت تتعلق بالعمل أو خارج إطار العمل التي تعرقل عمل الموظف وتؤثر على أدائه، فالاتصالات الغير الرسمية هامة لزيادة درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة مهاراتهم المختلفة وبالتالي بناء جانب إنساني اجتماعي مع الموظفين، فطبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يقتضي السماح له بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في إطار العلاقات والاتصالات بين مستويات الإدارية وبين الموظفين وهذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو.

وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة ميناء جن جن أن أغلب موظفيها يقرون بأن الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة تساهم في تحقيق العلاقات فيما بينهم وهذا يخلق جو ملائم وزيادة رغبتهم في التمسك بالعمل وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظف وهو بدوره يضمن استقراره للمؤسسة.

الجدول رقم (36): يوضح كيف تتيح المؤسسة الاستقلالية في الوظيفة.



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (36) الذي يوضح كيفية إتاحة المؤسسة الاستقلالية في الوظيفة أن نسبة 65.82% ما يعادلها 52 موظف صرحوا بأن المؤسسة تتيح الاستقلالية في الوظيفة من خلال حرية أداء العمل في حين نجد 19 موظف أفادوا أن الاستقلالية الممنوحة من طرف المؤسسة تكون عن طريق التنوع الوظيفي وكان ذلك بنسبة 24.05%. وأخيرا نسبة 10.13% المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبلغ عدد الموظفين الذين صرحوا بذلك 8 موظفين.

ونظرا لاختلاف وتباين هذه الاحتمالات هناك أيضا نظريات تناولت هذه الأفكار بنظرة مختلفة فنجد مثلا حرية أداء العمل تناولت هذه الفكرة النظريات النيوكلاسيكية من بينها العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي نادى بإعطاء الحرية في أداء العمل نظرا لكون العمال يتأثر سلوكهم وأدائهم بدرجة أكبر بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بهم والتي تضمن استقرارهم وكذلك فكرة التنوع الوظيفي التي يعنى بها الإطراء وعدم ترك الموظف في وظيفة واحدة بل يجب التجديد والتنوع وهذا ما يضمن التنوع في الخبرات واكتساب مهارات وتطور أكثر وهو ما تطرق إليها كل من " تيفينو و بولنتسكي" خلال حديثهما عن أنواع المدن داخل المؤسسة خاصة في المدينة الملهمة التي تحدد مبدأ الخلق والإبداع وفي هذه الحالة فإن الفعل مدفوع بإدارة التجديد كذلك نجد نظرية Z لـ"وليام أوشي" التي دعت إلى ضرورة التنوع في الخبرات للموظفين داخل المؤسسة، بما أن الموظفين يتحركون أفقيا في وظائف عدة ويكتسبون منها خبرات أكثر وبالتالي تحقيق رضا وظيفي للموظف من جهة واستقراره داخل المؤسسة من جهة.

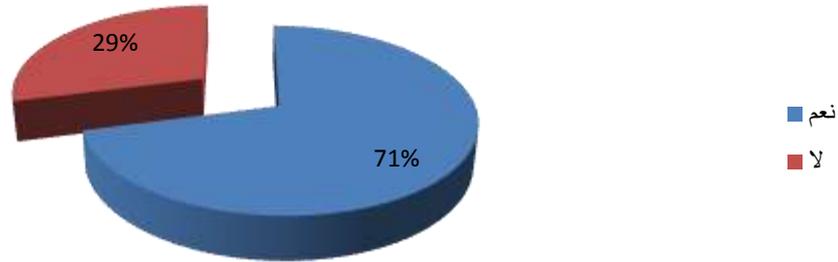
بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وهي فكرة جوهرية تطرق إليها "وليام أوشي" من خلال السماح للموظفين بإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ قرارات متعلقة بالمسار الوظيفي، هذا من شأنه أن يحقق الاستقرار الوظيفي ونجد "هربرت سيمون" في نظريته اتخاذ القرار يرى بأن هذه العملية تمثل أفضل المدخل لفهم وتحليل التنظيم ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم ويرى بأن تحقيق التوازن أي " اتخاذ القرار " يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به كما أن استمرارية مشاركة الفرد في اتخاذ القرار مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به اتجاه أعماله.

وما نستنتجه من هذا الطرح هو أن مؤسسة ميناء جن جن توفر استقلالية لموظفيها في أداء وظائفهم وهذا ما يحقق رضا وظيفي وشعور الموظف بالارتياح نتيجة مشاركته في اتخاذ القرارات وحصوله على التنوع في المهام التي يقوم بها.

الجدول رقم (37): يوضح تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة		الاحتمالات
%70.89	%46.43	56	26	الشعور بالروتين في العمل		نعم
	%12.50		7	الشعور بالملل		
	%16.07		9	ضعف العلاقات الجماعية		
	%3.57		2	عدم القيام بالمهام على أكمل وجه		
	%21.43		12	كلها معا		
%29.11	%34.78	23	8	خلق الحيوية في العمل		لا
	%8.70		2	إتقان العمل		
	%8.70		2	تماسك العلاقات بين الموظفين		
	%4.34		1	القيام بالمهام على أكمل وجه		
	%43.48		10	كلها معا		
%100		79				المجموع

الشكل رقم (41): دائرة نسبية توضح تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (37) الذي يوضح تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة أن نسبة 70.89% من إجابات المبحوثين كانت إجاباتهم "بنعم"، وقد كانت نسبة إجاباتهم موزعة كالآتي: نجد نسبة 46.43% من إجابات المبحوثين اقروا تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى الشعور بالروتين في العمل، وتجد نسبة 16.07% صرحت أن تغلب الطابع الرسمي يؤدي إلى ضعف العلاقات الاجتماعية، أما نسبة 21.43% من إجابات المبحوثين جمعوا كل الاحتمالات، أي أن الطابع الرسمي يؤدي إلى روتين العمل، الشعور بالملل، ضعف العلاقات الجماعية، عدم القيام بالمهام على أكمل وجه، أما بخصوص نسبة إجابات المبحوثين "بلا"، فقدرت ب 29.11% وصرحوا بعدم تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة وقد كانت إجاباتهم موزعة كالآتي:

نسبة 34.78% ما يقابلها 8 موظفين صرحوا بعدم تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة يسمح بخلق الحيوية في العمل، كذلك نجد نسبة 8.70% اقروا بان عدم تغلب الطابع الرسمي على عملية الاتصال يؤدي إلى إتقان العمل، تليها نسبة 4.34% التي صرحت بعدم تغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال يؤدي إلى القيام بالمهام على أكمل وجه، ونجد أعلى نسبة تقدر ب 43.48% من المبحوثين اقروا بعدم تغلب الطابع الرسمي على عملية الاتصال يؤدي إلى خلق الحيوية في العمل، إتقان العمل، تماسك العلاقات بين الموظفين والقيام بالمهام على أكمل وجه، ومن بين النظريات التي نادى بضرورة سيادة الطابع الرسمي داخل المؤسسة نجد الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" حيث ركزت على الرسمية في المؤسسة ومحاربة أي علاقة خارج الإطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوك

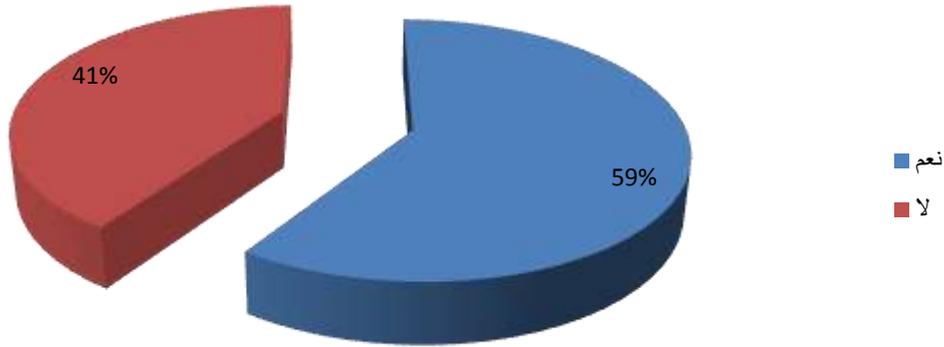
الرسمي المعتمد إضافة إلى هذا نجد النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" الذي يرى بان العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تخلو من العوامل الشخصية ووجود مسارات محددة للاتصال الرسمي.

يمكن القول إن مؤسسة ميناء جن جن يغلب عليها الطابع الرسمي في المؤسسة وهذا ما يسمح لها بتحقيق الأهداف المسيطرة.

الجدول رقم (38): يوضح شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	59.49%
لا	32	40.51%
المجموع	79	100%

الشكل (42): دائرة نسبية توضح مدى شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة



تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (38) الذي يوضح شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة أن نسبة 59.49% من إجابات المبحوثين يشعرون بالفخر والاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة وبلغ عدد الموظفين الذين كانت إجاباتهم بـ "نعم" 47 موظف في حين نجد نسبة 40.51% الذين أقروا بعدم شعورهم بالفخر والاعتزاز بالمكانة داخل المؤسسة.

فالشعور بالفخر والاعتزاز بالمكانة التي يحتلها الموظف من البواعث النفسية التي تدفع الموظف إلى بذل جهد أكبر ومضاعفة قدراته سواء كانت جسمية أو فكرية وقد أشار "هنري فايول" ولو بصورة غير

مباشرة من خلال حديثه عن مبدأ الترتيب حيث يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة فهذه المكانة الممنوحة من شأنها أن تحافظ على رضا الموظف. وأخيرا يمكن أن نستنتج أن مؤسسة ميناء جن جن تتوفر على نسبة من الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن مكانتهم وهذا ما يضمن توفر مناخ تنظيمي ملائم وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي. **الجدول رقم (39): يوضح ترتيب وسائل الاتصال حسب درجة الاعتماد عليها داخل المؤسسة.**

النسبة المئوية		التكرار		الرتبة	العينة الاحتمالات
%100	%92.40	79	73	1	الهاتف
	%1.26		1		الفايسبوك
	%2.54		2		الفاكس
	%3.80		3		البريد الالكتروني
%100	%5.06	79	4	2	الهاتف
	%3.80		3		الفايسبوك
	%59.49		47		الفاكس
	%31.65		25		البريد الالكتروني
%100	%2.53	79	2	3	الهاتف
	%5.06		4		الفايسبوك
	%32.91		26		الفاكس
	%59.50		47		البريد الالكتروني
%100	-	79	-	4	الهاتف
	%89.88		71		الفايسبوك
	%5.06		4		الفاكس
	%5.06		4		البريد الالكتروني

يبين من الجدول رقم (39) الذي يوضح ترتيب وسائل الاتصال حسب درجة الاعتماد عليها داخل المؤسسة أن هنالك اختلاف في آراء الباحثين حول ترتيبهم للوسائل، حيث نجد في المرتبة الأولى أعلى نسبة كانت للهاتف بنسبة %92.40، والرتبة الثانية قدرت نسبة الاعتماد عليه %5.06، أما المرتبة الثالثة قدرت نسبتها ب %2.53، كذلك نجد أعلى نسبة للفايسبوك احتلها في المرتبة الرابعة بنسبة

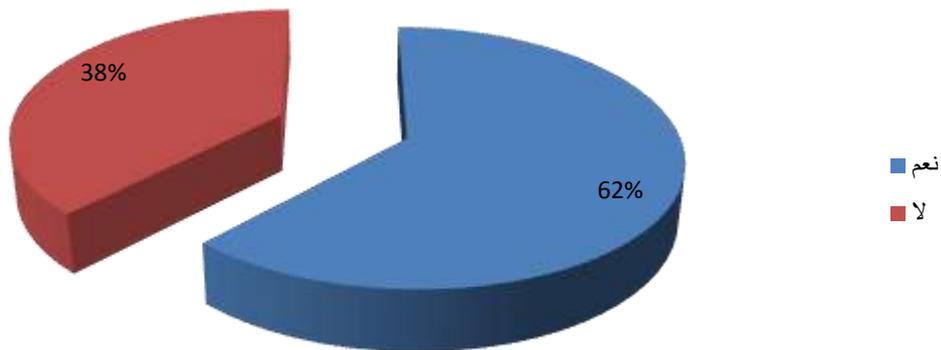
89.88%، ثم تليها المرتبة الثالثة بنسبة 5.06% ثم نسبة 3.80% احتل فيها المرتبة الثانية، أما المرتبة الأولى فالنسبة كانت شبه منعدمة حيث قدرت ب 1.26%، وبشأن الفاكس فقد كانت أعلى نسبة له 59.49% من إجابات المبحوثين الذين أقرروا بان الفاكس يعتمدون عليه في الرتبة الثانية، ثم تليها نسبة 32.91% في الرتبة الثالثة، أما الرتبة الأخيرة فقد كانت نسبتها 5.06%، وقد كانت النسبة المرتفعة للبريد الالكتروني هي 59.50% واحتل المرتبة الثالثة ثم تليها نسبة 31.65% في المرتبة الثانية ونسبة 5.06 في المرتبة الرابعة أما النسبة الأخيرة فقد كانت 3.80% في المرتبة الأولى.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن مؤسسة ميناء جن جن تعتمد على الهاتف في الدرجة الأولى بنسبة 92.40% ثم الفاكس في المرتبة الثانية بنسبة 59.49%، ثم البريد الالكتروني في المرتبة الثالثة بنسبة 59.50% و أخيرا الفيسبوك في المرتبة الرابعة بنسبة 89.88%.

الجدول رقم (40): يوضح منح الوظيفة فرصة لتطوير القدرات.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
62.03%	42.86%	49	21	كبير	نعم
	53.06%		26	متوسط	
	4.08%		2	ضعيف	
37.97%		30			لا
100%		79			المجموع

الشكل (43): دائرة نسبية توضح منح الوظيفة فرصة لتطوير القدرات



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول المذكور أعلاه والذي يوضح منح الوظيفة فرصة لتطوير القدرات أن أعلى نسبة قدرت ب 62.03% وكانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبة 53.06% من إجابات الباحثين صرحوا أن الوظيفة تمنحهم فرصة لتطوير القدرات بشكل متوسط تليها نسبة 42.86% كانت إجاباتهم بشكل كبير و ما يلاحظ أن هاتين النسبتين مرتفعتين أما النسبة الأخيرة فقد كانت ضعيفة وقع اختيارها على ضعيف قدرت ب 4.08% .

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن منح الموظفين فرصة لتطوير القدرات بغية التقدم والشعور بالانجاز، من أهم الأمور المحفزة له وهذا ما جاءت به نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ الذي اعتبر وجود فرص للتقدم في الحياة العملية و فتح المجال أمام الموظف لتطوير قدراته هي عوامل دافعية و محفزة و هي عوامل ترتبط بالوظيفة و استمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل الموظف و دوره في المؤسسة و عليه فان سعي المؤسسة في إشباع العوامل الدافعية تعني تحقيق درجة من الرضا لدى الموظفين، ما يعني زيادة دافعيتهم نحو العمل.

الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وعمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين.

المجموع		لا		نعم		الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات على عمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
70.89%	56	12.66%	10	58.23%	46	نعم
29.11%	23	24.05%	19	5.06%	4	لا
100%	79	36.71%	29	63.29%	50	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (41) الذي يوضح العلاقة بين الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وعمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين، أن 58.23% من إجابات الباحثين أقروا بأن الاتصالات الغير رسمية تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، وأن المؤسسة تعمل على إشاعة الاحترام بين الموظفين.

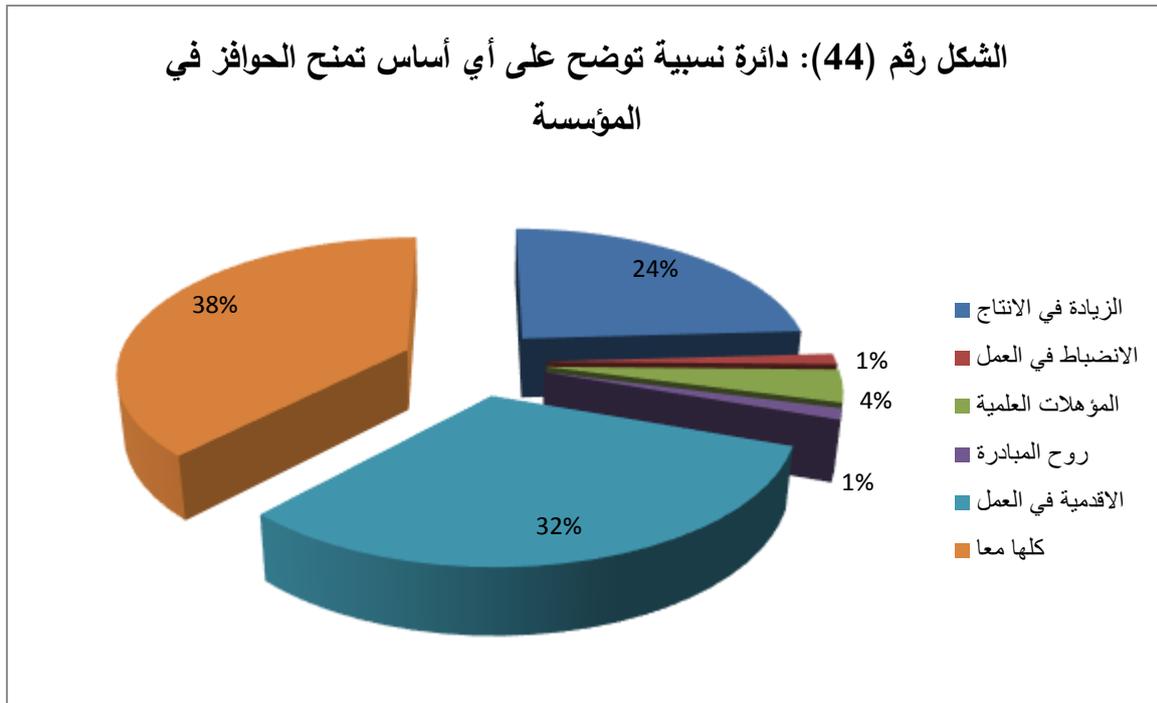
وللتأكد من النتائج قمنا بحساب " معامل الاقتران Rc " لمعرفة درجة الارتباط بين الاتصالات الغير رسمية تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وعمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0.91، أي هناك علاقة طردية قوية بين الاتصالات الغير رسمية تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وعمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بين الموظفين.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.

الجدول رقم (42): يوضح على أي أساس تمنح الحوافز في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
24.06%	19		الزيادة في الإنتاج
1.26%	1		الانضباط في العمل
3.80%	3		المؤهلات العلمية
1.26%	1		روح المبادرة
31.65%	25		الاقدمية في العمل
37.97%	30		كلها معا
100%	79		المجموع

الشكل رقم (44): دائرة نسبية توضح على أي أساس تمنح الحوافز في المؤسسة



تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (42) الذي يوضح على أي أساس تمنح الحوافز في المؤسسة أن نسبة 37.97% من المبحوثين أقرروا أن الحوافز لمؤسستهم تمنح على أساس: الزيادة في الإنتاج، الانضباط في العمل، المؤهلات العلمية، روح المبادرة، الأقدمية في العمل، ثم تليها نسبة 31.65% الذين صرحوا بان الأساس الذي تمنح الحوافز عليه في مؤسسة ميناء جن جن هو الأقدمية في العمل أي أن هذا الأساس موضوعي وغير ذاتي وذلك نجد نسبة 24.06% أرجعتها في الزيادة في الإنتاج، أما بخصوص المؤهلات العلمية فقد كانت نسبة اختيارها 3.80%، وهذا ما يعبر على أن مؤسسة ميناء جن جن لا تعتمد على المؤهلات العلمية كمعيار تمنح على أساسه الحوافز، في حين كانت أدنى نسبة هي 1.26%، كانت متساوية مع نسبة أخرى، وقد كانت إجابتهم أن الأساس الذي تمنح عليه الحوافز هو الانضباط في العمل وروح المبادرة.

جدول رقم (43): يوضح مدى التقيد بساعات العمل

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%98.73	%37.18	78	29	الشعور بالمسؤولية	نعم
	%43.59		34	احترام القوانين	
	-		-	الخوف من المشرف	
	%19.23		15	كلها معا	
%1.27		1	لا		
%100		79	المجموع		

الشكل رقم (45): دائرة نسبية توضح مدى التقيد بساعات العمل

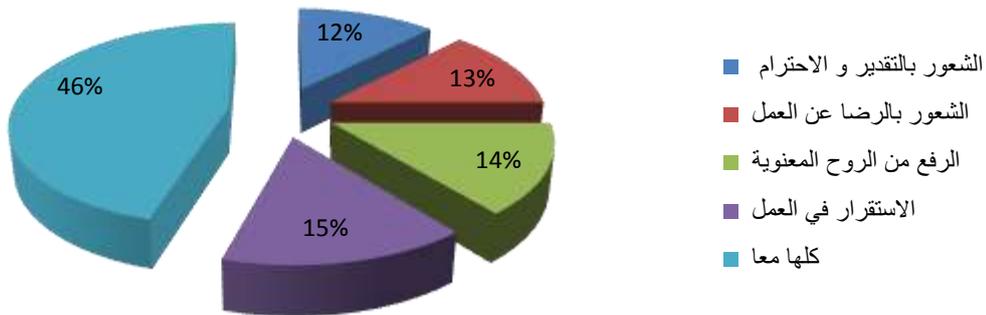


تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و الذي يوضح مدى التقيد بساعات العمل أن نسبة 98.73% أقرروا بأنهم يتقيدون بساعات العمل حيث تجد نسبة 43.59%، أقرت بأن التقيد بساعات العمل يعود إلى احترامهم لقوانين المؤسسة ثم تلتها نسبة 37.18% وقع اختيارها على الشعور بالمسؤولية هو سبب تقيدهم بساعات العمل، أما النسبة الأخيرة ففرت ب 19.23% اختارت كلها معا، ونستخلص من هذه النتائج أن موظفي مؤسسة ميناء جن جن على قدر عال من المسؤولية و الانضباط في عملهم حيث لاحظنا ارتفاع في إجابة المبحوثين بخصوص الشعور بالمسؤولية و احترام القوانين هذا يدل على التزامهم بعملهم و مسؤولية وظيفتهم فالموظف الجزائري المشبع بقيم الدين الإسلامي يتقيد بساعات عمله في إطار القوانين التي وضعتها المؤسسة و عليه احترامها

الجدول رقم (44): يوضح أهمية الحوافز بالنسبة للموظف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
12.13 %	8	الشعور بالتقدير و الاحترام
12.65 %	10	الشعور بالرضا عن العمل
13.92 %	11	الرفع من الروح المعنوية
15.18 %	12	الاستقرار في العمل
48.10 %	38	كلها معا
100 %	79	المجموع

الشكل رقم (46): دائرة نسبية توضح أهمية الحوافز بالنسبة للموظف



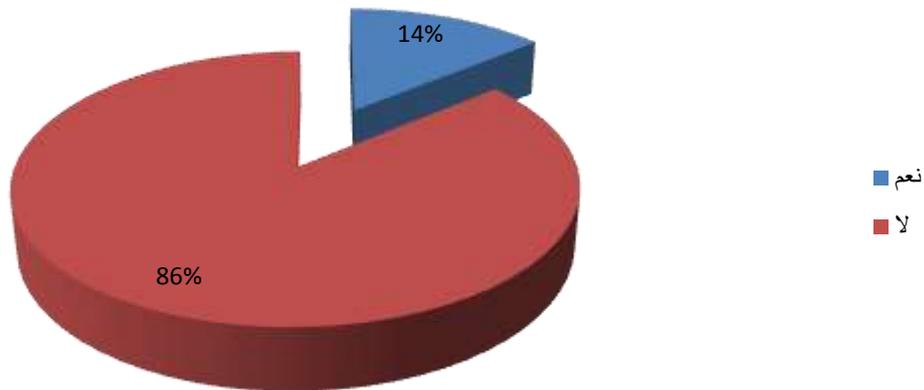
من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (44) الذي يوضح أهمية الحوافز بالنسبة للموظف أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين كانت، 45.10% حيث أقرروا أن الحوافز بالنسبة لهم تشعرهم بالتقدير و الاحترام، الرضا عن العمل، ترفع من روحهم المعنوية و تضمن استقرارهم في العمل ، تلت هذه النسبة نسبة 15.18%، وكانت إجابتهم أن الحوافز تحقق لهم الاستقرار في العمل ، كذلك نجد نسبة 13.92% أقرروا أن الحوافز تعمل على الرفع من الروح المعنوية في حين النسبة ما قبل الأخيرة و التي كانت تقريبية للنسبة الأخيرة وقع اختيارهم إلى الشعور بالرضا عن العمل بنسبة 12.65% أما نسبة 12.13% كانت أهميتها تكمن في الشعور بالتقدير و الاحترام.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن الحوافز بنوعها سواء كانت مادية أو معنوية لها دور كبير في التأثير على نفسية الموظف و على شعورهم بالأمن على مستقبلهم و استقرارهم بالمؤسسة.

جدول (45): يوضح التهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
13.92%	11		نعم
86.08%	68		لا
100%	79		المجموع

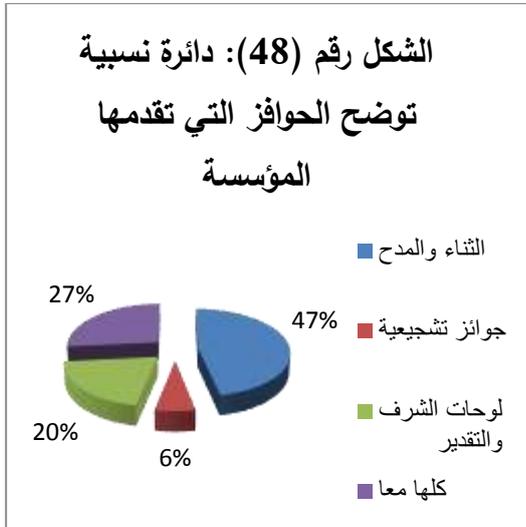
الشكل رقم (47): دائرة نسبية توضح التهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل



يلاحظ من الجدول (45) المتعلق بالتهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل، أن النسبة الأكبر من الموظفين أجابوا بلا اتجاه هذه العبارة وذلك بنسبة 86.08%، ويمكن تفسيرها أن الموظفين يلتزمون ويحترمون قوانين المؤسسة ويتحملون المسؤولية التي توكل إليهم، وهذه النسبة تدل على ذلك، فهم لا يتهربون من مسؤوليتهم في حال غياب الرقابة، ومن بين النظريات التي اعتبرت أن الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية نظرية (y) لماك غريغور أما النسبة التي أقرت أنهم لا يتحملون المسؤولية وينتهزون الفرصة للتهرب منها في حال غياب الرقابة هي 13.92% أي ما يقابلها 11 موظف من أصل 79 موظف وهي نسبة ضعيفة، وهذا ما عبرت عليه نظرية (x) لماك غريغور الذي اعتبرت الإنسان لا يتحمل المسؤولية ويتهرب منها.

وما يمكنُ وله أن موظفي مؤسسة ميناء جن جن لا يميلون إلى التهرب من المسؤولية في غياب الرقابة وهذا مؤشر جيد يدل على انضباط الموظفين واهتمامهم بعملهم الموكل إليهم.

الجدول(46): يوضح الحوافز التي تقدمها المؤسسة

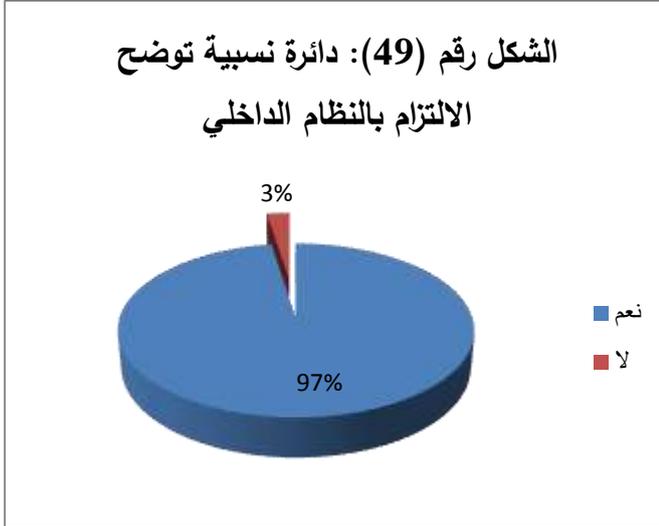


النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46.84%	37	الثناء والمدح
6.33%	5	جوائز تشجيعية
20.25%	16	لوحات الشرف والتقدير
26.58%	21	كلها معاً
100%	79	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (46) الذي يوضح الحوافز التي تقدمها المؤسسة أن نسبة 46.84% من إجابات المبحوثين يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي عبارة عن الثناء والمدح، أي أن المشرف يقوم بمدح مرؤوسيه، أما نسبة 26.58% تمثل من أجابوا أنها عبارة عن ثناء ومدح، جوائز تشجيعية ولوحات شرف وتقدير، أي أن المؤسسة تقدم كل هذه الحوافز لكل موظف حسب أداءه، ثم تليها نسبة 20.25% حيث أقرروا أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي عبارة عن لوحات الشرف والتقدير، في حين كانت أدنى نسبة 6.33% تمثل إجابة المبحوثين باختيارهم للجوائز التشجيعية

وما يمكن قوله أن مؤسسة ميناء جن جن تعتمد على أسلوب الثناء والمدح لموظفيها بغية رفع معنوياتهم وهذا ما ركزت عليه نظرية تايلور، ضرورة وجود حوافز مادية، كذلك إلى جانب الحوافز المادية، اهتم مابو بالحوافز المعنوية باعتبار الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير كبير على دافعية الموظف نحو العمل.

الجدول (47): يوضح الالتزام بالنظام الداخلي



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	77	97.47%
لا	2	2.53%
المجموع	79	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول (47) الذي يوضح الالتزام بالنظام الداخلي أن نسبة 97.47% من إجابات المبحوثين كانت " نعم" حول التزامهم بالنظام الداخلي للمؤسسة وهي نسبة مرتفعة وتدل على أن مؤسسة ميناء جن جن تسعى جاهدة إلى خلق نظام داخلي يسوده الانضباط والاحترام والالتزام، أما نسبة 2.53% وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسبة الأولى، كانت إجابتهم ب "لا" حول التزامهم بالنظام الداخلي وهذه النسبة ضعيفة ولا تؤثر على المؤسسة، لأن النسبة الأولى مرتفعة ويمكن إرجاع ارتفاعها بمؤسسة ميناء جن جن :

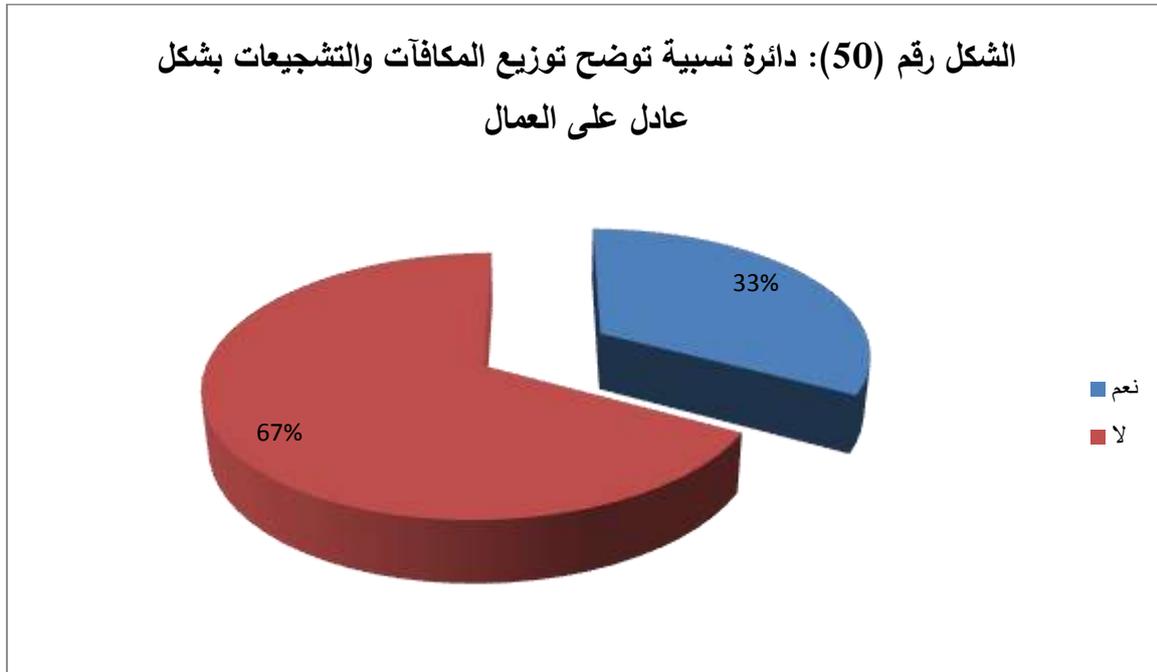
- التزام الموظفين بالقوانين الصادرة واعتبارها من أخلاقيات العمل.
- احترام المواعيد المحددة (وقت الدخول والخروج) وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الاستطلاعية، حيث كان جميع الموظفين منضبطين ويحترمون المواقيت.

إذن يمكن القول أن موظفي مؤسسة ميناء جن جن يلتزمون بالنظام الداخلي من خلال الانضباط في العمل واحترام القوانين، ومن بين النظريات التي نادى بمبدأ الانضباط هي نظرية هنري فايول الذي أبرز ضرورة الامتثال والمواظبة، الاحترام للقوانين والتي تتم وفق القواعد المسطرة، كذلك نجد نظرية فريدريك هرزبرغ الذي نادى بضرورة وجود نظام داخلي واعتبره من العوامل الوقائية للموظف.

الجدول (48): يوضح توزيع المكافآت والتشجيعات بشكل عادل على العمال

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%32.91		26		نعم	
%67.09	%7.55	53	4	المحسوبية	لا
	%20.75		11	العلاقات الشخصية	
	%1.89		1	علاقات القرابة	
	%69.81		37	كلها معا	
%100		79		المجموع	

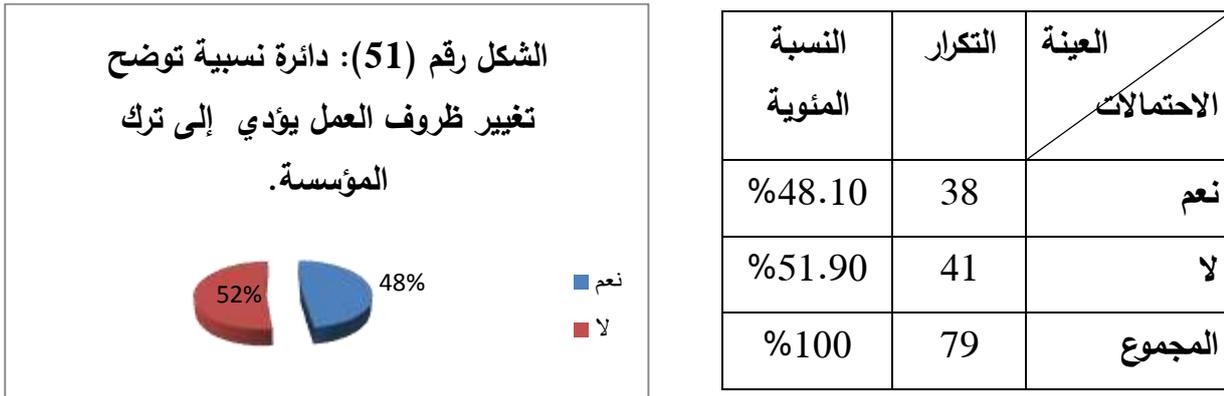
الشكل رقم (50): دائرة نسبية توضح توزيع المكافآت والتشجيعات بشكل عادل على العمال



من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع المكافآت والتشجيعات بشكل عادل على العمال يتضح لنا ارتفاع نسبة الإجابة ب "لا" حيث أشارت إجابة المبحوثين أن المكافآت والتشجيعات لا توزع بشكل عادل، وقد قدرت هذه النسبة ب %67.09 موزعة كالتالي : نسبة %69.81 أقرت بأن توزيع هذه المكافآت والتشجيعات على أساس المحسوبية، العلاقات الشخصية وعلاقات القرابة، تم تليها نسبة %20.75، التي أرجعت توزيع المكافآت والتشجيعات إلى العلاقات الشخصية، أما آخر نسبة فقد كانت اختيارهم للمحسوبية بنسبة %7.55 أما نسبة %32.91 من إجابات المبحوثين، أقرت أن المكافآت والتشجيعات يتم توزيعها بشكل عادل على العمال، وما يمكن قوله من خلال هذه النسبة المتحصل عليها وارتفاع نسبة الإجابة بلا

على أن مؤسسة ميناء جن جن أخذ هذا بعين الاعتبار ، حيث يعتبر عنصر العدالة بشتى أنواعها من أهم العناصر التي تآثر بشكل مباشر على نفسية وأداء الموظفين، وهذا ما جاءت به نظرية هنري فايول الذي دعى بضرورة وجود نظام عادل للحوافز فهذا المبدأ يشجع الموظفين على الخلق والإبداع وتحسين أوضاعهم، كذلك اهتم بمبدأ العدالة والإنصاف، لذلك وجب على مؤسسة ميناء جن جن العدالة بين موظفيها سواء في التعامل أو في توزيع المكافآت والتشجيعات.

الجدول (49): يوضح تغيير ظروف العمل يؤدي إلى ترك المؤسسة.



تبين البيانات الإحصائية في الجدول رقم (49) الذي يوضح تغيير ظروف العمل يؤدي إلى ترك المؤسسة إلى وجود تقارب في النسبتين، في حالة تغيير ظروف العمل يؤدي ذلك إلى ترك المؤسسة، فكانت نسبة إجابة المبحوثين "بنعم" 48.10% أي 38 موظف من أصل 79 موظف، حيث صرح لنا بعض الموظفين أن تغيير ظروف العمل يؤدي بهم إلى تغيير المؤسسة وما يمكن قوله هو أن عدم إشباع الفرد لمختلف حاجاته الفزيولوجية والنفسية والاجتماعية التي اهتم بها "ماسلو" يجعله يشعر بنوع من الإحباط وانخفاض في روحه المعنوية وعدم رضاه عن المؤسسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي يجعله يرغب في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت له الفرصة، مما يمكن ملاحظته أن هذه النسبة تعبر عن موظفين الذين ليس لديهم انتماء وولاء لمؤسستهم، أما نسبة 51.90% فكانت تمثل الموظفين الذين لديهم ولاء لمؤسستهم وراضون عنها مهما تغيرت ظروف عملهم بها.

ونتيجة لما سبق ذكره تظهر أهمية وقيمة كل مكسب من المكاسب التي يحصل عليها الموظفون داخل مؤسستهم، وعلى أهمية توفير الظروف الملائمة سواء كانت فيزيقية أو كانت اجتماعية أو نفسية، فكلها تعتبر رئيسية في حث العامل على عدم ترك المؤسسة بل على العكس تجعله يتمسك بها، خاصة عندما تتضافر جميع الظروف التي يبحث عنها، وهذه الظروف لا تقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما هناك عوامل أخرى لابد أن تتوفر في البيئة التنظيمية وهذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية مع "إلتون

مايو" الذي قام من خلال دراسة التركيز على العنصر البشري والنظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متنامية يريد إشباعها وتحقيقها، وقد أكد "إلتون مايو" أن الفرد يتأثر بشدة بظروف العمل مثل الإضاءة وفترات الراحة وساعات العمل ونظام الأجور، كل هذه الظروف من شأنها أن تؤثر على أداء الموظف سواء ايجابيا أو سلبيا ،حسب طبيعة ونوعية الظروف المحيطة بالعمل. فمن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن ظروف العمل تلعب دورا كبيرا في التأثير على نفسية الموظف وعلى أدائه وكذلك على ولائه وانتمائه للمؤسسة لذلك وجب على المؤسسة المينائية أخذ ظروف العمل بعين الاعتبار وذلك بغية كسب ولاء انتماء موظفيها وبالتالي أداء جيد ومردودية عالية.

الجدول (50): يوضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للموظفين.

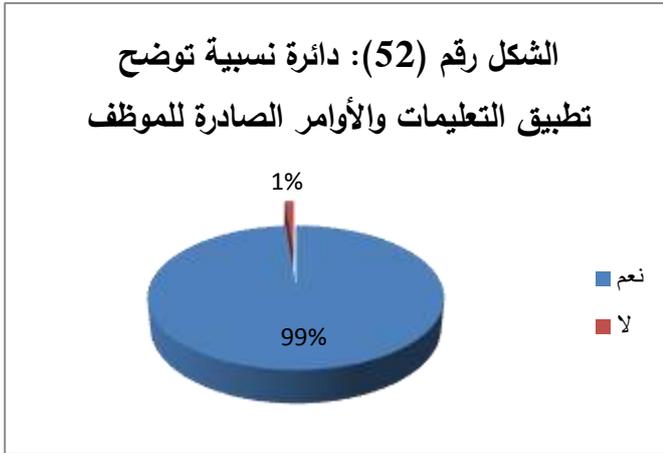
النسبة المئوية		التكرار	الرتبة	العينة
				الاحتمالات
%100	%20.25	79	16	الترقية والتدرج الوظيفي
	%21.51		17	المساواة بين العمال
	%46.84		37	الزيادة في الأجر
	%8.87		7	الإشراف الجيد
	%2.53		2	المدح والشكر
%100	%40.51	79	32	الترقية والتدرج الوظيفي
	%20.25		16	المساواة بين العمال
	%22.78		18	الزيادة في الأجر
	%15.19		12	الإشراف الجيد
	%1.27		1	المدح والشكر
%100	%16.45	79	13	الترقية والتدرج الوظيفي
	%35.44		28	المساواة بين العمال
	%18.98		15	الزيادة في الأجر
	%22.78		18	الإشراف الجيد
	%6.33		5	المدح والشكر
%100	%16.45	79	13	الترقية والتدرج الوظيفي
	%15.19		12	المساواة بين العمال
	%7.60		6	الزيادة في الأجر
	%46.84		37	الإشراف الجيد
	%13.92		11	المدح والشكر
%100	%6.32	79	5	الترقية والتدرج الوظيفي
	%7.60		6	المساواة بين العمال
	%3.80		3	الزيادة في الأجر
	%6.33		5	الإشراف الجيد
	%75.95		60	المدح والشكر

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (50) الذي يوضح الترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للموظفين، أن هنالك اختلاف في آراء الباحثين حول ترتيبهم للحوافز، فتجد في المرتبة الأولى أعلى نسبة كانت للزيادة في الأجر بنسبة 46.84%، وفي المرتبة الثانية 22.78%، أما في المرتبة الثالثة فقدت النسبة بـ 18.98%، ونسبة 7.6% في المرتبة الرابعة، أما المرتبة الأخيرة وقدرة النسبة بـ 3.80%، والملاحظ أن الزيادة في الأجر تلعب دور أساسي للموظفين في مؤسسة ميناء جن جن كذلك نجد المساواة بين العمال التي بلغت نسبة الإجابة عنها في المرتبة الأولى بـ 21.51%، ثم تليها نسبة 20.25% في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الأخيرة فبلغت النسبة 7.60%، كذلك نجد الترقية والتدرج الوظيفي في الرتبة الأولى بنسبة 20.25% أما في المرتبة الثانية فنجد النسبة مرتفعة وقدرت بـ 40.51% والملاحظ أن الترقية تصدرت أعلى نسبة بعد الزيادة في الأجر، فالموظف يحاول إشباع حاجاته ورغباته أولاً من الحوافز المادية (كالزيادة في الأجر) ثم الحوافز المعنوية (كالترقية) أما بخصوص الإشراف الجيد فقد احتل المرتبة الرابعة بنسبة 46.84%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمراتب الأخرى، وأخيراً نجد المدح والشكر الذي كانت نسبة الإجابة عليه في المرتبة الأولى منخفضة وقدرت بـ 2.53%، أما بخصوص المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت النسبة مرتفعة جداً وقدرت بـ 75.95%.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الموظفين في مؤسسة ميناء جن جن يعطون الأولوية هامة للحوافز المادية (الزيادة في الأجر)، حيث قدرت نسبتها بـ 46.84% وهذا ما أكدت عليه الدراسة لصالح بن نوار (1996) الذي توصل إلى أن 78.26% من الباحثين يؤكدون على أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على الاستقرار في العمل، كذلك إلى جانب الاهتمام بالأجر، نلاحظ أن الترقية والتدرج الوظيفي تلعب دور حيوي بالنسبة للموظف حيث تصدرت المرتبة الثانية بعد الزيادة في الأجر، وقد توصلت نتائج دراسة جبلي فاتح (2006)، أن الترقية والتدرج الوظيفي يشعر العامل بالرضا والارتياح في العمل، كذلك نجد نظرية هرزبرغ الذي اعتبر التدرج الوظيفي من بين العوامل الدافعية التي تحفز الموظف وتخلق لديه الشعور بالرضا عن العمل، أما الحوافز المعنوية كالمدح والشكر فقد كانت في المرتبة الأخيرة، أي أن أغلب الموظفين في مؤسسة ميناء جن جن يعطون أولوية هامة للحوافز المادية.

الجدول رقم (51): يوضح تطبيق التعليمات والأوامر الصادرة للموظف.

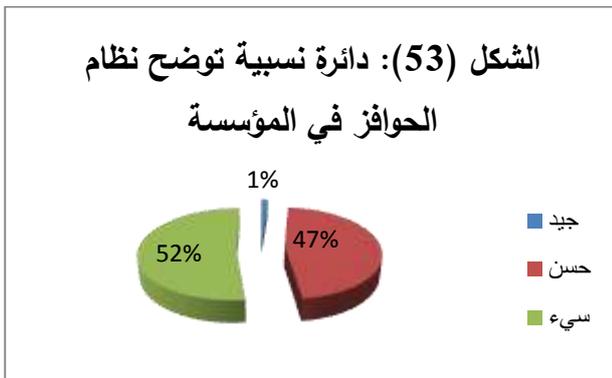
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
98.73%	78	نعم
1.27%	1	لا
100%	79	المجموع



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (51) الذي يوضح تطبيق التعليمات والأوامر الصادرة للموظف وتوصلنا إلى وجود تباين كبير بين النسبتين بخصوص تطبيق التعليمات والأوامر الصادرة للموظف، حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 98.73% أي ما يقابل 78 موظف، وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين بالمؤسسة المينائية يتمتعون بمسؤولية اتجاه عملهم حيث يقومون باحترام القوانين وتطبيق التعليمات والأوامر الصادرة إليهم، وهذا يدخل ضمن الضمير المهني للموظف ومدى تحمله لمسؤولية وظيفته، في حين نجد نسبة 1.27% أي موظف واحد كانت إجابته ب"لا" حول تطبيقه للتعليمات والأوامر الصادرة إليه.

الجدول (52): يوضح نظام الحوافز في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
1.26%	1	جيد
46.84%	37	حسن
51.90%	41	سيء
100%	79	المجموع



من خلال الجدول (52) الذي يوضح نظام الحوافز في المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة من إجابات الباحثين أقرت بأن نظام الحوافز في مؤسستهم سيء وقدرت ب 51.90%، تليها نسبة 46.84%

صرحت بأن نظام الحوافز بمؤسستهم حسن، كذلك نجد نسبة 1.26% وهي أضعف نسبة أقرت بأن نظام الحوافز جيد.

ويمكن إرجاع إجابة المبحوثين بأن نظام الحوافز سيء إلى عدم اهتمام المؤسسة المينائية بنظام الحوافز وذلك لارتفاع الأجر الشهري، حيث صرح لنا مدير الموارد البشرية أن نظام الأجور بمؤسستهم مرتفع ولا يوجد موظف أجره الشهري يقل عن 35000 دج، مهما كان مستواه التعليمي، فنظام الحوافز من الأمور الهامة التي لها تأثير مباشر على أداء الموظف، حيث نادت بها العديد من النظريات، فنجد تايلور الذي ركز على نظام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو بالسرعة والمعدل المطلوب كذلك من بين المبادئ التي اهتم بها هنري فايول نجد ضرورة وجود نظام عادل للحوافز، فحسب رأيه هذا النظام يشجع العاملين على الخلق والإبداع وتحسين أوضاعهم.

يمكن القول أنه لا بد على مؤسسة ميناء جن جن أخذ نظام الحوافز بعين الاعتبار، لأن نظام الحوافز السيئ ينعكس سلباً على أداء الموظفين، وشعورهم بالملل الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول (53): يوضح أسباب استمرار العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
24.05%	19	الشعور بالراحة
43.04%	34	تلاؤم إمكانياتك مع الوظيفة
8.86%	7	المكانة الممنوحة لك
24.05%	19	كلها معا
100%	79	المجموع

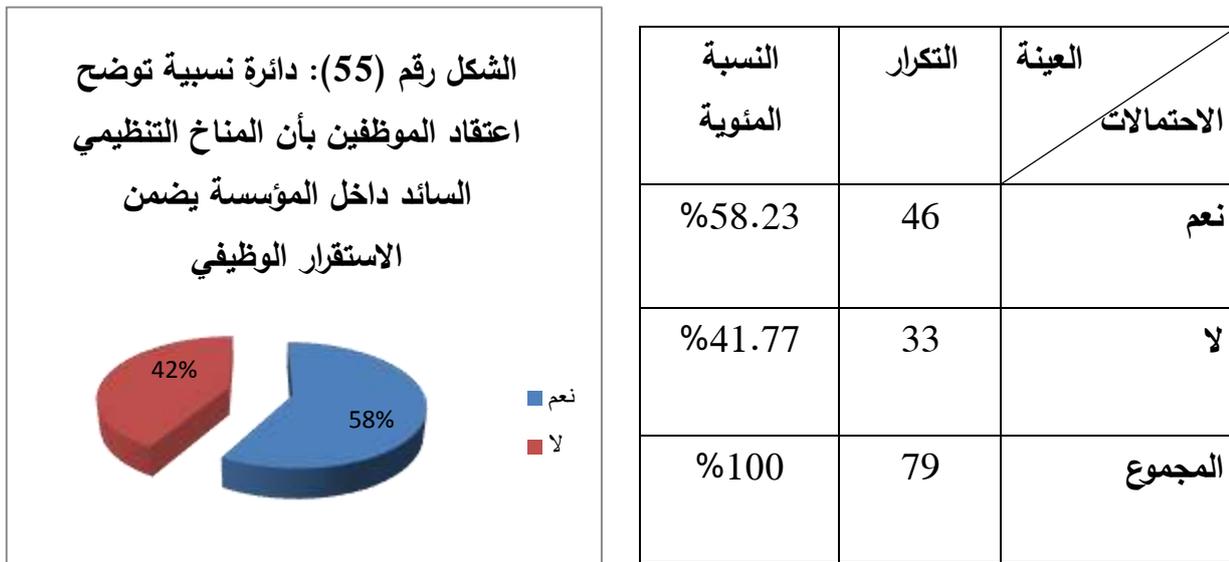
الشكل رقم (54): دائرة نسبية توضح أسباب استمرار العمل بالمؤسسة



تبين البيانات الإحصائية في الجدول (53) والذي يوضح أسباب الاستمرار في العمل بالمؤسسة أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين كان اختيارهم لتلاؤم إمكانياتهم مع وظيفتهم هو السبب في استمرارهم في

العمل بالمؤسسة وقد قدرت هذه النسبة 43.04%، ثم تليها نسبة 24.05% كانت السبب في استمرارهم في العمل بالمؤسسة هو الشعور بالراحة، والنسبة الأخيرة قدرت ب 8.86% حيث أقر المبحوثين أن السبب هو المكانة الممنوحة لهم، يمكن إرجاع ارتفاع نسبة اختيار المبحوثين السبب في استمرارهم في العمل بالمؤسسة إلى تلاؤم إمكانياتهم مع وظيفتهم أن موظفي مؤسسة ميناء جن جن يحتلون وظائف حسب قدراتهم وإمكاناتهم ومؤهلاتهم، هذا التلاؤم مع الوظيفة يؤدي إلى الأداء المطلوب ورضا الموظف على وظيفته ما يخلق هذا شعور بالالتزام اتجاه مؤسسته.

الجدول (55): يوضح اعتقاد الموظفين بأن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي.



يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (54) الذي يوضح اعتقاد الموظفين بأن المناخ السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي حيث نجد 58.23% من إجابات المبحوثين كانت إجاباتهم ب"نعم" وبلغ عدد الموظفين 46 موظف، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أقرروا أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة لا يعطي لهم الاستقرار الوظيفي وقد ذلك بنسبة 41.77% أي ما يعادل 33 موظف.

ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة الإجابة بنعم إلى أن مؤسسة ميناء جن جن توفر لموظفيها الظروف المزيّنة والتي بلغت نسبتها 60.76% وكذلك توفر وسائل الأمن والوقاية الضرورية والتي بلغت نسبة الإجابة عليها بنعم 88.61%، بالإضافة شعور الموظفين بالرضا عن المزايا التي تحققها الوظيفة بنسبة 64.56%.

يمكن أن نعتبر هذه النقاط مؤشرات إيجابية دالة على وجود مناخ تنظيمي يضمن استقرار الموظفين. الجدول رقم (55): يوضح العلاقة بين أهمية الحوافز بالنسبة للموظف والالتزام بالنظام الداخلي.

المجموع		كلها معا		الاستقرار في العمل		الرفع من الروح المعنوية		الشعور بالرضا عن العمل		الشعور بالتقدير والاحترام		أهمية الحوافز بالنسبة للموظف
النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
97.47	77	48.10	38	15.19	12	12.65	10	12.65	10	8.87%	7	نعم
%		%		%		%		%		%		
2.53	2	-	-	-	-	1.26%	1	-	-	1.26%	1	لا
%												
%100	79	48.10	38	15.19	12	13.92	11	12.65	10	10.13	8	المجموع
		%		%		%		%		%		

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (55) الذي يوضح العلاقة بين أهمية الحوافز بالنسبة للموظف والالتزام بالنظام الداخلي، أن 97.47% من إجابات المبحوثين أقروا بأن الحوافز تكمن أهميتها في الشعور بالتقدير والاحترام، الشعور بالرضا عن العمل، الرفع من الروح المعنوية، الاستقرار في العمل، ومقابل هذا يلتزمون بالنظام الداخلي، في حين كانت نسبة 2.53% من إجابات المبحوثين صرحوا بأن أهمية الحوافز تتمثل في الشعور بالتقدير والاحترام، الرفع من الروح المعنوية، ولا يلتزمون بالنظام الداخلي.

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمتها تساوي 62.79، أما كا<sup>2</sup> الجدولية فقد قدرت ب 9.49 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ودرجة حرية 4، نجد كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية، ومنه يمكننا القول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الحوافز بالنسبة للموظف والالتزام بالنظام الداخلي.

## خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل مدخل تطبيقي للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الإحصائية التي حصلنا عليها بخصوص الفرضيات الجزئية الثلاث لموضوع الدراسة الحالية ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي التي تم تحويلها من الصيغة الكيفية التي كانت عليها في الاستمارة إلى الصيغة الكمية التي مكنتنا من عرضها في الجداول، لتصبح جاهزة للتحليل السوسيولوجي وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد.

## الفصل السابع:

### مناقشة نتائج الدراسة.

- تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الاتجاهات النظرية للدراسة.

خامساً: النتائج العامة للدراسة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات.

سابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الانتهاء من عرض وتحليل البيانات الميدانية في الفصل السابق ، تأتي المرحلة الأخيرة من الدراسة وهي مناقشة نتائج الدراسة، حيث تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي يجب على الباحث القيام بها، وفي إطار هذا سيتم التطرق إلى ما أفرزته الدراسة الحالية بعد اختبار الفرضيات إمبريقيا والحصول على نتائج أما تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات، الأمر الذي يسمح بتقصي حقيقة المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي في بيئة الدراسة، ولا نكتفي في هذا الفصل بتحديد النتائج واستخلاصها بل سيتم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة وأخيرا في ضوء الاتجاهات النظرية وذلك من أجل كشف مدى تطابق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث السابقة.

أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة .

1- طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت الأسئلة الخاصة بالمحو من الاستمارة حول البيانات الشخصية بان الخصائص السوسيوولوجية لعينة الدراسة قد حول البيانات الشخصية بان الخصائص السوسيوولوجية لعينة الدراسة قد اتسمت بما يلي - لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 53.16% من إجمالي العينة أما فئة الإناث فقد بلغت 46.84% من إجمالي العينة وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي يتلاءم مع الجنس الذكوري أكثر من العنصر النسوي، حيث يميل عمل الإناث بالقطاعات الخدمانية (التعليم، الصحة ) أكثر من العمل بالقطاعات الاقتصادية، فهذه القطاعات تحتاج إلى الخبرة التي غالبا ما تفتقدها النساء في هذا المجال.

- 58.23% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30-40 سنة وهذا يدل على التواجد المعبر لعنصر الشباب في مؤسسة ميناء جن جن، حيث تمتلك هذه الفئة طاقات بدنية ( عقلية، نفسية وجسدية ) تتلاءم مع طبيعة أعمال المؤسسة إلى جهد عضلي.

- 59.49% من إجمالي المبحوثين متزوجون وهذا مؤشر على وجود استقرار نفسي واجتماعي لدى الموظفين، فالمتزوجون أغلبهم يملكون القدرة على تحمل المسؤولية وأداء الأعمال المكلفين بها، لأن ارتباطه الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي تعتبر مصدر رزقهم، لذلك يكونون اشد حرصا على تحقيق أهدافهم.

-78.49% من إجمالي الباحثين ذو المستوى الجامعي، وهذا يتناسب مع طبيعة الأعمال في مديرية الموارد البشرية التي تتطلب خبرة وكفاءة ومهارات عالية، فأغلب الأعمال التي يقومون بها تنتم بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية، لذلك تحتاج إلى مستوى جامعي.

-54.43% من إجمالي الباحثين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة لأن الخبرة في العمل تسهل عملية تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن سنوات العمل الطويلة ينعكس إيجاباً من خلال ربط الموظفين علاقات وظيفية وإنسانية فيما بينهم، ما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء نحو مؤسستهم.

-59.49% من إجمالي الباحثين هم أعوان تحكم، وهذا راجع إلى حاجة مديرية الموارد البشرية إلى موظفين ذوي خبرة علمية أكثر من خبرة عملية.

-43.04% من إجمالي الباحثين يتقاضون أجوراً تتراوح ما بين 45000-50000، وهذا راجع إلى المناصب التي يحتلونها، وعلى الظروف الاقتصادية الجيدة التي تتمتع بها مؤسسة ميناء جن جن، ما يضمن استقرار وظيفي من خلال إشباع الحاجات المادية خاصة في ظل ارتفاع تكاليف المعيشة.

-24.05% من إجمالي الباحثين تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ويبلغ أجرهم الشهري 45000-50000، الملاحظ أن الأقدمية في مؤسسة ميناء جن جن لها علاقة وطيدة بالأجر الشهري.

-40.51% من أفراد عينة البحث صنفهم المهني عون تحكم، ومستواهم التعليمي جامعي، والملاحظ أن مؤسسة ميناء جن جن تأخذ المستوى التعليمي بعين الاعتبار في نوع الصنف الذي يحتله الموظف وهذا يدل على وجود علاقة بين الصنف المهني والمستوى التعليمي.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال عرضنا وتحليلنا لأسئلة الاستمارة التي تم تناولها في المحور الثاني ظروف العمل وأداء الموظفين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تحدد ثبات أو نفي صحة الفرضية التي مفادها: "تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين".

-60.76% من إجمالي الباحثين أكدوا أنهم راضون عن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 70.84% من الباحثين كانوا راضين عن الإضاءة، الأمن، نظافة مكان العمل وتوفر وسائل ومعدات العمل، وهذا مؤشراً إيجابياً للمؤسسة حيث يعمل على الرفع من الروح المعنوية للموظفين وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء.

- 75.95% من إجمالي المبحوثين كانت إجاباتهم أن التخصص الوظيفي للموظف يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليه، هذا من شأنه أن يضمن فعالية أكثر في أداء المهام.
- 72.15% من إجمالي المبحوثين عبروا عن شعورهم بالروتين والملل أثناء العمل وهذا راجع لتكرار المهام والواجبات بنسبة 45.61% ويعتبر هذا مؤشر سلبي للمؤسسة، فتكرار المهام و الواجبات يضيف طابع الجمود والملل في العمل، وذلك لعدم وجود حيوية فيه التي تكون من خلال التنوع في المهام والواجبات التي بلغت نسبة الإجابة عنها بنسبة 45.45%.
- 89.87% من إجمالي المبحوثين أقروا بأن لديهم القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية وهذا دليل على تنوع خبرات ومهارات الموظفين التي تسمح لهم بالتكيف مع أي عمل مفاجئ أو طارئ.
- 88.61% من إجمالي المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة توفر لهم وسائل الأمن والوقاية الضرورية للقيام بالعمل ، وهذا دليل على أن مؤسسة ميناء جن جن تهتم بسلامة موظفيها، ما يخلق هذا الاهتمام شعور لدى الموظف بأهميته داخل المؤسسة، ويعمل ذلك على بدل جهد أكثر لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة.
- 88.61% من إجمالي عينة الدراسة يؤكدون بأن طريقة معاملة الرؤساء لهم في العمل يؤثر على مستوى أدائهم، فكلما كان المشرف متفهم ومتعاون مع الموظفين كلما أدى بالموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم وبالطريقة المطلوبة.
- 78.48% من إجمالي عينة الدراسة يقررون بملائمة الوسائل المتاحة في المؤسسة مع طبيعة العمل، فكلما كانت وسائل العمل ملائمة ومناسبة لطبيعة الأعمال التي يقومون بها كلما انعكس ذلك ايجابيا على أداء الموظفين.
- تشير البيانات الكمية أن 94.94% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قيامهم بأداء عملهم في الوقت المحدد ، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، فأغلب موظفيها يقومون بأعمالهم في الإطار المحدد لهم.
- 49.37% من أفراد عينة الدراسة صرخوا بأن الخدمات المتوفرة في المؤسسة تتمثل في خدمة التأمين الصحي ،خدمة الإطعام، وهذا دليل على أن مؤسسة ميناء جن جن تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لموظفيها التي تعتبر بمثابة تحفيز إضافي لهم، وتعمل على رفع لروحهم المعنوية الذي من شأنه أن يؤثر إيجابا على أداء الموظفين.

-32.91% من أفراد عينة البحث تعتبر القيام بأعمال إضافية فرصة لتحسين مستوى المهارات، وهذا مؤشر إيجابي يدل على طموحات الموظفين ورغبتهم في التقدم، لأن تحسين مستوى المهارات يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق المكانة المرجوة.

-69.62% من إجمالي عينة الدراسة، أكدوا بأن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية حسنة، فالخدمات الاجتماعية ضرورية في أي مؤسسة، فالموظف يلتحق بمؤسسته رغبة في إشباع هذه الحاجات، وهذه الخدمات تعتبر بمثابة مؤشر إيجابي في التأثير على سلوك الموظف.

-96.20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينوا مدى حرصهم على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وذلك من خلال إبداعهم في العمل، الالتزام بمواقف العمل، تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، بذل جهد أكثر، إتقان العمل، والتعاون مع الزملاء هذا من شأنه أن يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

-77.22% من إجمالي المبحوثين صرحوا بأن الوسائل المتاحة تتناسب مع طبيعة العمل ويقومون بأداء عملهم في الوقت المحدد، وهذه النسبة مرتفعة وتعتبر مؤشر إيجابي لمؤسسة ميناء جن جن، ما يدل على وجود علاقة قوية بين تناسب الوسائل المتاحة مع طبيعة العمل والقيام بأداء العمل في الوقت المحدد.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة المتمثلة في الأسئلة من 8 إلى السؤال 19 نستنتج أن توفر الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل الإيجابي في زيادة أداء الموظفين، كذلك توفير وسائل الأمن والوقاية للموظف من شأنها أن تعمل رفع روحه المعنوية، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة له تعتبر مؤشر إيجابي لإشباع حاجات الموظف وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب، كل هذه الاستنتاجات الفرعية تقودنا للتأكد من صحة الفرضية القائلة بأن ظروف العمل تؤثر على أداء الموظفين.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ومن خلال عرضنا للجداول المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا ما يلي:

-97.47% من إجمالي العينة أكدوا على لجوء المؤسسة إلى الاتصال الرسمي والغير الرسمي في إصدار الأوامر والتعليمات، وهذا مؤشر إيجابي نظرا لما يلعبه الاتصال بنوعيه من أهمية بالغة للموظفين

من خلال فتح المجال للتفاعل بينهم وبين الرؤساء وتنمية روح التعاون والتماسك ما يساهم هذا في رفع الرضا الوظيفي.

-70.89% من إجمالي إجابات المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تعمل على إشاعة الاحترام بين الموظفين وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل، وهذا راجع إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة، الإبداع والابتكار، خلق روح العمل الجماعي والشعور بالتقدير.

-46.83% من إجمالي إجابات أفراد الدراسة، صرحوا أن الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح بسرعة تنفيذ العمل، وذلك من خلال تواصل الموظفين فيما بينهم، وتبادلهم الآراء والأفكار والمعلومات التي تساعد على سير العمل.

-56.97% من إجمالي عينة الدراسة أقرروا أن وظيفتهم تحقق لهم مكانة اجتماعية تتناسب مع الطموحات التي يصبون إليها، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، فكلما كانت الوظيفة تحقق مكانة اجتماعية للموظف وتتناسب مع طموحاته كلما ساهم ذلك في تعزيز رضاه الوظيفي.

-78.48% من إجمالي المبحوثين أقرروا بعدم وجود في الاتصال بمشرفهم خلال العمل، وهذا مؤشر إيجابي للعلاقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين التي من شأنها أن تكون إيجابية على أداء الموظفين وعلى رضاهم عن المؤسسة.

-64.56% من المبحوثين أكدوا شعورهم بالرضا عن المزايا التي تحققها لهم الوظيفة، وهذا راجع إلى الأجر المناسب بنسبة 58.82% ما يتضح لنا أن مؤسسة ميناء جن جن توفر لموظفيها مزايا تضمن لهم الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي.

-63.30% من إجمالي العينة، أقرروا بأن الاتصالات الغير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، فالفرد اجتماعي بطبعه يسعى لتكوين علاقات غير رسمية في إطار العمل التي تسمح لهم بزيادة تفاعلهم فيما بينهم والتمسك بعملهم ما يعزز مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي.

-65.82% من إجمالي عينة الدراسة، يؤكدون بأن المؤسسة تتيح الاستقلالية لموظفيها في وظائفهم وذلك من خلال إعطاءهم حرية الأداء في العمل والذي يمنح هذا الموظف تمسك أكثر بعمله وشعوره بانتمائه للمؤسسة نتيجة الاستقلالية التي يشعر بها في المؤسسة.

-70.89% من أفراد عينة الدراسة، صرحوا بتغلب الطابع الرسمي في عملية الاتصال داخل المؤسسة وحسب إجابات المبحوثين، تغلب الطابع الرسمي في الاتصال يؤدي إلى شعورهم بالروتين في العمل.

-59.49% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أكدوا شعورهم بالفخر والاعتزاز بالمكانة الوظيفية داخل المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي لمؤسسة ميناء جن جن، فالشعور بالفخر والاعتزاز بالمكانة التي يحتلها الموظف من البواعث النفسية التي تحقق له إشباع ورضا وظيفي.

-92.40% من إجمالي عينة الدراسة، أفروا بأن الهاتف يحتل المرتبة الأولى من بين وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا يضمن لهم سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب.

-62.03% من إجمالي عينة الدراسة يقرون بأن وظيفتهم الحالية تمنحهم فرصة لتطوير قدراتهم، وهذا مؤشر إيجابي للموظف من خلال شعوره بالتقدم والانجاز، ما يؤثر هذا بدوره على تحقيق أهداف المؤسسة.

-58.23% من إجمالي عينة الدراسة أفروا بأن الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وعمل المؤسسة على إشاعة الاحترام بينهم وهذا مؤشر إيجابي بينهم، وهذا مؤشر إيجابي لمؤسسة ميناء جن جن.

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الثانية التي مفادها "يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة" أثبتت الدراسة الميدانية صحتها من خلال الدلائل الإحصائية التي تحصلنا عليها من إجابات المبحوثين حول الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، المتعلق بالمحور الثالث الذي شمل على 12 سؤال، من السؤال 20 إلى 31، والتي توصلنا من خلاله إلى التأكد من صحة الفرضية القائلة بأن الاتصال التنظيمي يعمل تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

#### 4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة" ومن خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بأسئلة هذه الفرضية يتضح لنا ما يلي.

-37.97% من إجمالي إجابات المبحوثين، صرحوا بأن الحوافز في المؤسسة تمنح على أساس الأقدمية في العمل، الزيادة في الإنتاج والمؤهلات العلمية، ويمكن القول أن مؤسسة ميناء جن جن تعتمد على معايير موضوعية في منح الحوافز لموظفيها.

- 98.73% من إجابات عينة الدراسة صرحوا بمدى تقيدهم بساعات العمل، وهذا راجع إلى احترام الموظفين للقوانين ، وشعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، بحيث التزام الموظفين بعملهم والقيام به على أكمل وجه ،يحقق للمؤسسة الأهداف المرجوة.
- 48.10% من إجابات المبحوثين، اقرروا بأهمية الحوافز لهم داخل المؤسسة ،والتي من شأنها أن تحقق لهم الاستقرار في العمل، الرفع من الروح المعنوية، وشعورهم بالرضا عن العمل ،كل هذه المؤشرات لها تأثير ايجابي على نفسية الموظف من جهة وعلى أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- 86.08% من إجمالي عينة الدراسة، صرحوا بعدم تهربهم من المسؤولية في حال غياب الرقابة أثناء العمل ،وهذا مؤشر ايجابي على أن موظفين مؤسسة ميناء جن جن على قدر عال من تحمل المسؤولية والتزامهم بقوانين المؤسسة .
- 46.84% من إجابات المبحوثين، صرحوا بان الحوافز الأكثر تقدما في المؤسسة هي ثناء ومدح الموظفين، لما لها من تأثير على نفسية الموظف وشعوره بالاهتمام من قبل المسؤولين.
- 97.47% من إجابات عينة البحث ،اقرروا بمدى التزامهم بالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا مؤشر ايجابي لمؤسسة ميناء جن جن، من خلال خلقها لنظام داخلي يسوده الانضباط والاحترام .
- 67.06% من إجمالي إجابات المبحوثين، صرحوا بان توزيع المكافآت والتشجيعات داخل المؤسسة لا يتم بشكل عادل على الموظفين، بل يتم على أساس المحسوبية والعلاقات الشخصية وعلاقات القرابة ،وهذا مؤشر سلبي للموظف من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى ، بحيث تؤثر لا عدالة في التوزيع على نفسية الموظفين.
- 51.90% من إجمالي عينة البحث، اقرروا بأن تغيير ظروف العمل لا يؤدي إلى ترك المؤسسة، هذا يدل بان الموظفين راضين على العمل بمؤسسة ميناء جن جن، واعتباره مؤشر ايجابي على المؤسسة.
- 46.84% من إجابات المبحوثين صرحوا بان الزيادة في الأجر من بين الحوافز التي تحتل المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالنسبة لهم، فالأجر يعتبر من العوامل المحفزة للموظف والتي تساعده على إشباع حاجاته المادية التي تخلق لديه شعور بالالتزام اتجاه مؤسسته .
- 98.73% من إجمالي عينة الدراسة ،اقرروا بمدى تطبيقهم للتعليمات والأوامر الصادرة إليهم ،ويعتبر هذا مؤشر ايجابي يدل على التزام الموظفين بعملهم، وتمتعهم بمسؤولية ما يؤثر هذا بدوره على أهداف المؤسسة .

-51.90% من إجابات عينة الدراسة، توضح أن نظام الحوافز في المؤسسة سيء وهذا مؤشر سلبي يؤثر على أداء الموظفين وعلى التزامهم بالمؤسسة من خلال عدم إشباعهم للحاجات المادية والمعنوية.

-43.04% من إجمالي إجابات عينة الدراسة، صرحوا بأن السبب في استمرارهم بالعمل داخل المؤسسة يرجع إلى تلاؤم إمكانياتهم مع الوظيفة التي يحتلونها، وهذا يدل على اهتمام مؤسسة ميناء جن جن بوضع موظفيها في وظائف تتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم، ما يؤدي هذا إلى شعور الموظفين بالالتزام التنظيمي .

-58.23% من إجمالي إجابات المبحوثين، صرحوا بأن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن لهم استقرار وظيفي، وهذا من خلال توفير مؤسسة ميناء جن جن جملة من الظروف سواء كانت مادية أو معنوية يضمن لهم الاستقرار بالمؤسسة.

-97.47% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا بأن الحوافز لها أهمية تكمن في شعورهم بالتقدير والاحترام، الرضا عن العمل، الرفع من الروح المعنوية والاستقرار في العمل وبمقابل هذا يلتزمون بالنظام الداخلي، لذا على مؤسسة ميناء جن جن أخذ نظام حوافز عادل بعين الاعتبار لما له من تأثير على الموظف.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره حول المحور المتعلق بالحوافز والالتزام التنظيمي ومن خلال عرضنا للجداول الإحصائية، أن الفرضية التي مفادها "تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة قد تحققت ، فكلما كانت هناك حوافز سواء مادية أو معنوية، كلما ساهم ذلك في الرفع من الروح المعنوية ، زيادة ارتباط وانتماء الموظفين بالمؤسسة، واستقرارهم في العمل، كل هذا يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.

#### -الفرضية العامة:

على ضوء القراءة الإحصائية لجداول الدراسة الميدانية وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على الموظفين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن ،توصلنا إلى صحة الفرضيات الجزئية الثلاثة التي تم وضعها،وهذا بدوره يؤكد على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة الميدانية والتي كانت تتمحور حول :

-تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة .

-يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

-تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.  
فمن خلال صدق هذه الفرضيات نخلص إلى صدق الفرضية العامة التي مفادها:  
"يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة"

### ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجانب الميداني للدراسة الحالية والتي عرضناها في ضوء الفرضيات ،يمكننا القول بأن الدراسة قد تحققت أهدافها من خلال جمع التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة وكذلك التعرف على ابرز مؤشرات المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي ، بالإضافة إلى تمكن الدراسة الحالية من معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ، و ذلك عن طريق إتباع خطوات المنهج العلمي والاعتماد على الأدوات المناسبة للدراسة .

أما الهدف الأخير التي سعت إليه هذه الدراسة فهو محاولة إثارة اهتمام المسؤولين داخل المؤسسة لأهمية المناخ التنظيمي للموظفين ، الذي يلعب دور حيوي في تحقيق استقرار الموظفين ، من خلال تقديم حملة من الاقتراحات في هذا المجال التي من شأنها إن تجعل مناخ المؤسسة ملائما لتحقيق الاستقرار الوظيفي  
ثالثا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

إن السعي لفهم موضوع الدراسة الحالية انطلق من خلال البحث النظري القائم على ما جاء به الباحثون والدارسون ، وما أنتجوه من بحوث ودراسات علمية تفيد في تحديد الرؤية التي سيعالج بها موضوع المناخ التنظيمي ، الأمر الذي ساعد على بناء هيكله معينة للبحث تستند إلى ركائز منهجية على غرار إشكالية الدراسة والفرضيات والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ، وأساليب المعالجة الإحصائية ، وعليه سيتم مناقشة أهم الإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة المتتالية في الإطار العام للدراسة وفي هذا الصدد يمكن القول إن طبيعة الموضوع هي من تفرض طبيعة الإجراءات المنهجية المناسبة للدراسات، ما يدل على وجود تشابه واختلاف في الأدوات المنهجية الحالية و الدراسات السابقة التي تم توظيفها لتدعيم البحث ، وستحاول إجراء مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، ولإشارة أنه لا توجد دراسة مشابهة لموضوع الدراسة حيث إن كل دراسة تناولت إما تغير المناخ التنظيمي أو الاستقرار الوظيفي ، وتشمل هذه المقارنة المجال الجغرافي، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة ونتائج الدراسة كالأتي:

## 1 - مجالات الدراسة

إن دراسة كل من "منصور رقيقة"، "سمير حليس"، "عيسى قبوقب"، "خلاصي مراد"، "جبلي فاتح"، "صالح بن نوار"، تم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الجغرافي التي أجري في البيئة الجزائرية (ولاية جيجل).

- أما دراسة "حمد علي عبد الله عيسى"، "خالد احمد الوزان"، فقد تمت إجراء دراستهما بمملكة البحرين في حين دراسة "حمدان البقمي" فأجريت دراسته في البيئة السعودية (مكة المكرمة)، وكذلك دراسة "علي الضلاعين ونجم العزاوي" قد اختلفت بيئة دراستهما عن الدراسات السابقة، فقد تم إجرائها "بالأردن"، أما دراسة كل من إيهاب محمود عايش الطيب" ومحمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي " فقد كانت دراستهما بالبيئة الفلسطينية .

وعليه يمكن القول إن معظم الدراسات السابقة كانت في بيئة جزائرية ، الأمر الذي يساعد على توفير معلومات حول خصائص مجتمع الدراسة ،في حين جاءت بعض الدراسات ضمن بيئات عربية تمتاز بخصائص جغرافية وبشرية خاصة ،الأمر الذي يؤثر على النتائج النهائية ، فالمجال الجغرافي له دور كبير في الحصول على نتائج مشابهة أو مختلفة.

## 2- المنهج

إن البحوث في ميدان علم الاجتماع كثيرا ما تركز على استخدام المنهج الوصفي ،وهذا راجع إلى تناسبه مع خصائص الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، وعليه سيتم تحديد ومقارنة المناهج العلمية المتبعة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي فقد اعتمدت دراسة " حمد علي عبد الله عيسى " على المنهج الوصفي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ،كذلك نجد كل من دراسة "حمدان البقمي"، "شامي صليحة"، "إيهاب محمود عايش الطيب"، "عيسى قبوقب" خالد احمد الوزان"، "محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي"،متشابهة في استخدامها للمنهج وهو المنهج الوصفي ، وهذا راجع لطبيعة أهداف الدراسة .

-أما عن المناهج المستخدمة في الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي فاعتمدت كذلك على المنهج الوصفي بالنسبة لدراسة " بن منصور رقيقة"، "علي الضلاعين ونجم العزاوي"، "سمير حليس"، "خلاصي مراد"، "صالح بن نوار"، هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، فالباحث يهدف من وراء استخدام

هذا المنهج إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفا دقيقا، أما دراسة "جبلي فاتح" فقد اختلفت عن الدراسات السابقة والدراسة الراهنة في المنهج المستخدم، حيث اعتمد على منهج المسح الاجتماعي وهذا راجع إلى طبيعة أهداف الدراسة .

وعليه يمكن القول بأن معظم الدراسات لجأت الى استخدام المنهج الوصفي وهو ما جاء مشابها مع الدراسة الراهنة، حيث تم الاعتماد على نفس المنهج.

### 3- أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على بعض الأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتمثلت في الاستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق، فأى دراسة علمية لا تخلو من أدوات جمع البيانات، وهي الأدوات التي اعتمدت عليها اغلب الدراسات، حيث نجد دراسة "بن منصور رفيقة"، "دراسة شامي صليحة"، "دراسة" سمير حليس "دراسة" جبلي فاتح"، دراسة "صالح بن نوار" اعتمدت على الملاحظة الاستمارة، الوثائق والسجلات .

أما الدراسات المتبقية فالأداة المشابهة مع الدراسة الحالية هي الاستمارة، لكل من دراسة "حمد علي عبد الله عيسى"، "دراسة" حمدان البقمي"، "دراسة" علي الضلاعين ونجم العزاوي"، دراسة "محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي".

### 4- نتائج الدراسة :

تقترب الدراسة الحالية مع دراسة "شامي صليحة" التي قامت بدراسة ميدانية بجامعة احمد بوقرة ببومرداس والتي خلصت إلى تأكيد نفس النتائج، وهي وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة نحو نمط الاتصال، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى الدور الأساسي الذي تلعبه الاتصالات بالنسبة للموظف وهذا ما توصلت إليه كذلك دراسة "سمير حليس" حول الدور الأساسي الذي تلعبه الاتصالات .

-كذلك تشابهت نتائج دراسة "إيهاب محمود عايش الطيب" الذي حاول معرفة اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مع الدراسة الحالية، حيث توصلت كلا الدراستين إلى وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص دراسة "عيسى قبوقب" فقد تشابهت في نفس النتائج المتعلقة بظروف العمل، بحيث كلا الدراستين توصلت إلى أن ظروف العمل تؤثر على أداء الموظفين .

من جهة أخرى اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي" فقد توصلت إلى عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الموظفين مع تخصصهم ،أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى تناسب طبيعة ومهام الوظائف مع تخصصات الموظفين.

-الدراسة الراهنة حاولت معرفة مدى التزام الموظفين بالنظام الداخلي، حيث توصلت الدراسة إلى 97.47% من إجمالي عينة الدراسة يلتزمون بالنظام الداخلي وهذا تقريبا ما توصلت إليه دراسة "بن منصور ربيعة" التي توصلت إلى نسبة 100% من إجمالي أفراد دراستها يلتزمون بقوانين المؤسسة ،كذلك توصلت الدراسة إلى نفس النتيجة تقريبا بخصوص الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حيث كانت كلا الدراستين توصلت إلى أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسنة ،أما النتيجة التي اختلفت مع الدراسة الحالية أن العمال يشعرون بالملل جراء الظروف الطبيعية ، أما الدراسة الحالية توصلت إلى أن العمال يشعرون بالملل جراء تكرار المهام والواجبات .

-كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "علي الضلاعين ونجم العزاوي" حيث توصلت نتائج الدراسة أن الأجر مناسب واغلب الموظفين لا يشكون منه في حين دراسة "علي الضلاعين ونجم العزاوي" توصلت إلى أن الأجر المتحصل عليه ضعيف ما يؤدي هذا إلى عدم وجود استقرار وظيفي .  
-من ناحية أخرى نجد دراسة "خلاصي مراد " كذلك توصلت إلى أن نظام الأجور له علاقة بالاستقرار في العمل ، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حول الدور الحيوي الذي يلعبه الأجر بالنسبة للموظف وهذا أيضا ما أكدت عليه دراسة "جبلي فاتح" من خلال توصلها إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

أما بخصوص " دراسة صالح بن نوار" الذي حاول معرفة أسباب الاستقرار في العمل ، قد توصل إلى نفس نتائج الدراسة الحالية ، حيث أكدت كلا الدراستين لأهمية الأجر والمكافآت التشجيعية والدور الذي تلعبه في استقرار الموظف ،كذلك من بين أسباب استقرار الموظف هو الإشراف الجيد وهذا ما توصلت إليه كذلك الدراسة الراهنة .

ومنه يمكن القول أن الدراسة الحالية يمكن التأكيد على أنها حققت نتائج مشتقة من الواقع الاجتماعي ،ولا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما تكون دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة.

حاولت الدراسة الحالية إن تبرهن تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي ،حيث تم التركيز عليها من الناحية النظرية والامبريقية وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم ، وضمن هذا المنظور فإن الدراسة الحالية حاولت تقديم تحليلات وتفسيرات علمية سواء كانت جزئية أو كلية لمتغيرات المناخ التنظيمي ومن جهة والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى ،ولقد تجلي هذا واضحا من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ،أين أبرزنا أهم النتائج التي تؤكد على وجود تأثير بين المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي ،من هنا تناولت الدراسة الحالية جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة والغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية واستنادا إلى هاته النظريات توصلنا إلى:

كانت البداية مع النظريات الكلاسيكية التي نادى معظمها بمركزية اتخاذ القرارات على مستوى الجهاز الإداري ،وان تتسم قواعد وإجراءات العمل محددة ،والتركيز على الحوافز المادية ،تحديد الأدوار وفق مبدأ التخصص الوظيفي ، ضيق نطاق الإشراف ،ضمن عملية المراقبة ،ومن بين النظريات التي أقرت بهذه المبادئ نجد "فريدريك تايلور" من خلا نظريته الإدارة العلمية ،التي ركز على التقسيم العلمي للعمل والتخصص الدقيق ،ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما يجسد حسه مناخ تنظيمي يسمح بتحقيق الأهداف ،كذلك اعتمد تايلور على نظام الحوافز والأجور والتي اعتبرها من أهم الطرق التي تشجع الفرد على بذل مجهود أكثر وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة، كل هذا حسب تايلور يحقق استقرار للموظف داخل المؤسسة .

وفي المقابل نجد "هنري فايول" قد وضع أربعة عشرة مبدأ لنجاح أي تنظيم ،ومن خلال الدراسة الامبريقية التي أجريناها ،توصلنا إلى أن هناك العديد من المبادئ التي تسعى إليها مؤسسة ميناء جن جن إلى تحقيقها ،باعتبار أن توفير مناخ تنظيمي جيد يتم من خلال تقسيم العمل ،مكافأة الموظفين ،الاعتماد على مبدأ استقرار الموظف والحفاظ عليه ،والاعتماد كذلك على مبدأ العدالة ،هذا حسب "هنري فايول" .  
يحشد مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

في حين تؤكد نظرية ماكس فيبر ، ضرورة إلغاء الطابع الشخصي في توزيع الأعمال وتقييم الأداء وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي ، وجود قواعد وإجراءات صارمة ومحددة ، ويمكن القول أن هذه الخصائص والأهداف التي تناولها ماكس فيبر تمثل في مجملها المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة التي يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للموظفين وبالتالي بقاء الموظف في عمله.

وكمرحلة ثانية تناولت الدراسة الحالية النظريات النيوكلاسيكية التي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية ، حيث حاولت هذه النظريات تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ ،بدءا بالاهتمام بحاجات الأفراد لما لها من دور أساسي في التأثير على سلوك الموظفين ومدى تحقيق استقرارهم الوظيفي ، وقد ركزت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتشجيع العمل الجماعي ، وتحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات كما أبرزت دور وأهمية الاتصال الغير الرسمي في مؤسسة ومن أهم النظريات نجد نظرية العلاقات الإنسانية" لإلتون مايو" حيث أكدت نتائج الدراسة التي قام بها في مصنع هاورثون ،أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ،والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال ،وهذا يتوافق إلى أن العلاقات في مؤسسة ميناء جن جن طيبة ، باعتبار هذه الأخيرة تعمل على إشاعة الاحترام والتقدير بين الموظفين .

وفي المقابل ذلك نجد نظرية كل من "ماك غريغور" ،"ابراهيم ماسلو" ، هرزبرغ" ، أكدت على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية في بيئة العمل ، وإعطاء العمال جزء من المسؤولية والسماح بالمشاركة في القرارات ، وضرورة خلق مناخ تنظيم يتصف بالثقة والتفاهم المتبادل والعلاقات الاجتماعية السوية والحسنة بين الموظف والمرؤوسين وبين الموظفين فيما بينهم.

حيث نجد" ماك غريغور " من خلال نظريته الشهيرة (y) أن الموظف مستعد لتحمل المسؤولية ،ويحتاج للحرية في أداء العمل ،ويحب عمله ومهتم به، وهذا ما تطابق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن اغلب المبحوثين بمؤسسة ميناء جن جن على قدر عال من تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة إليهم ،كذلك وضحت نتائج الدراسة الممنوحة لهم تمحهم استقلالية وحرية في الأداء وهذا ما تطابق مع نتائج نظرية "ماك غريغور" ،كذلك من بين المبادئ التي نادى بها هذه النظرية أن الرقابة ليست ضرورية ،وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية ،فاغلب الموظفين بمؤسسة ميناء جن جن لا يتهربون من مسؤولية عملهم في غياب الرقابة ، ما نستنتج ان عملية الرقابة غير ضرورية .

ومن جهة أخرى نجد" ابراهيم ماسلو" الذي توصل انطلقا من هرم حاجاته أن تحقيق استقرار الموظف يكون من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين الموظف والمشرف ، فتح مجال للموظف يسمح له بإبداء رأيه واجتهاداته وتقديم اقتراحاته ،ما يحقق له هامش من الاحترام والتقدير وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث أكد اغلب الموظفين أنهم يشعرون بالاحترام والتقدير هذا ما يشعروهم بالرضا الوظيفي ،هذا الأخير يعد من مؤشرات الاستقرار الوظيفي .

أما نظرية العاملين "فريدريك هرزبرغ" فقد توصلت دراسته إلى حقيقة مفادها أن عدم الرضا في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود إلى العمل في حد ذاته، وبناء على هذا فقد توصل "هرزبرغ" إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل و قسمها إلى مجموعتين وتتمثل في عوامل وقائية وعوامل دافعية، وتتمثل العوامل الوقائية في وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله من خلال علاقات الاتصال مع الرؤساء، الشعور بالأمان، واعتبر أن هذه العوامل والعدالة في التعامل من بين أسباب الاستقرار، وهذه النتائج مشابهة لنتائج الدراسة الحالية، أما بخصوص العوامل الدافعية فقد سماها بالعوامل المحفزة وتتمثل في حب الفرد للإنجاز، الاحترام، المسؤولية والتقدير، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية، فالموظف في ميناء جن جن يسعى إلى تحقيق الاحترام والتقدير.

يتضح أن الأفكار التي جاء بها كل من "ماك غريغور"، "ابراهيم ماسلو"، "هرزبرغ" لها اثر على أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي من خلال خصائصها، إذ عملت هذه النظريات على معرفة الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها، كما منحت ثقة في قدرات الفرد، وفسحت المجال أمامه من خلال إعطائه فرصة لإثبات الذات ما يضمن استقرار الموظف في عمله.

وفي المرحلة الثالثة استعرضت الدراسة الحالية النظريات الحديثة التي نظرت إلى الفرد حيث انه كفاءة لا بد من الاستثمار فيه، وجاءت مجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عن المراحل السابقة، حيث ظهرت قيم المشاركة، الثقة، التقاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة، وهذا ما يبرز جليا في نظرية "هربرت سيمون" التي شكلت عملية المشاركة في اتخاذ القرار محور اهتمامه، والشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها أداءها هو خلق التوازن بين إسهامات الموظف والمغريات المقدمة إليه وان عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة في المؤسسة والتي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم باعتبار أن المشاركة في اتخاذ القرارات بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا ما يساعد على استقرار الموظف، أما نتائج الدراسة الحالية فقد كانت مخالفة فهناك أقلية فقط من الموظفين من لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات.

كذلك نجد نظرية النظم التي اعتبرت المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية، وتستند ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية، تعمل في انسياق

محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها ، فمثل هذه الحركية المستمرة تشير إلى إمكانية المؤسسة من تحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف الموظف واستقراره .  
ونجد أيضا النظرية الموقفية التي ركزت على ضرورة تلاءم الإدارة مع بيئتها ،ومن بين نتائج كل من دراسة "برن وستولكر " التمييز بين نوعين من البنى ، ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها الحالية هي قدرة الموظف في ميناء جن حن على التكيف مع الأعمال ،وهذا ما توصلت إليه نتائجها بخصوص خصائص البنى العضوية .

بالإضافة إلى نتائج دراسة "وليام اوشي" لمعرفة كفاءة المنظمات الاقتصادية ،فقد توصل إلى نتائج مطابقة لنتائج الدراسة الحالية والمتمثلة في ضرورة تنوع الخبرات في المؤسسة ، الاهتمام الشمولي بالموظف ،الشعور الجماعي بالمؤسسة وهذا ما تحصلنا عليه في الدراسة الحالية ،وما هدفت إليه دراسة "وليام اوشي" محاولة اغناء العمل ،توظيف مدى الحياة لضمان استقرار وظيفي.

أما بخصوص نظرية التعاقد أو الاتفاق فقد كانت مخالفة للنظرة الكلاسيكية وركزت على ضرورة الابتعاد في المؤسسات على قواعدها المتمثلة في إصدار التوجهات والأوامر ،بل كان هدفها هو بناء الاتفاق الجماعي وهذا الاتفاق يحدث نتيجة تماسك جماعة العمل والتنسيق بين مصالح الفاعلين .

وأخيرا نجد نظرية الترجمة التي أكدت على الطابع الديناميكي وضرورة التجديد، وأن قدرتها على التطور مرتبط بمدى قدرتها على التجديد، لتضمن كفاءة ومهارة فاعليتها هذا يعتبر مؤشر لاستقرار الموظفين.

#### خامسا:النتائج العامة للدراسة.

من خلال النتائج التي تم مناقشتها ، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الامبريقي للفرضية العامة ،والفرضيات الجزئية ، اد توصلت إلى :

-إن ظروف العمل تلعب دور أساسي في المؤسسة وتؤثر على أداء الموظفين ،فسواء كانت ظروف مادية( توفر وسائل ومعدات العمل ،وسائل الأمن والوقاية ) أو معنوية (الشعور بالاحترام والتقدير الإشراف الجيد المدح والثناء ...) كل هذه الظروف لها تأثير مباشر في نفسية الموظف وهذا بدوره ينعكس على أداءه سواء بالإيجاب أو بالسلب حسب نوعية الظروف المتاحة.

-إن الاتصال التنظيمي يعمل على تعزيز رضا الموظف من خلال عمل المؤسسة على توفير وسائل الاتصال المناسبة ، وعدم اعتماد المؤسسة على نوع واحد فقط من الاتصالات فالاتصالات المرنة تسمح

بخلق جو عمل يسوده التشجيع والحيوية وتحسين العلاقات بين الموظفين ما يحقق هذا بدوره رضا وظيفي للموظفين.

-إن الحوافز المادية ( الزيادة في الأجر ، المكافأة ،العلاوات ، أو معنوية ( الثناء والمدح ، التشجيعات الترقية ) ،تعتبر عملية جوهرية تضمن بقاء الموظفين بالمؤسسة ، وشعورهم بالالتزام التنظيمي .  
-كما أوضحت الدراسة الحالية أن المؤسسة يسودها الاتصال الرسمي والغير الرسمي مما يسمح بانسياب المعلومات والقدرة على تحقيق الفهم المتبادل ، مما يزيد من دافعية الموظفين وبالتالي يحقق لهم الرضا الوظيفي .

#### سادسا:التوصيات والاقتراحات.

بناءا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الامبريقية بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل و استنادا التراث النظري لموضوع الدراسة ، و الملاحظات التي تم تسجيلها في ميدان الدراسة ، خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يمكن لفت الانتباه لها و الاهتمام بتجسيديها في الواقع ، و من ما يلي :

1- ضرورة اهتمام المسؤولين بمؤسسة ميناء جن جن بأبعاد المناخ التنظيمي ، حيث أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر إما سلبا أو إيجابا على استقرار الموظف داخل المؤسسة ، و ذلك من اجل تحقيق أفضل مناخ تنظيمي لهذا القطاع ، مما يشعر الموظفين بالارتياح و الأمان ، هذا من شأنه أن يعمل على رفع كفاءة الموظف و زيادة أداءه ، و بالتالي تحقيق الموظف لأهدافه من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى .

2- توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي للموظفين و تشجيعهم على العمل من خلال السماح لهم بتنويع خبرتهم ، و إعطاءهم فرصة لإثبات الذات و تطوير القدرات لتحقيق أهداف المؤسسة و استقرار الموظفين.

3- الاهتمام بالتخصص الوظيفي و تناسبه مع طبيعة المهام المستندة للموظف لعدم إحساس هذا الأخير بإحراج و شعوره بالفشل و عدم تحقيق الذات

4 - منح الثقة و إعطاء فرصة للموظفين لإظهار طاقتهم و قدراتهم و ذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ما يشعرهم هذا بالثقة في أنفسهم و تحملهم للمسؤولية ، الأمر الذي يؤثر ايجابيا على استمرار المؤسسة و استقرار الموظف

- 5 - رفع دافعية الموظفين نحو العمل عن طريق دعمهم بالحوافز المادية و المعنوية ، و هذا من شأنه أن يفجر طاقتهم و يؤدي إلى رفع مستوى الأداء .
- 6- يجب أن يهتم المرؤوسين بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للموظفين التي اتفق اغلب افراد الدراسة على أهميتها بالنسبة لهم .
- 7 - ضرورة العمل على ترسيخ نظام عادل سواء في التعامل أو في توزيع الحوافز و المكافآت والحد أو القضاء على العلاقات الشخصية ، علاقات القرابة، المحسوبية واتباع أسس موضوعية في التوزيع لضمان استقرار الموظف .
- 8 - العمل وفق المعايير و المقاييس الدولية الخاصة بالجودة ISO
- 9 - التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة في Management
- 10- زيادة التحفيز للموظف مثل : السكن ، العطل الصيفية ، الحج و العمرة .
- 11- ضرورة السير الجيد و الحسن للرؤساء و المشرفين على الموظفين .
- 12- ضرورة الاحتكاك بالموظفين و معرفة مشاكلهم شخصيا دون الاعتماد على الوساطة.
- 13- ولكوين موضوع الاستقرار الوظيفي أصبح موضوعا مؤثرا في المؤسسات عامة و الاقتصادية خاصة و لارتباطه بمفاهيم أخرى كالأداء و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، فلا بد أن تتوجه بحوث المستقبل إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم و تأثيرها على عوامل أخرى .
- سابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة الحالية.**
- لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبيريقية فقد كشفت لنا هذه الدراسة ، أن أهمية المناخ المناسب للموظفين في خلق الشعور لديهم بأهميتهم داخل المؤسسة من خلال وضعهم في المكان الذي يتوافق مع قدراتهم ،مهاراتهم ،طموحاتهم و رغباتهم وضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية لأنه يؤثر على رضاهم ،استقرارهم وثقتهم بالإدارة والمؤسسة بصفة عامة.
- هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح مزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي وكيفية تأثيرهما على الأداء والرضا ،والالتزام التنظيمي لدى الموظفين .
- ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج الى مزيد من التحقق الامبريقي وهي :

- 1 - كيف يعمل المناخ التنظيمي على الرفع من الثقة التنظيمية لدى الموظفين داخل المؤسسة ؟
- 2 - هل يؤثر الاستقرار الوظيفي على تعامل الموظفين مع رؤسائهم داخل المؤسسة ؟
- 3 - كيف تؤثر أنماط المناخ التنظيمي على استقرار الموظفين داخل المؤسسة ؟
- 4 - هل لنظام الحوافز المعتمد دور في خلق المناخ التنظيمي الايجابي داخل المؤسسة ؟
- 5 - إلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي في الحد من ظاهرة التغيب داخل المؤسسة ؟
- 6 - هل الاستقرار الوظيفي دال على توفير مناخ تنظيمي ايجابي أو على وجود متغيرات تنظيمية أخرى في المؤسسة ؟

## خلاصة الفصل :

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية ومعالجتها وفق الأسلوب الكمي والكيفي تم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة ليتم فيما بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات الجزئية الثلاثة ، وفي ضوء أهداف الدراسة ، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ، وفي ضوء نظريات الدراسة ، هذا ما ساعدنا للتوصل إلى مجموع من النتائج العامة للدراسة ، وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي أفرزتها الدراسة الحالية ، وصولاً إلى أهم القضايا التي تثيرها الدراسة والتي تحتاج إلى مزيد من التحقق الامبريقي.

خاتمة

### الخاتمة:

ختاما يمكن القول أن موضوع المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية وان سلوك الموظفين و دافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي ، فالمناخ السائد في المؤسسة له تأثير بالغ على مواقف الموظفين اتجاه العلاقات السائدة فسلوكيات الموظفين ودافعيتهم للعمل والانجاز وتمسكهم والتزامهم بمؤسستهم مرتبط بدرجة ملائمة المناخ التنظيمي في مؤسساتهم من خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل ، تناسب المهام مع إمكانيات وقدرات الموظفين ، تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل ،كذلك ضرورة اعتماد المؤسسة على الاتصالات التي تعزز الرضا الوظيفي للموظف وتضفي له طابع الحيوية والحب للعمل ،إلى جانب اهتمام المؤسسة بموظفيها من خلال تحفيزهم سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي حيث يعتبر نظام الحوافز العادل من أهم المؤثرات على التزام الموظف بمؤسسته وإحساسه بالاهتمام من قبلها ، فكل هذا من شأنه أن يساعد الموظفين ويدفعهم للأداء الجيد.

ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالمناخ التنظيمي ، ذلك الحرص على ايجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين الاستقرار الوظيفي ، فالمؤسسة التي يسودها مناخ تنظيمي ايجابي وملائم للانجاز يساعدها على تحقيق قدر من التميز .

حيث يعد المناخ التنظيمي محدد رئيسي ومهم للتحكم في استقرار الموظفين ، ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين يتطلب وجود المناخ الايجابي الذي يحفز الموظف على العطاء والإبداع ، لذا تسعى المؤسسات الاقتصادية العصرية جاهدة للاستثمار في العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لعملية الإنتاج ، من خلال توفير مناخ يسمح له باستقرار في المؤسسة وتحقيق أهدافها .

فالدراسة الحالية توصلت إلى تحقيق فرضياتها الجزئية الثلاثة و التي مفادها:

- تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة.
  - يعمل الإتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.
  - تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.
- وفي الأخير على المدراء والمسؤولين عن مديرية الموارد البشرية العمل على توفير مناخ تنظيمي يساعد على الاستقرار الوظيفي ، وذلك بغية تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات الحاصلة وتحقيق ميزتها التنافسية بين المؤسسات.

فلائمة المرابح

## أولاً: الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2007). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي: ط1. دب. الدار الجامعية.
2. أبو زينة، فريد. كامل وآخرون. (2007). مناهج البحث العلمي "طرق البحث النوعي": ط2. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. أبو عواد، فريال محمد. نوفل، محمد بكر. (2012). البحث الإجرائي: دط. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. أبو قحف، عبد السلام. (2004). أساسيات التنظيم والإدارة: الجزء 1. الإسكندرية. دار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. أحمد عبد الواسع، عبد الوهاب. (1973). علم إدارة الأفراد: ط4. السعودية. دار رياض للنشر والتوزيع.
6. آل علي، رضا صاحب أبو حمد. الموسري، سنان كاظم. (2006). الإدارة لمحات معاصرة: ط1. الأردن. دار الوراق للنشر والتوزيع.
7. آنجرس، موريس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: ترجمة بوزيد صحراوي. دط. الجزائر. دار القصبية للنشر والتوزيع.
8. باغي، محمد عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة: ط1. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
9. بالرابح، محمد. (2009). الرضا عن العمل: ط1. وهران. ديوان المطبوعات الجامعية.
10. بدر، مرسي سعد (2000). ترجمة وتعليق سهير عبد العزيز، يوسف محمد. علم الاجتماع والتنمية: ط15. القاهرة. دار المعارف.
11. بربر، كامل. (2006). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين: ط1. بيروت. دار المنهل اللبناني.
12. بعلي، محمد الصغير. (1992). القانون الإداري: دط. الجزائر. دار العلوم للنشر والتوزيع.
13. بوحوش، عمار. الدنبيات، محمد محمود. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث: ط4. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
14. بوحوش، عمار. (1980). نظريات الإدارة العامة: ط1. عمان. دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
15. بوشاشي، بوعلام. (1998). الأمثل في الاقتصاد: دط. الجزائر. الملكية للطباعة والنشر والتوزيع.

16. التوهامي ، إبراهيم و آخرون.(2013).قضايا سوسيو تنظيمية: ط1 . سطيّف. دار البدر الساطع للطباعة والنشر .
17. التوهامي ، إبراهيم. وآخرون .(2012). سوسيولوجيا المنظمات: ط 1 .الجزائر. دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
18. ثابت ،عادل.(2008).سيكولوجيا الإدارة المعاصرة: ط1. عمان . دار أسامة للنشر والتوزيع.
19. جبارة، عطية جبارة ( د س). الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي: د ط. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
20. الجبلي، علي عبد الرزاق.(1999). علم الاجتماع التنظيمي: ط1. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
21. جعفري، نسيمه ربيعة.(2006). الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي: دط . الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
22. جواد، شوقي ناجي.(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: ط1 . عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
23. جودة، عادل. ( د س). الحوافز في المنظمة العربية للعلوم الإدارية: ط1. سوريا. د د.
24. جودة، محفوظ وآخرون (2008). تنظيمات الأعمال المفاهيم والوظائف: ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
25. الجوهري، صلاح الدين. ( 1976). إدارة المؤسسات الاجتماعية " أسسها ومفاهيمها ": د ط. القاهرة. مكتبة عين شمس.
26. الجوهري، محمد.(1975).مقدمة علم الاجتماع الصناعي(سلسلة علم الاجتماع المعاصر):د ط. القاهرة. دار الكتب الجامعية.
27. جيزبيرج، جيرالد، روبرت بارون ترجمة الرفاعي محمد. إسماعيل بسيوني (2004). إدارة السلوك في المنظمات: ط1. دار المريخ. الرياض.
28. الجيلاني، حسان. (2008). التنظيم والجماعات: ط1. الجزائر. دار الفرج للنشر والتوزيع.
29. حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة: ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
30. حامد، سليمان.(2009). الإدارة التربوية المعاصرة: ط1 . عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
31. حرفوش، مدني. (2000). الكامل في الاقتصاد: د ط. الجزائر. دار الآفاق للنشر والتوزيع.
32. حروش، رقيقة.(2013).اقتصاد وتسيير المؤسسة: ط1. الجزائر. دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.

33. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال): د ط. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
34. حريم، حسين. وآخرون. (1998). أساسيات الإدارة: ط 1. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
35. حريم، حسين. (2009). إدارة المنظمات "منظور كلي": ط 2. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
36. الحسن، إحسان محمد (2005). علم الاجتماع الصناعي: ط 1. د ب. دار وائل للنشر والتوزيع.
37. حسونة، فيصل. (د س). إدارة الموارد البشرية: ط 1. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
38. حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية: ط 1. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
39. حمود، خيضر كاظم. (2002). السلوك التنظيمي: د ط. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
40. حمود، خيضر كاظم. (2002). السلوك التنظيمي: ط 1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
41. حنفي، محمد محمود. (ب س). السلوك التنظيمي والأداء: ط 1. الإسكندرية. دار الجامعات المصرية.
42. الخطيب، أحمد محمد. (2009). البحث العلمي: ط 1. الأردن. عالم الكتب الحديث.
43. خليل، موسى. (2011). الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة: ط 1. لبنان. دار مجد للنشر والتوزيع.
44. خواجه، عبد العزيز. (2005). المدخل إلى علم النفس الاجتماع للعمل: د ط. الجزائر. دار غريب للنشر والتوزيع.
45. خوني، رابع. حساني، رقية. (2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها: د ط. القاهرة. إتراك للطباعة والنشر.
46. الدادي، الشيخ. (2011). اقتصاد وتسيير المؤسسة: ط 1. الجزائر. دار هومة للنشر والتوزيع.
47. درويش، عبد الكريم. تكلي، ليلى. (1975). مبادئ الإدارة العلمية: ط 1. بيروت. دار النهضة العربية.
48. الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز. (2009). مناهج البحث العلمي: ط 1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
49. دوقان، عبيدات. كايد، عبد الحق. عبد الرحمان، عدس. (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه: ط 4. عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون.
50. ديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي: ط 1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة
51. ديري، محمد زاهد. (2011). السلوك التنظيمي: ط 1. عمان. دار المسيرة للطباعة والنشر.

52. رافع، أحمد عزت. (1995). علم النفس الصناعي: ط2: الإسكندرية. الدار القومية للنشر والتوزيع.
53. راوية، محمد حسن. (1999) إدارة الموارد البشرية: ط1. الإسكندرية. المكتب الجامعي.
54. رتيمي، فضيل. رتيمي، أسماء. (2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سعد حلب. البليدة. قسم العلوم الاجتماعية. العدد 10. جوان.
55. رسمي، حسن محمد. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية: ط1. مصر. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
56. رسمي، محمد حسن. (2004). أساسيات الإدارة التربوية: ط1. د ب. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
57. الرفاعي، نعيم. (1986). الصحة النفسية دراسة سيكولوجية التكيف: ط2. دمشق. مطبعة طربين
58. رمضان، أحمد. محمد، إبراهيم. (2007). البحث العلمي أسس وتحليل وتطبيقات: دط. مصر. دار المعرفة.
59. زايد، عادل محمد (2003). إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية بكلية التجارة: د ط. القاهرة. د.
60. زرواتي، رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: ط1. الجزائر. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
61. زرواتي، رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية: ط3. الجزائر. دار هومة للنشر والتوزيع.
62. زرواتي، رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية: ط3. الجزائر. دار هومة للنشر والتوزيع.
63. الزغبى، غاير. عبيدات، محمد. (1991). أساسيات الإدارة الحديثة: د ط. الأردن. دار المستقبل للنشر والتوزيع.
64. زيدان، مصطفى. الثاودي، حسن رشيد (1974). الإشراف والتوجيه: د ط. مصر. مكتبة انجلو مصرية للنشر والتوزيع.
65. سالم، سماح سالم. (2012). البحث الاجتماعي " الأساليب، المناهج، الإحصاء " : ط1. الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
66. السالم، مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة، الهيكل التنظيمي: ط1. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.

67. سبعون، سعيد، جردادي، حفصة. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع: دط. الجزائر. دار القصبه للنشر والتوزيع.
68. السكارنة، خلف بلال. (2009). أخلاقيات العمل: ط1. عمان. دار مسيرة للنشر والتوزيع
69. سلاطينة، بلقاسم. الجيلالي، حسان. (2009). أسس البحث العلمي: ط2. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
70. السلمي، علي. (1982). تطور الفكر التنظيمي: د ط. الكويت. وكالة المطبوعات.
71. السلمي، علي. (د س). السلوك الإنساني في الإدارة: ط1. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
72. السيد، علي. (2007). العملية الإدارية " التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات، الرقابة": ط1. القاهرة. دار الكتاب الحديث.
73. شفيق، محمد. (2008). البحث العلمي. الأسس، الأعداد: ط1. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
74. الشماع، خليل. محمد، حسن. حمود، خيضر كاظم. (2014). نظرية المنظمة: ط5. د ب. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
75. الشنواني، صلاح. (1972). مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد: ط1. لبنان. جامعة بيروت للنشر.
76. الشنواني، صلاح. (2004). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: ط1. الإسكندرية. مؤسسة الشباب الجامعية.
77. صابر، فاطمة عوض. خفاجة، ميرفتعلى. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي: ط1. الاسكندرية. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
78. صبيح، إيهاب. رزيق، محمد. (2001). سلسلة الإدارة في أسبوع: ط4. سوريا. دار أنس للنشر والتوزيع.
79. صخري، عمر. (2008). اقتصاد المؤسسة: د ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
80. صخري، عمر. (2003). اقتصادية المؤسسة: ط3. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
81. الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي: ط1. الإسكندرية. دار حورس للنشر والتوزيع.
82. الصيرفي، محمد. (2007). السلوك: ط1. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
83. الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي: ط1. عمان. دار المسيرة للنشر.
84. الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي: ط1. الأردن. دار مسيرة للنشر والتوزيع.
85. الضلاعين، علي. (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال: ط2. الكرك. دار يزيد للنشر والتوزيع.

86. الطائي، يوسف حجيم وآخرون. (2006). الموارد البشرية: ط1. الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
87. الطجم، السواط.(2000). السلوك التنظيمي " المفاهيم، النظريات، التطبيقات: ط1. جدة. دار حافظ للنشر والتوزيع.
88. الطجم، عبد الله عبد الغني. السواط، طلق بن عوض الله. (2004). السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات: ط4. السعودية. دار حافظ للنشر والتوزيع.
89. طلعت، إبراهيم لطفي. (1982). علم الاجتماع الصناعي: ط1. د ب. مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع.
90. طلعت، إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم: د ط. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
91. طلعت، محمد عيسى. عدلى، سليمان. ( د س ) الخدمة الاجتماعية العمالية: ط1. القاهرة. مكتبة القاهرة الحديثة.
92. طه، خالد. محمد. قسيس جورج مطانيوس. ( 2010 ). التربية المهنية: ط1. منشورات جامعة دمشق. كلية التربية.
93. عاشور، أحمد صقر. (1989). إدارة القوى العاملة: ط2. بيروت. دار النهضة العربية.
94. عامر، سعيد ياسين. عبد الوهاب، علي محمد. (1997). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة: ط2. القاهرة. مركز وايداليرقيس للاستثمارات والتطوير الإداري.
95. عبد الحي، عبد المنعم. (1984). علم الاجتماع الصناعي: د ط. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
96. عبد الرحمن ، عبد الله محمد. ( 1999 ) . علم الاجتماع الصناعي: ط1. بيروت. دار النهضة العربية.
97. عبد المؤمن ، على معمر . (2008) . البحث في العلوم الاجتماعية : ط1. ليبيا. منشورات 7 أكتوبر.
98. عبد الوهاب ، علي محمد. (1975) . إدارة الأفراد: ط2 . القاهرة. مكتبة عين الشمس .
99. عبد الوهاب، علي محمد. (1975). السلوك الإنساني في الإدارة: ط1. القاهرة. عين شمس.
100. عبود، صمويل. (1982). اقتصاد المؤسسة: ط2. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
101. عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته: ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشروق الثقافي.

102. عبيدات، سلمان خالد (2002). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات: ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
103. العتيبي ، صبحى جبر. (2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية : ط1. عمان . دار الحامد للنشر والتوزيع.
104. عدلي، العبد.عاطف، عزمي أحمد زكي.(2002). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام "الدراسات الميدانية، تحليل المحتوى، العينات":دط. مصر. دار الفكر العربي.
105. عدون ، ناصر دادى.(2004).إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: د ط . د ب. دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع.
106. عدون، ناصر دادى. (1998). المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها: د ط. الجزائر. دار المحمدية العامة.
107. عدون، ناصر دادى.(1998). اقتصاد المؤسسة:ط2. الجزائر. دار المحمدية العامة.
108. العديلي، ناصر. ( 1995). السلوك الإنساني والتنظيمي بمنظور كلي مقارن: ط1. السعودية. الإدارة العامة للبحوث العربية.
109. عرياجي، إسماعيل. (1996). اقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل): د ط . الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
110. عز الدين ،أمين .(1974).المدخل في شؤون العمل وعلاقاته: ط1. القاهرة. دد.
111. العزاوي ، خليل محمد. (2006). اتخاذ القرار الإداري: ط1. عمان . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
112. عشري، مصطفى. (د س). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي: د ط. الجزائر. المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع.
113. عفيفي، صديق محمد. عبد الهادي، أحمد إبراهيم .(2003). السلوك التنظيمي: ط10. الإسكندرية. مكتبة عين الشمس
114. العلاق، بشير.(2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم: ط1. عمان . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
115. علام ، اعتماد محمد. حلمي ، جلال إسماعيل.(2013). علم اجتماع التنظيم: ط1 . مصر . مكتبة الأنجلو مصرية للنشر والتوزيع.
116. علام ، اعتماد.(1994). دراسات في علم الاجتماع التطبيقي: ط1 . مصر . المكتبة الأنجلو مصرية.

117. عليان، ربحي مصطفى .غنيم ،عثمان محمد .(2000).مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق: ط1. عمان . دار صفاء للنشر والتوزيع.
118. عليان، ربحي مصطفى .غنيم ،عثمان محمد .(2004). أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي : ط1. عمان .دار صفاء للنشر والتوزيع.
119. عليش، ماهر محمد.(د س).إدارة الموارد البشرية: د ط. الكويت.وكالة المطبوعات.
120. عليش، محمد ماهر (د س). إدارة الموارد البشرية: د ط. الكويت. وكالة المطبوعات.
121. عمار، خير الله. (1984). مبادئ علم النفس الاجتماعي: د ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
122. عمر خيرى ،محمد الدين .(1999). علم الاجتماع الموضوع والمنهج : دط . الأردن .دار مخدلاوي للنشر والتوزيع.
123. العمري. إبراهيم. ( 1970). الإدارة " دراسة نظرية تطبيقية": ط1. الإسكندرية. دار الجامعة للكتاب.
124. العمري، إبراهيم. ( 1978). الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية: د ط. الإسكندرية. دار الجامعات المصرية.
125. العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال: ط2. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
126. العميان، محمود سلمان.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: ط3. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
127. عوابدي، عمار. (1990). القانون الإداري للمؤسسة: د ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
128. عوض، عياش محمد. ( 1977). دراسات في علم النفس الصناعي: ط1. الإسكندرية. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
129. عويضة، كامل محمد محمد ( 1995). علم النفس الصناعي: ط1. بيروت. دار الكتب العلمية.
130. عياد، أحمد. (2006). مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي : دط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
131. العيساوي، عبد الرحمان محمد ( د س).علم النفس والإنتاج: ط1. القاهرة. مؤسسة شباب الجامعة.
132. غربي، علي .(2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية : ط2. قسنطينة . دار الوفاء للطباعة والنشر.

133. غربي، علي، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية : ط 1. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
134. غول، فرحات. (2011). الوجيز في اقتصاد المؤسسة: ط 1. الجزائر. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
135. فريجات، خيضر كاظم حمود وآخرون (2009). السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة": ط 1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
136. فهمي، منصور. (1976). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: ط 3. القاهرة. دار الشعب للنشر والتوزيع
137. فيلة، فاروق عبده. عبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية: ط 1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع
138. قاسم، محمد محمد. (2006). المدخل إلى مناهج البحث العلمي : ط 1. بيروت. دار المعرفة الجامعية.
139. قاسم، جعفر محمد انس. ( 1975). نظام الترقية في الإدارة العامة وأثارها في فعالية الإدارة: ط 1. مصر. دار النهضة العربية.
140. القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة): ط 4. عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
141. القريوتي، محمد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف: ط 3. عمان . دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.
142. قيهر، إسماعيل (2011). المتغيرات التنظيمية، دراسات في علم الاجتماع التنظيم: ط 1. قسنطينة. دار مداد يونيفارسيستي براس للنشر والتوزيع.
143. الكبيسي، عامر (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: د ط. السعودية. مطابع دار الشرق.
144. الكبيسي، عامر. (2006). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: ط 1. سوريا. دار الرضا للنشر والتوزيع.
145. كرو، العزاوي. رحيم، يونس. (2008). منهج البحث العلمي: ط 1. عمان. دار دجلة للنشر والتوزيع.
146. كعباش، رايح. (2006). علم اجتماع التنظيم: ط 1. قسنطينة. دار مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة.

147. كمال، طارق. ( 2008). علم النفس المهني والصناعي: ط1. الإسكندرية. مؤسسة الشباب الجامعية.
148. لوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل: ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
149. ليتيم، ناجي وآخرون (2012). سوسيولوجيا المنظمات: ط1. الجزائر. دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
150. ماهر، أحمد. (1999). إدارة الموارد البشرية: د ط. مصر. دار الجامعية للنشر والتوزيع.
151. مايو، إلتون. (1966). المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية: (ترجمة مبارك إدريس): د ط. القاهرة. دار الفكر العربي
152. محمد، شفيق. (2008). البحث العلمي الأسس ، الأعداد : ط1. الإسكندرية . المكتب الجامعي الحديث.
153. محمد الحسن، عبد الباسط. (1982). علم الاجتماع الصناعي: ط1. د ب. مكتبة عزيز.
154. محمد الحسن، عبد الباسط. (1997). العلاقات الإنسانية: ط1. الإسكندرية. دار الجامعة المصرية.
155. محمد حسن عبد الباسط. (1978). التنظيم الاجتماعي في المجتمع: د ط. القاهرة. دار غريب.
156. محمد علي، محمد. (2006). علم اجتماع التنظيم : ط1. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
157. محمد نجيب، توفيق. ( 1967). الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع: ط1. القاهرة. مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع.
158. مدانات، أوجي (2007). سلوكيات في العملية الإدارية: ط1. عمان. دار مخدلاوي للنشر والتوزيع.
159. مصباح، عامر. (2010). منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام: ط2. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
160. مصطفى، احمد سيد (2006)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل: ط1. القاهرة. دد.
161. مصطفى، أحمد سيد (2000). إدارة الموارد البشرية: د ط. القاهرة. مكتبة عين شمس.
162. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية: ط1. المنصورة. دار الكتاب المصرية.
163. المغربي، كامل (1994). السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم: ط1. عمان. دار الفكر للطباعة والنشر.

164. منور، أوسرير . بوعافية، رشيد.(2011). أسس منهجية البحث العلمي: ط1. الجزائر. دار المكتبة الجزائرية.

165. المومني، واصل جميل حسن. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري التربية: ط1. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.

166. ميزفون، جون.(1974). علم النفس الاجتماعي: (ترجمة شتون هالة): د ط. بيروت. دار مكتبة لعويرات.

167. ناجي، بن حسين. (1997). نظام الاعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: د ط. قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية.

168. ناصف، إيمان عطية.(2008). النظرية الاقتصادية الكلية: د ط. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.

169. النجار، فايز جمعة صالح.(2009). أساليب البحث العلمي: دط. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.

170. النجار، نبيل الحسني. مدحت، مصطفى راغب. ( 1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: القاهرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

171. نعموني، مراد. (2014). مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم: ط1. الجزائر. دار جسور للنشر والتوزيع

172. النعيمي ، صلاح عبد القادر.(2008). الإدارة: ط1.الأردن . دار اليازوري للنشر والتوزيع.

173. نوري، منير(2010). تسيير الموارد البشرية: ط1. الجزائر. ديوان المطبوعات الجزائرية.

174. الهاشمي ، لوكيا.(ب س) . نظرية المنظمة: ط1 . عين مليلة الجزائر . دار الهدى.

175. ياغي، محمد عبد الفتّاح .(2011). مبادئ الإدارة العامة: ط2 . عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

176. يونسى، عبد الغفور ( د س).اقتصاديات الصناعة وإدارة الإنتاج: ط1. د ب. د د.

### ثانيا: المعاجم والقواميس:

177. بدوي، أحمد زكي.(1977). معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية: دط. بيروت. مكتبة لبنان.

178. البعلبكي، روجي.(1994). "المورد" قاموس عربي، إنجليزي: ط1. بيروت. دار العلوم للملايين.

179. بيضون محمد.(2009). معجم الطلاب الوسيط عربي، إنجليزي، فرنسي: ط2. بيروت. دار الكتب العلمية.

180. السيد، إبراهيم جابر. (2013). قاموس علم الاجتماع وعلم النفس: ط1. عمان. دار البداية ناشرون وموزعون

181. الصحاف، حبيب.(1997). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. عربي، إنجليزي: ط1. بيروت. مكتبة لبنان ناشرون
182. مصطفى، إبراهيم. وآخرون (2003). المعجم الوسيط: ط 4. مصر. مكتب الشروق الدولية.
183. معتوق فريدريك (د س) معجم العلوم الاجتماعية الأكاديمية: د ط.
184. نور الدين، عصام.(2005). معجم نور الدين الوسيط: د ط. بيروت. دار الكتب العلمية

### ثالثا: المقالات و المجلات والملتقيات:

185. الهلالي، إناس.(2016). تعريف المناخ. مقال نشر في 1 نوفمبر 2016 .
186. تاريخ الدخول 28 / 02 / 2017 ، ساعة الدخول 12:57 <http://almawdo3.com>
187. التركاوي، كنيذة حامد.(2015). مقال نشر في 16 ديسمبر
188. [http:// www.alukal.net/culture/0/94614](http://www.alukal.net/culture/0/94614)
189. الحيارى، إيمان. تعريف الاقتصاد: مقال نشر في 2 جانفي 2012
190. تاريخ الدخول 13 / 02 / 2017، ساعة الدخول 12:11. <http://almawdo3.com>
191. أحمد محمد، علي طاهر. (2015). أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية. (العدد 16). السودان.
192. الشربيني، عبد الفتاح (1987). المناخ التنظيمي الملائم وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية: المجلة العربية للإدارة. المجلد 11. العدد 3. عمان. المنظمة العربية للعلوم
193. العوالمة، نائل. (1994). أبعاد المناخ التنظيمي المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية: دراسات الجامعة الأردنية. العدد الثالث. المجلد 21. الأردن.
194. الصباغ، زهير (1982). المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين: الأردن. مجلة معهد الإدارة.
195. الصرايرة، خالد أحمد. ( 2009). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد 2. العدد 3. جامعة مؤتة. الأردن
196. بدر، حامد. (1983). الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت. العدد الثالث.
197. دليو، فضيل وآخرون. (2003). الاتصال في المؤسسة: الملتقى الوطني الثاني. مخبر علم اجتماع اتصال. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
198. رتيمي ، فضيل. رتيمي ، أسماء.(2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة سعد حلب. البلدة . قسم العلوم الاجتماعية. العدد 10 .جوان

199. عبد الرحمان، بن عنتر. (2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية: مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد 2. قسم العلوم التجارية. جامعة بومرداس.
200. سيساوي، فضيلة. (2016). محاضرات في مقياس تنظيم الحديث في المؤسسة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست. جيجل.

#### رابعاً: الأطروحات و الرسائل الجامعية:

201. البقمي، حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة: مذكرة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
202. بليط، عبد الله (2002). التغيب الصناعي: دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قسنطينة.
203. بن منصور، رفيقة (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص: دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشتريات الشرقية. سطيف. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة الحاج لخضر. باتنة.
204. بن نوار، صالح (1995). أسباب الاستقرار في العمل في الجزائر: مذكرة شهادة الماجستير. جامعة منتوري قسنطينة
205. جاسر أبو نمر. صابرين، مراد (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: مذكرة الماجستير. كلية التجارة. فلسطين. الجامعة الإسلامية
206. جبلي، فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة.
207. حليس، سمير. (2009). التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج في الطاهير: مذكرة ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة.
208. خلاصي، مراد. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل: مذكرة ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة.
209. دروازي، كريم. (2011). الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: الجزائر. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر. معهد التربية البدنية والرياضة
210. الدوسري، عمر متعب مبارك. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي: مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية.

211. السكران، ناصر محمود. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن بمدينة الرياض: مذكرة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
212. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة. مذكرة الماجستير. بومرداس.
213. الشمري، غربي بن مرجى السلماني (2006). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية: مذكرة ماجستير. جامعة الملك سعود. السعودية
214. الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
215. الضلاعين، علي. الغزاوي، نجم. (2010). العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية. الأردن. دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
216. عايش الطيب، إيهاب محمود. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالجامعة الإسلامية. مذكرة ماجستير. جامعة غزة.
217. عبد الله عيسى، حمد علي. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة داخلية بمملكة البحرين. مذكرة الماجستير. جامعة العلوم التطبيقية.
218. العصيمي، نورة بنت عبد الله عبد الرحمان. (2009). المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس: مذكرة ماجستير. جامعة ملك سعود. السعودية.
219. علي محمد، محمد. (1995). واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة: رسالة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال. جامعة قسنطينة
220. قبوقب، عيسى. (2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل. بسكرة. أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري. قسنطينة.
221. القطامنة، منار إبراهيم. (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإداري: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. مذكرة ماجستير. الجامعة الأردنية
222. مامش، أمينة. (2015). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب: مذكرة ماجستير. البويرة.

223. محارمة ، ثامر (1993). تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية: مذكرة

ماجستير. الجامعة الأردنية

224. الوزان، خالد أحمد.(2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على

انضباط العاملين في مملكة البحرين.

#### خامسا: الموسوعات:

225. الصقور، صالح.(2009). موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة: ط1. عمان. دار زهران للنشر

والتوزيع.

#### سادسا: المواقع الالكترونية:

226. <http://www.cte.univ.setif.dz/coursnl>.

227. <http://www.cte.univ.setif.dz/couroseuligne/wacine/poor2html>

228. <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=580607>.

ملاحقہ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بعنوان:

المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن (ولاية جيجل).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"

ملاحظة: نرجو منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن هذه البيانات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

إشراف الأستاذة:

د. سيساوي فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- بن مخلوف مسعودة

- حاروش ليلي

السنة الجامعية: 2016/2017 م

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 30 سنة
- من 30 سنة إلى 40 سنة  من 40 سنة إلى 50 سنة
- من 50 فما فوق

3. الحالة العائلية:

- أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل

4. المستوى التعليمي:

- ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي

5. الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 15 سنة  من 15 سنة إلى 20 سنة
- من 20 فما فوق

6. الصنف المهني:

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

7. الأجر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 35000	<input type="checkbox"/>	من 35000 إلى 45000
<input type="checkbox"/>	من 45000 إلى 50000	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50000

المحور الثاني: ظروف العمل و أداء الموظفين.

8. أنت راض عن الظروف الفيزيائية بالعمل داخل المؤسسة.

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

في حال الإجابة "بنعم" يعود ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	الإضاءة	<input type="checkbox"/>	نظافة مكان العمل
<input type="checkbox"/>	توفر الأمن	<input type="checkbox"/>	توفر وسائل و معدات العمل
<input type="checkbox"/>	كلها معا		

في حال الإجابة "بلا" يعود ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	الإضاءة سيئة	<input type="checkbox"/>	الضوضاء
<input type="checkbox"/>	الحرارة	<input type="checkbox"/>	قلة التهوية
<input type="checkbox"/>	الرطوبة	<input type="checkbox"/>	كلها معا

9. هل ترى بأن تخصصك الوظيفي يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليك ؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

10. تشعر بالروتين و الملل أثناء القيام بالعمل.

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

إذا كانت الإجابة "بنعم" هذا راجع إلى:

- |                          |                                 |                          |                         |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ساعات العمل غير المناسبة        | <input type="checkbox"/> | تكرار المهام و الواجبات |
| <input type="checkbox"/> | عدم توفر الوسائل الملائمة للعمل | <input type="checkbox"/> | الإشراف السيئ           |
|                          |                                 | <input type="checkbox"/> | كلها معا                |

إذا كانت الإجابة "بلا" هذا راجع إلى:

- |                          |                             |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ساعات العمل المناسبة        | <input type="checkbox"/> | التنوع في المهام و الواجبات |
| <input type="checkbox"/> | توفر الوسائل الملائمة للعمل | <input type="checkbox"/> | الإشراف الجيد               |
|                          |                             | <input type="checkbox"/> | كلها معا                    |

11. لديك قدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية.

- نعم  لا

في حال الإجابة "بنعم" يعود ذلك إلى:

- |                          |                           |                          |                             |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | تقتضي ذلك أخلاقيات المهنة | <input type="checkbox"/> | كونها تدخل في تطوير القدرات |
| <input type="checkbox"/> | لتحسين المهارات           | <input type="checkbox"/> | تدخل في زيادة فعالية الأداء |
|                          |                           | <input type="checkbox"/> | كلها معا                    |

في حال الإجابة "بلا" يعود هذا إلى كونها:

- |                          |                            |                          |                               |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | تعتبر عبء إضافي بالنسبة لك | <input type="checkbox"/> | خارج ساعات عملك               |
| <input type="checkbox"/> | خارج اختصاصك               | <input type="checkbox"/> | لا تدخل ضمن المهام المنوطة بك |

12. توفر لك المؤسسة وسائل الأمن و الوقاية الضرورية لقيامك بعملك.

- نعم  لا

13. يتأثر أداؤك لعملك بطريقة معاملة الرؤساء لك.

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم" يؤثر ذلك على :

مستوى الأداء  الروح المعنوية

الدافعية نحو العمل  كلها معا

14. الوسائل المتاحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة عملك.

نعم  لا

15. تقوم بأداء عملك في الوقت المحدد له.

نعم  لا

16. الخدمات المتوفرة في مؤسستك هي:

خدمة التأمين الصحي  خدمة الإطعام

خدمة النقل  كلها معا

17. في حال كلفت بالقيام بأعمال إضافية تعتبر ذلك:

زيادة في المسؤولية  فرصة للتدرج الوظيفي

فرصة لإثبات الذات  فرصة لتحسين مستوى المهارات

كلها معا

18. كيف تقيم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لك المؤسسة؟

جيدة  حسنة  سيئة

19. تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

نعم  لا

في حال الإجابة "بنعم" يكون ذلك عن طريق:

الإبداع في العمل  بذل جهد أكثر   
التعاون مع الزملاء في العمل  الالتزام بمواقف العمل   
تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية  إتقان العمل   
كلها معا

في حال الإجابة "بلا" يظهر ذلك في :

اللامبالاة والإهمال في العمل  عدم الالتزام بالأوامر   
الاعتماد على الغير  التغيب عن العمل   
العمل على تحقيق المصلحة الشخصية فقط  كلها معا

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي.

20. تلجأ مؤسستك إلى الاتصال الرسمي و غير الرسمي في إصدار الأوامر و التوجيهات.

نعم  لا

21. تعمل مؤسستك على إشاعة الاحترام بين الموظفين.

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" يؤدي ذلك إلى:

الشعور بالانتماء للمؤسسة  خلق روح العمل الجماعي   
الإبداع والابتكار  الشعور بالتقدير  كلها معا

إذا كانت الإجابة "بلا" يؤدي ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	الشعور بالروتين	<input type="checkbox"/>	الانعزالية
<input type="checkbox"/>	الشعور بالاعترا ب	<input type="checkbox"/>	العمل الفردي
<input type="checkbox"/>	كلها معا	<input type="checkbox"/>	الشعور بالملل في العمل

22. الاتصال الأفقي في إطار العمل يسمح ب:

<input type="checkbox"/>	تشجيع العمل الجماعي	<input type="checkbox"/>	سرعة تنفيذ العمل
<input type="checkbox"/>	ضمان الكفاءة في تأدية العمل	<input type="checkbox"/>	ضمان جودة العمل
		<input type="checkbox"/>	كلها معا

23. تحقق لك وظيفتك مكانة اجتماعية تتناسب مع طموحاتك.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

24. تجد صعوبة في الاتصال بمشرفك خلال العمل.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

إذا كانت الإجابة "بنعم" يرجع ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	لعدم اهتمام المشرف بالمرؤوسين	<input type="checkbox"/>	الشعور بالإحراج من المشرف
<input type="checkbox"/>	كلها معا	<input type="checkbox"/>	للطبيعة التسلطية للمشرف

إذا كانت الإجابة "بلا" يرجع ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	اهتمام المشرف بمرؤوسيه	<input type="checkbox"/>	العلاقة الطيبة مع المشرف
<input type="checkbox"/>	كلها معا	<input type="checkbox"/>	سهولة الاتصال مع المشرف

25. تشعر بالرضا عن المزايا التي تحققها لك وظيفتك؟

نعم  لا

في حال الإجابة "بنعم" يعود ذلك إلى :

الأجر المناسب  قيمة المنح المتحصل عليها

كون وظيفتك في إطار تخصصك  كلها معا

في حال الإجابة "بلا" يعود ذلك إلى:

الأجر غير المناسب  عدم إشباع حاجاتك

وظيفتك ليست في إطار تخصصك  كلها معا

26. تساهم الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة في تحسين العلاقات بين الموظفين.

نعم  لا

27. تتيح لك مؤسستك الاستقلالية في وظيفتك من خلال:

المشاركة في اتخاذ القرارات

حرية أداء العمل

التنوع الوظيفي

28. الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

نعم  لا

في حال الإجابة "بنعم" يؤدي إلى :

الشعور بالروتين في العمل  عدم القيام بالمهام على أكمل وجه

الشعور بالملل  ضعف العلاقات الجماعية  كلها معا

في حال الإجابة "بلا" يؤدي ذلك إلى :

<input type="checkbox"/>	تماسك العلاقات بين الموظفين	<input type="checkbox"/>	خلق الحيوية في العمل
<input type="checkbox"/>	القيام بالمهام على أكمل وجه	<input type="checkbox"/>	إتقان العمل
		<input type="checkbox"/>	كلها معا

29. تشعر بالفخر و الاعتزاز بمكانتك داخل المؤسسة.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

30. رتب وسائل الاتصال التالية حسب درجة الاعتماد عليها داخل المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	الفيسبوك	<input type="checkbox"/>	الهاتف
<input type="checkbox"/>	البريد الإلكتروني	<input type="checkbox"/>	الفاكس

31. وظيفتك الحالية تمنحك الفرصة لتطوير قدراتك.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

في حال الإجابة "بنعم" يساهم ذلك بشكل:

<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	كبير
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	------

المحور الرابع: الحوافز و الالتزام التنظيمي.

32. تمنح الحوافز في مؤسستك على أساس:

<input type="checkbox"/>	المؤهلات العلمية	<input type="checkbox"/>	الزيادة في الإنتاج
<input type="checkbox"/>	الانضباط في العمل	<input type="checkbox"/>	الأقدمية في العمل
<input type="checkbox"/>	كلها معا	<input type="checkbox"/>	روح المبادرة

33. تنقيد بساعات العمل.

نعم  لا

في حال الإجابة "بنعم" يعود ذلك إلى:

الشعور بالمسؤولية  الخوف من المشرف

احترام القوانين  كلها معا

34. تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة لك في:

الشعور بالتقدير والاحترام  الرفع من الروح المعنوية

الشعور بالرضا عن العمل  الاستقرار في العمل

كلها معا

35. تميل إلى التهرب من المسؤولية في حال غياب الرقابة في ظل العمل.

نعم  لا

36. الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة هي:

الثناء و المدح  لوحات الشرف و التقدير

جوائز تشجيعية  كلها معا

37. تلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة .

نعم  لا

38. يتم توزيع المكافآت والتشجيعات بشكل عادل على العمال.

نعم  لا

في حال الإجابة "بلا" لأنها تتم على أساس :

المحسوبية  العلاقات الشخصية

علاقات القرابة  كلها معا

39. يؤدي تغيير ظروف العمل إلى ترك المؤسسة.

نعم  لا

40. رتب الحوافز التالية حسب أهميتها بالنسبة لك:

الترقية و التدرج الوظيفي  الزيادة في الأجر

المدح و الشكر  المساواة بين العمال

الإشراف الجيد

41. تقوم بتطبيق التعليمات و الأوامر الصادرة إليك.

نعم  لا

42. نظام الحوافز في مؤسستك:

جيد  حسن  سيء

43. يعود استمرارك في العمل بالمؤسسة إلى:

الشعور بالراحة  المكانة الممنوحة لك

تلاؤم إمكانياتك مع وظيفتك  كلها معا

44. هل تعتقد بأن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين بها.

نعم  لا

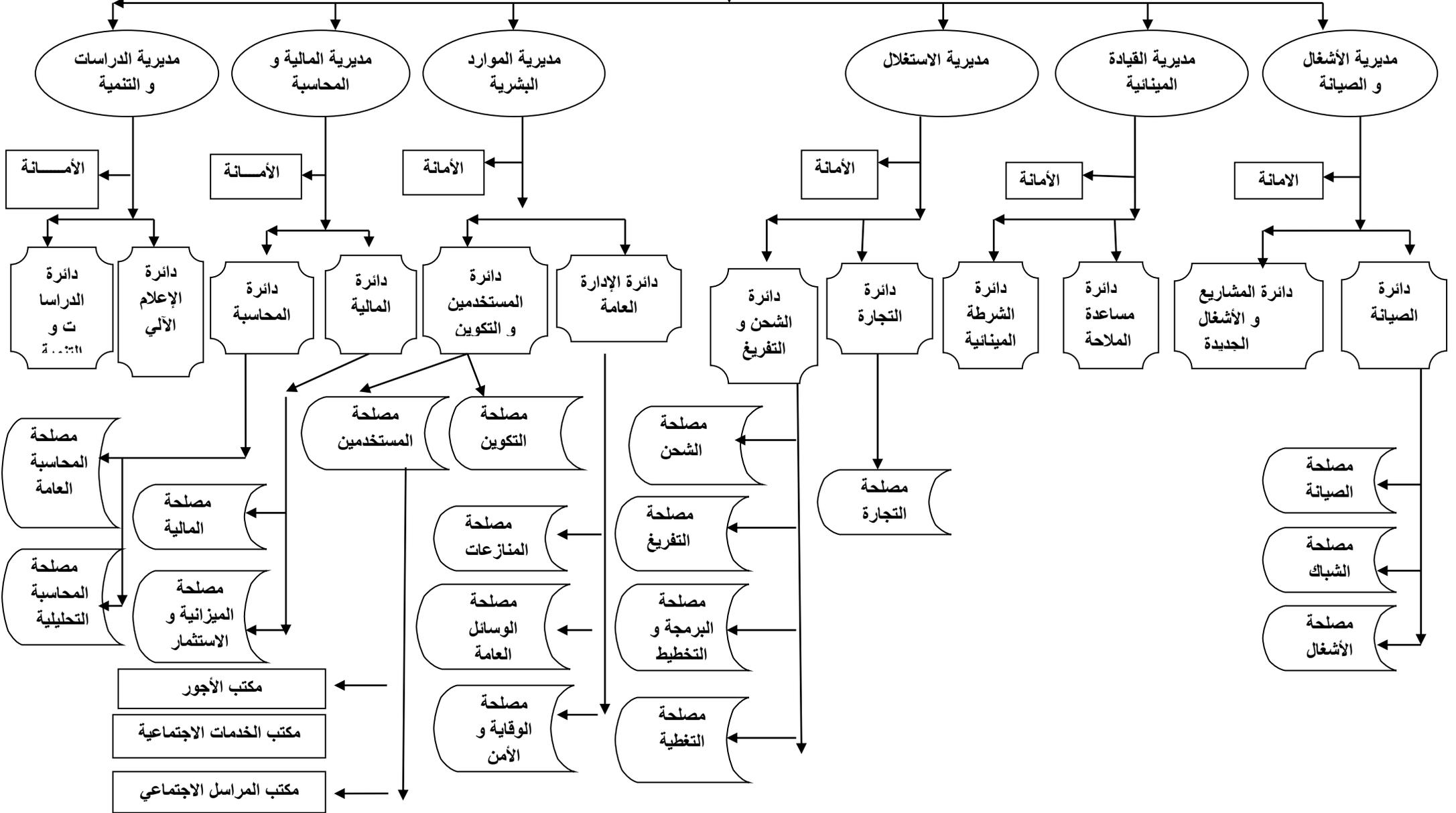
الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن

الرئيس المدير العام

مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير

مساعد المدير العام المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة

الأمانة



# ملخص الدر اسمة

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن .

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تمحورت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

- كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة؟

- كيف تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

وقد جاءت الدراسة في سبعة فصول ، من خلال الاطلاع على الأدبيات المكتوبة حول الموضوع سواء كانت نظرية أو ميدانية، أربعة منها نظرية و ثلاثة منها ميدانية، حيث جاء الفصل الأول كإطار مفاهيمي للدراسة، و الفصل الثاني تطرق إلى متغيري المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، أما الفصل الثالث فقد تناول الاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، أما الفصل الرابع فقد تمحور حول المناخ التنظيمي و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

في حين جاء الفصل الخامس كإطار منهجي للدراسة الميدانية، إذ يعتبر حلقة وصل بين الجانبين النظري و الميداني، أين تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية المستخدمة، فمن حيث المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، أما تقنيات البحث الميداني فقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب الملاحظة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة طبقية تناسبية

## ملخص الدراسة:

---

قدرت ب 79 مفردة، مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 157 موظف أي ما يعادل 50 % من مجتمع الدراسة، وفي تحليل البيانات فقد جمعت الدراسة الحالية بين الأسلوبين الكمي و الكيفي، كما قد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية كحساب ثبات الاستمارة عن طريق ألفا كرونباخ، وحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه، أما بخصوص الفصل السادس فقد تم عرض البيانات وتحليلها وصولاً إلى الفصل السابع أين تم مناقشة النتائج، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تؤثر ظروف العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

- يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

- تعمل الحوافز على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

وبالتالي صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة: **يؤثر المناخ التنظيمي على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.**

**Résumé d'étude:**

**En langue française:**

**Le climat organisationnel et la stabilité fonctionnelle au sien d'institution économique algérienne.**

**Étude de terrain (étude pratique) à l'établissement de port de djen djen.**

Le rôle de cette étude actuelle est de connaitre l'effet de climat organisationnel sur la stabilité fonctionnelle de l'institution économique algérienne, cette étude se caractérise sur la problématique selon cette question principale :

- Quelle est l'influence (l'effet) de climat organisationnel sur la stabilité fonctionnelle au sien d'institution ?

Selon cette question principale, on distingue les questions secondaires suivant :

- Quelle est l'effet des conditions de travail sur la rentabilité des employés de l'établissement ?
- Quelle est le rôle de contact organisationnel sur l'entente fonctionnelle entre les employés de l'établissement ?
- Quelle est le rôle des encouragements pour la réalisation d'engagement organisationnel des employés au sien d'institution.

Cette étude est réalisée en sept (7) chapitres et selon les littératures écrits sur ce sujet soit théoriques ou pratiques (terrain) : (quatre(4) théoriques et trois (3) pratiques)

Sur ce point, le premier chapitre est considéré comme un cadre explicatif d'étude et le deuxième chapitre a abordé les variétés de climat organisationnel et la stabilité fonctionnelle sinon, le troisième chapitre a exprimé les directions théoriques d'étude de climat organisationnel et la stabilité fonctionnelle.

En revanche le quatrième chapitre se déroule sur le climat organisationnel et la stabilité fonctionnelle à l'intérieur de l'institution économique algérienne.

Ce pendant le cinquième chapitre est considéré comme une méthode organisée d'étude pratique, (étude de terrain) elle est sensée d'être le relais entre le coté théorique et le coté pratique, ou on a traité les différentes procédures et méthodes utilisées, selon la méthode utilisée on constate la méthode expressive en parallèle les techniques de la recherche pratique sont le formulaire comme un objet principal et la remarque en seconde objet, sur ce point il y'avait une distribution de formulaire sur un échantillonnage proportionnel de 79 % prise de la population originale en nombre de 157 employés équivalent de 50% de la population totale de l'étude. Selon l'analyse des données l'étude actuelle a reliée entre la méthode quantitative et la méthode qualitative en se basant sur les méthodes de recensement comme le calcul de la stabilité de formulaire selon alpha « Alpha Cronbach » et le calcul de la fiabilité de questionnaire selon l'équation (la théorique) de loché. Pour ce qui concerne le sixième chapitre qui est caractérisé par la présentation et l'analyse des données, en arrivant à le septième chapitre là où il y'a la discussion des résultats, parmi les principaux résultats on a :

- L'effet des conditions de travail sur la rentabilité et le rendement des employés au sein de l'institution.

## ملخص الدراسة:

---

- Le rôle de contact organisationnel pour le renforcement de l'entente et la satisfaction des employés dans leurs établissements.
- L'encouragement sert à la réalisation de la stabilité et de l'engagement organisationnel chez les employées au sien de leurs institution donc l'hypothèse principale de cette étude : **L'effet de climat organisationnel sur la stabilité fonctionnelle de l'institution et vraie.**