

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان :

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني

دراسة ميدانية بميناء جن جن العالمي - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

- د شتيوي ربيع

إعداد الطالبتين:

- بوبريوة نور الهدى

- بوالقدرة هدى

لجنة المناقشة

1- الأستاذ :.....رئيسا

2- الأستاذ: شتيوي ربيع.....مشرفا

3- الأستاذ :.....مناقشا

السنة الجامعية : 2019 - 2020



" باسم الله الرحمن الرحيم "

قال تعالى: «لأن شكرتم لأزيدنكم»

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله إليه نحمده ونشكره على
نعمته علينا بنور العلم الذي أنار لنا الطريق إلى العلم والمعرفة
الآداء الواجب

نتقدم بشكرنا وعرفاننا لأستاذنا المشرف " شتيوي ربيع "

على توجيهاته وشكر موصول لمسؤولي وعمال ميناء جن جن العالمي
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين ساعدونا سواء من داخل
الولاية وخارجها وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا
العمل المتواضع

ونسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل ثمرة جهد لكل طالب
للاستفادة منه

الفهرس

- فهرس الجداول

- مقدمة..... (أ_ ب)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

16.....	أولا: إشكالية الدراسة.....
18.....	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
18.....	ثالثا: مبررات اختيار الموضوع.....
18.....	رابعا: أهمية الدراسة.....
19.....	خامسا: أهداف الدراسة.....
19.....	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.....
29.....	سابعا: الدراسات السابقة.....
46.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية

48.....	تمهيد.....
49.....	أولا: أهمية بيئة العمل الداخلية.....
49.....	ثانيا: عناصر بيئة العمل الداخلية.....
68.....	ثالثا: أنواع بيئة العمل الداخلية.....
69.....	رابعا: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.....
70.....	خامسا: متطلبات نجاح بيئة العمل الداخلية.....
71.....	سادسا: معوقات نجاح بيئة العمل الداخلية.....
73.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإستقرار المهني

74.....	تمهيد.....
75.....	أولاً: أهمية الإستقرار المهني.....
76.....	ثانياً: عوامل الإستقرار المهني.....
81.....	ثالثاً: مظاهر الإستقرار المهني.....
84.....	رابعاً: مظاهر عدم الإستقرار المهني.....
89.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

91.....	تمهيد.....
92.....	أولاً: النظريات الكلاسيكية.....
92.....	1- نظرية الإدارة العلمية.....
94.....	2- نظرية التقسيم الإداري.....
95.....	3- النظرية البيروقراطية.....
100.....	ثانياً: النظريات النيو كلاسيكية.....
100.....	1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
102.....	2- نظرية الفلسفة الإدارية.....
104.....	3- نظرية الحاجات.....
106.....	4- نظرية ذات العاملين.....
108.....	ثالثاً: النظريات الحديثة.....
108.....	1- نظرية التوقع.....
109.....	2- نظرية الإدارة بالأهداف.....

110.....	3-نظرية Z لوليام أوشي.....
112.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية وخصائص مجتمع البحث.

114.....	تمهيد.....
115.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
119.....	ثانياً: أدوات جمع البيانات.....
121.....	ثالثاً: المنهج المستخدم.....
121.....	رابعاً: مجتمع البحث.....
126.....	خامساً: أساليب التحليل.....
127.....	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

129.....	تمهيد.....
130.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات.....
130.....	1 - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.....
137.....	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.....
143.....	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.....
151.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.....
151.....	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
154.....	2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
156.....	3 - النتائج العامة للدراسة.....

156.....	رابعاً: اقتراحات وتوصيات الدراسة
158.....	خلاصة الفصل
159.....	الخاتمة

- ملخص الدراسة

- قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

فهرس الجداول

135	جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
136	جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب السن.....
137	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
138	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....
139	جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....
140	جدول 6 توزيع الأفراد حسب الرتبة المهنية.....
141	جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.....
145	جدول 8 تميز مكان العمل بالهدوء اللازم لتأدية المهام على أكمل وجه.....
146	جدول 9 تميز مكان العمل بالحرارة المناسبة.....
147	جدول 10 توفر مكان العمل على التهوية المناسبة.....
148	جدول 11 توفر مكان العمل على إضاءة جيدة.....
149	جدول 12 توفر مكان العمل على وسائل الحماية من الأخطار المهنية.....
150	جدول 13 حرص المؤسسة على صيانة أجهزة ومعدات العمل.....
151	جدول 14 حرص المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التقنية لإنجاز العمل.....
151	جدول 15 الرضا عن الطريقة التي ينظم بها العمل.....
152	جدول 16 حرص المؤسسة على ضمان بيئة عمل خالية من كل المخاطر.....
153	جدول 17 عقد الرئيس لقاءات دورية لشرح سياسة المؤسسة.....
154	جدول 18 عقد الرئيس لقاءات مباشرة مع المرؤوسين لتبادل المعلومات حول العمل.....
154	جدول 19 إشراك العمال في حل المشكلات الطارئة في العمل.....
155	جدول 20 عقد الرئيس لقاءات دورية لطرح الانشغالات المهنية للعمال.....
156	جدول 21 سهولة إيصال انشغالات العمال إلى الإدارة.....
157	جدول 22 رد الإدارة على انشغالات العمال بالسرعة اللازمة.....
158	جدول 23 اعتماد أسلوب الحوار والإقناع من طرف المشرف.....

158	جدول 24 مدى استعداد المشرف لتقديم المساعدة.....
159	جدول 25 زملاء العمل أصدقاء.....
159	جدول 26 جماعة العمل أسرة كبيرة.....
160	جدول 27 أعضاء جماعة العمل مستعدون لتقديم المساعدة كلما تطلب الأمر.....
161	جدول 28 يحظى العمال بالتكريم نظير عملهم المتميز.....
161	جدول 29 تكريم العمال المتميزين بحفالات سلوك يستحق التنويه به.....
162	جدول 30 المكافأة المعنوية تعزز المحبة داخل المؤسسة.....
163	جدول 31 تناسب الأجر الشهري مع الجهد المبذول من طرف العامل.....
164	جدول 32 مدى تلبية الأجرة لإحتياجات العامل ومدى تدمره من ذلك.....
165	جدول 33 كفاية المكافآت الفردية والجماعية التي يحصل عليها العمال.....
165	جدول 34 الترقيات المكافآت تقدم على أسس واضحة.....
166	جدول 35 الشعور بالإحباط بسبب ضعف المكافأة.....
167	جدول 36 تقدم لجنة الخدمات الاجتماعية إعانات للعاملين في الحالات الطارئة...
168	جدول 37 المؤسسة تبدل ما بوسعها للمحافظة على عمالها.....
168	جدول 38 ترك العمل في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى.....

مقدمة

إن التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة، أفرزت تحولات جذرية مست مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وفي ظل هذا التحول سعت المؤسسات إلى تحقيق كل ما تضعه من أهداف مستخدمة في ذلك كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، لذا ازداد توظيف الموارد البشرية بأعداد هائلة، كما عملت المؤسسات على تطوير وسائل الإنتاج وتغيير أساليب العمل من أجل تحقيق أهدافها، وبما أن الفرد هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة هو ما جعلها تسعى على اختلاف أنواعها للاهتمام ببيئة عمله لاسيما من الجانب المعنوي لأن الجانب المادي وحده لم يعد يكفي لشعور الفرد بالارتياح والاستقرار في العمل، كما تحرص المؤسسات على الحفاظ على العلاقات الطيبة وترسيخها بين العمال من أجل خلق نوع من الانتماء والولاء اتجاه مؤسساتهم، وذلك لما له من أهمية وأثر على سير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد ازداد الاهتمام بدراسة بيئة العمل الداخلية في السنوات الأخيرة نظرا لما لها من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء العمال واستقرارهم، ففهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل في التعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك الفرد ودوافعه و أدائه والوسيلة الرئيسية في تحقيق استقراره ، وذلك باعتبار الاستقرار المهني من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على مردودية المؤسسة، فالإشباع التي يحصل العامل في عمله تخلق لديه إحساس بالرضا والراحة النفسية وتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله ونحو المؤسسة التي هو جزء منها.

ولهذا تم اختيارنا لموضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني بشركة ميناء جن جن العالمي بولاية جيجل.

وقد حاولنا في هذه الدراسة تقصي موضوع البحث من مختلف الجوانب حيث قسم إلى ستة فصول.

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة تضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها مبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، ومن تم تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى المتغير الأول وهو بيئة العمل الداخلية، وهذا من خلال تناولنا فيه لأهمية بيئة العمل الداخلية، عناصرها وأنواعها، العوامل المؤثرة فيها، متطلبات ومعوقات نجاحها.

- **الفصل الثالث:** تم فيه استعراض المتغير الثاني وهو الإستقرار المهني، حيث تناولنا فيه أهمية الإستقرار المهني و عوامله، ومظاهر الاستقرار و مظاهر عدم الاستقرار المهني.

- **الفصل الرابع:** والمعنون ب النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، خصص لتناول النظريات الكلاسيكية والتي تضمنت نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية بالإضافة إلى النظريات النيوكلاسيكية والتي اشتملت على: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية نظرية الحاجات و نظرية ذات العاملين، وفي الأخير تناولنا النظريات الحديثة والتي تضمنت نظرية التوقع، نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية Z لوليام أوشي

- **الفصل الخامس:** المعنون ب:الإطار المنهجي للدراسة من خاله تطرقنا إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني والبشري) أدوات جمع البيانات من ميدان الدراسة(الملاحظة والإستمارة ، الوثائق والسجلات) مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، وفي الأخير أساليب معالجة وتحليل البيانات المتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي.

- **الفصل السادس:** فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها مسبقا، التوصيات والاقتراحات. وفي الأخير انتهت الدراسة إلى خاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الإشكالية

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات أوجدت مناخا جديدا، وأوضاعا إقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا من قبل، وكانت المؤسسة من أكثر الأنظمة تأثرا بتلك التغيرات باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوحا، تتفاعل فيها مجموعة من الموارد البشرية والمالية وكذا التنظيمية. بحيث تأثر وتتأثر بالمحيط الخارجي وهو ما فرض على هذه الأخيرة أن تكون أكثر فاعلية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وبما أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لدواليب العمل داخل أي مؤسسة فقد أصبح الإهتمام بتنمية هذا المورد والعمل على استقراره هو الحد الفاصل في نجاح المؤسسات أو فشلها، لذا وجب عليها العمل على الرفع من درجة الاستقرار تضمن فيها ثباتها واستمراريتها من جهة، واستقرار الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، وذلك من خلال السعي إلى الوفاء بمتطلباتهم وإيجاد السبل الكفيلة لتحسين ظروف عملهم وضمان بيئة عمل ملائمة تساعدهم على تأدية مهام بكفاءة ومهارة.

ويعد موضوع الاستقرار المهني من المواضيع التي جرى البحث فيها من البدايات الأولى لظهور العمل الإنساني المنظم. وذلك باعتبار أن هذا الأخير هو أحد أهم درجات الرضا التي قد يصل إليها العامل في مجال عمله، وباعتباره محصلة لعناصر يتصور الفرد الحصول عليها من بيئة عمله، وشعور العامل بالاستقرار لا يتأتى بمحض الصدفة بل ثمة عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته والتي لطالما تسعى المؤسسة إلى توفيرها سواء كانت مادية أو معنوية، تدفعه للمشاركة الفعالة في المؤسسة وتعمق رضاه وانتمائه لها، فتحسين الظروف المحيطة بالعامل يساهم في رفع الروح المعنوية لديه ويزيد من ارتباطه أكثر بالعمل، فالمعنويات المرتفعة للعاملين تعد أحد مقاييس رضاهم واستقرارهم داخل بيئة عملهم.

لقد أصبح تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة حتمية لدى كل المؤسسات، وذلك راجع للدور الكبير الذي تلعبه هذه البيئة في نجاح أي مؤسسة، فهي تعتبر مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة داخلها. وبيئة العمل الداخلية تتمثل في مجموع العناصر والظروف التي يتشكل منها الواقع الذي تعيشه المؤسسة، حيث أنه من شأن هذه العناصر والمتمثلة أساسا في نظام الحوافز نمط الاتصالات والظروف الفيزيائية وغيرها من العوامل المادية والاجتماعية أن تؤثر على أداء العاملين وعلى استقرارهم فقد تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة لهم كما قد تكون مصدر لضغوط والتوتر لديهم مما قد ينتج عنه حالة من عدم الاستقرار بالنسبة للعامل، فالإنسان العامل داخل المؤسسة يتأثر بالبيئة التي

يعمل فيها، لذا تحرص المؤسسات على تهيئة بيئة عمل جيدة وخلق أجواء محفزة و هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار .

بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني أمران متلازمان، فهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ما تقدمه بيئة العمل الداخلية من إمكانيات وعوامل تساعد على الرفع من درجة الاستقرار من خلال توفير ظروف عمل مادية كالإضاءة التهوية نمط الاتصالات بالإضافة للحوافز هذا ما يعزز من شعور العاملين بالاستقرار والرغبة في العمل والإنجاز والتفاني فيه.

وقد اختلفت رؤى المفكرين في كيفية تعزيز الاستقرار المهني داخل المؤسسات، فنجد تايلور مثلا قد جسد فكرة الاستقرار من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يرى أن شعور العامل بالراحة راجع لوضوح واجباته ومسؤولياته الوظيفية، في حين أشار شستر برنارد من جهته إلى أن الحوافز باختلاف أنواعها تضمن استمرار واستقرار العامل في المؤسسة. كما نجد هنري فايول هو الآخر يناهز بضرورة شعور العاملين بالعدالة داخل التنظيم من أجل ضمان بقائهم.

شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ظروف منافسة شديدة، نتيجة انفتاح الإقتصاد الجزائري وتوجيهه نحو الإقتصاد الحر من أجل بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، و بناء على ذلك تسعى هذه الأخيرة لتوفير ظروف عمل ملائمة تضمن لها استمرار عمالها وبقائهم.

ومن خلال ما سبق سنحاول في دراستنا هذه إبراز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والاستقرار

المهني لدى العاملين في شركة ميناء جن جن العالمي بجيجل.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لبيئة العمل الداخلية علاقة بالاستقرار المهني لدى عمال ميناء جن جن العالمي ؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- هل تسهم الظروف الفيزيائية السائدة في تحقيق الرضا لدى العاملين؟
- هل يسهم نمط الاتصالات في تحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة؟
- هل يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين بها ؟

الفرضية العامة :

علاقة بيئة العمل الداخلية بالاستقرار المهني لدى العاملين بمؤسسة ميناء جن جن العالمي.

أولاً- الفرضيات

- تساهم الظروف الفيزيائية السائدة في ميناء جن جن العالمي في تحقيق الرضا لدى العاملين.
- يساهم نمط الاتصالات السائد بمؤسسة ميناء جن جن العالمي في تحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- يساهم نظام الحوافز بمؤسسة ميناء جن جن العالمي في رفع الروح المعنوية للعاملين بها.

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

1- مبررات ذاتية:

- الإهتمام الشخصي بهذا الموضوع والرغبة في التعرف على بيئة العمل الداخلية للمؤسسة.
- قلة الدراسات السوسولوجية التي تهتم بموضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني.
- صلة الموضوع بمجال التخصص.
- الرغبة في تقديم خبرات ومعلومات حول هذا الموضوع.

2- مبررات موضوعية:

- محاولة إبراز علاقة بيئة العمل الداخلية بالاستقرار المهني.
- تحسيس المؤسسات بأهمية بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز الاستقرار المهني لدى العاملين.
- محاولة الوصول إلى العوامل الأكثر تأثيراً في الاستقرار المهني.

- إمكانية اختبار الموضوع ميدانياً.

ثالثاً- أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة في جانبها العلمي في كونها تساعد على إثراء الموضوع في

مجال التخصص، ومحاولة لسد النقص الموجود في الدراسات السوسولوجية في مجال بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني. كما تساعد على إبراز وفهم الارتباط بين بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني وبالتالي إعطاء صورة على أهم العوامل المؤثرة في الاستقرار، فضلاً عن أن هذه الدراسة يمكن أن تكون خلفية لدراسات لاحقة.

2-الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تشخيص ظاهرة داخل المؤسسة، صف إلى ذلك ما تقدمه الدراسة الميدانية من توصيات واقتراحات في المجال الإداري والتنظيمي والاستفادة في مجال التنظيم والعمل.

رابعاً - أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إبراز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني.
- التعرف على مساهمة الظروف الفيزيائية في تحقيق رضا العاملين.
- التعرف على مساهمة نمط الاتصالات في الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- التعرف على مساهمة نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين.

خامساً - تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث العلمي ، فهو يعتبر أول الخطوات التي يقوم بها الباحث عند إجرائه لأي دراسة، لأن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها ويجب على الباحث تحديد مضامينها ، حتى يزيل عنها الغموض الذي قد يكتنفها، وقد تم تحديد مفاهيم هذا البحث فيما يلي :

أولاً-المفاهيم الرئيسية

1- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

1-1- البيئة:

-**لغة:** يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى : الجذر "بؤأ" الذي أخذ منه الفعل الماضي "باء" قال ابن المنظور في معجم لسان العرب "باء إلى الشيء أي رجع إليه".¹

- **اصطلاحاً:**

تعرف البيئة أنها : كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة، من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية.²

¹ عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر، ط1 عمان، 2006، ص116.

² نائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، ط1، عمان، 2016، ص 134.

وبالتالي فالبيئة هي مجموعة الظروف والمؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بالإنسان والمؤسسة.

- ويعرفها "دافت DAFT" بلئها: الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط بتفاعل معه لتحقيق أهدافها.¹

- في حين يعرف "روبرت" ROBERT البيئة : بقوله خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة.²

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن البيئة هي الإطار أو الوسط الذي توجد وتعمل فيه المؤسسة.

- يعرف "تشرشمان" CHURCHMAN البيئة أنها: مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها.³

- وينظر "روبنز" RUBENS إلى البيئة : على أنها العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة.

- وهو ما أكد عليه "هولي" بقوله بأنها : جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المنظمة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم البيئة يرتبط بالعوامل والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي لها إمكانية التأثير عليها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف البيئة إجرائياً بأنها : ذلك الحيز المكاني الذي يحيط بالإنسان والمؤسسة ويضم كافة الجوانب المادية وغير المادية.

1-2- العمل :

- لغة: من عمل أي فعل فعلا عن قصد مارس نشاطا وقام به بجهد للحصول على منفعة أو الوصول إلى نتيجة مجدية.⁵

- اصطلاحاً: يشير مصطلح العمل بمعناه العام إلى : أي نشاط إنساني عضلي كان أو عقلي يبده الفرد لتحقيق هدف معين أو الحصول على منفعة.

¹ حسين أحمد الطراونة: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، ط1 عمان، 2012، ص67.

² حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص46.

³ حسين أحمد الطراونة:المرجع نفسه ، ص67.

⁴ حسين حريم: المرجع نفسه، ص 47.

⁵ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1979، ص 123.

- كما يعرفه معجم الموارد البشرية: "بأنه بدل جهد بدني أو عقلي لإتمام شيء ما أو لتحقيق هدف معين وهو مهنة يزاولها الفرد ويتقاضى عنها أجرا.¹

ويفهم من هذين التعريفين أن العمل هو الجهد الذي يبذله الإنسان في مقابل الحصول على أجر معين.

- وهو ما ذهب إليه "أنتوني غيدنز" على أنه: تنفيذ مجموعة من المهمات التي تحتاج إلى جهد فكري أو عضلي، بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية.²

من خلال هذا التعريف يتضح بأن العمل يتجسد في المهمات التي تحتاج إلى جهد فكري أو عضلي لإنتاج سلعة وتلبية احتياجات الأفراد.

- بينما يعرف "مصطفى الفيلاطي" العمل أنه: الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل، يشغل من وقته جزء مقدر ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت ويريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة.³ يلاحظ من خلال هذا التعريف أن العمل هو كل ما يقوم به الإنسان من جهد خلال فترة ومنية للحصول على منافع معينة.

من خلال ما سبق يمكن وضع **تعريف إجرائي للعمل**: هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي ينجزها الفرد العامل، قصد تحقيق أهداف معينة مقابل حصوله على أجر.

1-3- مفهوم بيئة العمل:

- يعرف "الشنواتي" بيئة العمل أنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه. - بينما يعرفها "الحمامي" بأنها: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.⁴

من خلال هذين التعريفين يتضح أن بيئة العمل هي كافة الظروف السائدة داخل وخارج المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على سلوك العاملين وتصرفاتهم.

¹ جمعة سيد يوسف: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث المدنية، ط1، القاهرة، 2007، ص11.

² أنتوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الضياع، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت لبنان، 2005، ص 34.

³ كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (العمل والأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للنشر، ط1،

مصر، 2001، ص 124.

⁴ خالد رجم وآخرون: أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة ورقلة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، مجلة الاقتصاد والتنمية

البشرية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2011، ص 187.

- كما تعرف بيئة العمل بأنها : التحليل الدقيق لظروف العمل والمعدات العمالية الأساسية والمواد، بما يسمح بالتحسين المستمر لجودة العمل والأدوات والإجراءات اللازمة للاحتياجات الإنتاجية، وراحة الأفراد ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين وزيادة ولائهم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.¹

نستنتج من هذا التعريف أن بيئة العمل هي تحليل لكافة الظروف السائدة في مكان العمل سواء كانت مادية أو معنوية، ومدى انعكاسها على أداء العاملين ومعنوياتهم.

مما سبق يمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا بأنها: كافة العناصر والظروف الموجودة داخل المؤسسة وخارجها مادية وغير مادية، والتي يعمل الفرد في إطارها وتؤثر في أدائه وسلوكه وإنتاجيته.

1-4- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

- يعرفها العديلي ناصر محمد أنها : العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها العامل مثل الأنظمة وإجراءات العمل، والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل.²

- في حين يعرفها "حمزاوي" بأنها : المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل، من ضوء ودرجة الحرارة الإضاءة وتصميم المكاتب وأدوات مكتبية مساعدة.³

يتضح من خلال هذين التعريفين أن بيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة المحيطة بالعاملين بما تتضمنه من جوانب مادية وتنظيمية واجتماعية.

- وتعرف "وسيلة حمداوي" بيئة العمل الداخلية بأنها : المحيط الذي يعمل فيه الفرد، ويطلق عليه أيضا بيئة المنظمة ويضم عوامل تكون البيئة الداخلية.⁴

يفهم من هذا التعريف بأن بيئة العمل الداخلية هي المحيط الذي يعمل الفرد في إطاره.

ويمكن تعريف بيئة العمل الداخلية إجرائيا بأنها: مجموع العناصر التي توجد داخل المؤسسة سواء كانت مادية أو غير مادية، والتي لها تأثير على أداء العمال وسلوكياتهم واتجاهاتهم وميولهم نحو عملهم.

¹ بلايلية ربيع: حسن الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوظيفية للذهن ENAP، وحدة سوق أهراس، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، 2017، ص 264.

² العديلي ناصر محمد: السلوك الانساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، معهد الادارة العامة للنشر، الرياض، 1995، ص 19.

³ حمزاوي محمد السيد: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر، الرياض، 2008، ص 105، 106.

⁴ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 42.

2- مفهوم الإستقرار المهني :

2-1- الإستقرار:

لغة : جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، دام استقر بالمكان أقام به والإستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون.¹

اصطلاحا: هو وضعية للشخص الثابت والمحافظ على توازنه والذي يحتفظ بنظام ديناميكي، ويخطط لهذا الإستقرار يبتعد فيه عن الإضطراب، فهو حالة الذي يكون في وضعية ثابتة ولا يخاطر باستقراره اتجاه أي خطوة مشكوك فيها.²

2-2 المهنة:

لغة : هي العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وخفة.³

اصطلاحا : هي مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة والمختلفة، وهي ترتبط بعمل الفرد والتي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها، ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكاف به.⁴

يفهم من هذا التعريف المهنة هي مجموعة من المهارات المبنية على أساس الخبرة، يؤديها العامل مقابل الحصول على أجر.

- ويعرف " فريديريك تايلور " المهنة أنها: مجموعة أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي، بحيث أن الرابطة بين الفرد والبناء الاجتماعي هو العمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.⁵

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المهنة هي مجموعة من الأدوار التي يقوم بها الفرد، وتتطلب توفر شروط معينة فيه.

ويمكن تعريف المهنة إجرائيا بأنها ذلك العمل الذي يقوم به الفرد بصفة دائمة نسبيا مستخدما مهارات محددة يتطلبها هذا العمل، ويتقاضى عليها أجرا.

¹ شوكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، سنة 2006، ص 41.

² Le grand larousse illusté. Dictionnaireencylopédique. (2005). france : villeneuve d asco.

³ المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية للنشر، ط4، القاهرة، 2005، ص889.

⁴ كمال عبد الحميد الزيات: مرجع سابق، ص 142.

⁵ الصمادي والرواشدة: محددات الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2003، ص 71.

2-3- مفهوم الاستقرار المهني:

- عرف "محمد علي محمد" الاستقرار المهني بأنه: ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.¹

ويفهم من هذا التعريف أن الاستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله وعدم تفكيره في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى، مدام العمل الأول يوفر الاحتياجات الضرورية ويرفع من مستوى شعوره بالأمن والاطمئنان على مستقبله.

- كما عرفه "عبد الوهاب عبد الواسع": 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.²

وبالتالي فالاستقرار المهني هو الحالة التي تتطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة مقابل توفير الأمن والرعاية له في بيئته.

- أما "حبيب الصحاف" فيعرف الاستقرار المهني على أنه: استقرار الموظف في مهنته ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني وتعمل على تكريسه.³

نستنتج من خلال هذا التعريف أن ثبات العامل في مهنته واستقراره فيها يتحدد من خلال معدلات البقاء.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستقرار المهني إجرائياً بأنه: ثبات العامل وبقائه في خدمة المؤسسة من بداية التوظيف إلى سن التقاعد دون تغيير مكان عمله، مصاحباً بذلك شعوره بالأمن والطمأنينة على مستقبله المهني.

¹ محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، مصر، 1985، ص 201.

² عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 81.

³ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي إنجليزي، ط1، بيروت لبنان، 1997، ص 69.

3- المؤسسة:

- تعرف المؤسسة بأنها: وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- كما تعرف أيضا على أنها: وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به، من بيع وشراء من أجل تحقيق الأهداف وجدت المؤسسة من أجلها.¹

نلاحظ أن هذان التعريفان ركزا على الجانب الاقتصادي للمؤسسة، باعتبارها وحدة اقتصادية الهدف الأساسي لوجودها إنتاج السلع والخدمات.

- في حين يعرفها "بارسونز" بأنها: وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية، تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة.²

ركز "بارسونز" على الجانب الاجتماعي للمؤسسة حيث نظر إليها كتنظيم اجتماعي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية، تتفاعل فيما بينها في شكل بنوي من أجل تحقيق أهداف معينة.

- وهو ما ذهب إليه برنارد بوصفه للمؤسسة بأنها: أنساق فرعية تدخل في إطار ما يعرف بالنسق التعاوني، من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا بأنها عبارة عن نظام اجتماعي واقتصادي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية. تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

4- العامل

- يعرف العامل على أنه: كل ذكر أو أنثى يؤدي عمل يدوي أو غير يدوي مقابل أجر مهما كان نوعه يكون في خدمة صاحب العمل، تحت إشرافه وسلطته.⁴

من خلال هذا التعريف يتضح أن العامل هو كل فرد يقوم بعمل لصالح رب العمل أو المستخدم تحت إدارته وسلطته، مقابل أجر.

- كما أشار "الميثاق الوطني" إلى العامل على أنه: كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري والجسدي، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.⁵

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 الجزائر، 2003، ص 24.

² طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، سنة 2007، ص 23.

³ مراد زعيبي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، جامعة باجي المختار، عنابة، 2006، ص 43.

⁴ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 239.

⁵ الميثاق الوطني الجزائري، 1979، ص 50.

بمعنى أن معاش الفرد يكون نتيجة لما يتقاضاه مقابل العمل الذي يؤديه سواء كان فكرياً أو جسدياً شرط ألا يستخدم باقي العمال لمصلحته الشخصية.

- في حين يعرف عبد المنعم عبد الحي العامل بأنه : كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسيو مهني، أي كل من يوجد داخل الورشة.¹

يتضح من هذا التعريف أن التعريف أن العامل هو كل شخص يساهم في تحقيق وظيفة الإنتاج في بيئة عمله، مهما كان مركزه ومهما كانت مكانته داخل المؤسسة.

ويمكن تعريف العامل إجرائياً بأنه كل فرد يقوم بعمل معين فكري أو عضلي لتحقيق وظيفة إنتاجية تحت سلطة وإشراف ورب العمل مقابل لأجر.

ثانياً - المفاهيم الفرعية

أ - المفاهيم الفرعية المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1- الحوافز : يعرفها "أحمد زكي بدوي" أنها: كل الأدوات والخطوط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء محدد بشكل متغير.²

- كما يعرف "عبد الرحيم مطر الهيثي الحوافز بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على أكمل وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.³

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن الحوافز هي مجموعة العوامل والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين سواء مادية أو معنوية، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق استقرارهم من ناحية أخرى.

- أما "خيري خليل" فيعرفها بأنها: مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين على بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من الكفاءة في الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعين لها.⁴

¹ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي للنشر، ط 2، الاسكندرية، 1984، ص 19.

² أحمد زكي بدوي: المرجع نفسه، ص 210.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2003، ص 255.

⁴ خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1998، ص 22.

فالحوافز هي تلك الأساليب والعوامل التي تدفع بالعمال إلى بدل أقصى طاقاتهم واستغلال قدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الظروف الفيزيائية يقصد بها: الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء ونظافة، فضلا عن التجهيزات التقنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية وتقليل حوادث العمل- وتعرف كذلك : بأنها الظروف المتاحة السائدة في مكان العمل، كالتهدية وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وفترات الراحة، حيث تنعكس هذه الظروف على سلامة العنصر البشري وصحته وأدائه.¹

- كما تعرف أيضا: بأنها الظروف المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء، نظافة وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات المساعدة في مكان العمل.²

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الظروف الفيزيائية هي كافة الظروف المادية المحيطة بالعمال في مكان العمل كالتهدية والإضاءة والنظافة ...الخ والتي من شأنها أن تؤثر على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة.

3-الاتصالات: تعرف الاتصالات بأنها : عامل من العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية لأنها تسهم في التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد، ومن ناحية أخرى فإنها تنتقل للأفراد والجماعات داخل التنظيم معلومات صحيحة وكاملة من أهداف التنظيم وسياساته وبرامجه.³

- كما تعرف أيضا بأنها : نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.⁴

فالاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الفرد والجماعات من أجل التعرف على آرائهم واتجاهاتهم وضمان استقرارهم واستمرارهم داخل المؤسسة.

¹ منير عباس: أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، دس، ص 5.

² بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية بمعمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013، ص 263.

³ محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 109.

⁴ محمود خضير كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010، ص 31.

ب- المفاهيم الفرعية المتعلقة بالاستقرار المهني :

1-الرضا : يعرفه "أحمد زكي بدوي" بأنه :الشعور بالسرور والطمأنينة الذي يصحب تحقيق الهدف بالرضا الناتج عن إتمام العمل.¹

- كما أشار LYMAN PORTER"الرضا قائلاً:إن الرضا يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة، وما تحققه له من إشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد.²

فالرضا إذا يتحدد من خلال الإشباع الذي يتحصل عليه العامل من عائد عمله.

2-الانتماء :يعرفه"مداوي" بأنه : قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخلها.

- في حين يعرفه "بوشانان" بأنه :ارتباط فعال بين الأفراد والتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه.³

فالانتماء هو مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العامل اتجاه عمله، وشعوره أنه فرد في هذا العمل وتقانيه ورغبته في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها: مسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد العامل، اتجاه عمله، ومدى رضائه عن المنظمة التي يعمل فيها، ومدى تكيفه لدوره في العمل ومع زملائه.

- كما تعرف أيضا: بأنها شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة، إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته.⁴

وعليه فإن الروح المعنوية عبارة عن محصلة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، ومدى تكيفهم له وانعدام الصراعات في أنفسهم تجاه كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل.

¹ أحمد زكي بدوي : مرجع سابق، ص 480.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1986، ص 60.

³ اعتماد محمد علام: دراسات علم الاجتماع، مكتبة الانجلو المصرية للنشر، ط 1، صر، 1994، ص 269،271.

⁴ يوسف حليم الطائي وأخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة وراق للنشر، ط 1، 2006، ص469.

سادسا :الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة تراث نظري وإمبريقي فهي خلفية يبدأ منها الباحث الاجتماعي لأنها تساعده على صياغة الفروض، وبالتالي محاولة الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وكذا التحكم في معطيات الواقع وهذا ما يسمح بمقارنة دراسته مع الدراسات السابقة المدعمة للموضوع. وقد قسمنا الدراسات السابقة كالتالي :

1- الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:**أ- الدراسات الجزائرية:**

- **الدراسة 1 :** دراسة "سهام بن رحمون" بعنوان "بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي" تحت إشراف "نور الدين زمام" دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة سنة 2014 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. -هدفت هذه الدراسة إلى :
 - التعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية المكونة لها المتمثلة في الإضاءة الجيدة والتهوية والحرارة المناسبين و التجهيزات المكتبية الملائمة و المساعدة للعمل.
 - معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين و اللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمل والرؤساء، نظام الحوافز والمكافآت.
 - معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية في ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها. -انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي :
 - ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة ؟
 - وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :
 - ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية و المادية) في إدارة جامعة باتنة ؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية(الإدارية و المادية) ؟
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها مع استخدام الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات وزعت على عينة من الإداريين في الإدارة الجامعية باتنة هي عينة عنقودية قدرت ب 106 مفردة ممثلو لمجتمع البحث الذي قدر ب 529 إداري.

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :
- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في إدارة الجامعة (الكليات والمعاهد).
- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية و المادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية :
- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.
- أثر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة 63.26% وعال بنسبة 12.39%.
- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة 60.83% بشكل دائم وأحيانا بنسبة 31.33%.
- **الدراسة 2 :** دراسة "بوقال نسيم" بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين" تحت إشراف "بوعشة مبارك" دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، سنة 2012، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير، تخصص موارد بشرية.
- هدفت هذه الدراسة إلى :
- التوقف على الأسس النظرية لبيئة العمل الداخلية المتمثلة في ماهيتها ومكوناتها وأبعادها.
- تحديد مفهوم الرضا الوظيفي آثاره، مجموعة العوامل المؤثرة عليه مع توضيح طرق قياسه.
- توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
- إسقاط الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة والتي تمثلت في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، واختبار درجة تطابق الجانبين النظري والتطبيقي من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات.
- محاولة الخروج بنتائج عملية موضوعية عن الدراسة التطبيقية، تم تقديم بعض الاقتراحات كمساهمة في إثراء الحلول العلمية للمشاكل المطروحة بالمنظمة محل الدراسة.

- تقديم فكرة عملية موضوعية عن بيئة العمل الداخلية في المنظمة محل الدراسة والتي تمثلت في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة كعينة اختبار قد تكون مؤشرا بسيطا عن مجتمع المنظمات الجزائرية.

- وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- وتفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما أثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالديوان؟

- ما أثر القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته مع الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات وتم اختيار عين عشوائية قدرت ب 35 عاملا من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده 385 عاملا من إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر إيجابي لمحتوى و طبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

- وجود أثر إيجابي لبعده القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

- وجود أثر سلبي لبعده الاتصال داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

- وجود أثر سلبي لبعده الحوافز والأجور على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.

- وجود أثر إيجابي لبعدها جماعات العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر إيجابي لبعدها ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- إن تأثير بيئة العمل الداخلية الكلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير لولاية قسنطينة كان متوسطا.
- وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق ما يتعلق بأثر بيئة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة تعزي لمغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ب - الدراسات العربية :

- **الدراسة 1 :** دراسة "عابدة رحيل عيادة الشمري" بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" تحت إشراف "سعيد محمد الغامدي" دراسة لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض، سنة 2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية السعودية.
- هدفت هذه الدراسة إلى :
- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف على خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف على معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف على متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

- التعرف على إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
 - وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي :
 - ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية؟
- استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم اختيار عينة بلغ عددها 243 ضابطا وفردا من مجتمع الدراسة المقدر ب 699 ضابطا وفردا من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
 - أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.85 هي انجاز مهام العمل يوميا والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.
 - أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.
 - أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة وندرة

الحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد و التتبع و المطاردة وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود.

- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.94 هي توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية) .

- يوجد ارتباط طردي قوي بين البيئة الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.

- لبيئة العمل دور في تحقيق الالتزام التنظيمي أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بمستويات بدرجة عالية ومرتفعة.

- الدراسة 2 : دراسة "سعد بن سعيد القحطاني" بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين" تحت إشراف "أحمد عودة عبد المجيد عودة" دراسة بمعهد الجوازات بالرياض، سنة 2012. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

- هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على مستوى معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض .

- التعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على أهم السبل التي تعزز من الإيجابيات وتحد من السلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مجاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

- انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي :

- ما أهم خصائص بيئة العمل بمعهد الجوازات بالرياض؟

- ما مستوى معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟

- ما أهم الإيجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي و المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 139 مفردة من مجتمع البحث الذي يتكون من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم 217 مفردة.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :
- أنه تتوفر علاقة إنسانية جيدة بين الزملاء وكما يسود الإنضباط في المعهد.
- العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل كما يشعرون بالثقة في علاقاتهم بالزملاء.
- تحرس الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية.
- عدم مناسبة مقر العمل الحالي وافتقار مقر العمل للأماكن الكافية لوقوف السيارات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض باختلاف متغير الرتبة أو الدرجة وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.
- **الدراسة 3:** دراسة حماد بن صالح الظاهري بعنوان **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي** تحت إشراف **عبد الشافي محمد أبو الفضل** دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام بمدينة الرياض السعودية، سنة 2007. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية.
- هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي، بإدارة الشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام.
- التعرف على السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام بما يحد من التسرب الوظيفي وترك العمل.
- التعرف على الجهات التي تستقطب العاملين بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام.
- التعرف على حجم التباين في الآراء حول اتجاهات العاملين بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام نحو التسرب، وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الرتبة، سنوات الخبرة، العمر، الراتب، المستوى التعليمي).

- وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:
- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي للعاملين بالشؤون الإدارية بالأمن العام؟
- وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ماهي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية بما يحد من التسرب الوظيفي وترك العمل بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام؟
- ماهي السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يحد من التسرب الوظيفي وترك العمل بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن الصناعي؟
- ماهي الجهات التي تستقطب العاملين بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام؟
- هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التسرب وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية: (الرتبة ، سنوات الخبرة، العمر ، الراتب، المستوى التعليمي).
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أدوات جمع البيانات المقابلة الملاحظة والاستبانة التي طبقها على مجتمع البحث الذي يتكون من 307 عسكري ومدني بمديرية الأمن العام بوزارة الداخلية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن هناك أسباب اقتصادية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب في التسرب الوظيفي وهذه الأسباب هي:
- عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف.
- ضعف الحوافز والتكلفة المالية للانتقال إلى مكان العمل.
- أسباب تنظيمية المتمثلة في:
- عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتقدم في العمل.
- ارتفاع درجة المركزية في العمل.
- المسؤوليات والصلاحيات في العمل غي واضحة.
- أما عن الأسباب الفردية فتوصل الباحث إلى:
- عدم تناسب التخصص الوظيفي مع الميول الشخصية للموظف.
- عدم وجود اهتمام كافي من قبل الإدارة بوضع الموظف الأسري.
- عدم مناسبة الإجازات لوضع الموظف.
- عمل الموظف في مجال تخصصه العلمي.

أما الأسباب المهنية فتتمثل في:

- كثرة ساعات الدوام الرسمي والغير الرسمي.
- عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي بالعمل.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل.
- الدراسة 4 : دراسة "محمد علي مانع القحطاني" بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي" تحت إشراف "عبد الرحمان أحمد هيجان" دراسة تطبيقية على قوات الأمن بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية السعودية، سنة 2011. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.
- هدفت الدراسة إلى :
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
- تحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في (أسلوب الإشراف، الحوافز، الصراع، الدور غموض الدور) على الولاء التنظيمي للعاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
- *انطلق الباحث من التساؤلات التالية :
- ما واقع الولاء التنظيمي في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟
- ما واقع البيئة الداخلية للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ؟
- ما اثر بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في (أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور، غموض الدور) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الشامل، واعتمد الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات و قد تم توزيعها على عينة مكونة من 304 ضابط.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود ولاء تنظيمي عال للقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة مما يعني ارتباطهم وإيمانهم بعملهم.
- أغلب الضباط يمارسون أسلوب إشرافي متوازن بين الإشراف المباشر (الأوتو قراطي) والإشراف البسيط (الديمقراطي).
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

- انخفاض غموض الدور في بيئة العمل الداخلية، مما يعني كفاية المعلومات المقدمة للموظف فيما يتعلق بالدور المنوط به.

- انخفاض صراع الدور نوعا ما في بيئة العمل الداخلية، مما يعني تعارض مطالب التي ينبغي للفرد الوفاء بها.

- هناك بيئة عمل غير مشجعة نوعا ما بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

- وجود متغيرات لها أثر إيجابي على الولاء التنظيمي وهي (الحوافز و أسلوب الاشراف والرتبة العسكرية وغموض الدور).

التعقيب على الدراسات:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والمتعلقة بمتغير بيئة العمل الداخلية، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية في تناولها لموضوع بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل، كما تتفق معها في اعتمادها على المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما بخصوص عينة الدراسة الحالية المسح الشامل، فاتفقت مع عينة دراسة محمد علي مانع القحطاني 2011. اما فيما يخص نقاط الاختلاف تبين لنا أن الدراسات السابقة ربطت متغير بيئة العمل الداخلية بمتغيرات أخرى غير مماثلة لعنوان البحث، حيث نجد دراسة "سهام بن رحمون" 2012 تناولت موضوع الأداء الوظيفي كمتغير تابع، كذلك نجد الباحث "بوقال نسيم" 2012 عالج موضوع الرضا الوظيفي، في حين تطرقت الباحثة "عابدة رحيل" 2013 إلى متغير الالتزام التنظيمي، كذلك نجد الباحث "سعد بن سعيد القحطاني" 2012 تناول موضوع معنويات العاملين، بينما نجد الباحث "حماد بن صالح الظاهري" 2007 قد عالج موضوع التسرب الوظيفي، أما بالنسبة للباحث "محمد علي مانع القحطاني" 2011 فقد تطرق لموضوع الولاء التنظيمي.

إضافة إلى الاختلاف القائم من حيث العينة وحجمها و مجتمع البحث و فروض الدراسة وأهدافها.

2- الدراسات المتعلقة بالاستقرار المهني:

أ- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة 1: دراسة "جبلي فاتح" بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" تحت إشراف "قيرة

اسماعيل" دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2006/2005

-تهدف الدراسة إلى:

- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال:

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج.
 - معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.
 - الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة وذلك على أصعدة التوجيه والانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب فالمكان المناسب و هذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.
 - إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
- انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف.
- وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:
- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافأة التي تمنح للموظف المرفقي رفع روحه المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهذا حسب ما أدرجه وهو إحدى أساليب المنهج

الوصفي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الملاحظة المقابلة واستمارة موزعة على عينة مقدره ب: 90 عامل من مجموع 903 عامل.

-وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
 - هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
 - **الدراسة 2:** دراسة « بن منصور رفيقة بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" تحت إشراف "سليمانى الكاملة" دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف سنة 2014 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.
- هدفت هذه الدراسة إلى :

- كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات القطاع الخاص.
- التعرف على الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات وخاصة منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لعمالها والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية الاقتصادية والاجتماعية التي يشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.
- محاولة التأكد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.
- مدى تكيف العاملين مع مؤسسات القطاع الخاص.
- انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:
- ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟
- وقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:
- إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.
- كما تم وضع مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهر دوران العمل.
- الاشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة ن طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي كما اعتمد على الملاحظة المباشرة والمقابلة الحرة واستمارة الاستبيان موزعة من عينة مقدره ب 53 عامل من أصل 265 عامل حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة عمال الإدارة، عمال الإنتاج.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.
- أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

- **الدراسة 3:** دراسة سمير حليس بعنوان "التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني" تحت إشراف "كعباش رابح" دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير، بولاية جيجل. سنة 2009/2008. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية، وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم وأعمالهم يمكن أن يتسبب في نجاح عملية التغيير، وتحقيقها للأهداف المخطط لها داخل المؤسسة.

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات؟

- ما هي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي؟

- هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أو تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟

- ماهي الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي؟

- كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟

- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة افتقارهم للتكوين الجيد يسمح لهم بالعمل على الآلات والوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم وظائف جديدة؟

- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من أن يكونوا ضمن المعنيين بالطرده، فكيف يمكن للمؤسسة أن تتجاوز هذه المشاكل؟

- هل اعتماد المؤسسة استراتيجية واضحة للتكوين والتدريب كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي، وذلك خلال محاولتها تضييق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها هذه العملية بين الهيكل الجديد والهيكل القديم؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة، واعتمد الملاحظة

69 والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات. طبقت الاستمارة على عامل من 278 عامل اختيروا بطريقة عشوائية منظمة بنسبة 25% من مجتمع البحث. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على استراتيجية القوة القسرية هذه الاستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم، وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.
- تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الاستراتيجية المعتمدة في هذه العملية خاصة في نقص تدعيم العمال لها ومقاومتهم لطريقة تخطيطها وتنفيذها.
- مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها لكن الطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية.
- تؤدي مشاركة العمال في تخطيط التغيير التكنولوجي واتخاذ القرارات إلى إضعاف هذه المقاومة وزيادة ولاء الأفراد لي تحدث لمشرفين.
- يؤدي التغيير التكنولوجي إلى حدوث مجموعة من الاضطرابات على مستوى العلاقات الاجتماعية والرسمية وغير الرسمية نتيجة التعديلات التي تحدث على البناء التنظيمي للمؤسسة من جراء هذا التغيير.
- **الدراسة 4: دراسة صالح بن نوار بعنوان أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية بالديوان الوطني ومشتقاته بالشرق ORLAITCONSTNTINE سنة 1996/1995.**
- هدفت الدراسة إلى:
- وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع.
- انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:
- إن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي:
- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.
- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل.
- إذا أتاحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة بالأجور وملحقاتها، وهذا حسب ما صرح به الباحث ونظرا لانعدام التجانس في مجتمع البحث، حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي و المهني من الإداريين والفنيين والعمال البسطاء. فقد رأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات، فكان عددها 69 عامل من أصل 575 عامل هو عدد العمال التي طبقت عليهم استمارة البحث حيث أخذ الباحث 20 فردا من الإداريين من مجموع 49 فرد من العمال التقنيين من أصل 423 عامل تضمهم أقسام الانتاج المختلفة فكانت النسبة إذا 12 % من مجموع العمال كما اعتمد في جمعه للبيانات على المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق الاستمارة. - توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بما أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد بعض العوامل أو الحوافز التي تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية استقرار العامل في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة المستخدمة، والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى وأنه من الصعب الإلمام بجوانب الموضوع بسبب تشعبه وتداخله مع مصطلحات أخرى كثيرة يصعب حصرها، فمن النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 81.13% من أنواع العينة يقع منهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة ، فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشرا لترك العمل خاصة 46.26% هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم، فنسبة 78.26% يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر و المكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة. وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66.67% من العمال لم يسبق لهم وأن تحصلوا على الترقية رغم كفاءتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتدمرون ويبتعدون عن هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى أنها لا تؤثر على معنوياتهم ، وما لاحظها الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين ونسبة 81.15% أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة وذلك ما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التألف والتكيف.أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج فتؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

ب- الدراسات العربية:

- الدراسة 5: دراسة "زياد محمد علي الصمادي وفارس محمد الرواشدة " بعنوان "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي "

دراسة ميدانية في مؤسسة الموانئ في الأردن سنة 2009، نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس، العدد الثالث سنة 2009.

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

- انطلقت هذه الدراسة من مجموعة الأسئلة التالية :

- ما مستوى توافر أبعاد الرضا والاستقرار كما يراه العاملون في مؤسسة الموانئ ؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي من خلال (بيئة العمل ,العلاقة مع الرئيس المباشر , العلاقة مع الإدارات العليا , المهارات المستخدمة والحوافز) ؟.

-وقد صاغ الباحث ثلاث فرضيات:

-يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية من عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي (بيئة العمل , العلاقة مع الرئيس المباشر , العلاقة مع الإدارة العليا , بيئة العمل والحوافز المقدمة).

-: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس ,العمر , سنوات الخدمة , المركز الوظيفي والراتب الشهري , والرضا والاستقرار الوظيفي).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ,بأسلوبه النظري والميداني كما استخدم الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة قدرت ب 280 عامل من أصل 4790 عامل من عمال مؤسسة الموانئ , تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية قصديه .

-وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-يتمتع موظفوا مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .

-هناك علاقة بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي .

-هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي .

لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار جاءت

سلبية , عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لأن

العمال مؤمنون بأن استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لاستخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية .

التعقيب على الدراسات:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاستقرار المهني تبين لنا أن معظم الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما اشتركت معها في تناولها لموضوع الاستقرار المهني كمتغير تابع وهذا يخص كل من دراسة "جبلي فاتح" 2006 ودراسة "سمير حليس" 2009

أما في ما فيما يتعلق بنقاط الاختلاف ، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كون أن أغلبية الدراسات اعتمدت على العينة العشوائية على غرار دراسة بن منصور رفيقة فقد اعتمدت على أسلوب المسح الشامل.

الإستفادة من الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الراهنة لم يتم العثور على أي دراسة مماثلة أو مطابقة لموضوع بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني سواء بالجزائر أو خارجها وهذا يظهر جانبا لم يتم الاطلاع عليه في التراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا. لقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني، وذلك من خلال الاطلاع على الجانب النظري الذي ساعدنا في فهم ووضع معالم وأهداف دراستنا، كما ساعدنا على معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوعنا، كذلك في صياغة تساؤلات وفروض الدراسة، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث طريقة تحليلها والوسائل التي استخدمتها، وقد استخدمت جل الدراسات المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات وهما النفس المنهج والأداة المستعملة في دراستنا، كما اعتمدنا كمرجع لصياغة بعض أسئلة الإستمارة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وسبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار المفاهيمي للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح في دراسته، ويمكنه من تحديد المشكلة وضبط أبعاد الموضوع كي يتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، ذلك أن الباحث لا يستطيع أن يستغني على أي عنصر من عناصر هذا الفصل، كونه من أساسيات الدراسة.

الفصل الثاني : بيئة العمل الداخلية

تمهيد:

أولاً: أهمية بيئة العمل الداخلية

ثانياً: عناصر بيئة العمل الداخلية

ثالثاً: أنواع بيئة العمل الداخلية

رابعاً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

خامساً: متطلبات نجاح بيئة العمل الداخلية

سادساً: معوقات نجاح بيئة العمل الداخلية

خلاصة الفصل

أولاً: أهمية بيئة العمل الداخلية

- إن على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تقييم كافة العوامل الداخلية وتحليلها وذلك بهدف تبيان نقاط القوة والضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعدها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. لذا فإن أهمية البيئة الداخلية للعمل تكمن في:
- تساعد في قياس القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
 - تساعد على إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس المجال.
 - تساعد على قياس وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة¹.
 - يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
 - استكشاف نقاط الضعف ومجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها والحد من آثارها²
- ثانياً - عناصر بيئة العمل الداخلية:**

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة عناصر مكونة لها، وتختلف النظرة إلى هذه العناصر باختلاف خصائص وأهداف كل مؤسسة، وسنحاول استعراض هذه العناصر كما يلي:

1- الهيكل التنظيمي :

- يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية، فهو يمثل الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يبين التقسيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بالأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحدد خطوط السلطة والاتصال ونطاق الإشراف وأساليب التنسيق ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.³
- وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في ما يلي :
- أنه يساعد على توزيع الأعمال، وتحديد المهام للأفراد داخل بيئة العمل.
 - يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها داخل مكان العمل.

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي: الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013، ص188.

² ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2013، ص

184

³ صالح سليم حموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2012، ص 155

- يحدد الهيكل طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها.
 - ترتيب المهام والتنسيق بينها لتحقيق الترابط بينها ولجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة.
 - تحديد المستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.¹
- وللهيكل التنظيمي 3 أبعاد :
- التعقيد : وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص في المستويات الإدارية والإطار الجغرافي.
 - الرسمية : وتعني مدى اعتماد المؤسسة للأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.
 - المركزية : وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المؤسسة.²

أنواع الهيكل التنظيمي :

- تتعدد أنواع الهياكل التنظيمية بتعدد طبيعة ونشاط وحجم المؤسسة ويمكن تمييز 5 أنواع رئيسية هي :
- الهيكل القطاعي : ويضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى وتلائم عمل المؤسسات التي توجد فيها خطوط إنتاج عديدة في الصناعات بينها علاقات رابطة.
 - الهيكل البسيط : وهو يتكون من مستويين المدير العام والعاملين ، فالمدير العام في أغلب الأحي ان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين يرتبطون به مباشرة وهذا النوع يتناسب مع المؤسسات الصغيرة المتخصصة بخط إنتاجي واحد.³

- الهيكل الوظيفي : يركز على تقسيم العمل والتخصص فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد مختص ، كما أن هذا النوع يتيح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة كما أنه يشجع روح التعاون بين العاملين.⁴

¹ تائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، 2016، ص94.

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص177.

³ ظاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص289.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص186.

-الهيكل المختلط : هو عبارة تجمع أقسام مفصلة تنتج سلعا مختلفة من أسواق مختلفة ولكنها تعمل تحت منشأة واحدة، حيث أن الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر.

-هيكل المصفوفة : في هذا الهيكل يتم دمج مجالات الأقسام والوظائف في وقت واحد وفي نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري والآخر إداري مختص.¹

إن حسن تصميم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع طبيعة وحجم ونشاط المؤسسة ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في حد ذاتها وعلى العمال أيضا، فهو يخلق نمطا أو سلوكا أو اتجاه بناء من خلال تجسيد الأمن والاستقرار في بيئة العمل وضمان بقاء واستمرار العمال في المؤسسة التي يعملون بها، كما يسهل الهيكل التنظيمي في التصنيف بين العمال والتقليل من المشاكل التي تؤثر على أداء العمال واستقرارهم.

2- الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما من عناصر بيئة العمل الداخلية، فهي تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها².

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد.³

فعندما تتبنى هذه المؤسسة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعمال فالمؤسسة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم، كما تعمل على تحديد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم.⁴ و يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم ومعايير الأداء العالي.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية(إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2007، ص 194.

² مصطفى أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الاستراتيجية(وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 420.

³ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 1، 2009، ص 357.

⁴ زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص 76.

- زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد¹.
- تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى من خلال المخرجات والمدخلات.²
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
- توفر إطار توجه السلوك التنظيمي.
- تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة³.

عناصر الثقافة التنظيمية :

- 1- القيم التنظيمية : فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .
- 2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية والعمل ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- 4- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل في بيئة العمل تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل منها.⁴

وظائف الثقافة التنظيمية :

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة ومن أهم الأدوار التي تلعبها نذكر ما يلي:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008، ص 87.

² عاكف لطفي خضاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص 89،90.

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص 313،314.

⁴ بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص 358.

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها بمنحهم الشعور الوحيد بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة وتحقيق الاستقرار.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، وبتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة المصنع أو الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.¹

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية بالاستقرار المهني فكي تقوم الثقافة التنظيمية بوظائفها لابد من أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العمال وهذا يؤثر على الاستقرار المهني لديهم، لذا فالثقافة التنظيمية القوية تعزز الاستقرار وتعمل على خلق وتشجيع التعاون بين العمال في المؤسسة من خلال الشعور بالهوية الواحدة.

3- الموارد :

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها، إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ فستحقق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يتأتى من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة، لذا فإن المؤسسات تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستمد ميزات التنافسية لاحقا على مواردها التي تمثل قوة متفوقة بها على المنافسين. وتعرف الموارد على أنها: مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2013، ص 320.

² خالد محمد بني حمدان: مرجع سابق، ص 87

أنواع الموارد :

3 - 1 - الموارد الملموسة والمتمثلة في :

- الموارد المالية: وتشمل النشاط المالي والمحاسبي من أموال وأسهم وأذونات، وقروض لدى الغير الهيكل المالي وحقوق الملكية، التدفق النقدي والسيولة، مصادر التمويل واستخدامات رأس المال. وتحتوي الموارد المالية على مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار.

- إمكانية الاستغلال بسرعة.

- إمكانية التمويل.

- الموارد المادية: وتشمل الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع، البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والترويج، حجم الإنشاءات، ميزات المعدات الرأسمالية دورة حياة المنتجات والخدمات. ومن أهم الخصائص للموارد المادية نذكر :

- تحدد إمكانيات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي، وتشمل الحجم الموقع

والتعقيد التكنولوجي، المرونة للمنشآت والمعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والبناء، القدرة على

الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك ."

3-2 - الموارد غير الملموسة : وتشمل على :

-الموارد التكنولوجية : وتتمثل في الإنتاج والعمليات ونظم المعلومات والتسويق، العوائد من الامتيازات

وحقوق الملكية ، نسبة العاملين في البحث والتطوير، عدد مواقع التسهيلات المحلية.

ومن أهم الخصائص نذكر: تسهيلات البحث، مصدر للتجديد والإبداع، عاملين يتمتعون بقدرات مهنية

وعلمية، حقوق الملكية للنشر، الملكية الفكرية¹.

3 - الموارد البشرية :

تشتمل الموارد البشرية على التعلم، المستوى الفني التأهيل المهني للعاملين، العلماء الخبراء المهندسين،

وخبراء التحليل المالي والعاملين في مختلف أجزاء المؤسسة.²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص301، 300 .

² عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2007، ص206.

ومن أهم الخصائص نذكر: المستوى التعليمي، الخبرة والتدريب، المهارات المتوفرة للعاملين، تكييف العاملين للمساهمة في استراتيجيات المؤسسة، التزام وولاء العاملين يحدد الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

أهمية الموارد :

تتجسد أهمية الموارد فيما يلي :

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- تتيح إدارة المؤسسة عمل الخبرات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد المستغلة لها استغلالا جيدا.
- من خلال التحديد الدقيق والجيد للموارد تتمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.²
- إن الموارد هي التي تمكن المؤسسة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها ووضعها موضع التنفيذ لدى يتطلب أن تحصل المؤسسة على مختلف مواردها المالية البشرية ... والقدرات التكنولوجية. وهذه الموارد هي أساس تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانات نجاحها واستمرار بقائها في إنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها واستمرارها.³
- لدى يجب على كل مؤسسة أن تحرص على توفير جميع الموارد التي تحتاجها سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية وكذلك القدرات التكنولوجية لمتابعة أنشطتها وإنجاح أهدافها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تحرص على تهيئة الجو المناسب لعمل هذه الموارد السوق يشعر فيه للعامل بالراحة والأمن والاستقرار.

4- نمط القيادة :

يعتبر نمط القيادة التي تتبعه المؤسسة عنصرا هاما من عناصر بيئتها الداخلية :
فالقيادة هي التأثير في أوجه النشاط لأي جماعة فهي تعمل نحو تحقيق أهداف معينة⁴
يعرف " Gouddner " بأنها دور يقوم به الفرد كعنصر بشري في الجماعة وله مركز اجتماعي تعترف به الجماعة .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي : المرجع نفسه، ص 302

² خالد محمد بني حمدان : مرجع سابق، ص 82

³ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 147،148.

⁴ صلاح الشنواني : إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2003، ص

يعرفها "Newman" بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.¹

ويعرفها "fiffner" أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة. وقد صنفت القيادة إلى أنواع متعددة نذكر منها :

- **القيادة الديمقراطية أو المشاركة** : ويقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من الأعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما يحفز على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة اتصالات ذي اتجاهين بين القائد والتابعين.

- **القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية** :يقوم القائد بإصدار الأوامر المحددة ، وطلب الولاء من مرؤوسيه والتأكد على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عم كثب واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.²

- **القيادة الحرة** : لا يتم استخدام القوة في هذا النوع من القيادة إلا بقدر ضئيل حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة بقدر ما يطلب منه ،من حيث تزويدهم ببعض المعلومات أو دعم لنشاط المجموعة والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة.³

يلعب أسلوب القيادة دورا كبيرا في استقرار العامل داخل بيئة عمله، باعتبار أن القيادة ترتبط مباشرة بالأفراد وقد أشارت العديد من الدراسات أن الأفراد وفي ظل القيادة الأوتوقراطية تتضائل لديهم فرصة تنمية العلاقات بين أعضاء المجموعة مما قد ينعكس سلبا على مستوى رضاهم وبالتالي استقرارهم بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنويات الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يزيد من تمسكهم بعملهم.

¹ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 227.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، 206، 259.

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي(المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، دار الحافظ للنشر، السعودية، 2003، ص 190.

وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين نمط القيادة والاستقرار المهني، فالاستقرار المهني وبكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في بيئة العمل لأن القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلاشك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين فالبيئة العملية التي يسود فيها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية ستؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما قد يؤدي إلى ترك العمل وتظهر حالة عدم الاستقرار على عكس البيئة العملية التي يسودها الترابط والتعاون بين الأفراد فبلا شك أن ذلك سيزيد من الرغبة في الاستمرار في العمل.¹

5- نمط الاتصالات:

تعتبر الاتصالات عملية حيوية ومستمرة تحدث داخل بيئة العمل، فهي لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة.²

والاتصالات هي تلك العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين الرسل والمرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا

- كما يعرفها "براون" :بأنها قدرة فرد أو جماعة على نقل المشاعر لشخص آخر أو جماعة أخرى³ أما الاتصالات من وجهة نظر "منال طلعت محمود" : هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها.⁴

فالاتصالات هي وسيلة الأفراد لتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم وإيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها، فهي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل بيئة العمل ويؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة.⁵

¹ برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 153، 154.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، 2006، ص 71.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007، ص 83.

⁴ صالح بن نوار : المرجع نفسه، ص 65.

⁵ صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 228.

أهمية الاتصالات :

- تلعب عملية الاتصالات أهمية بالغة داخل بيئة العمل، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على نظام الاتصالات فيها وهذا يعني أنه لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة. ويمكن حصر هذه العملية في ما يلي :
- التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين والعمال يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
 - المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال في تبادل المعلومات الهامة داخل مكان العمل وهذه المعلومات بدورها تساعد على :
 - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
 - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
 - تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
 - اتخاذ القرارات : حيث تلعب الاتصالات دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فلي اتخذ قرار معين يحتاج العاملون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
 - التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
 - تساعد على تماسك الأفراد العاملين والقضاء على النزاعات والصراعات داخل بيئة العمل¹
 - أنواع الاتصالات : ويمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية.
 - الاتصالات الرسمية : هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية، فتمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المؤسسة وتكون خاضعة لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية. ويندرج تحت هذا النوع من الاتصالات² :
 - أ- الاتصالات النازلة : وتكون من الأعلى إلى الأسفل وتبدأ من طبقة الإدارة العليا وتتدفق إلى الأسفل من خلال المستويات الإدارية حتى تصل إلى المنفذين.

¹ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 67.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر، ط 10، 2003، ص 455

والغرض الأساسي لهذه الاتصالات هي توجيه وتقييم المرؤوسين وإمداد أعضاء المؤسسة بالمعلومات الخاصة.

ب- الاتصالات الصاعدة : وتكون من الأسفل إلى الأعلى والوظيفة الأساسية للاتصالات الصاعدة هي الإمداد بالمعلومات للمستويات الأعلى بما يحدث في المستويات الأدنى، وهذا الشكل من الاتصالات يشمل تقارير اقتراحات، شكاوي، طلب، مساعدة..

ج- الاتصالات الأفقية : ويتم بين العمال على نفس المستوى وتكون لغايات التنسيق والتعاون.¹

- الاتصالات غير الرسمية : هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.²

هي اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات لا تحكمها قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.³

إن المؤسسة التي تشجع تدفق المعلومات من الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث داخل بيئتها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صواباً هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم والاستماع إلى شكاويهم يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.⁴ يتصرف

لأن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع اهتمام سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية ويتشكل لديهم اتجاه ايجابي نحو العمل ونحو بيئة العمل الأمر الذي يزيد من ارتباطهم بها.⁵

إن لنوع الاتصال علاقة بالاستقرار المهني حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنه موضع اهتمام وتقدير من طرق الرؤساء هذا ما يزيد من شعوره بالأمن

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: مرجع سابق، ص 455.

² طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 84

³ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2002، ص.124.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي(المبادئ، العمليات، المداخل و التجارب)، دار حامد للنشر، الأردن، ط2، 1999، ص 439.

⁵ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 69.

والاستقرار. بينما الاتصال النازل فغالبا ما يجعل العامل يشعر بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المؤسسة ما من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط وهو ما قد يدفعه لترك العمل ومغادرة المؤسسة. كما نجد أن للاتصالات الغير رسمية دور في استقرار العامل لأن الاتصالات الغير الرسمية التي تنشأ بين العمال تخلق جو من التفاهم و الاندماج والاستقرار داخل مكان العمل¹. بتصرف

6- الحوافز :

لقد أصبح إلزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن تعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله فالعمال يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وجهد وطاقة. فالفكر الإداري الحديث يؤكد اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لضمان الانجاز بالشكل المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم، فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه العامل من المؤسسة مقابل عمله فيها. وهي نوعان : حوافز إيجابية وحوافز سلبية

6-1 الحوافز الإيجابية : تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى فالإنتاج وتحسين النوعية وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كلها نتائج إيجابية وجيدة وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية. أ-الحوافز المادية : إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية. كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الأداء وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية.²

ويأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إن الحوافز المادية هي إحدى أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والعطل مدفوعة الأجر³.

¹ عبد العزيز خوجة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغريب للنشر، الجزائر، 2005، ص 166،167.

² منير أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب، الحوافز)، دار الابتكار للنشر، ط 1، عمان، 2013، ص 136،135.

³ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص

و حاجاتهم الاقتصادية غير المشبعة، كما تساهم في زيادة رضاهم واستقرارهم داخل بيئة العمل لدى فإنه ومن الضروري أن يتوفر في بيئة العمل مجموعة من الحوافز المادية، التي تضمن استمرار واستقرار العاملين فيها وتحسين مستوى أدائهم. يتصرف

ب- الحوافز المعنوية : عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية¹ أساسها الترقية، والمساهمة في التسيير واتخاذ القرارات، تقدير الجهود العاملين والمشاركة في الحوار وإعداد الخطط.

وفي هذا الصدد فقد أشار "هرزبرغ" إلى العوامل الدافعة أو المحفزة والمتمثلة في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير فرص التقدم في الحياة العملية.. الخ وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة، ويرى "هرزبرغ" أن توفر هذه العوامل في بيئة العمل من مسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإنها ستساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاه وهو ما يؤثر إيجابا على عمله واستقراره داخل بيئة العمل.²

6-2 الحوافز السلبية : وهي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير مقبولة بين الأفراد مثل: عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل : الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب تأخير أو الحرمان من الترقية أو ربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لتحسين الأداء وخصوصا للعاملين الذين يتصرفون بالكسل إن الحوافز وبمختلف أنواعها (إيجابية، سلبية، مادية، معنوية) تهدف إلى ربط حاجات العامل بحاجات المؤسسة، وربط حاجات المؤسسة بحاجات العامل الذي يجب الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الايجابية، باعتبار أن هذا المبدأ يوفر جو إيجابي داخل مكان العمل حيث يرفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد من ارتباطهم بالعمل واستقرارهم فيه.³

¹ منير أحمد بن دريدي: المرجع السابق، ص 139.

² ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 80،81.

³ منير أحمد بن دريدي: المرجع نفسه، ص 141

7- طبيعة العمل:

تعتبر طبيعة العمل عن الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل المؤسسة وكذلك الإجراءات والخطوات الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، حيث تسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات إلى رفع الروح المعنوية والعمل على تحقيق رضاهم نحو ذلك العمل و تنمية الشعور لديهم بأهمية العمل الموكل إليهم، مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليوأكب أهداف المؤسسات وطبيعة النشاط داخل المؤسسة، فهو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية حينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازم لتأدية العمل يؤدي إلى الشعور بالضجر، وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطور والنمو الوظيفي ولا التقدير من قبل رؤسائه¹ لذا يجب أن تتوفر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية والآلات والتجهيزات التي تعطي للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة.²

إن الاهتمام بدراسة علاقة طبيعة العمل بالاستقرار المهني يعتبر أمراً حديثاً، ويرى بعض الباحثين أن هذا العنصر من بين أهم محددات السعادة في العمل، لأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية، طبيعة العمل وأنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها تمثل متغيرات مهمة لمشاعر الرضا في نظرهم، فحسن معرفة الفرد لعمله يمثل مفتاح توجهه واندماجه في جو العمل وما يحيط به، كما أنه يشعره بالاستقرار والأمن والاطمئنان في هذا العمل ويزيد من روح المبادرة والابتكار ويرفع من روحه المعنوية، ويعتمد استقرار العاملين أو عدم استقرارهم على مدى التطابق بين ما يفضلونه وما يتوفر بالعمل و في محتوى الوظيفة.³ (بتصرف)

نستخلص مما سبق أن الفرد كلما زادت معرفته بالعمل الذي يؤديه ووظيفته التي يشغلها كلما زادت درجة رضاه عنه وتحقيق الاستقرار في المؤسسة والاستمرار فيها، والعكس صحيح.

¹ يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة العبيكان، الرياض، 1992، ص 193.

² سيف صلاح الدبلجي: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص 35

³ بوقال نسيم: أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 154، 156

8- الظروف الفيزيائية

تعمل المؤسسات على توفير ظروف فيزيائية، والعمل على العناية بالعامل بقدر عنايتها بالمصنع ذاته فهي وسيلة لزيادة الإنتاج كما وكيفا، ورضا العامل عن عمله لذا سنتطرق فيما يلي إلى أبرز الظروف الفيزيائية¹:

8-1- الإضاءة :

تعتبر الإضاءة مهمة في بيئة العمل، على نحو يتطلب تركيز الفرد ودقة انتباهه في عمله، مما يتطلب منه كثرة استخدامه لعينه أثناء تأدية ذلك العمل، وبما أن أداء الفرد يعتمد إلى حد كبير على السرعة والدقة التي يرى فيها الأعمال المطلوبة، لهذا تزداد أهمية الإضاءة في العمل كما يزداد الاهتمام بتحسين أساليبها. لما في ذلك من أثر على أداء الأفراد، وبالرغم من أن الإضاءة مهمة إلا أنها لا يجب أن تسبب انعكاسات ضارة على العين، مما يتطلب تصميم نظام سليم يقوم به خبراء متخصصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال²

فالإضاءة الجيدة هي التي تكون ساطعة بما يكفي للقيام بالعمل بكفاءة، وتعين العامل على رفع مستوى إنتاجه وبمجهود أقل لذا فإن إنشاء وحدة صناعية يتطلب ضرورة إتباع طرق الإضاءة الهندسية التي يمكن من خلالها توفير الإضاءة الكافية وتوزيعها في مكان العمل توزيعا مناسباً من حيث كثافة الضوء ولونه، حيث أن تكيف العين للضوء يختلف تبعاً لكمية الضوء التي تتلقاها، كما أن أفضل الألوان التي تستخدم هو اللون الأبيض وذلك لأن الألوان الأخرى أقل كفاءة عند استخدامها في مجال الرؤية الكلي فالإضاءة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، والضوء إما أن يشع به مباشرة على مكان العمل أو ينعكس من السقف والإضاءة غير المباشرة تعتبر الأفضل في مجال الرؤية، إلا أنها غالباً ما تكون باهضة التكاليف بسبب فقدان جزء من الضوء عن طريق امتصاصه بواسطة السقف، وتضاء المكاتب غالباً بشكل غير مباشر لكن بيئة العمل تستخدم الخافت بسبب الشعور بالاكنتاب³.

أما الإضاءة السيئة تثير في نفوس الكثيرين من الشعور بالانقباض وما يؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطار، فيجب أن يكون الضوء كافياً ثابتاً وموزعاً توزيعاً عادلاً، وقد لا يحقق دائماً ضوء الشمس المباشر هذه الشروط بحيث يجب أن تصويبه وتعزيزه غالباً بإضاءة صناعية ومن المعروف أن

¹ حسن محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 183.

² خالد عبد الرحيم الهيثي و آخرون: أساسيات التنظيم الصناعي، دار نهدان، 1997، ص 183، 181.

³ سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2013، ص234.

هناك أعمال تحتاج كلا النوعين.¹ إلى إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة بينما أعمال أخرى لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة، لذا فالضوء يجب أن يكون مناسب لنوع العمل.² ومن الخطأ الاعتماد على لون الضوء الطبيعي وحده لأنه في كثير من الأحيان قد لا يفي بهذه الشروط وليس هناك أي ضرر من ربط الضوء الطبيعي بالضوء الصناعي.

مصادر الضوء : تقسم الإضاءة من حيث مصادرها إلى :

- **إضاءة طبيعية:** رغم أن الإضاءة الطبيعية مجانية وصحية إلا أنها لا تكون منظمة أغلب الأحيان مما يؤثر على الأعمال التي تتطلب دقة.

- **إضاءة صناعية:** عن طريق أجهزة الإضاءة، ويمكن تقسيم الإضاءة الصناعية المستخدمة في المنشآت إلى :

- **إضاءة عامة:** عادة ما تشمل كافة أرجاء المكان وتكون منتظمة التوزيع وذلك عندما تكون طبيعة العمل عادية.

- **إضاءة مركزة:** وهي عبارة عن زيادة المصابيح في منطقة محددة لدعم الإضاءة العامة لتخدم العمل كتركيز الإضاءة في بعض الأماكن التي تحتوي أخطار لتمييزها كالممرات بين الآلات.

³ - **إضاءة موضعية:** وتقع على منطقة محددة صغيرة لتزيد الإضاءة في موقع محدد من الموقع وكخلاصة يمكن القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعاً متجانساً ومتساوياً على جميع أجزاء بيئة العمل وأن تقترب في لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي ، وذلك حفاظاً على صحة العامل وضمان بقائه واستمراره في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

8-2- التهوية:

تعتبر التهوية عامل مهم حتى في درجات الحرارة العليا ، حيث مع وجود هواء نقي يبقى الإنتاج غالباً مع توفير نوع من الراحة النفسية والجسمية للعامل، ولكن عندما يكون الهواء ساكن والتهوية قليلة فتكون نتائج سلبية على العامل وحتى بيئة عمله .

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي و آخرون: المرجع السابق، ص 181،183

² عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص588

³ خالد عبد الرحيم الهيثي: مرجع نفسه، ص 237.

و لا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط، بل إن سوء التهوية البالغ قد يؤدي بحياة الأفراد وفي هذا يذكر بأن أروع التجارب التي أجريت عن غير قصد للدلالة على أثر التهوية، تلك التي حدثت في مدينة كلكتا يوم سجن 176 جنديا ببريطانيا في حجرة صغيرة جدا، كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع و كان الهواء لا يكاد يتحرك، فما أصبح الصبح حتى لم يبقى على قيد الحياة من هؤلاء السجناء إلا نفر قليل.¹

فمن يعمل في غرفة ساءت تهويتها لا يلبث أن يشعر بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضييق وقد كان يظن أن هذه الأعراض ترجع إلى أن عملية التنفس تستنفد الأكسجين ويستبدل به ثاني أكسيد الكربون إلا أن التجارب الحديثة بينت أن الآثار الضارة لسوء التهوية، يرجع إلى ركود الهواء، وما يترتب على ركوده من ارتفاع في درجة الحرارة والرطوبة.

أما مشكلة التهوية في أقسام الوحدة الصناعية قد تكون أقل من مشكلتها في المكاتب الصغيرة، وذلك لأن الوحدة الصناعية تقام على مساحة كبيرة وتحتوي على قاعات واسعة يدخلها الهواء عن طريق فتح النوافذ، واستخدام أجهزة تكييف الهواء الحديثة.

وتزداد المشكلة في الشتاء لأن السماح بدخول كمية أكبر من الهواء النقي يؤدي إلى برودة أماكن العمل نتيجة لتسرب الحرارة أثناء التهوية، كما أن بعض العمليات الصناعية أو المواد عند استخدامها ينتج عنها حرارة أو رطوبة أو غبار أو دخان وهذه كلها تؤدي إلى ظروف عمل غير صحية، وللتغلب على هذه المشكلة يمكن استخدام أجهزة تكييف الهواء. لذلك لا بد أن نراعي عند تصميم مباني الوحدة الصناعية موضوع التهوية مع العلم أن الحاجة.

إلى الهواء المتجدد تعتمد على طبيعة العمل الصناعي حيث قدر الخبراء بأن كمية الهواء التي يحتاج إليها الفرد يجب أن لا تقل عن 100 قدم مكعب في الساعة كمعدل عام².

وبالتالي فتوفير أجهزة تكييف الهواء في بيئة العمل تؤدي إلى التحكم بالغبار والرطوبة ، والحرارة والروائح المختلفة والمنبعثة من العمليات الصناعية فالحاجة إلى تكييف الهواء لا تهدف إلى تغيير درجات الحرارة، ولكنه ضروري لبقاء الوحدات الصناعية بالعمل.³ لذا فإن الأجواء المضغوطة ودرجات

¹ سامي محسن الختاتنة: مرجع سابق، ص 242.

² فتحي محمد موسى: مرجع سابق ص 84، 85.

³ خالد عبد الرحيم الهيثي و آخرون: مرجع سابق، ص 179.

الحرارة المرتفعة تزيد من نسبة التوتر النفسي للعامل وتعرضه للخطر أو الإصابة أثناء العمل وتتنخفض نسبة الإنتاجية والتهوية الجيدة ترفع الارتياح النفسي ورضاه عن العمل وتحسين في الإنتاجية.¹

3-8- الضوضاء :

الضوضاء هي الصوت المرتفع غير المرغوب فيه، وهو الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل، بحيث تؤثر على نشاط العاملين.²

وهي عامل يعوق إنتاجهم وأثرها النفسي يتوقف على نوع هذه الضوضاء، وكذلك على معناها بالنسبة للفرد فهناك ضوضاء تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد، وربما لا تؤثر على نفسية العامل في حين أن الضوضاء المتقطعة أو الغير عادية تؤثر عليه، أما الضوضاء المستقيمة مثل التي تصدرها الآلة الكاتبة، ربما لا يكون لها أثر في الشعور بالاضطراب، أما الغير منتظمة التي تصدرها تنبيه السيارة أو الضوضاء التي يحددها شخص حين يتكلم بصوت مرتفع في وسط مجال هادئ فسوف يكون له تأثير.³ فالضوضاء لها أثر كبير على أعصاب العمال، فكلما اشتدت ضوضاء المصنع عجل ذلك بوصول الأفراد إلى مرحلة التعب وبالتالي إلى انخفاض في إنتاجيتهم، والضعف التدريجي في قوة السمع الذي ينتهي في بعض الأحيان إلى الصمم الكامل، تعرقل عملية الاتصال بين العمال مما يؤدي إلى استقبال إرشادات قد تكون مخالفة لما يجب عمله، وهذا يترتب عنه نتائج سلبية.⁴

وعلى العموم تبقى الضوضاء مصدر ضيق والشعور بالتوتر النفسي في الحالات التي يصعب فيها خفض حدتها، يمكن تصميم أجهزة لوقاية الأذن أي صمام للأذن وخاصة في حالة وجود انفجارات وأصوات عالية جدا في مكان العمل، كما هو الحال في أعمال المناجم، لأنها تؤدي إلى فقدان السمع.⁵

وبوجه عام يبدو أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر مما تتأثر بها الأعمال اليدوية الحركية البسيطة، كما دلت بحوث كثيرة على أن تأثير الضوضاء في الفرد يتوقف على وجهة نظره إليها ودلالاتها عنده، فإن كان يرى أنها لازمة لآبدها منها للعمل تقبلها راضيا إلى حد ما فلم تكن مصدر إزعاج له في إنتاجه.⁶

¹ فتحي محمد موسى: المرجع السابق، ص 87

² سفيان عزالدين الكايد: الأمن الصناعي، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2015، ص 33.

³ فتحي محمد موسى: مرجع نفسه، ص 75.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيثي و آخرون: المرجع نفسه، ص 183.

⁵ العيسوي عبد الرحمان: علم النفس المهني والإنتاج، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000، ص 136-137.

⁶ فتحي محمد موسى: المرجع نفسه، ص 89.

يمكن تصنيف الضجيج المهني إلى عدة أنواع أساسية وذلك حسب الزمن الذي يستغرقه الضجيج :

أ- الضجيج المستمر : ويكون مستوى الضجيج ثابتا وان التغيرات فيه من خلال فترة المراقبة شبه معدومة مثل محرك المواد الكهربائي وآلات الغزل.

ب- الضجيج النبضي : ويكون مستوى الضجيج على دفعات متكررة الحدوث أو صدمات أو ارتطامات متتالية كما في المطرقة الهيدروليكية.

ج- الضجيج المتقطع أو النادر حدوثه: ويرتفع هنا مستوى الضجيج فجأة ثم يلبث ثم يعود للوضع الطبيعي دون تكرار مثل صوت تفجير الصخور في مقلع الحجر¹.

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

8-4- الحرارة :

لاشك أن الظروف البيئية تؤثر في حالتنا النفسية وحالتنا الإنتاجية، فالبرودة الشديدة وكذا الحرارة الشديدة كلاهما غير مرغوب فيهما.² فالحرارة هي إحدى أشكال الطاقة التي ويمكن أن تنتج الحرارة في بيئة العمل من مصادر طبيعية مثل أشعة الشمس أو صناعية مثل الأفران وغيرها.

ويقصد بالحرارة الارتفاع في درجة الحرارة المحيطة بالإنسان عن الحد الذي لا يحتمله، مما يعرضه لمخاطر عديدة ومن المعروف أن العمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق والضييق وزيادة نسبة العرق، وإذا لم يكن هناك حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ بالارتفاع المستمر ومن الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتحسين درجة الحرارة والرطوبة بتحديد الهواء المحيط بالعامل. ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة وانخفضت عن المعدل تسبب ضياعا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل، مما يزيد إحساس العامل بالضييق ويقلل من كفاءته.³

¹ سفيان عز الكايد : مرجع سابق، ص 34.

² العيسوي عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 80.

³ سامي محسن الختاتنة: مرجع سابق، ص 239، 240.

ولقد وجدت بعض المؤسسات الصناعية أن توفير أجهزة تكييف الهواء من شأنه زيادة الإنتاجية وبينت بعض التجار بأنه عند تحريك الهواء بواسطة المراوح الكهربائية، فإن إنتاج العمال يزداد زيادة جوهرية ولقد بين "بيد فورن" أن إحساس الفرد بدفع إنما يتوقف على درجة حرارة الهواء وعلى حركة الهواء ورطوبته.¹

التأثيرات المرضية للحرارة :

- الصدمة الحرارية : إن ارتفاع الرطوبة النسبية أو ارتفاع درجة الحرارة بشكل مفاجئ يؤدي إلى فشل التنظيم الحراري في الجسم مما يسبب نقص التبادل الحراري عن طريق التبخر، ويحدث اضطرابات في الدورة الدموية .

- الإجهاد الحراري : عند العمل في أجواء ذات حرارة مرتفعة لفترات طويلة تحدث حالة انهيار للجسم نتيجة زيادة توسع الأوعية ونقص ضغط الدم... الخ .

-التقلص الحراري : عند العمل في أجواء ذات حرارة مرتفعة ورطوبة نسبية منخفضة، فإن التعرق يزداد مما يؤدي إلى فقدان الجسم لكميات كبيرة من الأملاح وهذا ما يسبب تقلصات غير إرادية في العضلات.²

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن درجة الحرارة تختلف باختلاف فصول السنة ومن المعروف أن العامل عندما يكون في حالة حركة ترتفع درجة حرارة جسمه، لذا وجب التحكم في درجة الحرارة في بيئة العمل وذلك بوضع المكيفات من أجل ضبطها كي يتوفر للعاملين الجو الملائم للعمل ومساعدتهم على أن يكونوا ظروف تساعد على العمل، وبالتالي تحقيق الاستقرار المهني والذي بدوره يحقق سير الإنتاج وكخلاصة يمكن القول أن الظروف الفيزيائية بمختلف أنواعها عنصر مهم في تحقيق الاستقرار المهني لدى الفرد العامل، لذا وجب على المؤسسة توفير وتهيئة ظروف فيزيائية أفضل مثل تحسين الإضاءة والتهوية التحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل بيئة العمل، وهذا يوضح لنا أن الظروف المادية لها علاقة وطيدة ومتكاملة مع الاستقرار المهني للعامل، فلا يمكن أن يكون العامل راضيا عن عمله وهو في ظروف سيئة، وبالتالي يمكن القول أنه كلما كانت ظروف الفيزيائية جيدة كلما زادت درجة رضا الأفراد وضمان استمرارهم في العمل واستقرارهم فيه.

¹ سعيد السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي متكامل)، دار إثراء للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص361.

² سفيان عز الكايد: الأمن الصناعي، مرجع سابق، ص44، 43.

ثالثاً أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع هي :

- **البيئة التنظيمية** : تتضمن الأنظمة والإجراءات، أنماط القيادة، الاتصالات، التقنية المستخدمة العلاقات السائدة في بيئة العمل، القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل.

- **البيئة التقنية** : تتضمن التقنيات الحديثة التي تسهل أداء العمل في المؤسسات، وتسهم في توفير الوقت والجهد وتسهم في تطوير أداء العاملين بصفة عامة، ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال، ومن تم تسهم في تقليص الخسائر إلى أدنى. - **البيئة المادية** : يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وحرارة، فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل¹.

وهناك من يصنف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة لنمط القيادي السائد و الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما :

- **بيئة العمل الجامدة** : هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة وسريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي. وهذه البيئة من شأنها أن تقلل من الإبداع نتيجة التقيد الشديد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات الإدارية العليا، قبل الشروع في تنفيذ أي مهمة أو البدء في حل أي مشكلة تواجه مهام العمل حيث يسود الروتين والإجراءات المعقدة والخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات.

- **بيئة العمل المرنة** : هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار والتوسع في تفويض الصلاحيات والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات. في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي، من خلال القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية وتتسم هذه البيئة بعدم الانتظار بعدم صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية العليا، مما يساعد على سرعة إنجاز العمل وإعداد العاملين لتوي مناصب قيادية أعلى².

¹ مارلين سركيس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف السورية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة السورية، دمشق، 2018، ص 25.

² العوامة نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات(المفاهيم و الهياكل و الأساليب)، مركز أحمد ياسين للنشر، عمان، 1995، ص75

- **البيئة النفسية والاجتماعية** :تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين. وهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

-العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

-علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم.

-علاقة هيئة الإدارة ببعضهم البعض.¹

رابعاً : العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي :

- **المواد الخام** : تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه

الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق والآلات والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وكل ما تحتاجه بيئة العمل المادية.²

- **الموارد البشرية** :تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وبيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال ودوي الخبرات والمهارات المتنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته وما تملكه من مهارات وإمكانيات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة فاعلية.³

- **الموارد المالية** : يؤثر توافر الموارد المالية إيجابا على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية الجيدة فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعمال وإشعارهم بالثقة على خلاف الضيق الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء، أو توفير مستلزمات للتواجد المريح.⁴

¹ مارلين سركيس: مرجع سابق، ص 25.

² السواط طلق عوض الله وآخرون: الإدارة العامة(المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر، السعودية، ط32007، ص58.

³ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2،السعودية، 2004، ص12.

⁴ عامر الكبيسي: التطور التنظيمي و قضايا معاصرة(التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار رضا للنشر، دمشق،

2006، ص 75.

- **القيم المهنية**: فالمؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على رفايته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذا للاستقرار والبقاء في المؤسسة، عكس القيم المنفعة والاستقلالية التي تؤدي إلى تحفيز العاملين على ترك المؤسسة في الوقت الذي تحتاج إليهم فيه.
- **النمط القيادي**: يعد نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف المركزي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم. بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية .
- **السياسات الإدارية**: تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعدالة في تهيئة الأجواء المريحة والبيئة التنظيمية المعززة للاستقرار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية أو إذا كانت غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها تجلب بيئة تنظيمية تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على أدائهم¹.
- **نظام الأجور والحوافز**: أي أن تبني المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في البقاء في المؤسسة.²
- **خصائص أعضاء التنظيم**: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم و الطموح ستكون بيئتها الداخلية مختلفة تماما عن مؤسسة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما تكون البيئة الداخلية أكثر ودا وتآلف في المؤسسات التي يشارك أعضائها بعضهم في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.³

- خامسا - متطلبات نجاح بيئة العمل الداخلية :

- ويقصد بمتطلبات نجاح تلك العوامل التي تساعد بيئة العمل أن تكون ذو تأثير إيجابي على المؤسسة، وعلى من يعمل بها وتلك العوامل هي :
- اعتماد المؤسسة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المؤسسة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.

¹ مارلين ساركس: مرجع سابق، ص28.

² طارق الأسدي: تأثير المناخ التنظيمي في وجود الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2015، ص36

³ بالكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2013، ص17

- الشعور بالفخر بالولاء الشخصي للمؤسسة.
 - أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
 - وضوح دور كل فرد داخل بيئة العمل.
 - أن يكون تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
 - عدم تأثر العامل بالمشاكل التي يتعرض لها خارج مكان العمل.
 - الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات العمال.
 - ألا يشعر العمال داخل بيئة العمل بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
 - أن تسمح وسائل الاتصال داخل المؤسسة أن يحصل العمال على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
 - تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
 - تمكين العاملين والثقة فيهم والعدالة فيما بينهم.
- سادسا- معوقات نجاح بيئة العمل الداخلية :**

- يقصد بالمعوقات تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على البيئة الداخلية وهذه العوامل هي:
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية.
 - علم الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
 - عدم رغبة الأفراد بمشاعر في تحمل المسؤولية.
 - الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل بيئة العمل.
 - عدم تشجيع العمال على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
 - اتخاذ المشرف كامل القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
 - اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
 - التركيز على أن رضا المرؤوس هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
 - عدم التشجيع على الابتكار والإبداع في العمل.
 - سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة¹.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007، ص 27.

خلاصة الفصل

لقد أصبح التعرف على بيئة العمل الداخلية وسيلة مهمة لتحسين أداء العاملين، ورفع إنتاجيتهم واجتذابهم نحو مؤسساتهم، وذلك من خلال متابعة مختلف التطورات الحاصلة لتحقيق النجاح والتفوق والسعي للاستمرار والبقاء، لذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على أهمية بيئة العمل الداخلية والعوامل المؤثرة فيها، ومختلف العناصر المكونة لها من ظروف فيزيقية واتصالات وغيرها من العناصر بالإضافة إلى أنواعها ومتطلبات نجاحها ومعوقاتها.

الفصل الثالث: الاستقرار المهني

تمهيد

أولاً: أهمية الاستقرار المهني

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني

ثالثاً: مظاهر الاستقرار المهني

رابعاً: مظاهر عدم الاستقرار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان استقرار وديمومة المؤسسة، هذا الأداء الذي يرتبط مع المناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم ببعض من جهة، وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم وتحقق بذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع الاستقرار المهني، والتعرف على أهميته وعوامله ومظاهره.

أولاً: أهمية الاستقرار المهني

إن للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، و بثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المؤسسة، ومنطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائماً يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف وتنشيط للمعنويات. فأهمية الاستقرار المهني تتمثل في:

- إن مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني ، وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال، بحكم اتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد.

- إن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها، وبالتالي يرتفع مستوى التزامها بهما والعكس صحيح. فكلما انعدم الاستقرار المهني في المؤسسة، تعرضت جماعة العمل إلى التسرب بين أعضائها ما يحتمل تفككها، فالوفاة الجديد قد يحمل معه ثقافة مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وتدبب محتمل في الأداء، وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المؤسسة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

وإذا كان الإستقرار المهني له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل، فهو بالنسبة للمؤسسة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الاحلال والبحث عن الكفاءات البديلة، عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طول عملية التعيين والتكوين والتدريب.¹

ثانياً: عوامل الاستقرار المهني.

وتتمثل في مجموع العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى استقرار العامل وأهم هذه العوامل نجد:

¹ بن منصور رقيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع ال خاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 83.

1- الترقية: إن الترقية شيء مرغوب في جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية، إن معظم العاملين إن لم يكن كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم وأعمالهم ويرغبون في الحصول على الراتب أو الأجر الأعلى الذي عادة ما يقترن بالترقية ويمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم.¹

لذا فالترقية ببساطة هي عملية نقل العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى منه، يتيح له الحصول على مزايا مادية² زيادة في المسؤوليات والواجبات وتغيير في طبيعة الأعمال ومجال السلطة وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة. والترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه، وتشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المؤسسة وكذلك ولاتهم وإخلاصهم لها.

والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد والمؤسسة معا، فهي للفرد حافزا ترفع من روحه المعنوية ومستويات رضاه، وتحقق له المزيد من الإثباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى مزيد من البذل والعطاء. أما بالنسبة للمؤسسة فهي تعني تقديرا مهنا لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الولاء من طرف أفرادها وتتم الترقية على أسس علمية تنظيمية حيث يراعي فيها:

أ- الأقدمية: حيث يتم ترقية العامل بعد أن يكون قد أمضى عددا محددًا من سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية التي يشغلها، من إيجابياته أنه بسيط وسهل التطبيق.

ب- الكفاءة: يعتمد هذا الأساس على مبدأ الكفاءة ومستوي أداء الأفراد، حيث يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العمال المرشحون، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأساس السابق لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس الكفاءة.³

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، ط3، عمان، 2005، ص275.

² نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010، ص284.

³ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار الكتاب العالمي للنشر، ط2، عمان، 2002، ص234.

ج- الدمج بين الأقدمية والكفاءة: هذا الأساس يعتمد على الجمع والدمج بين الأسلوبين السابقين الكفاءة و الأقدمية، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية، فهناك مؤسسات تعتمد نظام الأقدمية في الترقيات لوظائف معينة. غالبا الوظائف الدنيا، بينما تقوم باعتماد نظام الكفاءة مع اشتراط أن يكون المترشح قد أمضى عددا معين من السنوات في العمل الحالي، ولاسيما في الوظائف القيادية والعليا للترقية.¹

2 - الأجر: يعتبر الأجر من العوامل المؤثرة على استقرار العامل واندماجه في عمله وذلك واستنادا للدور الذي يلعبه في ربط العامل بمؤسسته باعتباره وسيلة جذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والإبقاء عليهم داخل المؤسسة.²

والأجر هو ذلك المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل التي يؤديها العامل.³ كما تشير الأجور إلى جميع الأشكال والتعويضات المادية، والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الشخص العامل مقابل ما يبذله من جهد لصالح المؤسسة.

ولالأجر أهمية كبيرة بالنسبة للعامل باعتباره وسيلة أساسية لإشباع حاجاته النفسية والمادية. كما يعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على دافعيته وإنتاجيته من جهة ورضاه واستقراره من جهة أخرى، ولتحقيق الاستقرار المهني يجب تطبيق مبدأ العدالة في الأجر والتي تعني أن يحصل العامل على رواتب تتناسب مع ما يقدمه للمؤسسة من امكانيات وقدرات ومهارات،⁴ فإذا شعر العامل بأن نصيب الأجر الذي يحصل عليه موازيا لما بذله من جهد في العمل فإن رضاه عن المؤسسة التي يعمل بها سيزيد لاعتقاده، أن المؤسسة عادلة في التعامل مع أفرادها من حيث الأجر والعكس صحيح، فأسباب عدم الاستقرار في العمل كثير ما تعود إلى الأجر التي يتلقاها العمال. لأنهم إذا لم يحصلوا على ما يستحقوه سيشعرون بالظلم وتتخفص روحهم المعنوية وترتفع نسبة عدم الرضا فيما بينهم وبالتالي يعيشون في جو من عدم الاستقرار الذي لا يخدم لا الفرد ولا المؤسسة، وهو ما قد يدفع بالكثير منهم إلى مغادرة المؤسسة والبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.⁵

¹ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013، ص411، 409.

² خضير كاظم حمودا: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط5، عمان، 2013، ص179.

³ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للنشر، ط1، اسكندرية، 2007، ص171.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، ط1، عمان، 2009، ص197.

⁵ سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة،

2009، ص111.

ويمكن للمؤسسة استخدام بعض المعايير لتحديد الأجر:

- **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجر يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية محددة بشكل مسبق.

- **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.

- **المؤهل العلمي والخبرة:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المؤسسة

- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على مواصفات شاغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة فكرياً وجسدياً.

- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل.¹

وفي الأخير يمكن القول أن هناك علاقة بين مستوى الأجر والاستقرار المهني، فقد أصبح من المعروف أن الدور الذي تلعبه الأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات النفسية كالشعور بالأمن بل تتعداه إلى توفير اتجاهات إيجابية نحو العمل كالرضا الوظيفي والتقليل من معدلات دوران العمل، والغياب والتخفيف من حدة الإضرابات.

3 - ساعات العمل: من الأمور الهامة المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته واستقراره في المؤسسة، هي عدد الساعات التي يقضيها في عمله.² ولهذه الأخيرة صلة وثيقة بالتعب بزيادة عدد ساعات العمل سيصاب العامل بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية، لدى وجب الاهتمام بتنظيم ساعات العمل وتحديد فترات قصيرة للراحة خلال ساعات العمل اليومية فمن غير المعقول أن يبدأ الفرد عمله صباحاً دون توقف حتى انتهاء دوام العمل الرسمي، لأنه حتماً سيصاب بالإرهاق والتعب و السأم وبالتالي انخفاض مستوى إنتاجيته وهو ما ينعكس سلباً على رضاه واستقراره في المؤسسة.³

¹ نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص 177.

² صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003، ص 215.

³ عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات الاقتصادية)، دار زهوان للنشر، ط 1، الأردن، 2012، ص 312.

4 - **نمط الإشراف:** يلعب الإشراف دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس، لشعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه هي توجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه، فلي أسلوب الإشراف أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية إذا كان بعيدا عن التخويف والتهديد الذي يؤدي إلى توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه والإشراف لابد وأن يشتمل على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمبادأة، وتشجيعه على تقديم آرائه، فيبين له حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى يدخل الثقة في نفسه ويكون على بينة بجميع ظروف العمل، فإن مثل هذه الخطوة من جانب الرئيس ترفع من معنوية المرؤوسين وتزيد من انتمائه واستقراره في عمله وتزيد من حبه لعمله.¹

5- **محتوى العمل :** اعتبر العلماء المختصين في مجالات الإدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات ان هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة و الرضا والاستقرار المهني من جهة أخرى و يتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية :

- درجة تنوع مهام العمل : كلما يتميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، وهذا يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني و العكس صحيح و التنوع في مهام يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة و تثير اهتمام الفرد و يساعده على تنمية قدراته الفكرية و البدنية، بمعنى أن التنوع في العمل يجعل العامل مشغول على الدوام وهو ما يجعله يشعر بمتعة كبيرة.

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : يرتبط رضا العامل عن الاعمال التي يؤديها داخل المؤسسة على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته و خبراته التي اكتسبها تدريجيا في مدة زمنية محددة. وقد أكد « فروم **VROOM** أنه كلما منحنا المزيد من الفرص للفرد للتصرف في قيامه بالعمل و تحديده شخصيا للأسلوب الملائم للأتمام هذا العمل كلما كان راضيا و سعيدا، مما يحفزه أكثر للثبوت في المؤسسة وهذا ما يعبر عن استقراره المهني بها.

- استخدام الفرد لقدراته : يزيد استمتاع بالعمل الذي يقوم به كلما أحس أنه يستخدم قدراته ومهاراته و خبراته فيزيد شعوره بالرضا عن عمله، بمعنى كلما أعطيت الفرصة للفرد لأثبات شخصيته ووفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة، كلما شعر بالرضا و السعادة في تأدية العمل و يصبح العامل باستطاعته أن يثبت في وظيفته الشخصية و يبرز إمكانياته المختلفة بحيث يزيد من ولائه للمؤسسة و تمسكه بها.²

¹ يوسف حليم الطائي: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر، ط 1، الأردن، 2006، ص 473.

² سمير حليس: مرجع سابق، ص 113.

- خبرات النجاح و الفشل في العمل : يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل بمدى تقديره بعلاقة قدراته بهذا العمل، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه نوعا من الإحساس بالفشل وبالتالي يزيد استياءه و تنخفض روحه المعنوية، بينما في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل.

فإن ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة و الرضا بحيث يتوقف أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد لذاته، وعلى مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة قدراته للعمل الذي يؤديه ووفقا لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح و الفشل لدى الفرد بالإستقرار المهني في المؤسسة، فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه و العكس صحيح.¹

6 - الأمن الصناعي :

صحة العاملين وأمنهم وجهاً لعملة واحدة فحينما تسعى الإدارة إلى المحافظة على صحة العاملين تحرص أيضاً على سلامتهم وتوفير الأمن لهم لكي يؤديوا أعمالهم على خير بعيداً عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل²، لذا فالأمن الصناعي هو عبارة عن توفير بيئة آمنة خالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض لها الأفراد العاملين في المؤسسات³. فالأمن الصناعي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخدمات الوقائية والاحتياطية التي تحد من وقوع الحوادث وحماية الأفراد من الإصابات والأمراض المهنية داخل المؤسسة، إضافة إلى وقاية وسائل الإنتاج من التلف والضياع⁴.

يهدف الأمن الصناعي إلى تحقيق :

- بيئة عمل توفر وسائل الأمن والوقاية التي تقي العمال من أخطار العمل وظروفه، وتشير بيئة العمل إلى عوامل الإضاءة والضوضاء والرطوبة والتهوية والإشعاعات والغازات .
- توعية العاملين وتشجيعهم للمحافظة على أنفسهم وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل.

¹ سمير حليس : مرجع سابق، ص 113

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، إثناء للنشر، الأردن، 2009، ص364.

³ بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر، ط1، عمان، 2008، ص229.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي ،أحمد أكرم الطويل وآخرون: أساسيات التنظيم الصناعي، دار نهدان، 1947، ص324.

- سرعة علاج تأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث العمل، وضمان عودته إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك¹.

لذا فبتأمين المؤسسة لبيئة العمل المناسبة التي تتوفر فيها كل مسببات الأمن والسلامة المهنية والمحافظة على العمال نفسيا وجسديا وتجنبيهم الأخطار وإصابات العمل، وتوعيتهم وتأمين متطلبات العمل اللازمة يؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم والزيادة من رابطة الصلة بين الفرد والمؤسسة وهذا يزيد من شعوره بالانتماء والولاء في المؤسسة واستمراره في العمل فيها وتحقيق الأمن والاستقرار داخلها². بتصرف

ثالثا- مظاهر الاستقرار المهني:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحها وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار المهني. ويمكن التعرف على أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار المهني ونذكر منها:

1- **الروح المعنوية:** إن الروح المعنوية هي تلك المشاعر والعواطف التي تحكم وتوجه سلوك وتصرفات الفرد، وهي استعداد وجداني يساعد على زيادة إنتاجية وتحسين جودتها، والتعاون مع الآخرين في نشاطهم، وتجعله يخاف على مصلحة المؤسسة في حالة كون الروح المعنوية مرتفعة وشعوره بالرضا عن عمله وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به. والروح المعنوية لا يمكن افتعالها على الإقناع أو الحث عليها. لأنها شيء غير ملموس، وقائم وموجود في كل الأوقات حيث لها مستويات تتدرج من الأدنى إلى الأعلى، والإدارة الناجحة هي التي تسعى جاهدة لرفع مستواها إلى الأعلى، ومن خلال شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة وبشكل عام يمكن القول أن الروح المعنوية هي مؤشر للحالة النفسية لدى العاملين، إذ كلما كان مستواها منخفضا ذلك على عدم الرضا وعدم الشعور بالاستقرار لذا يجب تحديده ومعالجته، والعلاقات الإنسانية تختص بتحديد مستوى الروح المعنوية³ والعوامل المؤثرة فيها. من أجل العمل على تحسينها ورفعها، لذا على المؤسسة أن تراعي حسن سير العمل وأن يتعاون أعضاؤها بعضهم مع بعض لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الجماعة.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح: المرجع نفسه، ص 364.

² سفيان عز الدين الكايد: الأمن الصناعي، دار الرابطة للنشر، عمان، 2015، ص 69، 70.

³ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 279.

وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية فسبق وأشرنا إلى أن الروح المعنوية سواء كانت للفرد أو

الجماعة فهي تشير إلى المشاعر والروح وفيما يلي سنتطرق إلى بعض مظاهر الروح المعنوية:

- ميل الأفراد وأعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية و تدني حساسية الأفراد اتجاه بعضهم، ووجود أقل قدر من الصراع والاحتكاك بين أعضائها مما قد يتقلب إلى فرقة وانقسام.

- القدرة وبشكل جماعي على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية، بما يعيد إلى الجماعة انسجامها ووحدتها وتماسكها.

- الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، وتزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.

2 - الولاء التنظيمي: يعتبر الولاء مظهرا أساسيا من مظاهر استقرار العامل في عمله، ويعرف الولاء بأنه امتثال الفرد وارتباطه بالمؤسسة مما يجعله منتسبا لها ويعيش بقيمها ويكمن أهمية الولاء في المؤسسة في ما يلي¹:

- يعتبر الولاء مقدمة أساسية لتنبؤ ببقاء الفرد في مكان عمله لمدة أطول.

- يعتبر الولاء عاملا مهما في نجاح الفرد والمؤسسة واستمراريتها.

- يعتبر عنصرا أساسيا لقياس مدى التوافق بين المؤسسة والأفراد.

- عنصر مهم للربط بين الأفراد والمؤسسة والرفع من إنتاجية الأفراد وزيادة حماسهم للعمل.

وتوضح هذه النقاط أهمية الولاء التنظيمي فهو يعتبر عاملا أساسيا للعديد من الإيجابيات داخل المؤسسة مثل رفع الإنتاجية وإشاعة روح المسؤولية، وحب المؤسسة وغيرها من المظاهر التي تحقق الاستقرار للفرد والمؤسسة معا.²

3 - الرضا عن العمل: وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل، مثل الأجر وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص الترقى وغيرها من العناصر، ومن الظواهر الرئيسة لعدم الرضا عن العمل

¹ فتحي موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر، ط1، الأردن، 2013، ص 97 .

² اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 119

كل ما يتعلق بترك العمل بزيادة معدلات ترك العمل هو مؤشر لعدم الرضا كما أن الغياب هو مؤشر آخر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا. مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته ومشاركته فيها واعتباره جزء من الوظيفة وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي.¹

4- التوافق المهني: يعتبر التوافق المهني أحد مجالات التوافق العام ويمكن تعريفه بأنه تقبل الفرد للعاملين معه ورضاه عن المتغيرات التي تعترض محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامة مع ظروف العمل المختلفة وتميزه الكمي والكيفي في الأداء. وللتوافق المهني مظهرين أساسيين الأول يتمثل في الرضا عن الزملاء والمشرفين والأجر وكل متغيرات بيئة العمل، والثاني يتمثل في الرضا عن الإرضاء ويتضح ذلك من خلال إنتاجيته، غيابه، تأخره، وموائمة العمل لقدراته ومن طرق تحقيق التوافق المهني نجد :

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال عمليتي الاختيار والتوجيه المهني، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها.

- تقوية علاقة العامل بمؤسسته فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل. ينبغي أن يكون بكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والاستقرار لديهم.

- تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين تكون علاقة قائمة على الاحترام المتبادل.

إن التوافق المهني هو تقبل العامل لمهنته ولن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعدادات وكذلك سماته الشخصية، في ضوء ما تقدم فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأ الاختيار والتوجيه المهني، حيث إن هذا المبدأ يكفل رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من رضا العامل واستقراره في مهنته.²

5- تماسك جماعة العمل: إن تماسك جماعة العمل يعبر عن درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض،³ حيث يزداد شعور الفرد بالأمن والانتماء متى وجد نفسه يعمل مع أفراد يتجاوبون معه ويرغبون في صحبته في حين يزداد سأمه وغيابه حين لا يجد القبول والتقدير في جماعة عمله فالتألف بين

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص48،47.

² علي حمدي : سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2017، ص 21 .

³ عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، ط4، جدة، 2003، ص169.

أفراد الجماعة هو أحد أهم العوامل المؤثرة على رضا العاملين واستقرارهم في العمل. لدى تعمل الصناعة الحديثة على مراعاة هذا التآلف وفي العمل على تشكيل جماعات عاملة متماسكة وهو ما يشيع الانسجام والتجاذب بين أفرادها بعضهم ببعض، ولوحدة الجماعة وتماسكها أثر كبير على رضا الفرد واستقراره، فإلى جانب مساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فهي تزيد من درجة شعورهم بالانتماء للجماعة وبالتالي زيادة امتثالهم لمعاييرها وقيمها.¹ كما تساهم في إحداث التكامل و التنسيق بين أعضاء الجماعة لتقليل من حدة التنافس والصراع وذلك عن طريق توزيع الأدوار وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة، للمحافظة على تماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها، ونجاح الجماعة في الوصول إلى أهدافها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم، وهو ما يزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.²

رابعاً- مظاهر عدم الاستقرار المهني :

إن شعور العاملين بحالة من الاستياء وعدم الرضا ، ووجود خلاف بينهم وبين الإدارة والمسئولين يجعلهم يلجئون إلى عدة طرق وأساليب للتعبير عن رفضهم ومقاومتهم لظروف العمل ، وبذلك يكون العامل مهيناً نفسياً لمغادرة المؤسسة ومن بين هذه المظاهر نذكر:

1-التغيب : هناك فرق بين مصطلح الغياب والتغيب ، حيث الأول يعني عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل ، أما التغيب فيعني عدم حضور العامل بإرادة منه³. والتغيب هو الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية، وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المؤسسة، وهو تعبير لرفض ظروف العمل، فتغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج، حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال، لذا فقد وجد أن كثير من المنشآت تستخدم عدداً من العاملين زائداً عن حاجة العمل، وصل إلى الثلث في بعض الأحيان وذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل⁴.

وأسباب التغيب كثيرة منها :

¹ فتحي محمد موسى: مرجع سابق، ص193

² أحمد لغبي: التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015، ص81،82.

³ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق ، الأردن، 2005، ص115.

⁴ أحمد لغبي : مرجع نفسه، ص 84.

- عدم التوافق الشخصي ويكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية أو عائلية ، الحياة الشخصية غير المستقرة

- عدم الرضا عن العمل وفقدان الاهتمام به، ويتضح ذلك من خلال كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي من العمل ومن عدم ملائمة الآلات والمعدات ،والعلاقة السيئة بين الزملاء والمشرفين وانخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل ونقص الاهتمام بالعاملين¹.

- الصعوبات والمشكلات الخارجية وذلك من مشكلات السكن والمواصلات... إلخ²

كل هذه الأسباب في التغيب تؤدي إلى اضطراب عمل المشرفين ،ويؤثر على جميع وظائف

الإدارة من تخطيط وتنظيم توجيه ورقابة، ونقص العمال غير المتوقع يؤدي إلى إعاقة الإنتاج إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج ،فكثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية ورفع مستوى عدم الرضا عن العمل³، لهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة وضمان بقائه واستمراره فيها.

2 - الشكاوي والتظلمات:

تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في المؤسسات لدى العمال في عدة مناسبات، حيث بعضها يعود إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل، وأحياناً أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل إلى الدفاع عن نفسه مثلاً⁴، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والعمال من العوامل المولدة بالشعور بالظلم، وخاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، وكل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث في بيئته المحيطة، والشكاوي⁵ هي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المؤسسة، وهي

¹ أحمد لغبي : مرجع سابق، ص 84.

² مصطفى نجيب شاويش، المرجع نفسه، ص116.

³ أحمد لغبي: المرجع نفسه، ص 85.

⁴ بن منصور رقيقة: مرجع سابق، ص63.

⁵ ليازيد وهبية: فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص204.

توحي بوجود مشاكل وتظلمات وظيفية لدى العمال وهي مظهر من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها .

وتعتبر الشكاوي والتظلمات وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه، محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات، فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك إلى البحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين الزملاء وبين الإدارة فكلما زاد معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى عدم الاستقرار في المؤسسة، وتدني مسبق الرضا عن العمل ووجود تظلمات في المؤسسة مما يشعره بعدم وجود عدالة وتناقص روحه المعنوية ويقل حماسه للعمل بجهد لتحسين العملية الإنتاجية¹. لذا على الإدارة الواعية الإسراع في بحثها، بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها والسماع للشكاوي وعدم التسوية فيها أو المراوغة في حلها، من خلال الاستماع لشكوى العاملين والعمل على إيجاد حلول مرضية بشرط أن لا تتعارض مع المصلحة العامة²

3- دوران العمل :

يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويقصد به "خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة... الخ وهي حالة تتطوي على تعيين الأفراد ثم فقدانهم ثم إحلالهم بآخرين، وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للمؤسسات، لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الانسحاب من المؤسسة، لهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة تحاشي حالات الانفصال عن العمل .

وتعود أسباب الدوران في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب المؤسسة أو مغريات تمنحها المؤسسات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجاتهم، لذا فالتفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زادت الرغبة لديه للبقاء في العمل.³

¹ ليازيد وهيبه: مرجع سابق، ص204.

² محمود عبد الفتاح رضوان : مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، مصر، 2012، ص21،22.

³ سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003. ص204.

إن أسباب ترك العمل ترتفع بين المعينين حديثاً وصغار السن وتكون نسبياً عند النساء أكثر من الرجال، لذا فإن العمل في ظروف غير مواتية تؤدي إلى التوتر والإجهاد مما يتسبب في ضغوط نفسية تؤثر سلباً على صحة العامل مما يدفعه إلى الانسحاب الفوري من هذه البيئة، لذا على الإدارة أن تعمل للحفاظ على العاملين من خلال تهيئة بيئة عمل مواتية وإعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها وتعزيز سبل التحفيز المادي والمعنوي ووضع حد معين لدوران العمل.¹

4- التعب والملل :

التعب هو حالة تنشأ من عمل أو نشاط سابق حركياً كان أم عقلياً ويؤدي هذا التعب إلى نقص في الكفاية الإنتاجية وشعور بالضيق والألم² وعدم القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب بذل الطاقة في إنتاج العمل، هذا من جهة، أما الملل فهو حالة نفسية تنشأ من أي نشاط ينقصه الدافع أو من الاستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد وتتميز هذه الحالة بضعف الاهتمام وكراهية استمرار النشاط.³

هناك عوامل كثيرة تسهم في إحداث هذا التعب والملل منها : الظروف الفيزيائية السيئة كالإضاءة السيئة نقص التهوية ...، سوء توزيع فترات الراحة، وقصر العامل على أداء أعمال لا تتفق مع أدائه الطبيعي، والإرهاق الجسمي الذي ينجم عن الإسراف في العمل الجسمي العنيف، لكن من العوامل الجوهرية التي تحدثه عبارة عن عوامل نفسية مثل القلق والخوف والضجر وخوفه من عدم استقراره في عمله أو شعوره بالظلم لتخطيه في الترقية، عدم انسجامه مع زملائه في العمل.

وبالتالي فإن التعب والملل هما مظهران من مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة، لذا يجب على الإدارات والمختصين أن يعملوا على تحديد ساعات العمل، إعطاء فترات راحة كافية.

عندما يحس بالتعب، وإعطاء فرص الترويح عن النفس وتغيير النشاط وتوزيعه مما يذهب الملل المترسب عن التعب، وتحسين الظروف الطبيعية التي يعمل فيها العامل. (بتصرف)⁴

¹ القرشي ماجد فهد سعود: ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز الحدود بالمنظمة الشرقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص52.

² فتحي محمد موسى: التكيف في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص103.

³ سامي محسن الختاتنة : مرجع سابق، ص257.

⁴ فتحي محمد موسى : المرجع نفسه، ص111.

5- الإضراب والاحتجاج :

يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي، وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات العلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية.

إن نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم، فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل لا متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات. ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي¹

¹ طاهر بلعبور: الإستقرار في العمل، ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1994، ص26.

خلاصة الفصل

مما تقدم يستخلص أن الاستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في التغيير إلى مؤسسة أخرى، مادامت المؤسسة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

اولا- النظريات الكلاسيكية

1-نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقسيم الإداري

3- النظرية البيروقراطية

ثانيا- النظريات النيوكلاسيكية

1-نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية الفلسفة الإدارية

3- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

- نظرية ذات العاملين

ثالثا- النظريات الحديثة

1- نظرية التوقع

2-نظرية الإدارة بالأهداف

3- نظرية Z لوليام أوشي

خلاصة الفصل

تمهيد

تعددت المفاهيم السوسولوجية التي عالجت قضايا التنظيم ، وكان لهذه المفاهيم دورا أساسيا في صياغة وبلورة الاتجاهات النظرية ، لذا في هذا الفصل سنحاول عرض هذه النظريات هدفنا في هذه الدراسة هو استعراض تطور التنظيم داخل المؤسسة سرات بكل التفاصيل، وإنما للإشارة لأهم النظريات ومبادئها التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة ودلالاتها حول الاستقرار المهني ومحاولة إسقاط هذه النظريات على موضوع الدراسة ، لأن الهدف الرئيسي من الأبحاث هو إيجاد أنجع السبل لتحقيق أهداف المؤسسات وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات التي تم تبنيها من خلال تسلسلها الزمني ، والتي تم استعراضها كالآتي : النظريات الكلاسيكية ، النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة.

أولاً- النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

يعتبر فريدريك تايلور الرائد الأساسي في حركة للإدارة العلمية والأدب الروحي لها ، وتسمى أيضا بالمدرسة التaylorية نسبة إليه 1856-1915, ويطلق عليها أحيانا نظرية الآلة باعتبار أن الإنسان جزء لا يتجزأ منها, يستطيع أن ينسق عمله مع الأجزاء الأخرى.¹

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

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحسين أحسن طريقة لأداء العمل .
 - استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة أو بالسرعة والمعدل المطلوب.
 - استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.²
- أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم, العمل, التخصص وتقسيم العمل, الرشد في العمل والإدارة, هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي, استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.³ وضمن هذه الخصائص التي ركزت عليها الإدارة العلمية , يبرز إسهام فريدريك تايلور فيما يخص البيئة الداخلية للعمل وتبلور في الفصل بين مستويات الإدارة ومسؤوليات العمال فيها , فهذه الأخيرة مسئولة عن التخطيط أو العاملين في التنفيذ , وفي إطار هذه النظرة الميكانيكية للعنصر البشري قدم تايلور مجموعة من الافتراضات التي تعكس بيئة العمل وتتمثل في :
- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها, حيث ركزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.
 - تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء للموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل , أو التخصص واعتماد التدريب كعملية مكملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية.⁴

- التركيز على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد.

¹ عبد الوهاب علي محمد : إدارة الأفراد ،مكتبة عين الشمس،ط2، القاهرة، 1975، ص21.

² علي غربي وأخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1 ، القاهرة، 2007، ص32.

³ الزغبي عبيدات محمد غاير: أساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1996، ص32.

⁴ العتيبي جبر صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر، عمان، 2002، ص22

إن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير.

وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز باعتبار الفرد تحركه الماديات داخل بيئة العمل والتي تضمن له الاستقرار في العمل.¹ ومن هنا يتضح أن المعالجة التاييلورية لبيئة العمل الداخلية تظهر من خلال البحث على العوامل المساعدة على إنجاز العمل بطريقة مثلى، وهذه النظرة تنطلق من فكرة أن الهدف الأساسي للعامل هي زيادة الأجر بالنسبة للمؤسسة وزيادة المر دودية، مع العلم أن العامل يعتبر الأجر هو العامل الأساسي لتحقيق استقراره وولائه للمؤسسة. إذن يبدو جلياً أن متغير بيئة العمل الداخلية يستند استناداً جوهرياً إلى متغير الاستقرار المهني على اعتبار أن هذه المدرسة أعطت أهمية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للمؤسسة، كما أنها تتصف بالمثالية من خلال البحث عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها كما اهتمت أيضاً بدراسة بيئة العمل الداخلية من خلال التقسيم العلمي للعمل، وتحديد طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العامل وهذا ما يشعره بالأمان والراحة نتيجة التحديد الدقيق للوظيفة التي تؤدي للالتزام بالأوامر والقواعد وتحقيق الرضا عن العمل، واعتبرت أن الاعتماد على منح الحوافز المادية للعمال تدفعهم للاستمرار في العمل وبذل مجهود وزيادة مردودية المؤسسة، وكل هذا يحقق استقرار العامل في المؤسسة.

رغم الأفكار والإسهامات التي جاء بها تاييلور في خلق إدارة علمية في العمل، فقد وجهت له انتقادات:

- فشل تاييلور في فهم الدافع السلوكي، وأكد على الدافع الاقتصادي والحياتي للعامل.
- اعتمد في تقييم إنتاج العامل على الكفاءة والجودة، وهذه المعايير لا تعطي المعيار الإنساني المتوسط والمعتمد قياسه في كل الحالات.
- التركيز على الحافز الاقتصادي، يدفع العامل إلى بدل جهد أكثر.
- إهمال الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد والاهتمام في المبالغة بالعمل على حساب العمال.
- كما أن فكرة تاييلور بتعدد الرؤساء لم تلقى قبولا كبيرا، إذا لوحظ أن تطبيقها يؤدي إلى العمل والإخلال بانتظامه.
- فكرة زيادة الإشراف يصاحبها زيادة في النفقات، لذلك يفضل المديرون توجيه الأوامر إلى ملاحظ واحد وهو بدوره يوجهها إلى العمل.²

¹ حنفي محمد محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات، ط2، الاسكندرية، دس، ص20.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2000، ص70.

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول :

هنري فايول (1841.1925) مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات، ويعتبر تفكيره مكملاً لتفكير تاييلور، وهو الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية، ووصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم، كان أول ظهور لأعماله سنة 1900 حيث قدم أفكاراً حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات المتعلقة بأعمال التنفيذيين، إلا أن عمله المشهور تمثل في كتابه الإدارة الصناعية والعامية¹ 1916 وقد قسم فايول أوجه نشاط المؤسسة إلى ستة مجموعات وهي الوظائف الإدارية :

- أنشطة فنية: إنتاج وتصنيع .

- أنشطة تجارية: شراء.

- أنشطة مالية: البحث عن رأس المال.

- أنشطة الضمان والوقاية: حماية الممتلكات والأشخاص .

- أنشطة محاسبية: الإحصاء.

- أنشطة إدارية : تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة².

ويفهم من هذا أن هنري فايول قد خلص إلى ستة وظائف إدارية ، وهذه الوظائف الإدارية أساسية لا بد من وجودها داخل أي مؤسسة.

وصاغ فايول أربعة عشرة مبدأً لتحرير وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة، والأفراد عند القيام بالعمل ويمكن تطبيقها في جميع المجالات الإدارية. وتتمثل هذه المبادئ في :

- مبدأ تقسيم العمل : حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصص في أداء عمل، كما هو الحال على خط الإنتاج.

- مبدأ السلطة والمسؤولية : ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة المترتبة عليها.

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة والمبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد ، ط1، لبنان ، 2011، ص28.

² موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: مرجع سابق، ص 41.

- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب : يشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر، واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب¹ ..

-مبدأ وحدة القيادة : ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى الرئيس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.

-مبدأ وحدة التوجيه : ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة، يكون لها هدف واحد ويجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها، ووحدة واحدة تحدد إطار عملها.

-مبدأ وحدة أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية : وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المؤسسة في ترتيب مقدم.

-عوائد العاملين : يجب أن يكون الأجر والمستحقات مادية لكل من العاملين والمنظمة.

مبدأ المركزية :إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من المتمركزة لدى المديرين.

-النظام : على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب، لكي توفر استخدام أمثل.

التسلسل الرئيسي : لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصال.²

تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

-العدالة : لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

-استقرار العمالة : لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم .

-المبادأة : لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.³

ومن خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يبرز من خلال مبدأ تقسيم

العمل ومبدأ السلطة والمسئولية، وكذا تنمية روح الجماعة حتى يكون هناك توازن وتعاون وأداء المهام

وإتقانها، بالإضافة إلى مبدأ المكافآت للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضاها العمال وآليات التحفيز

وهي في مجملها تشكل عناصر لبيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن فايول يرى بأن تحقيق

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص72.

² أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص61، 60.

³ عبد الرزاق رحاحلة، زكرياء أحمد العزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان ، 2010، ص30

الاستقرار المهني أمر ضروري للرفع والزيادة في الكفاءة الإنتاجية وتنمية الروح الجماعية وامتنال العامل بالقواعد والأوامر واحترام أنظمة العمل وتشجيعهم على المبادأة والابتكار، وتوفير معاملة عادلة لكل العاملين، وتطبيق نظام التأديب مما يؤدي إلى الأمن وتحقيق الاستقرار والرفع من مستوى الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، والتقليل من احتمالية التسرب من مكان عملهم أو الغياب عنه.

تقييم آراء هنري فايول :

- يمكن تطبيق مبادئ الإدارة على كافة المؤسسات .
 - ركز على فئة الموظفين في المستويات العليا بينما ركز تايلور على فئة العاملين في المستويات الدنيا
 - يمكن تكريس الإدارة في المدارس والجامعات .
 - فايول هو المبتكر الأول لوظائف الإدارة¹.
- رغم الإسهامات التي قدمتها نظرية الفلسفة الإدارية في وضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية، إلا أنها لا تخلو من بعض القصور حيث تركز النظرية في تحليلها على:
- 1- أن البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية جعلها تتجاهل المتغيرات البيئية وكل المتغيرات خارج نطاق عملها.

2- بالتركيز على التناغم والانسجام داخل التنظيمات جعلها تغفل عمليات التفاعل الإداري وتأثيره على الأقسام التنظيمية، وبذلك استبعدت عن الصراع القائم داخل التنظيمات. بالتالي فهذه النظرية تحاول تدعيم الحفاظ على الوضع القائم وإبعاده عن التغيير، وكأنها تتعامل مع التنظيمات باعتبارها كيانات ثابتة إستاتيكية غير قادرة على التغيير والتكيف من خلال التفاعل البيئي وتبسيط هذه النظرية الضوء على الجوانب الرسمية في التنظيم، جعلها تتجاهل ولا تتطرق إلى جوانب غير رسمية للتنظيمات²

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

البيروقراطية هي بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من الإدارة، مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية وهي بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها ، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل³ .

¹ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: ،مرجع سابق،ص41.

² رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2006، ص124.

³ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، 2007، ص98.

يفهم من هذا أن البيروقراطية هي ظاهرة موجودة في جميع المنظمات الاجتماعية والاقتصادية تقريبا وجاء بها العالم الألماني ماكس فيبر لتوفير حدا أعلى من الكفاءة الإنتاجية والقناعة تمكن العامل من الانضباط في عمله، والالتزام التام بالقواعد والقوانين واللوائح التنظيمية، وهذه الأخيرة تمنع العامل من الوقوع في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية، ويرى بأن القوانين واللوائح والتشريعات هي أساس الرقابة الذاتية، لا تحتاج إلى تأويلات وإنما ينبغي العمل بها وتنفيذها بحذافيرها لضمان بقائه واستمراره في المؤسسة وتحقيق مستوى من الاستقرار داخلها، وعدم حصول ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية.

كما ركز ماكس فيبر في نظريته على السلطة، حيث أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند على مفهوم وهذه الأخيرة تعني قناعة وإيمان أعضاء التنظيم بشرعيته، ونظريته حول البيروقراطية نجدها في كتابه "المجتمع والاقتصاد" المنشور في ألمانيا سنة 1924 م. وقد وضع فيبر (3) أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز في:

- **السلطة الروحية:** وتقوم على وجود شخص أو تنظيم إداري، يتمتع بخصائص تجعل الأفراد يرغبون في طاعته، فلايمان بأفعال وأعمال هذا الشخص أو التنظيم يشكل مصدر الطاقة المطلقة.
 - **السلطة التقليدية:** وهي تقوم على أساس تقديس التقاليد والأعراف وتتصف بصفات هامة منها :
 - أن للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي يزاول على أساسها القائد سلطته داخل التنظيم.
 - تتصف بلامركزية السلطة الناجمة عن توسيع الملكية، وأيضا يفرض المسؤولية الجماعية لضمان ولاء أفراد الجماعة.
 - **السلطة القانونية:** وتقوم على أساس القواعد والقوانين والمعايير، ويرى فيبر أنها ارتبطت بظهور الديمقراطية التي طالبت بالمساواة أمام القانون¹.
- ومن بين المبادئ الأساسية لنظرية البيروقراطية من منظور ماكس فيبر فيما يلي :
- **هرمية السلطة:** ويقصد بها الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل.

¹ حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص29، 28.

- مبدأ اعتماد التنظيم البيروقراطي على المستندات : وهذا المبدأ يشير إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة، وتدوين كل المعلومات في السجلات والوثائق أي الإحتفاظ بالقرارات الصادرة على شكل أرشيف.¹
- مبدأ التخصص الوظيفي : يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن ثم فإن اختيار الأفراد لتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية .
- مبدأ العلاقات الوظيفية : العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليس بين الأفراد الشاغلين للمركز، وبهذه الطريقة يسود الحكم الموضوعي ويكون بعيد عن الأهواء والتفصيلات الشخصية².ومن خلال ما سبق يتضح لنا مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم البيروقراطي ويمكن إجمالها فيما يلي :
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية تتعلق بالخبرة المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل وتحديد مكانة الفرد وفقاً للتدرج الهرمي .
- تقسيم الأعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية وفق القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل.
- الاعتماد على التدوين الكتابي لا الشفوي في إصدار القواعد والتعليمات التي تضبط وتضمن السير الحسن للمنظمة من خلال تحديد المهام بشكل موثق ودقيق.
- العقلانية والترشيد في تسيير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية .
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث تم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي..
- الفصل بين الملكية والإدارة : فمالكي رؤوس الأموال ليسوا بالضرورة هم المسيرين.
- نظام تدريبي متخصص موجه لكافة أفراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية ومؤهلاتهم ... الخ³

¹ علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد، ط2، الأردن، 2005، ص58.

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2005، ص26، 25.

³ ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

2016، ص 59، 60

- حفظ الأسرار والأمانة المهنية .
- الأمن الوظيفي الذي يشعر الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، وي طرح مجموعة حقوق وامتيازات تتعلق بالراتب و المكافآت الترقية على أسس موضوعية تتعلق بالأقدمية والانجاز أو كليهما¹.

يبرز لنا من خلال ما تم ذكره أن المبادئ التي تناولها ماكس فيبر تمثل في مجملها بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، في التحديد الدقيق لوظائف الأفراد بشكل واضح ومفهوم وحدد العلاقات والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، مما يمنحهم التحفيز والدافعية للقيام بالعمل والاستمرار فيه، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم وبمنحهم شعور بالولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق الأمن الوظيفي داخلها بالإضافة إلى وضوح القواعد والأساليب المعتمدة على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية وتطبيقها من طرف العمال يزيد من ولائهم وانضباطهم وتحقيق الاستقرار في بيئة العمل والاستمرار في العمل داخلها.

نقد النظرية البيروقراطية :

- تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات من طرف الباحثين وأبرز هذه الانتقادات نذكر :
- اعتبار الفرد آلة وإهماله ، بالإضافة للإغفال الطبيعة الإنسانية الاجتماعية .
- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال الانحراف على التعليمات².

- الاتصالات غالبا تنازلية من الأعلى إلى الأسفل.
- حصر السلطة بيد المستويات العليا في المؤسسة .
- الوسائل تصبح غايات، أي تصبح القوانين أهداف في نظر العاملين³

¹ ليليا بن صويلح: مرجع سابق، ص 59، 60.

² أحمد جبرواخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996، ص 37.

³ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 59.

ثانيا - النظريات النيو كلاسيكية :

1- نظرية العلاقات الإنسانية :

في الفترة الممتدة ما بين (1930.1940)، تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب هاوثورن حيث كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية¹، فشكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته² وتقوم هذه المدرسة على أفكار إلتون مايو المستمدة من نتائج أبحاثه الميدانية خاصة في مصنع الغزل والنسيج في فيلاد يلفيليا³.

وأيا الدراسات التي قام بها هو وزملاؤه في جامعة هارفارد المعروفة بدراسات هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة ما بين (1927 - 1932) على خمس مراحل وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل، وساعات العمل ونظام دفع الأجور⁴.

على إنتاجية العامل، وكانت النتائج المحققة هي حصول ارتفاع في الإنتاجية لدى العاملين عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ومن هنا اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، حيث برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، وهذا ما استدعى الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم، وتمثل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية⁵.

ومن النتائج التي أفرزتها حركة العلاقات الإنسانية ما يلي :

- أن المؤسسة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظاما فنيا، وأن هذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد. وقد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمؤسسة وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.

¹ حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص18.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، ط2،الأردن، 2010، ص61.

³ اعتماد محمد علام:دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994، ص86.

⁴ حسين حريم : المرجع نفسه، ص65.

⁵ محمود حسين الشماع خليل،كاظم محمود خضير:نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2،عمان، 2000، ص65.

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط ، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا على زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية ببقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- من الضروري تطوير الاتصالات بين مستويات المؤسسة، ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوس إلى الرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة الفعالة.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه .
- هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .
- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجتهم الاجتماعية والنفسية مثل : الاعتراف التقدير والقبول الاجتماعي من الغير¹.

ومن خلال ما جاء به إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنه اهتم بالظروف المحيطة بالعمل وعلاقتها بالإنتاجية ، بالإضافة إلى أن سلوك العمال لا يتأثر فقط بالظروف المادية التي توفرها المؤسسة ، وإنما يتأثر بدرجة أكبر بالعوامل الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط به ، وتتجسد العوامل الاجتماعية في الاتصال نمط القيادة والعلاقات بين العاملين ، أما العوامل النفسية فتتمثل في الشعور بالانتماء والولاء لدى العمال ، وكل هذا يساعد في تحقيق الاستقرار لدى العمال ، وهنا يظهر جليا الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل من خلال اهتمام إلتون مايو بالعلاقات غير الرسمية ، وكذا نوع القيادة والتي تعتبر من أهم عناصر البيئة الداخلية للعمل ، بالإضافة إلى أنها سعت إلى منح العمال الحوافز المعنوية التي تساعدهم على بذل مجهودات أكبر وتحسيسهم بإنسانيتهم وكرامتهم مما يحفزهم على العطاء والولاء للمؤسسة والاستمرار فيها.

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية التنظيم إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات :

- رغم أهمية الرجل الاجتماعي الذي اقترحته حركة العلاقات الإنسانية في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي الخاص بالنظرية الكلاسيكية إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل².

¹ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ،مرجع سابق، ص62.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ك المدخل الحديث في الإدارة العامة،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،ص27.

- البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين العوامل الأخرى العديدة والمتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية، أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور والوظيفة، والهيكلة التنظيمية وثقافة المؤسسة والعلاقات مع الزملاء والإدارة والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا أجزاء من مجموعة أكبر وأكثر تعقيدا من العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

- صورت جماعات العمل كأنها مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ووجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس، إذ أن هنالك اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم¹.

2- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريجور:

قدم دوغلاس ماك غريجور (1964، 1906) نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في

تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر المؤسسة، وأكد ماك غريجور أن سلوك أعضاء المؤسسة يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أورد فعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى دوغلاس أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها إدارة المؤسسة، وتحدد عناصر الفلسفة الإدارية التي صاغها ماك غريغور في شكل عنوان هو نظرية X ونظرية Y في المفاهيم التالية:

- يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به، "نظرية" تحكم تصرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.

-تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديد السلوك الإنساني عنصرا مهما في إطاره الفكري².

قام ماك غريجور بعرض النظريتين المختلفتين حول الطبيعة البشرية، والتي تقوم على مجموعة من الافتراضات

أ - الافتراضات التقليدية : إفتراضات X :

- وتصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل , فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن من واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي وهو نفس الواجب حيث كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي السائدة وانطلقت من :

¹ سيباوي فضيلة : محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص27

² علي السلمي:إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص81.

- أن الإنسان كسول بطبيعته ويتصف بكرهه اتجاه العمل
 - أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل.
 - معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار، بمعنى عمال يرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا
 - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أن الإنسان خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 - تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل
 - أن الإنسان يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر.
 - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل¹.
- ويفهم من هذا أن ماك غريجور يرى بأن الإنسان العامل لديه رغبات لإشباعها، وأنه لا يعمل سوى لقاء الحصول أجر ومزايا مادية، وأن الفرد سلبي ويشعر بالكراهية اتجاه العمل وهو لا يعمل إلا تحت التهديد والعقاب ويتجنب تحمل المسؤولية، ويضعون الاستقرار فوق كل اعتبار وليس لديهم طموحات.
- ب- الافتراضات الإيجابية لنظرية Y :
- أن العمل ليس مكروها من كل شخص .
 - أن الإيجار ليس هو الدافع الوحيد للعمل ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات.
 - تحمل المسؤولية يعد نتيجة للثقة وتجنب المسؤولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التي تتكرر هذه المسؤولية. العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل، وذلك من خلال المشاركة والمساهمة الفعالة في حل مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات.
 - الإنسان طموح بطبيعته، لذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار².
 - يمكن القول أن ماك غريجور يرى بأن النظريتين X و Y تؤديان في الواقع إلى نمطين مختلفين في التفسير والإدارة، وكذا الطبيعة الإنسانية في العمل.
 - في حين ركز اهتمامه على نظرية Y وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل محب لعمله وهو طموح وأن الإيجار ليس الدافع الوحيد للقيام بالعمل، فهو يسعى إلى تحمل المسؤولية ويجتهد في تحقيق

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص37.

² طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق، ص107.

أهدافه في العمل دون رقيب خارجي، ويسعى إلى الإبداع والابتكار من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وترك مجال الحرية في العمل، وهذا ما يسمح للفرد العامل بالالتزام وتحقيق الاستقرار في العمل¹.
ومن خلال ما سبق يتبين أن ماك غريجور اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال تحديثه عن الهيكل التنظيمي ومرونته، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات باعتبارها عنصرا من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى نمط القيادة وسياسات الإدارة وأساليبها والفرد العامل يقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسه أثناء عمله، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق أعلى مستوى من الالتزام والشعور بالأمن وتحقيق الاستقرار في العمل الناتج عن البحث لإشباع حاجاته.

3- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :

ركز ماسلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي، وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم ، وهي الحاجات الأكثر إلحاحا وصولا إلى تحقيق الذات، وهي الحاجات الأقل إلحاحا² ويمكن إدراجها كآآتي: -
الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية) : وهي الحاجات الأساسية للفرد وهي ذات علاقة بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والهواء والنوم والملبس ... وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجات بالأجر الكافي وظروف العمل الملائمة.
- **الحاجة للأمن والحماية:** وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الأمن، الثبات والحماية، وفي المؤسسات يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال ظروف العمل الملائمة والاستقرار الوظيفي والمهني والتأمينات المختلفة.
- **الحاجة الاجتماعية:** ترتبط هذه الحاجة بالحياة الاجتماعية للفرد كالحاجة للانتماء إلى جماعة معينة والحاجة لتكوين صداقات، وفي مجال العمل يمكن إشباعها عن طريق تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال وتوفير مناخ عمل جيد.
- **الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:** تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويمكن إشباع هذه الحاجة في مجال العمل عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة³.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص38.

² عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص118.

³ جمال الدين العزاوي: مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، دس، ص74

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه الفرد بالتغيير عن ذاته، وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته على الإبداع والابتكار كما يقول ماسلو " هي التطبع لأن يكون الشخص كل ما يكون" ¹

تعتبر حاجات ماسلو بمثابة مؤشر على استقرار العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية ملائمة يحقق فيها حاجاته الفسيولوجية، المتمثلة أساسا في الأجر والحوافز والامتيازات العينية المتنوعة والقائمة على شعور الفرد بالأمان والحماية والانتماء إلى المؤسسة وتحقيق الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى تكوين صداقات من خلال تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الانتماء للمؤسسة وشعوره بأنه عضو فعال فيها هذا ما يساعده على تحقيق الذات وإثباتها، ويسمح لهم بالاستمرار فيها انطلاقا من الحاجات التي تشبع من خلال ما توفره له بيئة العمل الداخلية .

نقد نظرية الحاجات :

رغم أهمية نظرية ماسلو واعتبارها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الدافعية إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات والتي كانت في مقدمتها ما يلي :

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية، حيث يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية أولا ثم الحاجة إلى الأمن، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي .

- افتراض ماسلو أن الحاجات التي من قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي فأحيانا نشر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها و بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية .

- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر .

- يرى البعض أن ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة الموجهة لها².

¹ جمال الدين العزاوي: مرجع سابق، ص 74.

² ثابت عبد الرحمان إدريس : مرجع سابق، ص 276، 277.

3- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبورغ :

"اقترح هيرزبورغ سنة 1959 نظرية تسمى نظرية العاملين، لأنها تفترض أن للفرد حاجات لابد لبيئة العمل أن توفرها للأفراد العاملين، وأن عدم توفرها يؤدي إلى حالة عدم الرضا والتي تؤثر بالضرورة سلبا على العمل، وبناءا على هذا حدد هيرزبورغ العوامل المؤثرة في بيئة العمل ضمن مجموعتين هما:

1

• عوامل وقائية (العوامل الصحية) : وتشمل على :

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- سياسة المؤسسة وإدارتها .
- نمط الإشراف .
- المنزلة المناسبة : وهي تشمل المركز المهني والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم.
- الدخل المادي الكافي والامتيازات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر والامتيازات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك .
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل .
- ظروف العمل المناسبة للعاملين، من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- الاستقرار الوظيفي، بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- وتفترض هذه النظرية أن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن أيضا وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا . بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين وبذل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم، كما تحدثت هذه العوامل على العلاقات المختلفة في بيئة العمل سواء مع الرئيس أو مع الزملاء، وعن توفير العوامل المادية وهي في مجملها لا تخرج عن تلك العوامل المحققة للاستقرار المهني².

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2010، ص99.

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003، ص116.

• **عوامل دافعة** : تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا، وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز وتتمثل في :

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته .
 - التقدير (أي التقدير من الرؤساء والزملاء) .
 - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين .
 - فرص التقدم والنمو، أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل .
 - الانجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا .
- وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل الدافعة في بيئة العمل الداخلية لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الرضا عن المهنة. أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية خلافاً في المجموعة الأولى التي لا تؤدي إلى تحفيز لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل¹

نقد النظرية :

أن طبيعة العينة التي استخدمها هرزبورغ في أبحاثه اقتضت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين والمديرين، ولم تكن شاملة لكل مستويات الإدارة، وكذلك اعتمادها على أسلوب الأسئلة التي تشجع أفراد العينة على تذكر الأخبار الحديثة ونسيان الأخبار القديمة .

- عمد في نظريته على القول بان إزالة العوامل المؤدية لعدم الرضا لا تجعل العمل بالضرورة مقنعا وهذا عكس الرضا.

- الأفراد غير قادرين على القيام بأعمال التقييم السليم لعملهم، أي أن العامل لا يمكنه تقييم نفسه بنفسه وإن قيم نفسه فلن يكون تقييما دقيقا لأنه يدخل ذاته في هذا التقييم مما يجعل التقييم غير موضوعي².

لقد قدمت هذه النظرية أفكار ذات أهمية بالغة بالنسبة للإدارة والعاملين، وتحقق الاستقرار المهني لهم وكون رضا الفرد العامل عن عمله سيؤدي إلى زيادة ارتباطه وولائه به ورفع روحه المعنوية وزيادة الإنتاجية، مع العلم أن أغلب هذه العوامل هي عوامل داخلية محيطة ببيئة العمل ، هذه الأخيرة التي لها أثر إيجابي على الاستقرار المهني للعمال .

¹ ماجدة العطية : مرجع سابق، ص117.

² شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص101.

ثالثا - النظريات الحديثة :

1 - نظرية التوقع ليفيكتور فروم :

يستند جوهر نظرية التوقع ليفيكتور فروم إلى أن دافعية الفرد وميله للقيام بسلوك معين يعتمد على عنصرين أساسيين، أولهما قوة التوقع بأن هذا السلوك سينتج عليه الحصول على بعض المنافع، وستتبعه نتائج معينة، أما العنصر الثاني فيتعلق برغبة الفرد وتعلقه بتلك النتائج والحوافز، ثم مدى نوافقهما مع حاجات وأهداف الفرد وقوة جاذبيتها في استمالة سلوك الفرد، لأنه كلما ازدادت درجة اتفاق الحافز المتوقع مع حاجات الفرد زادت الرغبة والدافعية للقيام بالسلوك¹. معنى ذلك أن توفر الدافعية العالية لدى الفرد لإنجاز عمل مرهون بمدى إدراكه للنتائج المترتبة ثم تقديره مدى مساهمة هذه النتائج والمكافآت في إشباع حاجاته الفردية، وتحقيق أهدافه الشخصية وتطلعاته الفردية وبالتالي يمكن القول أن العمال إذا ما تم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفقا لتوقعاتهم التي كونوها مسبقا فذلك سيضمن ولائهم واستقرارهم في المؤسسة واستمرارهم فيها. وتقوم نظرية التوقع على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- الجاذبية: وتمثل مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله، وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.

- الارتباط بين الأداء والمكافأة : وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النتائج التي يرغب فيها .

- الارتباط بين الجهد والأداء : وهي توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة، وحتى يؤدي الجهد إلى أداء متميز لا بد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل².
فبالنسبة لهذه النظرية فإن استمرار الأداء للعمال يرتبط باعتقاد الفرد أن الجهد الذي سيبدله سيحقق الأداء المطلوب منه ويحظى بتقييم ايجابي من طرف المسؤولين في المؤسسة، ويحظى بحوافز ومكافآت تثمينا لجهوده وكل ذلك في ظل بيئة عمل داخلية، التي تهيئ له الظروف التي تشبع حاجياته وتسمح له بالاستمرار في العمل والبقاء داخل المؤسسة والسعي إلى بذل المزيد من الجهود التي ترفع من مستوى أدائه .

¹ ليليا بن صويلح : مرجع سابق، ص110.

² علي السلمي: السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، دس، ص112.

• 2- نظرية الإدارة بالأهداف :

ترجع بداية هذه النظرية إلى الباحث بيتر دراكر في كتابه **the practice of management** الذي نشره عام 1954 م وأكد فيه على أهمية وضع الأمن للمؤسسة والفرد معا، كما أن جورج أودي وزن بتأليفه كتاب خصص للإدارة بالأهداف عام 1965 قد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل للتطبيق، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشترك في تنفيذها الرئيس والمرؤوسين وتتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا ، ومجالات المسؤولية لكل فرد في التنظيم وما يميزها أنها سهلة ومنسجمة مع الحس العام البسيط، حيث أنها انعكاس للغرض من الإدارة نفسها فالإدارة بالأهداف هي عملية إدارية تقوم على إشراك العاملين في تحديد الأهداف في كافة المستويات الإدارية.¹ ومن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي :

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين .

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا.²

انطلاقا مما سبق فإن نظرية الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد إذا طبقت بعقلانية ومنها :

- تحفيز المرؤوسين على العمل وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة، ويليها عملية التقييم .

- تنمية قدرات المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس بالرجوع إليه لمشاورته .

- مراقبة أعمالهم وأدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مسبقا.

إن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين المرؤوسين.³

من خلال هذه النظرية يتضح بأنها ركزت على ضرورة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في التخطيط والرقابة، لتحقيق التكامل بين حاجات المؤسسة وتحقيق أهدافها وحاجات العامل في الإنجاز

¹ علي السلمي : الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب، القاهرة، 1999، ص90.

² جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجودة: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2004، ص254.

³ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك : مرجع سابق، ص64.

وتطوير قدراته وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال دعم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتنمية التعاون والالتزام بالقوانين والإجراءات المعمول بها وتحقيق الاستقرار الداخلي والاستمرار فيها.

3-نظرية (Z) لوليام أوشي :

وليام أوشي أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس، حيث استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية قام ويليام أوشي ببحوث ودراسات لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية ، فطرح في نظريته التي سماها نظرية (Z) التي حاولت التوفيق بين ما يطمح إليه الموظف والمؤسسة ، وقد ظهرت هذه النظرية في بداية الثمانينات (1981) ، وكانت تدور حول فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله¹. وعالجت 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 النظرية² وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي :

- التوظيف يكون طويل المدى أي مدى الحياة .
- السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- إجراءات التقييم والترقية قائمة على أساس 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 بث روح الجماعة والتعاون بين أعضائها .
- الشعور الجماعي بالمسؤولية³ .

¹ علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 71.

² التوهامي إبراهيم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر، 2012، ص 80.

³ علي الضلعين : المرجع نفسه، ص 72.

يتضح لنا من خلال نظرية (Z) لوليام أوشيي أنها اهتمت ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة وتحسينها بتوفير جملة من العوامل المساعدة التي تسمح للفرد ببذل طاقاته وإبداعاته في سبيل تحقيق الاستقرار المهني واستقرار المؤسسة، وذلك بمشاركة جميع العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط والعمل في جماعة بروح الفريق ، ومنحهم التوظيف مدى الحياة والترقية في الوظيفة تتم ببطء مع شعور العامل بالاطمئنان الكامل لتوفير المعلومات بين جميع العمال لضمان استقرارهم .

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف النظريات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة فتبين أن كل نظرية عالجتته ونظرت إليه من زاوية مختلفة وبأسلوبها الخاص ، تماشياً مع الظروف الزمنية والمكانية والإيديولوجية ، حيث نجد أن النظريات الكلاسيكية اعتمدت على تطبيق الرقابة والقوانين الصارمة والنمط البيروقراطي بصفة كبيرة ، وهذا ما يخفض من نسبة تحقيق الاستقرار والرضا لدى العمال ويقل الولاء والثقة بسبب الروتين والجمود واللامبالاة ، حيث اعتبر العامل مجرد آلة صماء فأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية له ، أين ظهرت النظريات النيوكلاسيكية التي اهتمت بالفرد العامل وتحسين ظروفه وتلبية متطلباته المادية والمعنوية ، بينما تزامنت النظريات الحديثة مع تطور الفكر الإداري وبروز إدارة الموارد البشرية ، ما جعل تلك النظريات تركز على الاهتمام بالعامل كمورد بشري لا يمكن الاستغناء عنه ، بتوفير له كل جوانب الراحة وتحسين ظروف العمل المادية ، كما أنها دعت إلى إشراكه في صناعة القرار وفي عمليتي التسيير والتخطيط ، مما جعل من العامل سيد الموقف خاصة بظهور قوانين تحفظ حقوقه وتصونه من استغلال صاحب العمل له .

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص

مجتمع البحث:

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

ثالثاً: المنهج المستخدم.

رابعاً: مجتمع الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، إذ من خلاله يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع، كما يمكنه من تقديم صورة واضحة وطريقة منظمة لمختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، والمتمثلة أساساً في مجالات الدراسة من مجال زمني ومجال مكاني ومجال بشري وصولاً إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل.

أولاً- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها الدراسة الميدانية حيث يعد التعرف عليها وتحديدتها عملية ضرورية ونقطة رئيسة في عملية البحث العلمي.

1- المجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني ذلك النطاق المكاني التي تجري فيه الدراسة الميدانية ألا وهي شركة ميناء جن جن العالمي بجيجل.

سنقوم أولاً بتقديم لمحة عن الشركة الأم (شركة موانئ دبي العالمية)، ثم ننتقل للتعريف بشركة ميناء جن جن العالمي لولاية جيجل.

تعريف شركة موانئ دبي العالمية:

موانئ دبي العالمية (DPWorld) هي شركة متفرعة عن شركة دبي العالمية، وهي شركة الذراع الاستثمارية الدولية لحكومة دبي أحد إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعتبر موانئ دبي العالمية من أكبر الموانئ في العالم.

تأسست رسمياً سنة 1999 وهي متخصصة في مجال المواصلات البحرية والبرية والجوية و الخدمات اللوجيستية المتعلقة بهذه القطاعات، ويعمل بها 97000 موظف حول العالم في مارس 2006 استولت على شركة P&O البريطانية، والتي كانت وقتها رابع أكبر شركة لإدارة الموانئ حول العالم بصفحة بلغت حوالي 7 مليار دولار، وقد وعدت الموانئ بالإبقاء على مركز الشركة الرئيسي في لندن. تدير شركة موانئ دبي العالمية حالياً عدة موانئ حول العالم، كما أن للشركة عدة مفردات إدارية لوجستية في لندن والإمارات و إفريقيا، ومن البلدان الإفريقية نذكر ما يلي: موزمبيق، جيبوتي، السنغال والجزائر الذي يعد ميناء الجزائر العاصمة وميناء جن جن بجيجل الأكبر على مستوى إفريقيا.

تعريف: شركة ميناء جن جن العالمي (dp world)

شركة ميناء جن جن العالمي هي شركة لإدارة قسم الحاويات في مرفأ جن جن بولاية جيجل ، والذي يقع بحوالي 350 كلم شرق الجزائر العاصمة.

نشأة الشركة:

تأتي عملية تشكيل الشراكة على خلفية بروتوكول اتفاق مبرم بين شركة موانئ دبي العالمية ووزارة النقل الجزائرية بعد تعديل بنود الاتفاق الذي يعود إلى سنة 2006 ليتم مراعاة عدة جوانب، منها مسألة تشغيل اليد العاملة الجزائرية وتأهيل العمال ونقل الخبرة والمعرفة للإطارات الجزائرية في مجال مهام قسم

الحاويات. الإتفاق على تخصيص ميزانية لكل المسائل التي طرحت على طاولة النقاش، فضلا على مراعاة ممثلي العمال، وقد أعلن رسميا عن إنشاء شركة (dpworld) جن جن عبر مكتب توثيق الذي حدد هوية المساهمين والمهام المسندة لكل شركة، والتي ستقوم بمزاولة نشاطها لمدة 30 سنة، علما أن الشركة الإماراتية خصصت للمشروع 96,25 مليون أورو بحيث تستفيد وزارة النقل من مبلغ 16 مليون أورو كمستحقات الإيجار منها 10 ملايين أورو تمنح لرصيد الشركة المينائية، و 06 ملايين أورو للخزينة العمومية.

مهام ميناء جن جن العالمي (Dp world)

تتمثل المهام المسندة في شركة ميناء جنجن العالمي (Dp world) في:

- استقبال وتسليم الحاويات للعملاء.
- اتصال/ فصل ومراقبة الحاويات المبردة.
- أجهزة السلامة والأمن.
- الحفاظ على المنتجات الغذائية الهشة.
- الحفاظ على بيئة عمل نظيفة خاصة مياه البحر.
- القيام بأعمال التكوين والرسكلة لجميع الاختصاصات من أجل المساهمة في تطوير المهارات الفردية للعمال.

- مصالح الشركة ومهام كل مصلحة :

• المدير العام :

إنه مسؤول عن اعتماد وتوقيع مختلف التقارير والوثائق الهامة ل (DP WORLD-) ، العملاء وتتمثل مهمته في تحديد الخطوط الرئيسية للشركة والإستراتيجية التي يجب تنفيذها لتنفيذ عملها بشكل .

• قسم الموارد البشرية :

وهو المسؤول عن التخطيط وتحليل الأعمال ، كما يعمل على الاهتمام بتوفير حاجات الموظفين والعمال المخطط لها تقييم أداء الموظفين، تحديد أجور الموظفين ،تنسيق إدارة الموارد البشرية، دعم التطور الوظيفي.

• القسم التجاري :

وضع وتنفيذ استراتيجيات السوق وتطوير الأعمال ، ويتضمن ذلك تحديد فرص جديدة، وتطوير العلاقات مع العملاء وخلق مقترحات الأعمال التجارية وكتابة العطاء أخذ زمام المبادرة في إدارة علاقة والتأكد من

أن الإدارة وفريق الإدارة على علم ودراية كافية بالسوق وتطوره وتحديثه على الجانب الإداري هو الذي يقود فريق تطوير الأعمال والمبيعات وخدمة العملاء والتسويق، المسؤولية النهائية عن إدارة ميزانية الشركة .

• قسم المحاسبة المالية :

يمتلك الحاسب المالي مهام كثيرة مهما حاولنا إبرازها تبقى المهام أكبر من أن يستوعبها موضوع ، ومنها -تسهيل مهام مدققين الحسابات الخارجيين لإعداد ميزانية المنشأة ودراسة أوضاع الشركات التابعة لها لتقييم وضعها المالي .

-التنسيق الدائم مع المدققين الخارجيين والداخلين للمنشأة ، ومتابعة الأمور المحاسبية فيها فيما يخص المستندات والسياسة المتبعة للمنشأة.

-التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين لدعم التمويل وحل المشاكل المتعلقة بالشركة فيها.

-متابعة جلسات تمويل المشاريع بشكل دائم .

-الإشراف على تأهيل المحاسبين واختيار المدققين الخارجيين في حال كانت الشركة جديدة.

-الاحتفاظ ومتابعة كشوف الحسابات والذمم الخاصة بالمنشأة بشكل شهري.

• قسم الاعلام الالي :

يمكننا تلخيص أهم ميادين التسيير التي يلعب الاعلام الالي فيها دورا أساسيا فيما يلي:

-المتابعة (الأفراد، المخزونان، الفواتير، الأرشيف... الخ).

-مساعدة على اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تقدمها البرامج (إحصائيات، مستويات... الخ).

-الحفاظ على الأرشيف وسهولة استخدامه .

-استغلال الشبكات الداخلية (LAN) في تبادل المعلومات بين مختلف قطاعات المؤسسة.

• قسم العمليات :

-تنظيم السفن والحاويات.

-اتصال فصل ومراقبة الحاويات الباردة .

-السهر على عمليات نقل الحاويات لمواقع المراقبة والتخزين.

-شحن البضائع والتفريغ وتحميل السفن.

• قسم الأمن والسلامة والبيئة :

- رفع التقارير اليومية والشهرية والسنوية إلى مدير إدارة الأمن والسلام.
 - الزيارات المفاجئة على مواقع الحراسة المختلفة، والتأكد من قيام جميع العاملين بالمشروع بمسؤولياتهم على أكمل وجه.
 - التأكد من الاستلام والتسليم خلال المناوبات المختلفة وحصر الغياب وتسديد العجز.
 - الانتقال الفوري الى مكان البلاغات التي تخل بأمن وسلامة الموقع واتخاذ الإجراءات الفورية.
 - توزيع المهام والمسؤوليات وترتيب جداول المناوبات والإجازات وذلك حسب حاجة العمل.
 - إعداد التقييم السنوي للمشرفين .
 - حصر الدورات التدريبية التي تخدم موظفي الأمن والرفع بها لإدارة الأمن والسلامة.
- قسم الهندسة :

يقوم المهندس الميكانيكي ب 4 مهام "وظائف " أساسية وتلك المهام هي :

- القدرة على فهم كافة العلوم الميكانيكية وكيفية التعامل معها :وتتمثل في العلاقة بين درجات الحرارة المختلفة، العلاقة بين حركات الارتجاج والقوة والسرعة، دراسة المادة من حيث خصائصهما الطاقة والقوة عملية تدفق السوائل ونقل الحرارة والتشحيم.
- الطاقة وصنع المنتجات المختلفة: والتي من خلالها يمكن الحصول على أعلى قيمة إنتاجية وبأقل التكاليف المادية المدفوعة ، ويتضمن ذلك التخطيط والتشغيل والصيانة.
- البحث المستمر والتطوير والتصميم : ويهتم مجال البحث والتطوير بإعداد الإجراءات اللازمة والهامة للتغيرات الحاضرة والمستقبلية.
- التنسيق : وهي من أهم الوظائف اهتماما بالإدارة والاستشارات إضافة إلى التسويق في بعض الأحيان.

2- المجال البشري:

يمثل عدد الأفراد في شركة ميناء جن جن العالمي، حيث بلغ عدد عمالها 57 عامل منهم 16 إداري و 41 عامل تنفيذ، وتوزيعهم كالتالي:

- الإطارات 05

- أعوان تحكم 11

- عمال تنفيذ 41

3- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها في إنجاز بحثنا، وقد استغرقت حوالي 6 أشهر وقسمت إلى جانبين:

- **جانب نظري:** وهي مرحلة اختيار موضوع الدراسة وضبطه، بعدها تم قبول العناوين على مستوى قسم علم اجتماع، وبموافقة المشرف على الدراسة انطلقت عملية البحث عن المراجع لتغطية الجانب النظري ابتداء من فيفري 2020.

- **جانب ميداني:** بعد انتهاء مرحلة الجانب النظري تم الطرق إلى الجانب الميداني الذي أجري في شركة ميناء جن جن العالمي وقد تم تقسيمه إلى 3 فترات زمنية :

الفترة الأولى: كانت يوم 2 مارس 2020 كانت عبارة عن جولة استطلاعية بقصد التعرف على مكان إجراء الدراسة، حيث تم تقديم لنا مختلف التسهيلات كالحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

الفترة الثانية: كانت يوم 5 أوت 2020 بهدف تحديد موعد لتوزيع الاستمارة وفي يوم 9 أوت 2020 تم توزيع الاستمارات على العمال.

الفترة الثالثة: 17 أوت 2020 قمنا باسترجاع الاستمارات.

ونظرا للظروف الصحية الطارئة التي تمر بها البلاد، فقد تعذر علينا الالتحاق بالمؤسسة وإجراء مقابلات مع العمال، كما أن المؤسسة لم تسمح لنا سوى بتوزيع الاستمارة التطبيقية فقط.

ثانيا- أدوات جمع البيانات:

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث إتباع مجموعة من الأساليب والتقنيات و الوسائل، للوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع الباحث من خلالها معرفة واقع الدراسة ومتطلبات البحث. وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث.

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أحد أهم أدوات جمع البيانات حيث تعرف على أنها: عملية مراقبة أو

مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها اتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات¹.

وفي هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة البسيطة وقد تم تسجيل ما يلي:

- الاستقبال الجيد من طرف العمال في المؤسسة

¹ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2009. ص

- التعامل الحسن من قبل المسئول في مكتب الموارد البشرية.

-التعامل الجيد بين الزملاء أثناء العمل.

- لاحظنا سلوكيات وممارسات فيما يتعلق باحترام الإجراءات المتبعة في المؤسسة.

- التعرف على طبيعة العمل في المؤسسة.

- التعرف على بيئة العمل.

2- الإستمارة: تعد الإستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا وانتشارا

لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول وسهولة المعالجة الكمية وجمع المعلومات.

وتعرف الإستمارة بأنها: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص

الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.

كما تعرف أيضا: بأنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء

المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.¹

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث، لما لها من مميزات تتمثل في وضوح المعلومات

وسهولة الحصول عليها، وقد احتوت الاستمارة على 38 عبارة موجهة للمبحوثين قسمة إلى أربعة محاور

تماشيا مع فرضيات البحث وهي كالتالي:

المحور الأول: تم فيه تناول البيانات الشخصية للمبحوثين من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم(07).

المحور الثاني: تمحورت عبارته على الظروف الفيزيائية والرضا من العبارة(08)إلى العبارة(16)

المحور الثالث:تمثلت عبارته حول نمط الاتصالات والشعور بالانتماء للمؤسسة من العبارة (17)إلى

العبارة(27).

المحور الرابع: شملت عبارته على نظام الحوافز والروح المعنوية من العبارة رقم (28) إلى العبارة رقم

(38).

3- السجلات والوثائق: تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع المعلومات والمعطيات التي

تحتاجها الدراسة، وذلك للأهمية التي تكسب بها في إثراء البحث العلمي، ويمكن تعريفها كما يلي "هي

عبارة عن أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة، وخاصة ما تعلق منها

بتلك المرتبطة بالماضي، حيث يجد الباحث فيها كل ما تحتاجه دراسته من بيانات، والجدير بالملاحظة أنه

على الباحث أن يتوخى الحذر من المعلومات التي تجمعها من السجلات والوثائق فقد تكون متحيزة

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 97.

¹. ومن خلال زيارتنا للمؤسسة تم الحصول على بعض السجلات والوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بالدراسة منها:

- بيانات عن الجانب التاريخي للمؤسسة .
- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- بيانات تتعلق بنظام العمل داخل المؤسسة.
- بيانات عن العدد الإجمالي للعمال .

وكانت الاستفادة من هذه الوثائق كمصدر آخر لجمع المعلومات حول بيئة العمل
ثالثاً- المنهج المستخدم:

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة. وبشكل عام، يمكن تعريف المنهج الوصفي: بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة، عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.² و باعتبار المنهج الوصفي من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية، فقد تم الاعتماد عليه في دراستنا نظراً لملائمته لموضوعنا.

رابعاً - مجتمع البحث:

يشكل مجتمع الدراسة ركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي، فهو يدعم ويحقق أهداف البحث ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبير يصعب التعامل معه يلجأ الباحث إلى أخذ عينة ممثلة من المجتمع الأصلي.

قد اعتمدنا في دراستنا أسلوب المسح الشامل، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يتكون من 57 عاملاً، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة التطبيقية على 57 عاملاً، استردت منها 37 استمارة، حيث لم يتجاوب معنا 20 عامل وذلك راجع إلى:

- عطل الأمومة.
- المناوبات الليلية.

¹ علي غربي: أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سرتا للنشر، قسنطينة، 2006، ص126.

² محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 1999، ص46

- العطل الإستثنائية.

- العطل العادية.

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

- الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	19.89%
أنثى	4	81.10%
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال البيانات المذكورة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة تقدر ب: 89.19% في حين نجد نسبة الإناث 10.81% وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي وقوة جسمانية كبيرة، والتي لا تتناسب المرأة بأي حال من الأحوال، أما الإناث هم من عمال الإدارة يشتغلون في المكاتب ويقومون ببعض الأنشطة البسيطة.

- الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29	14	84.37%
من 30 إلى 39	19	35.51%
من 40 إلى 49	3	11.8%
من 50 إلى 59	1	70.2%
من 60 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	37	%100.00

المصدر من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول يتضح بأن نسبة 51.35% من أفراد العينة يتراوح سنهم من 30 سنة إلى 39 سنة تليها فئة 20 إلى 29 سنة بنسبة 37.84%، فيما نجد أن نسبة 8.11% يتراوح سنهم بين 50-59 سنة، ومن هذا نلاحظ أن معظم النسب متقاربة نوعاً ما لدى فئة الشباب وهذا ما

يعطي لنا صورة على أن مجتمع الدراسة تغلب عليه صفة الشباب، وهي الفئة التي يكون لديها طاقة كبيرة للعمل وتكون أكثر نشاطا. ذلك أن طبيعة العمل تتطلب قوة عضلية وجسمانية كبيرة.

-جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
دون مستوى	0	0 %
إبتدائي	0	0 %
متوسط	5	13.51 %
ثانوي	7	18.91 %
جامعي	25	67.56 %
المجموع	37	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال البيانات المذكورة في الجدول رقم (03) والذي يبين المستوى التعليمي للمبحوثين أن 67.56 % من أفراد العينة مستواهم جامعي، في حين نجد أن 18.92 % من أفراد العينة مستواهم ثانوي، ونجد كذلك أن العمال الذين لديهم مستوى متوسط 5 % في حين نجد أن نسبة المستوى الابتدائي ودون المستوى لا أثر لهم، ومنه نستنتج أن نسبة الجامعيين هي الأعلى وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على عمال ذوي المستوى الجامعي وعلى العمال ذوي المستوى الثانوي.

-الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	23	62.16 %
متزوج	14	37.84 %
مطلق	0	0 %
أرمل	0	0 %
المجموع	37	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن فئة العزاب قدرت ب 16،62% وهي نسبة مرتفعة وهذا راجع إلى سعي المؤسسة إلى توظيف موارد بشرية جديدة تعمل على تنفيذ الأعمال بكفاءة، بالإضافة إلى سعي هذه الفئة للحصول على المكانة الاجتماعية الجيدة التي تضمن لهم الشعور بالتقدير والاستقرار في بيئة العمل، وتعتبر هذه الفئة ايجابية بالنسبة للمؤسسة ، في حين نجد فئة المتزوجين والتي تقدر نسبتهم ب 37،84% وهذا راجع إلى أن الأوضاع الاجتماعية تتطلب العمل والسعي للحفاظ على مناصبهم وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني والمواظبة في العمل.

- الجدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	67.57%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	21.62%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	8.11%
من 20 إلى أقل من 25 سنة	1	2.70%
أكثر من 25 سنة	0	0%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول والمتعلق بمتغير الأقدمية نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي الفئة التي لا تتعدى مدة خدمتها 5 سنوات، و قدرت ب: 67.57% تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 21.62%، بالإضافة إلى فئة 20 أقل من 25 سنة بنسبة 8.11% وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أكثر من 30 سنة، وهي تمثل فئة الشباب الذين لم يستقروا وظيفيا بعد، وبالتالي فإن ذوي الأقدمية الطويلة غالبا هم أفراد العينة الكبار في السن. في حين نجد فئة الأرامل والمطلقين منعدمة وهذا يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي للمبحوثين .

-جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
إطارا	5	13.51%
عون تحكم	9	24.32%
عون تنفيذ	23	62.17%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.17% من أفراد العينة هم عمال تنفيذ تليها فئة عون تحكم بنسبة 24.32% أما الفئة التي قدرت نسبتها بـ 13.51% فتمثل فئة الإطارات وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى عدد كبير من العمال التنفيذيين كونها مؤسسة اقتصادية كما تعمل هذه الفئة في زيادة الإنتاجية.

أما فئة أعوان التحكم فتقوم بالإشراف على أعوان التنفيذ وتسير الأعمال المساعدة على إنجاز العمل. أما فيما يخص فئة الإطارات فطبيعة العمل الإداري يتطلب مؤهل علمي كبير سواء من حيث اللغات الأجنبية للتواصل مع الأجانب أو الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما أنهم مسئولون عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويسهرون على التنسيق بين مختلف الأنشطة.

-جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية :

الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	30	81.08%
مؤقت	7	18.92%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول والمتعلق بالوضعية المهنية لأفراد العينة، نلاحظ أن 30 مفردة من أفراد العينة هم عمال دائمون في مؤسسة ميناء جن جن العالمي، بنسبة قدرت بـ 81.08%، تليها 7

مفردات من أفراد العينة وهم عمال مؤقتين أي ما يعادل 18.92 %، ويعود الارتفاع في نسبة العمال الدائمين إلى :

- أن العمال مستقرين في وظائفهم نتيجة للمستوى الدراسي المتحصل عليه ، حيث أن اغلب العمال هم من خريجي الجامعات .

من خلال هذا يمكن القول أن مؤسسة ميناء جن جن العالمي تقوم على التوظيف الدائم للعمال ولا تعتمد كثيرا على التوظيف المؤقت وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.

أما فيما يخص العمال المؤقتين يمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد على العقود المؤقتة.

خامسا - أساليب المعالجة الإحصائية :

تعتبر عملية معالجة وتحليل البيانات مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي يقوم بها الباحث عن طريق تفريغ البيانات المتحصل عليها بعد انتهاء الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت هذه الدراسة الموسومة بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني ، على أسلوبين هما أسلوب التحليل الكيفي، وأسلوب التحليل الكمي .

1- أسلوب التفسير الكمي : وهو الأسلوب الأكثر شيوعا لعرض البيانات وذلك نظرا لسهولة من ناحية ، وقدرته على استيعاب كم كبير من البيانات بعد اختزالها بصورة كمية من ناحية أخرى ،بالإضافة لذلك فإن استعمال الجداول لعرض البيانات تسهل عملية تحليلها وتساعد في استخلاص بعض النتائج الأولية من خلال القيم الرقمية كالمتغيرات.¹ وقد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية.

2-أسلوب التفسير الكيفي: وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء.²

¹ رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص151.

² علي غربي: مرجع سابق، ص141.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا لهذا الفصل نستنتج بأنه لا يمكن دراسة أي موضوع من دون التطرق إلى مختلف مجالاته حتى يتسنى لنا معرفة طبيعته وخصائصه، إضافة إلى الطرق والوسائل التي من خلالها نقوم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

3- النتائج العامة للدراسة

4- التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، سنحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حول مؤشرات الفرضيات التي تم وضعها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها في الجانب النظري، وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها لتدعيم هذا البحث، وذلك من أجل التحقق من مصداقيتها.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1- المحور الثاني: تسهم الظروف الفيزيائية السائدة في ميناء جن جن العالمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- جدول رقم (08) يوضح تميز مكان العمل بالهدوء اللازم لتأدية المهام على أحسن وجه:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
70.27%	26	نعم
29.73%	11	لا
100.00%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العمال وبنسبة 70.27% صرحو بأن مكان عملهم يتميز بالهدوء، وهذا راجع لحرص المؤسسة على توفير جو عمل يسوده الهدوء مما يساعد العمال على تأدية مهامهم بشكل جيد، ويجنبهم الوقوع في الأخطاء. في حين نجد أن 29.73 من العمال صرحو بأن مكان عملهم لا يتميز بالهدوء، وهذا راجع إلى نوع الآلات التي يعملون عليها هؤلاء العمال وطبيعة نشاطهم التي تحتم عليهم استعمالها.

- جدول رقم (09) يوضح تميز مكان العمل بالحرارة المناسبة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
64.86%	24	نعم
35.14%	13	لا
100.00%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 64.86% يرون أن مكان العمل يتوفر على درجة حرارة مناسبة، وذلك راجع إلى موقعهم الوظيفي في المؤسسة فهم يعملون في وحدات ومكاتب تكون مكيفة في الصيف ودافئة في الشتاء، وربما يعود ذلك أيضا إلى اعتيادهم على العمل في ظروف مختلفة الأمر الذي يزيد من قدرة تأقلمهم مع مختلف الظروف.

أما من يرون بأن درجة الحرارة غير مناسبة يقدرّون بحوالي 35.14% وهي نسبة منخفضة نوعاً ما مقارنة بمن يرون أن درجة الحرارة مناسبة في العمل، وذلك راجع لكونهم يعملون في الخارج فهم معرضون لأشعة الشمس مباشرة.

وعلى هذا يجب على المؤسسة العمل أكثر لضمان مكان عمل ملائم للعمال من حيث درجة الحرارة لأن ذلك يؤثر على نفسيتهم ويشعرهم بالراحة إذا ما كانت هناك درجة حرارة مناسبة في بيئة عملهم.

- جدول رقم (10) يوضح توفر مكان العمل على تهوية مناسبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	86.49%
لا	5	13.51%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن 32 عامل أي ما يعادل 86.49% يرون بأن مكان العمل يتوفر على تهوية جيدة ومناسبة، في حين نجد 05 عمال بنسبة 13.51% يرون بأن تهوية غير مناسبة في مكان لعمل.

وبالتالي يتضح لنا من خلال هذا أن المؤسسة حريصة توفير منافذ للتهوية في مكان العمل نظراً لأهميتها وتأثيرها على أداء واستقرار العامل في مكان عمله ونظراً لأهميتها في تنقية وتنظيف الجو، وأيضاً حفاظاً على أمن وسلامة المهنيين من الأمراض التي يمكن أن تصيبهم جراء الغازات السامة والغبار والروائح الغير مرغوب فيها الناتجة عن مختلف الآلات ...

الجدول (11) يوضح توفر مكان العمل على إضاءة جيدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	64.86%
لا	13	35.14%
المجموع	37	100.00%

المصدر من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مكان عملهم مضاء بشكل جيد. وذلك بنسبة

64.86%

وبالتالي يتضح لنا أن معظم العمال في المؤسسة راضين عن الإضاءة الموجودة في مكان عملهم، وهذا يرجع إلى اهتمام مصلحة الصيانة في المؤسسة إلى تكييف الإضاءة بشكل يتناسب مع طبيعة العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء، فالإضاءة الجيدة غالباً ما تساعد العامل على رفع كفايته الإنتاجية وبجهد أقل، كما أنها تسمح برؤية عناصر بيئة العمل باعتباره أمر ضروري وغاية في الأهمية لضمان سير العمل بصورة جيدة، وهذا ما يتفق مع نظرية الإدارية العلمية التي تنادي بضرورة تحسين الظروف الفيزيائية ومن بينها الإضاءة، وذلك لضمان زيادة الإنتاج وضمان بيئة عمل مناسبة. في حين نجد أن نسبة 35.14% من أفراد العينة يرو أن مكان عملهم غير مضاء بشكل جيد وهذا ما يؤدي إلى قلة تركيزهم أثناء تأدية العمل فيؤدي بهم إلى ارتكاب الأخطاء وهو ما قد يؤثر سلباً على نفسياتهم ودافعيتهم نحو العمل.

الجدول (12) يوضح توفر مكان العمل على وسائل الحماية من الأخطار المهنية:

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات
	النسبة المئوية	التكرارات	العينة	
% 91.89	% 88.24	30	نعم	نعم
	% 11.76	4	لا	
	% 100	34	المجموع	
% 8.11	% 100	3	نعم	لا
	0	0	لا	
	% 100	3	المجموع	
%100	37			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن 91%.89 من أفراد العينة أقرّو بأن مكان عملهم يتوفر على وسائل الحماية من الأخطار المهنية وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل الحماية والسلامة للعمال والمتمثلة في مختلف وسائل الوقاية من لباس وقفاز غيرها والتي تعتبر أمر ضروري لقيام العامل بمهامه على أكمل وجه، كما تعتبر ضرورية لضمان سلامة العاملين. فتوفير معدات الوقاية يساهم في التقليل من حوادث العمل الأمر الذي يجعل العاملين يشعرون بنوع من الأمن والاستقرار داخل مكان

عملهم، حيث أكد أغلب أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم 88%.24 بأن توفر وسائل الحماية من الأخطار المهنية يشعروهم بالأمان، في حين نجد 11%.24 يرون بأن بالرغم من وجود هذه الوسائل إلا أن ذلك لا يشعروهم بالأمان.

وفي المقابل سجلت نسبة 8%.11 بعدد 3 أفراد، صرحوا بعدم توفر مكان عملهم على وسائل الحماية من الأخطار وهذا راجع لكون المؤسسة لم توفر الكمية الكافية من وسائل الحماية اللازمة. كما أكدوا جلمهم بأن ذلك يقلل من شدة تركيزهم في تأدية مهامهم كونهم لا يشعرون بالأمان في مكان عملهم وهو ما يجعلهم غير راضين عن بيئة عملهم.

-جدول رقم (13) يوضح حرص المؤسسة على صيانة الأجهزة ومعدات العمل :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	89.19%
لا	04	10.81%
المجموع	37	100.00%

المصدر من إعداد الطالبين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة حريصة على صيانة أجهزة ومعدات العمل بلغت نسبتهم حوالي 89.19% وهي نسبة كبيرة مقارنة مع إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بلا حيث يرون أن المؤسسة لا تحرص على صيانة الأجهزة والمعدات وقد بلغت نسبتهم 10.81% أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 37 .

ومنه فالمؤسسة تحرص دوما على القيام بأعمال الصيانة للمعدات والأجهزة، بغية الحفاظ على سلامة الموظفين والحرص على السير الحسن للأعمال وتجنب حدوث الإصابات أثناء القيام بالعمل، أما بخصوص العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تحرص على صيانة الأجهزة والمعدات فهذا ربما راجع لكون عملهم لا يتطلب استعمال هذه الأجهزة أو أن عملهم يتمحور في المكاتب.

الجدول (14) يوضح حرص المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التقنية لإنجاز العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	81.08%
لا	7	18.92%
المجموع	37	100.00%

المصدر من إعداد الطالبين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول يتضح أن أعلى نسبة من العمال أقرروا أن المؤسسة تحرص على استخدام أحدث الوسائل التقنية لإنجاز العمل، وقدرت بـ 81.08% في حين نجد أن 18.92% من العمال أقرروا بأن المؤسسة لا تحرص على استخدام أحدث الوسائل التقنية. ومنه يمكن القول أن المؤسسة حريصة على توفير أحدث الوسائل لعمالها وهو ما تقتضيه طبيعة العمل والذي يتطلب إدخال تقنيات حديثة تساعد العمال في إنجاز مهامهم في أسرع وقت وأقل جهد وهو ما يؤثر عليهم إيجاباً ويزيد من ارتباطهم بعملهم وتمسكهم به.

-الجدول رقم (15) يوضح الرضا عن الطريقة التي ينظم بها العمل في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	70.27%
لا	11	29.73%
المجموع	37	100.00%

المصدر من إعداد الطالبين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نجد أن معظم أفراد العينة صرحوا بأنهم راضين عن الطريقة التي ينظم بها العمل بنسبة تقدر بـ 70.27% وذلك راجع إلى أن القوانين والقواعد المطبقة في المؤسسة تتميز بالمرونة والعدالة وهذا ما ينعكس على نفسية العاملين ويجعلهم يشعرون بالأمان والراحة في مكان عملهم وهو ما يزيد من تمسكهم بعملهم. وفي المقابل نجد أن 29.73% صرحوا بأنهم غير راضين عن

الطريقة التي ينظم بها العمل، لدى وجب على المؤسسة أن تحرص على ضبط العمل بطريقة جيدة تضمن رضا العمال واستقرارهم.

الجدول رقم (16) يوضح حرص المؤسسة على ضمان بيئة عمل خالية من كل المخاطر:

النسبة المئوية	التكرارات		الاحتمالات
% 78.38	النسبة المئوية	التكرار	
	% 89.66	26	نعم
	% 10.34	3	لا
	% 100	29	المجموع
% 21.62	8		لا
% 100	37		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 78.38% من العمال صرحو بأن المؤسسة حريصة على ضمان بيئة عمل خالية من كل المخاطر، من أجل ضمان سلامة العمال واطمئنانه أثناء تأدية العمل، ومن خلال هذا نجد أن 89.66% من العمال يجعلهم ذلك راضون عن العمل الذي توفره لهم المؤسسة .

في حين نجد 3 أشخاص من أصل 29 عامل أجابوا بعدم رضاهم عن العمل بنسبة بلغت حوالي 10,34%.

أما فيما يخص أفراد العينة الذين أجابوا بلا فقد بلغت نسبتهم حوالي 21.62% فيرون أن المؤسسة غير حريصة على ضمان بيئة عمل خالية من كل المخاطر .

ومن خلال هذا نستنتج أن أغلبية العمال يرون أن المؤسسة تحرص على توفير أفضل بيئة عمل من خلال توفير ظروف عمل جيدة والاهتمام بالعامل ومتطلباته وحمايته من كل المخاطر ، فنجد هيرزبرغ في نظريته ذات العاملين يرى بأن عدم رضا الفرد يرجع إلى عدم توفير بيئة عمل ملائمة لذلك أتى بالعوامل الوقائية التي اعتبرها مؤشر ايجابي يجعل العامل يشعر بالأمان وعدم وجود مخاطر تهدد حياته. ومنه فإن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل جيدة.

2- المحور الثالث: يسهم نمط الاتصالات السائد بمؤسسة ميناء جن جن العالمي في تحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- الجدول رقم(17): يوضح عقد رئيس العمل لقاءات دورية مباشرة مع المرؤوسين لشرح سياسة المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	72.97%
لا	10	27.03%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول يتبين لنا أن نسبة 72.97% من أفراد العينة صرحوا بأن الرئيس يعقد لقاءات دورية مباشرة لشرح سياسة المؤسسة، حيث يقوم بشرح التعليمات الصادرة من الإدارة وتبسيطها للعمال لكي يسهل عليهم فهمها واستيعابها وتطبيقها بشكل جيد. مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. في حين نجد أن 27.03% صرحوا بأن الرئيس لا يعقد لقاءات دورية مباشر لشرح سياسة المؤسسة. إذ يجب على الرئيس عقد لقاءات مع المرؤوسين لشرح سياسة المؤسسة وشرح مختلف التعليمات الصادرة من الإدارة لكي يعطي صورة واضحة عن السياسة التي تتبعها المؤسسة ويوضح لهم مجموع التعليمات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18) يوضح عقد الرئيس لقاءات مباشرة مع المرؤوسين لتبادل المعلومات حول العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	83.76%
لا	6	16.22%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة أقرروا بأن الرئيس يعقد لقاءات مباشرة معهم لتبادل المعلومات حول العمل. التي قدرت نسبتهم ب: 83.78% وهذا راجع إلى ضرورة إيصال المعلومات للعاملين بخصوص المهام التي يقومون بها لضمان السير الحسن للعمل بعيدا عن الأخطاء العشوائية في العمل، ولإكساب العمال منهجية العمل وتوضيح طريقته وتبسيط بعض الأوامر التي تأتي من الإدارة.

في حين نجد أن 16.22% من أفراد العينة صرحوا بأن الرئيس لا يعقد لقاءات مباشرة معهم لتبادل المعلومات حول العمل، بسبب اللامبالاة وإبداء الصرامة، وغياب الرقابة في العمل.

الجدول رقم (19) يوضح إشراك العمال في حل المشكلات الطارئة في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	59.46%
لا	15	40.54%
المجموع	37	100.00%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 59.46% من العمال أقرروا بأنه يتم إشراكهم في خلال مشكلات الطارئة ويرجع سبب ذلك إلى الخبرة التي يمتلكونها هؤلاء العمال فأعمارهم تتراوح ما بين 30-59 سنة اكتسبوا خبرة في العمل الطويل فالمشرف يحتاج إلى آرائهم واقتراحاتهم، كما أن العلاقة بين العمال ورؤساء علاقة جيدة مما يسمح بمشاركة آرائهم، وهو ما يشعرهم بنوع من الانسجام والتفاهم في حين نجد أن نسبة العمال الذين لا يتم إشراكهم تقدر ب: 40.54% فهم في الأغلب لا

يملكون الخبرة الكافية في العمل كونهم شباب. أو عمال جدد لم يمض على وجودهم وقت طويل في المؤسسة ولم يتعودوا على كيفية سير الأعمال، كما أن هناك مشكلات صعبة لا يستطيع العامل حلها.

الجدول(20) يوضح عقد الرئيس لقاءات دورية لطرح الانشغالات المهنية للعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	56.76%
لا	16	43.24%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 56.76% تمثل عدد العمل الذين صرحوا بأن الرئيس يعقد لقاءات دورية لطرح انشغالاتهم المهنية، فالعمال غالبا ما يلجؤون إلى رئيسهم المباشر لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم، خاصة إذا تعذر عليهم التواصل مع الإدارة لضعف مستواهم الدراسي أو لانشغالهم بالعمل أو أنهم يرغبون في حل مشاكلهم بأسرع وقت فالرئيس يعتبر حلقة وصل بين العمال والإدارة لذلك فهو ملزم بعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين يفتح فيها المجال لهم لطرح انشغالاتهم وتساؤلاتهم محاولا تقديم المساعدة لهم قدر الإمكان.

في حين نجد أن نسبة 43.24 صرحوا بأن الرئيس لا يعقد لقاءات معهم لطرح انشغالاتهم وهم العمال الذين تربطه بينهم علاقة سيئة فهو يحاول تجاهلهم ولا يسمح لهم بطرح انشغالاتهم.

-الجدول (21) يوضح سهولة في إيصال انشغالات العمال إلى الإدارة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	67.57%
لا	12	43.32%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 67.57% من أفراد العينة يجدون سهولة في إيصال انشغالاتهم إلى الإدارة ، في حين نجد أن 32.43% من أفراد العينة يجدون صعوبة في إيصال انشغالاتهم.

ومنه نستنتج أن الإدارة تحرص دوماً على منح العامل تسهيلات للاتصال به، وفتح مجال أو هامش حرية لهم بغرض إبداء آرائهم وإيصال انشغالاتهم للإدارة بكل سهولة وأريحية وهذا دليل على مرونة الاتصالات بين العمال والإدارة، وهذا ما أشار إليه إلتون مايو الذي يرى بضرورة تطوير الاتصالات بين مستويات المؤسسة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للإدارة، أما العمال الذين يجدون صعوبة في إيصال انشغالاتهم فهذا يخلق لديهم شعور بالتجاهل لعدم وجود أشخاص يستمعون لانشغالاتهم وغياب مسار سلس لانتقال المعلومة بين الإدارة والعاملين.

-الجدول (22) يوضح رد الإدارة على انشغالات العمال بالسرعة اللازمة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	45.95%
لا	20	54.05%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة الجدول أعلاه نلاحظ أن من أجابوا بأن الإدارة لا ترد على انشغالات العمال بالسرعة اللازمة قد بلغت نسبتهم حوالي 54.05% ، وذلك راجع إلى عدم اهتمام الإدارة بانشغالاتهم واقتراحاتهم وهذا ما يجعلهم يشعرون بالتجاهل والتهميش واللامبالاة من طرف الإدارة ويقلل إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة ويؤدي إلى عدم الالتزام بالعمل. في حين نجد أن 45.95% يرون بأن الإدارة ترد على انشغالاتهم بالسرعة اللازمة ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة من العمال لها علاقة جيدة مع الإدارة ومن خلال هذا نستنتج أن أغلب العمال يرون بأن الإدارة لا ترد على انشغالاتهم بالسرعة اللازمة لذا على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتحسين قنوات الاتصال وتوفير اتصالات فعالة بين

مستويات المؤسسة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس، وهذا ما أكدت عليه حركة العلاقات الإنسانية.

الجدول (23) يوضح اعتماد أسلوب الحوار والإقناع من طرف المشرف:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	62.16%
لا	14	37.84%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نرى أن أكبر نسبة تمثلت في أن المشرف يعتمد أسلوب الحوار والإقناع بنسب 62.16% ، في حين نجد أن نسبة 37.84% يرون بأن المشرف لا يعتمد أسلوب الحوار والإقناع .

ومنه نستنتج أن المشرف حريص دوما على استخدام أسلوب الحوار والإقناع لكسب ثقة المرؤوسين وجعلهم يشعرون بالأريحية في العمل، ويسهل عليهم القيام بأدوارهم ويخلق لديهم شعور بأهميتهم داخل المؤسسة وهو دليل على وجود اتصال بين المشرف والمرؤوسين ووجود علاقات طيبة وحسنة بينهم.

الجدول رقم (24) يوضح مدى استعداد المشرف لتقديم المساعدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	83.78%
لا	6	16.22%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 83.76% صرحوا بأن المشرف يقدم لهم المساعدة فهو يقدم مساعدات للعمال خاصة العمال الجدد ويقوم بتقديم نصائح وملاحظات للعاملين الذين ليست لديهم خبرة كبيرة فالعمل.

في حين نجد أن نسبة 16.22% من العمال صرحوا بأن المشرف لا يقدم لهم المساعدة ويرجع السبب في ذلك إلى أقدمية العمال وخبرتهم الطويلة في العمل، كما أن هناك أعمال بسيطة لا تحتاج إلى تدخل المشرف.

الجدول رقم (25) يوضح أن زملاء العمل أصدقاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	75.68%
لا	9	24.32%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أن نسبة 75.68% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعتبرون زملاء العمل أصدقاء لهم والسبب في ذلك هو أن معظم العمال عملوا في المؤسسة لمدة زمنية طويلة فهم يعملون مع بعضهم البعض يوميا ولساعات طويلة، وبالتالي فهم يتعاونون في إنجاز المهام الموكلة إليهم لدى فقد نشأت بينهم علاقات اجتماعية طيبة.

في حين نجد أن 24.32% من أفراد العينة لا يعتبرون زملاء العمل أصدقاء لهم. هذه الفئة لا تربطهم علاقة بزملائهم في العمل ولا يفضلون بناء علاقات صداقة في بيئة العمل.

الجدول رقم (26) يوضح أن جماعة العمل أسرة كبيرة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	70.27%
لا	11	29.73%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة نلاحظ أن 70.27% من نسبة العمال أقرروا أنهم يعتبرون جماعة العمل أسرتهم الكبيرة، فهم يعملون في بيئة واحدة، فمعظم العاملين يقضون أغلب وقتهم مع بعضهم أكثر مما يقضونه مع أسرهم، فهم يعملون كعائلة واحدة يسودها الاحترام والتفاهم والحوار وبذلك تتوحد مشاعرهم

وأهدافهم وطموحاتهم خاصة أنهم يتواجدون ضمن بيئة واحدة وهو ما يولد لديهم الشعور بالانتماء لمكان عملهم.

وفي المقابل نجد نسبة 29.73% من أفراد العينة أقرروا بأنهم لا يعتبرون جماعة العمل أسرتهن الكبيرة ويمكن السبب في كونهم عمال جدد التحقوا بالمؤسسة مؤخرًا يحاولون التكيف والتأقلم.

الجدول رقم (27): يوضح أن أعضاء جماعة العمل مستعدون لتقديم المساعدة كلما تطلب الأمر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	72.97%
لا	10	27.03%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن معظم العمال أقرروا بأن أعضاء جماعة العمل مستعدون لمساعدتهم كلما تطلب الأمر، والذين بلغت نسبتهم 72.97% وهذا ما يعكس مدى ترابط جماعة العمل وتماسكها من خلال المعاملة الحسنة بين العمال، والتي تظهر في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل والبحث عن حلول وهذا ما يدل على وجود علاقات جيدة بين العاملين وهو الأمر الذي يزيد من تمسكهم بالعمل في هذه المؤسسة واستقرارهم فيها.

في حين نجد أن نسبة 27.03% أقرروا بأن أعضاء جماعة العمل غير مستعدون لتقديم المساعدة كل تطلب الأمر، ذلك أن هذه الفئة من العمال يعانون من سوء علاقاتهم بزملائهم في العمل وقد يرجع ذلك إلى وجود تنافس وصراع بينهم وتغلب الأنانية وغياب الضمير المهني لدى البعض.

3 - المحور الرابع: يسهم نظام الحوافز المعتمد بمؤسسة ميناء جن جن العالمي في رفع الروح المعنوية للعاملين بها.

الجدول رقم (28): يحظى العمال بالتكريم نظير عملهم المتميز.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%43.24
لا	21	%56.76
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 56.76% من العمال صرحوا بأنهم لا يحظون بالتكريم نظير عملهم المتميز وهو ما قد يسبب لهم إحباط كبير ويجعلهم يشعرون بالتهميش والتجاهل لأن ما يقومون به من أعمال ومهام لا يحظى بأي أهمية وهو ما يسهم بشكل أساسي في انخفاض روحهم المعنوية، الأمر الذي قد يهدد استقرارهم ويدفعهم للتفكير في مغادرة المؤسسة.

في المقابل نجد أن نسبة 43.24% تأكد على أنهم يحظون بالتكريم من طرف رئيسهم بالتكريم نظير عملهم المتميز، يعد عاملاً إيجابياً يؤثر على نفسية العامل ودفاعيته نحو العمل كما يساهم في توطيد علاقة العاملين برئيسهم ويزيد من تمسك العمال بعملهم.

الجدول رقم (29) يوضح أن تكريم العمال المتميزين بشهادات. سلوك يستحق التنويه به

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%94.59
لا	2	%5.41
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94.59% من أفراد العينة يروا بأن تكريم العمال المتميزين بشهادات وحافلات على شرفهم أمر يستحق التنويه به. فالمؤسسة يجب أن تقوم بمبادرات تشجيعية للعمال ذوي الكفاءات العالية، لتشجيعهم لبدل مزيد من الجهد وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي استقرارهم في المؤسسة في حين نجد أن باقي العمال يروا بأن تكريم العمال

المميزين بشهادات وحفلات على شرفهم أمر لا يستحق التنويه به. وهم العمال الذين لا يولوا اهتمام للحوافز المعنوية بل ويفضلون الحوافز المادية (مكافأة مالية).

الجدول رقم (30) يوضح أن المكافأة المعنوية تعزز المحبة داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%100
لا	0	%0
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العاملين يروا بأن المكافأة المعنوية تعزز المحبة داخل المؤسسة كون المكافآت المعنوية تعتبر من أكثر العوامل إثارة لدوافع الفرد وزيادة حبه وتمسكه بعمله ورضاه عنه فالعامل عندما يتلقى المدح والثناء مقابل عمله يشعره ذلك بأنه محل اهتمام و تقدير من طرف المؤسسة التي يعمل بها فيزيد ذلك من تمسكه بها.

-الجدول رقم(31) يوضح مدى تناسب الأجر الشهري مع الجهد المبذول من طرف العامل:

الاحتمالات	تناسب الأجر مع الجهد			التكرارات	النسبة المئوية
نعم				22	%59.46
لا	السبب(المبررات)	ت	%	15	%40.54
	الجهد المبذول أكبر من الأجر	10	%66.67		
	ساعات العمل كثيرة مقارنة بالأجر	5	%33.33		
	المجموع	15	%100.00		
المجموع الكلي				37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن نسبة 59.46% من مجموع العمال يصرحون بأن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول في العمل أما نسبة 40.54% من مجموع العمال صرحو بأن أجورهم لا تتناسب مع الجهد المبذول، حيث أن 66.67% من العمال أن الجهد المبذول أكبر من الأجر والسبب

في ذلك كثرة العمل داخل الشركة فالشركة تقوم بمشاريع كبرى وهي ملزمة بإنجاز تلك المشاريع في مدة زمنية معينة، كما أقر 33.33% من العمال أنهم يشغلون لساعات إضافية كما هو الحال بالنسبة لعمال الصيانة حيث يضطرون لعمل ساعات طويلة لإصلاح الآلات التي تحتاجها الشركة .

- الجدول رقم (32) يوضح مدى تلبية الأجرة لاحتياجات العامل ومدى تدمره من ذلك:

الاحتمالات	مدى كفاية الأجرة لتلبية احتياجات العامل			التكرارات	النسبة المئوية	
نعم	14			14	37.84%	
لا	مدى تدمر العامل			23	62.16%	
	نعم	ت	%			
	لا	21	%			
	المجموع	2	%			
			23	%100.00		
المجموع الكلي					37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة إجابة أفراد العينة يرون بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم حيث بلغت 62.16 %، ويكمن السبب في أن هؤلاء العمال في الغالب لهم مسؤوليات كبيرة اتجاه أسرهم وعائلاتهم وأطفالهم خاصة مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة من خلال هذه الإجابة فهناك من يرى بأن عدم كفاية الأجر لتغطية الحاجيات اليومية لهم يجعلهم في حالة تدمر دائم بنسبة بلغت 91.30 % وهو ما قد يدفعهم لترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى بأجر أكبر يلبي احتياجاتهم ويضمن استقرارهم وهذا ما أشار إليه فريديريك تايلور في نظريته حيث اعتبر أن الأجر هو العامل الأساسي لتحقيق استقرار العامل في المؤسسة وولائه لها . والبعض الآخر يرون بأنه بالرغم من عدم تلبية الأجر لاحتياجاتهم إلا أن ذلك لا يجعلهم في حالة تدمر دائم حيث بلغت نسبتهم حوالي 8.7% والسبب في ذلك أنهم راضون عن العمل الذي يقومون به، أو أن هناك عمل إضافي يقومون به.

أما بالنسبة للعمال الذين يرون بأن الأجرة كافية لتلبية احتياجاتهم فقد بلغ عددهم 14 عامل من أصل 37 بنسبة قدرت 37.84 % ولعل ذلك يرجع إلى نقص المسؤوليات في حياتهم اليومية وتحسن ظروفهم

المعيشية , فهم من فئة الشباب الذين ليست لديهم مسؤوليات كبيرة يستخدمون أجورهم فقط لتلبية حاجاتهم الشخصية.

-الجدول رقم(33): يوضح كفاية-مجزية- المكافآت الفردية والجماعية التي يحصل عليها العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	35.14 %
لا	24	64.86 %
المجموع	37	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال البيانات المذكورة الجدول أعلاه أن نسبة 53.14 % يرون أن المكافآت الفردية والجماعية التي يحصلون عليها مجزية ، في حين نجد نسبة من أجابوا ب "لا" قد بلغت 64.86 % حيث يرون أن المكافآت الفردية والجماعية التي يحصلون عليها غير مجزية، لذا نجد من خلال إجابات المبحوثين أن أغلب العمال يشعرون بعدم الرضا التام عن المكافآت الفردية والجماعية داخل المؤسسة التي يعملون بها بالرغم من أنها تعتبر من الحقوق، وهذا ما يؤثر سلبا على استقرار العامل في مؤسسته.

-الجدول (34) يوضح ما إذا كانت المكافآت والترقيات تمنح على أسس واضحة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	27.03 %
لا	27	72.97 %
المجموع	37	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول (34) أن من أجابوا بلا بلغت نسبتهم 72.97 % حيث يرون أن المكافآت والترقيات لا تمنح على أسس واضحة وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة أفراد العينة الذين يرون أن المكافآت والترقيات تمنح على أسس واضحة وقدرت نسبتهم ب 27.03 % .

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على برنامج محدد لمنح الترقيات والمكافآت وهذا يولد غموض لدى العمال حول مستقبلهم وبالتالي يؤثر على روحهم المعنوية بشكل سلبي ويمكن أن تسبب هذه الممارسات

نوع من الإحباط لديهم وبالتالي تتخفف عزيومتهم ودافعيتهم على الأداء لأنهم يجدون اندفاعهم للعمل لا جدوى منه مادام المؤسسة لا تعتمد أسس واضحة في الترقية والمكافآت وكل هذا يؤثر بشكل كبير على استقرارهم في المؤسسة وقد يجعلهم ذلك يفكرون في ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسة تضمن لهم الأمان والاستقرار .

-الجدول رقم (35) يوضح الشعور بالإحباط بسبب ضعف المكافئة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%86.49
لا	05	%13.51
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم(35) أن نسبة %86.49 يرون بأن الظلم في منح وتوزيع المكافآت يجعلهم في حالة إحباط ؛ فيما نجد أن أفراد من أصل 37 مفردة والتي بلغت نسبتهم %13.51 يرون بأن ذلك لا يجعلهم في حالة إحباط، لذا على كل مؤسسة الحرص على توزيع المكافآت بشكل عادل حرصا على مشاعر العمال وتحسيسهم بالتقدير والاحترام في المؤسسة وتطبيق مبدأ الترشيح والعقلانية في التسيير وتطبيق مبدأ العدالة في منح المكافآت.

- الجدول رقم (36) يوضح تقديم لجنة الخدمات الاجتماعية إعانات (صحية مالية ،خدماتية...) للعاملين في الحالات الطارئة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%78.38
لا	08	%21.62
المجموع	37	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال البيانات المذكورة في الجدول اعلاه أن نسبة 78.38% من أفراد العينة يؤكدون بأن لجنة الخدمات الاجتماعية تقدم إعانات (صحية مالية خدماتية...) للعاملين في الحالات الطارئة، وذلك راجع للدور الكبير الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في تحفيز العمال و تشجيعهم فتوفير مختلف الخدمات الضرورية للعمال من علاج وإطعام ونقل وغيره، يجعل العمال يشعرون بالتقدير والاهتمام من طرف المؤسسة، في حين نجد 08 أفراد من أصل 37 مفردة والتي تقدر نسبتهم 21.62% يرون بأنه لا يوجد أي إعانات تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية في الحالات الطارئة ، ويمكن تفسير ذلك لكونهم حديثي العمل في المؤسسة أو أنهم لم يتعرضوا إلى أي حالات طارئة من قبل .

وبالتالي يمكن القول أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها اللجنة ضرورية في أي مؤسسة. فالعامل يلتحق بمؤسسته طمعا في إشباع مجموعة من الحاجات والتي نادى بها أبراهام ماسلو في سلم حاجاته والتي تعتبر محفزة للسلوك الإنساني وركيزة أساسية له والتي تعمل على ضمان بقائه واستقراره في المؤسسة.

- الجدول رقم(37) يوضح أن المؤسسة تبدل ما بوسعها للحفاظ على عمالها :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	64.86%
لا	13	35.14%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات المذكورة في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب: 64.86% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تبدل ما بوسعها للمحافظة على عمالها، وذلك من خلال حرصها على توفير ظروف عمل ملائمة، كون هذه الظروف تعتبر عاملا مؤثرا على أداء العامل ورغبته في العمل، أي كلما كانت ظروف العمل مناسبة كلما كانت نفسية الفرد مرتاحة في مكان العمل مما يجعل هذه الظروف تحفز العمال على الاستمرار في العمل وتزيد من انتمائهم.

في حين نجد أن نسبة 35.14% من أفراد العينة يروا بأن المؤسسة لا تبدل ما بوسعها للمحافظة على عمالها وهم فئة العمال الغير راضين عن ظروف عملهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالإحباط والقلق وقد يؤدي في النهاية إلى ترك العمل.

-الجدول رقم (38) يوضح ترك العمل في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	43.24%
لا	08	56.76%
المجموع	37	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال قراءتنا للجدول رقم (38) نجد أن أعلى نسبة هي 56.76% وهم أفراد العينة الذين كانت إجابتهم بأنهم لن يغادروا عملهم إذا وجدوا فرصة عمل في مؤسسة أخرى ، ويرجع ذلك لأنهم أكثر خبرة في مجالهم نظرا لأقدميتهم في العمل ، وهذا دليل على وفائهم وولائهم للمؤسسة وحبهم والتزامهم بعملهم ، ورضاهم التام عن مناصب شغلهم وعن ما تقدمه المؤسسة من أجر وخدمات اجتماعية ، وشعورهم بأنهم ينتمون إليها، وفي المقابل نجد أن نسبة 43.24% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم وأنهم مستعدون لترك العمل إذا ما اتاحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى وقد يعود ذلك إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة، وعدم قدرتهم على التكيف والإنسجام مع طبيعة النشاط، أو قد يكون لنقص الخبرة وتوافر فرص الإلتحاق بمناصب عمل أخرى تضمن رواتب أحسن من راتبهم الحالي.

ثانياً- مناقشة النتائج .

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

- أوضحت النتائج أن غالبية العمال هم ذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل بنسبة 95.24% .
- نسبة 51.35% من إجمالي أفراد عينة البحث تتراوح أعمالهم من 30 إلى 39 سنة وهي الفئة الغالبة على مجتمع الدراسة وتمثل فئة الشباب.

- نسبة 67.57% من أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي جامعي .

- نسبة 62.16% من أفراد عينة البحث عزاب وهذا راجع للتركيبة العمرية.

- نسبة 67.57% من أفراد عينة البحث أقدميتهم أقل من 5 سنوات .

- نسبة 62.17% من أفراد عينة البحث لديهم رتبة عون تنفيذ.

- نسبة 81.08% من أفراد عينة البحث هم أفراد دائمين.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن عينة البحث تتسم أن أغلبية العمال:

- ذكور.
- عمال تنفيذ
- الأقدمية أقل من 5 سنوات .
- السن من 30 إلى 39 سنة.
- أغلبية العمال عزاب .
- المستوى التعليمي جامعي.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: تسهم الظروف الفيزيائية في

مبناء جن جن العالمي في تحقيق الرضا لدى العمال، تبين أن أغلب العمال يرون بأن:

- مكان العمل يتميز بالهدوء اللازم للقيام بالمهام على أكمل وجه وذلك بنسبة 70.26%

- مكان العمل يتوفر على حرارة مناسبة وذلك بنسبة 64.86%.

- مكان العمل يتوفر على تهوية مناسبة مما يؤدي إلى تهوية ملائمة وذلك بنسبة 86.49%.
 - تتوفر مؤسسة ميناء جن العالمي على إضاءة جيدة ومناسبة في مكان العمل بنسبة 64.86%.
 - تحرص المؤسسة على صيانة الأجهزة و معدات العمل بنسبة 89.19%.
 - تحرص المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التقنية لإنجاز العمل بنسبة 81.08%.
 - العمال راضون عن الطريقة التي ينظم بها العمل بنسبة 70.27%.
 - تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل خالية من كل المخاطر وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل لدى العمال بنسبة 78.38%.
- من خلال النتائج السابقة نستنتج أن:

- مكان العمل يحتوي على ظروف عمل ملائمة من تهوية وهدوء وحرارة مناسبة وإضاءة جيدة.
- بيئة العمل تتوفر على وسائل الحماية.
- الصيانة الدائمة للأجهزة والمعدات.
- الرضا عن بيئة العمل.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها: الظروف الفيزيائية تساهم في تحقيق الرضا لدى العمال . فرضية محققة بنسبة كبيرة.

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يساهم نمط الاتصالات في الشعور بالانتماء، تبين أن أغلب العمال يروا بأن:
- الرئيس يعقد لقاءات دورية مباشرة مع المرؤوسين لشرح سياسة المؤسسة وذلك بنسبة: 72.97%.
 - يعقد الرئيس لقاءات مباشرة مع المرؤوسين لتبادل معلومات حول العمل وذلك بنسبة 83.76%.
 - يتم إشراك العمال في إيجاد حل للمشكلات الطارئة في العمل وذلك بنسبة 59.46%.
 - يعقد الرئيس لقاءات مع المرؤوسين لطرح انشغالاتهم المهنية بنسبة 56.76%.
 - سهولة إيصال انشغالات العمال إلى الإدارة وذلك بنسبة 67.57%.
 - لا تترد الإدارة على العمال بالسرعة اللازمة وذلك بنسبة 54.05%.

- المشرف يعتمد أسلوب الحوار والإقناع وذلك بنسبة 62.16%.
 - المشرف مستعد لتقديم المساعدة عند الحاجة إليه وذلك بنسبة 83.78%.
 - زملاء العمل أصدقاء وذلك بنسبة 75.68%.
 - جماعة العمل أسرة كبيرة وذلك بنسبة 70.27%.
 - أعضاء جماعة العمل مستعدون للمساعدة كلما تطلب الأمر وذلك بنسبة 72.97%.
 - من خلال النتائج نستنتج ما يلي:
 - يتم عقد لقاءات مباشرة لتبادل المعلومات حول العمل.
 - إشراك العمال في إيجاد حل للمشكلات الطارئة في العمل.
 - جماعة العمل أسرة كبيرة.
 - المشرف يقدم المساعدة للعمال.
 - سهولة الاتصال بالإدارة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يساهم نمط الاتصالات في الشعور بالانتماء فرضية محققة بنسبة كبيرة.

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها : يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية، فيتبين من خلال مناقشة معطيات وبيانات جداول الفرضية الثالثة أن:

- العمال يحظون بالتكريم في المؤسسة من طرف رئيسهم مقابل عمل مميز وذلك بنسبة 94,59 % .
- تكريم العمال المميزين بالشهادات وتحضير حفلات على شرفهم أمر يستحق التنويه به وهذا بنسبة 94.59% .
- المكافآت معنوية تعزز المحبة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 100%.
- تناسب الأجر مع الجهد المبذول وذلك بنسبة 59.46%.
- الأجر لا يكفي لتلبية الاحتياجات الضرورية وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتذمر لدى العمال بنسبة 62.16%.

- لا تعتبر المكافآت الفردية والجماعية مجزية بالنسبة للعمال وهذا بنسبة 64.86%.
- لا تمنح المكافآت والترقيات على أسس واضحة وذلك بنسبة 72.97% .
- العمال يشعرون بالإحباط الشديد في حالة تعرضهم إلى ظلم في المكافآت بنسبة 86.49%.
- لجنة الخدمات الاجتماعية تعمل على تقديم إعانات صحية مالية وخدماتية في الحالات الطارئة بنسبة 78.38%.
- مؤسسة تبذل ما بوسعها الحفاظ على عمالها وهذا بنسبة 64.86%.
- العمال في المؤسسة لا تركون عملهم في المؤسسة في حالة إتاحة فرصة عمل في مؤسسة أخرى وذلك بنسبة 56.76%.

من خلال مناقشة النتائج نستنتج ما يلي:

- يكرم العمال المميزين بالشهادات والحفلات على شرفهم.
 - عدم كفاية الأجر لتلبية الاحتياجات.
 - تناسب الأجر مع الجهد المبذول.
 - عدم الرضا عن المكافآت الفردية والجماعية.
 - الترقيات والمكافآت لا تتم على أسس واضحة .
 - الشعور بالإحباط عند التعرض للظلم في المكافآت.
 - لجنة الخدمات الاجتماعية تقدم إعانات في الحالات الطارئة .
 - ت حافظ المؤسسة على عمالها .
 - الرضا عن العمل وعدم ترك العمل.
- من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أ الفرضية التي مفادها: الحوافز تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال فرضية نسبية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعد عرضنا للدراسات السابقة لاحظنا وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المنطلقات وكذلك زمان ومكان إجرائها، و سوف نتطرق إلى مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والنتائج وهي كالآتي:

- من حيث المنهج: في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي، وهذا ما يتوافق مع أغلب الدراسات التي تم عرضها كدراسة سهام بن رحمون 2014 ودراسة بوقال نسيم 2012 فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمدت في دراستنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتتفق في ذلك مع كل الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- من حيث النتائج: بعد الاطلاع مع نتائج الدراسات السابقة، وجدنا أن هذه النتائج تتفق مع الدراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى، وبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها أخرى.

أوجه التشابه:

دراسة بوقال نسيم: بعنوان البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لبعده ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراستنا والتي توصلت إلى أن الظروف الفيزيائية تساهم في تحقيق رضا العاملين.

دراسة سهام بن رحمون والتي توصلت إلى أن بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها المادية حرارة، إضاءة، تهوية، وهو ما توصلت إليه دراستنا أن العمال راضين عن الظروف الفيزيائية من حرارة وتهوية وإضاءة.

أوجه الاختلاف:

دراسة حماد بن صالح الظاهري بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي. وقد توصلت إلى مجموعة نتائج والتي اختلفت مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا كعدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف على عكس ما توصلت إليه دراستنا أن هناك تناسب بين الجهد المبذول والأجر كذلك توصلت إلى وجود ضعف في العلاقات الإنسانية بين الأفراد في حين توصلت دراستنا إلى وجود علاقات إنسانية جيدة بين ساهمت في شعورهم بالانتماء وكذا ضعف الحوافز في حين سجلنا من خلال إجابات العمال إلى أن هناك حوافز لكن بنسب متوسطة نوعا ما تقدم من طرف المؤسسة.

دراسة محمد علي مانع القحطاني والتي توصلت إلى وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وهو عكس ما توصلت إليه، دراستنا حيث تبين من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة الحوافز متوسطة نوعا ما في بيئة العمل، كذلك توصلت دراسة القحطاني إلى أن هناك بيئة عمل غير مشجعة نوعا ما بالقطاعات التي يعمل بها الأفراد وهو ما يتعارض مع ما توصلت إليه دراستنا فقد صرح العمال بأنهم يعملون في بيئة خالية من المخاطر وفي ظروف العمل ملائمة.

3- النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها حول موضوع "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني" على عمال شركة ميناء جن جن العالمي من أجل اختبار فرضيات هذه الدراسة، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وتتلخص فيما يلي:

- تساهم الظروف الفيزيائية في تحقيق الرضا لدى العاملين. فبيئة العمل تتميز بالهدوء والحرارة المناسبة والتهوية والإضاءة الجيدة، وهذا ما يجعل العمال راضين عن الظروف المحيطة بهم وهذا ما يساعد على استقرارهم.

- يساهم نمط الاتصالات في الشعور بالانتماء للمؤسسة. وهذا يدل على أن هناك علاقات جيدة في بيئة العمل، واتصالات فعالة بين العمال وهذا ما يخلق شعور بالانتماء للمؤسسة.

- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية. وذلك أن توفر الحوافز في بيئة العمل يشكل اتجاه إيجابي نحو عملهم ويزيد من دافعيته نحوه.

4- التوصيات والاقتراحات:

وبالتالي فمن خلال نتائج الفرضيات الفرعية التي أدت إلى تحقق الفرضيات نستنتج أن الفرضية العامة للدراسة محققة.

ومن خلال النتائج السابقة فقد توصلنا إلى جملة من التوصيات نلخصها فيما يلي:

- ضرورة تقديم مكافآت مادية ومعنوية للعمال المتميزين.

- العمل وضع أسس واضحة للترقية داخل المؤسسة.

- ضرورة اهتمام الإدارة بانشغالات العمال والرد عليهم بالسرعة اللازمة.

- الحرص على توفير وسائل الوقاية من المخاطر في بيئة العمل.

- ضرورة وضع نظام للأجور يتناسب مع احتياجات العمال.
- العدالة في منح الحوافز والترقيات.
- الحرص على تحسين ظروف العمل وتهيئتها بما يشجع العمال على الالتزام بالعمل.
- تشجيع العمال على بناء علاقات إنسانية داخل مكان العمل.
- ضرورة تحديد طريقة سير العمل.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة ، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا قدر الإمكان الإلتزام بخطوات البحث العلمي والسير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الإمبريقي، فبعد الإطلاع على الثرات النظري والقراءات لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين في ذلك مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلائم مع المنهج الوصفي، والذي يعتبر من أنسب المناهج لرصد هذه الظاهرة، وبعد جمع المعطيات الإمبريقية تم ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية، الذي مفاده هل لبيئة العمل الداخلية علاقة بالإستقرار المهني. وقد تأكنا أن هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والإستقرار المهني، كما تبين لنا من خلال الدراسة أن رضا العمال يزيد في ظل الظروف الفيزيقية (الحرارة، الإضاءة، الهدوء) الملائمة، كما أن أداء العمال يرتفع عند الشعور بالتقدير والإحترام من سواء من طرف الرؤساء أو من زملائهم و الذي يؤدي بدوره إلى استتقرار العمال في عملهم ، بالإضافة إلى الأجر يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعمال واستقرارهم، والذي يعتبره العمال لايلبي حاجاتهم اليومية و يتوافق مع طبيعة جهدهم المبذول، مع ضرورة وضع أسس واضحة في منح الترقيات وتوفير الجو المناسب للعمل.

ومنه فإن توفر المؤسسة على كل هذه الظروف البيئية الملائمة لأداء العمل يحقق استتقرار العمال في عملهم وفي مؤسستهم التي يعملون فيها.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة العلاقة الكامنة بين بيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني لدى عمال شركة ميناء جن جن العالمي بولاية جيجل. وتأسيسا لهذا كانت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لبيئة العمل الداخلية علاقة بالإستقرار المهني بشركة ميناء جن جن العالمي"

وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- هل تساهم الظروف الفيزيائية في تحقيق الرضا لدى العاملين؟

- هل يساهم نمط الإتصالات في تحقيق الشعور بالإنتماء للمؤسسة؟

- هل يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين؟

ولقد جاءت هذه الدراسة في ستة (06) فصول، أربعة (04) منها نظرية، وفصلين (02) ميدانيين، جاء الفصل الأول كإطار مفاهيمي لموضوع الدراسة، والفصل الثاني تناول موضوع بيئة العمل الداخلية، أما الفصل الثالث فتناول متغير الاستقرار المهني والفصل الرابع تطرق للنظريات المفسرة لبيئة العمل الداخلية والاستقرار المهني في حين نجد الفصل الخامس جاء كإطار منهجي للدراسة، إذ يعتبر حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني، حيث تناولنا فيه الإجراءات المنهجية المستعملة في هذه الدراسة، فمن حيث المنهج تم الاستعانة بالمنهج الوصفي أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على الإستمارة كأداة رئيسية إلى جانب الملاحظة، وقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يتكون من 57 عامل تم توزيع الإستمارة على كل مفردات البحث، أما من حيث تحليل البيانات فقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي. أما الفصل السادس فقد خصص لتفريغ البيانات المتعلقة بمحاور الإستمارة والتي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولا إلى النتيجة العامة والوقوف على مجموعة الاقتراحات والتوصيات، ولقد كشفت لنا الشواهد الكمية المشار عليها في الفصول الميدانية في مجملها إلى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التالية:

- تساهم الظروف الفيزيائية في تحقيق الرضا لدى العاملين.
 - يساهم نمط الإتصالات في تحقيق الشعور بالإنتماء للمؤسسة.
 - يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- وبناء على هذه النتائج تم إثبات تحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها: لبيئة العمل الداخلية علاقة بالإستقرار المهني.

Le résumé de l'étude

Cette étude est venue comme une tentative de connaître la relation entre l'environnement de travail et la stabilité professionnelle des travailleurs au niveau de l'entreprise du port international dans l'état de Jijel et sur la base de ce. le problème de l'étude était selon la question principale suivante:

- L'étude est venue comme une tentative de connaître la relation entre l'environnement de travail interne et la stabilité professionnelle des travailleurs dans de l'entreprise du port international dans l'Etat de Jijel. La question principale était de savoir si l'environnement de travail interne était lié à la stabilité professionnelle de l'entreprise du port international, et quelle était la question principale était :

- les conditions physiques contribueront-elles à la satisfaction des travailleurs ?
- Le mode de communication contribue-t-il au sentiment d'appartenance à l'organisation?
- Le système d'incitation contribue-t-il au moral des travailleurs?

L'étude a été présentée en six chapitres, dont quatre (04) sont théoriques, deux (02) chapitres de terrain, le premier chapitre comme cadre conceptuel pour le sujet de l'étude, le deuxième chapitre traitant de l'environnement de travail interne, et le troisième chapitre traite de l'évolution de la stabilité professionnelle et le quatrième chapitre des théories détaillées de l'environnement de travail interne et de la stabilité professionnelle pendant la discussion du chapitre

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1-التوهامي ابراهيم وآخرون: سوسولوجيا المنظمة، دار بهاء الدين للنشر، ط1، الجزائر، 2012.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1986.
- 3- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 4- أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي(مذخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 6- أحمد جبر وآخرون: أساسيات الادارة الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996.
- 7- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع، مكتبة أنجلو المصرية للنشر، ط1، مصر، 1994.
- 8- العتيبي جبر صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2002.
- 9- العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني و التنظيمي(منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة للنشر الرياض، 1995.
- 10- العيسوي عبد الرحمان: علم النفس المهني والإنتاج، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000.
- 11- العوالمه نائل الحافظ: تطوير المنظمات(المفاهيم والهياكل والأساليب)، مركز أحمد ياسين للنشر، عمان، 1996.
- 12- السواط طلق عوض الله وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر السعودية، ط3، 2007.
- 13- الصمادي والرواشدة: محددات الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2003.
- 14- أنثوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الضياع، المنظمة العربية للترجمة، ط 1، بيروت لبنان 2005.
- 15- الزغبي عبيدات، محمد غاير: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1991.
- 16- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999.
- 17- بوخمخ عبد الفتاح: تسيير الموارد البشرية(مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011.
- 18- بشار يزيد الوليد: الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، 2008.
- 19- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2009.

- 20- بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2013.
- 21 - ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 22- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، 2016.
- 23- جمال الدين العزاوي: مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مطبعة الإشعاع الفنية القاهرة، 2001.
- 24- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الادارية في منظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- 25- جمعة سيد يوسف: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث المدنية، ط 1، القاهرة 2007.
- 26- حمزاوي محمد السيد: السلوك الإداري والتنظيمي للمنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر الرياض، 2008.
- 27- حسين أحمد الطراونة: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، ط 1، عمان، 2012.
- 28- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد، ط 1، عمان، 2013.
- 29- حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2009.
- 30- حسن رواية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 31- حسن رواية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 32- حسن محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للنشر، الإسكندرية، 2009.
- 33- حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر، ط 1، الجزائر، 2008.
- 34- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.
- 35- خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل و التجارب)، دار حامد للنشر، ط 2، الأردن، 1999.
- 36- خالد عبد الرحيم الهيثي وآخرون: أساسيات التنظيم الصناعي، دار نهدان للنشر، 1997.
- 37- خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2003.
- 38- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، 2002.

- 39- خضير كاظم محمود: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 40- خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط5، عمان، 2013.
- 41- خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية، 1998.
- 42- خضر مصباح إسماعيل الطيبي: الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 43- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والإتصال، الجزائر، 2006.
- 44- رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 45- ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر ط1، عمان، 2009.
- 46- زيد منيرعوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
- 47- سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2013.
- 48- سفيان عز الدين الكايد: الأمن الصناعي، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2015.
- 49- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 50- سعيد السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، دار إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- 51- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2009.
- 52- صالح سليم حموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2012.
- 53- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الادارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2002.
- 54- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية، 2003.
- 56- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم اجتماع للبحث والترجمة قسنطينة، 2006.
- 57- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر ط10، مصر، 2003.
- 58- طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

- 59- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007.
- 60 - عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم :إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)،دار الكتاب إثراء للنشر، ط2،الأردن، 2002.
- 61 -عاكف لطفي خضاونة: إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر،عمان2011.
- 62 - عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة(التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة) دار رضا للنشر، دمشق، 2006.
- 63 -عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي(المفاهيم النظرية التطبيقات)، دار الحافظ للنشر، السعودية، 2003.
- 64 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007 .
- 65 - عبد الرزاق رحاحلة، زكرياء أحمد العزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي ط1، عمان، 2010.
- 67 - عبد العزيز خواجه: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر، الجزائر 2005.
- 68 - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي(المصنع ومشكلاته الإجتماعية)، المكتب الجامعي للنشر، ط2، الإسكندرية، 1984.
- 69 -عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الادارة العامة، دار الثقافة،ط1،عمان،2000.
- 70- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية(إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2007،
- 71-عبد الوهاب علي محمد:إدارة الأفراد،مكتبة عين الشمس،ط2،القاهرة، 1975.
- 72-عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 73- علي حمدي: سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة 2017.
- 74- علي غربي،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر،ط1،القاهرة 2007.
- 75- علي غربي:أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سرتا للنشر، قسنطينة، 2006.
- 76- علي السلمي :السلوك الانساني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة،دس،
- 77- علي السلمي:الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب، القاهرة، 1999.

- 78- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 79- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد، ط2، الأردن، 2005.
- 80 - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
- 81 - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003 .
- 82 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 83- عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران، ط1، الأردن، 2012.
- 84- فتحي موسى: العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر، عمان، 2013.
- 85- فتحي موسى: التكيف في المؤسسات الصناعية، دار الزهران، عمان، 2009.
- 86- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 87 - كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (العمل والأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للنشر، ط1، مصر، 2001 .
- 88 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 89- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
- 90 - ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 91- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 2004.
- 92- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 93- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2008.
- 94- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية، 2003.
- 95- محمد علي محمد: مجتمع المصنع ودراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للنشر ط1، مصر، 1985 .
- 96- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 97- محمد محمود حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات، ط2، الاسكندرية، دس.

- 98- محمود حسين الشماع خليل، كاظم محمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2 عمان، 2000.
- 99- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، الأردن 2005.
- 100- محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب، ط 1، القاهرة، 2012.
- 101- مصطفى أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
- 102- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط3، الأردن، 2005.
- 103- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ الوظائف الممارسة)، دار مجد، ط1، لبنان، 2011.
- 104- موسى قاسم القريوتي، علي مبارك خضر: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، ط3 عمان، 2006.
- 105- منير أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب، الحوافز) دار الإبتكار للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 106- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003.
- 107- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 108- نعيم ابراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، 2009.
- 109- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 110- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق، ط1 الأردن، 2006.
- 111- يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة العبيكان بالرياض، 1996.
- ثانيا- المعاجم**
- 112- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح بيروت، 1997.
- 113- المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية للنشر، ط4، القاهرة، 2005.

114- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، ط 1، بيروت لبنان، 1997.

115- شوكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، ط 1، الأردن، 2006

116- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر، ط 1، عمان، 2006.

ثالثا- المجالات العلمية والمحاضرات :

117- بلالية ربيع: حسن الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوظيفية للذهين

ENAP وحدة سوق أهراس، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2017.

118- بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي بمعمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، سوريا، 2013.

119- خالد رجم وآخرون: أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة، مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 10 ، العدد 11، الجزائر، 2011.

120- سيساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم اجتماع، 2014.

121- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

122- ليليا بن صويلح : مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.

123- مراد زعيبي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، جامعة باجي المختار، عنابة، 2006.

رابعا- الرسائل الجامعية:

124- أحمد لغبي: التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف، 2، 2015.

125- برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

- 126- بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
- 127- بوقال نسيم: أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 128- سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 129- سيف صلاح الدبلجي: أثر العوامل الوظيفية والفردية وانعكاسها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.
- 130- طارق الأسدي: تأثير المناخ التنظيمي في وجود الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، 2015.
- 131- ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 132- ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل بمراكز الحدود بالمنظمة الشرقية، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 133- مارلين سركييس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على لمصارف السورية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة السورية، دمشق، 2018.
- 134- منير عباس: أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، دس.
- 135- طاهر بلعبور: الاستقرار في العمل، ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة 1994.

خامسا- الوثائق الرسمية:

- 136- الميثاق الوطني الجزائري، 1979.

سادسا- المراجع بالفرنسية :

137 - le grand larousse illustré. Dictionnaire encyclopédique.
(2005). France: Villeneuve d'Ascq.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



إستمارة بحث بعنوان:

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني
- دراسة ميدانية بشركة ميناء جن جن العالمي- جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

- د/ شتيوي الربيع

من إعداد الطالبتين:

- بوبريوتورالهدى

- بوالقدرة هدى

أخي العامل أختي العاملة، نرجو تعاونكم معنا في هذا البحث وذلك بملء هذه الاستمارة والإجابة على الأسئلة المطروحة بكل مصداقية من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة. ونحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- السن:

من 20 إلى 29 سنة () من 30 إلى 39 سنة ()

من 40 إلى 49 سنة () من 50 إلى 59 سنة ()

من 60 سنة فأكثر ()

3

- المستوى التعليمي:

بدون مستوى تعليمي ()

ابتدائي ()

متوسط ()

ثانوي ()

جامعي ()

4- الحالة العائلية:

أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

5- الأقدمية في العمل بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات ()

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ()

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ()

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ()

أكثر من 25 سنة ()

6- الرتبة المهنية:

إطار ()

عون تحكم ()

عون تنفيذ ()

7- الوضعية المهنية:

دائم () مؤقت ()

المحور الثاني: الظروف الفيزيائية والرضا

- 8- هل مكان عملك يتميز بالهدوء اللازم لتأدية مهامك على أحسن وجه؟ نعم ()، لا ()
- 9- هل درجة الحرارة في مكان عملك مناسبة؟ نعم ()، لا ()
- 10- هل التهوية في مكان عملك مناسبة؟ نعم ()، لا ()
- 11- هل مكان عملك مضاء بشكل جيد؟ نعم ()، لا ()
- 12- هل يتوفر مكان عملك على وسائل الحماية من الأخطار المهنية؟ نعم ()، لا ()
- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تشعرك ذلك بالأمان؟ نعم ()، لا ()
- إذا كانت إجابتك بلا، هل يقلل ذلك من شدة تركيزك في تأدية مهامك؟ نعم ()، لا ()
- 13- هل المؤسسة حريصة على صيانة أجهزة ومعدات العمل؟ نعم ()، لا ()
- 14- هل تحرص المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التقنية لانجاز العمل؟ نعم ()، لا ()
- 15- هل أنت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بالمؤسسة؟ نعم ()، لا ()
- 16- هل المؤسسة حريصة على ضمان بيئة عمل خالية من كل المخاطر؟ نعم ()، لا ()
- إذا كانت إجابتك بنعم، هل يجعلك ذلك راض عن عملك؟ نعم ()، لا ()

المحور الثالث: نمط الاتصالات والشعور بالانتماء

- 17- هل يعقد رئيسك في العمل لقاءات دورية مباشرة مع المرؤوسين لشرح سياسة المؤسسة؟ نعم ()، لا () .
- 18- هل يعقد رئيسك في العمل لقاءات مباشرة مع المرؤوسين لتبادل المعلومات حول العمل؟ نعم ()، لا () .
- 19- هل يتم إشراككم في إيجاد حل للمشكلات الطارئة في العمل؟ نعم ()، لا ()
- 20- هل يعقد رئيسك لقاءات دورية معكم (المرؤوسين) لطرح انشغالاتكم المهنية؟ نعم ()، لا () .
- 21- هل تجد سهولة في إيصال انشغالاتك إلى الإدارة؟ نعم ()، لا () .
- 22- هل ترد الإدارة على انشغالاتك بالسرعة اللازمة نعم ()، لا () .
- 23- هل يعتمد المشرف أسلوب الحوار والإقناع؟ نعم ()، لا () .
- 24- هل مشرفك مستعد دائما ليقدم لك المساعدة عند حاجتك لها؟ نعم ()، لا () .
- 25- هل تعتبر زملاء العمل أصدقاء لك؟ نعم ()، لا () .

- 26- هل تعتبر جماعة العمل أسرتك الكبيرة؟ نعم ()، لا ().
- 27- هل أعضاء جماعة العمل مستعدون لمساعدتك كلما تطلب الأمر ذلك؟ نعم ()، لا ().

المحور الرابع: نظام الحوافز والروح المعنوية

- 28- هل سبق أن حظيت بالتكريم من طرف رئيسك في العمل نظير عملك المميز؟ نعم ()، لا ().
- 29- هل تعتبر أن تكريم العمال المميزين بشهادات وحفلات على شرفهم هو امر يستحق التتويه به؟ نعم ()، لا ().
- 30- هل تعتبر أن المكافآت المعنوية تعزز المحبة داخل المؤسسة؟ نعم ()، لا ().
- 31- هل الأجر الشهري الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم المجهود الذي تبذله في العمل؟ نعم ()، لا ().

- في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟.....
.....

- 32- هل أجرتك كاف لتلبية احتياجاتك؟ نعم ()، لا ().
- إذا كانت الإجابة بلا، هل يجعلك ذلك في حالة تذمر دائم؟ نعم ()، لا ().
- 33- هل المكافآت الفردية والجماعية التي تحصل عليها مجزية (معتبرة)؟ نعم ()، لا ().
- 34- هل تمنح المكافآت والترقيات على أسس واضحة؟ نعم ()، لا ().
- 35- إذا مسك ظلم في منح المكافآت هل يجعلك ذلك في حالة إحباط؟ نعم ()، لا ().
- 36- هل تقدم لجنة الخدمات الاجتماعية إعانات (صحية، مالية، خدماتية...) للعاملين في الحالات الطارئة؟ نعم ()، لا ().
- 37- هل تعتقد أن المؤسسة تبذل ما بوسعها للمحافظة على عمالها؟
- 38- إذا وجدت فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك عملك الحالي؟ نعم ()، لا ().

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

