



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء عنابة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشرافه:
أ.د/ بن رمضان سامية

إعداد الطالبة:
قرزط نجيمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ سهى حمزاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا
أ.د/ سامية بن رمضان	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
د/ راضية لبرش	أستاذ محاضر -أ-	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
أ.د/ محمود قرزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعرييج	عضوا مناقشا
د/ صونيا حداد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والسلام على رسوله الكريم

نبتدى بالشكر لله وحده جلّ وعلا أن وفقنا في انجاز هذا البحث.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير للمشرقة الأستاذة الدكتورة " بن رمضان سامية "

على كل جهودها الثمينة وأرائها وتوجيهاتها القيمة لإتمام هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذة الدكتورة " سمي حمزاوي "

على دعمها المتواصل ومجهوداتها المبذولة تجاهنا .

وأشكر أيضا أساتذة جامعة قالمة بقسم العلوم الاجتماعية على النصح

والتوجيهات التي قدموها لي.

شكر خاص إلى عمال مديرية الإدارة والموارد البشرية بمؤسسة ميناء عنابة

على تعاونهم معنا.

شكر وامتنان إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد.

واسأل الله أن يجازي كل من ساهم في هذا البحث خير الجزاء.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى كل أفراد عائلتي

إلى الأهل والأصدقاء

إلى كل من دعمني وساعدني في انجاز هذا البحث

إلى كل طالب علم أهدى هذا العمل المتواضع .

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-د.....	مقدمة.....

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفهومي والتصوري للدراسة

07.....	أولاً- تحديد إشكالية الدراسة.....
11.....	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع.....
12.....	ثالثاً- أهمية الدراسة.....
12.....	رابعاً- أهداف الدراسة.....
13.....	خامساً- تحديد المفاهيم.....
30.....	سادساً- الدراسات السابقة.....
49.....	سابعاً- المقاربات النظرية.....
51.....	ثامناً- فرضيات الدراسة.....

الفصل الثاني: دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية

56.....	تمهيد.....
57.....	أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
65.....	ثانياً- أهم المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية.....
74.....	ثالثاً- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.....

78.....	رابعاً- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
90.....	خامساً- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
92.....	سادساً- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.
95.....	خلاصة

الفصل الثالث: محددات الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

97.....	تمهيد
98.....	أولاً- أهمية الاستقرار الوظيفي في المؤسسة
99.....	ثانياً- مظاهر الاستقرار الوظيفي في المؤسسة
101.....	ثالثاً- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة
105.....	رابعاً- العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة
108.....	خامساً- أهم المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي
120.....	سادساً- آليات الحفاظ على استقرار العمال في المؤسسة
128.....	خلاصة

الفصل الرابع: دراسة سوسولوجية للمؤسسة الاقتصادية

130.....	تمهيد
131.....	أولاً- تطور مجال البحث في سوسولوجيا المؤسسات
133.....	ثانياً- المؤسسة الاقتصادية في الفكر السوسولوجي
137.....	ثالثاً- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
146.....	رابعاً- الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية
150.....	خامساً- المعوقات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
153.....	سادساً- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
159.....	خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

162	تمهيد
163	أولاً- الدراسة الاستطلاعية
163	ثانياً-مجالات الدراسة
170	ثالثاً- منهج الدراسة
172	رابعاً- مجتمع وعينة الدراسة
178	خامساً- أدوات جمع البيانات
186	سادساً-أساليب المعالجة الإحصائية
188	خلاصة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

190	تمهيد
190	أولاً- عرض عام للبيانات الميدانية
190	1- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل
232	2- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع
244	ثانياً- تحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة حسب المقاييس الوصفية
254	ثالثاً-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية
256	رابعاً-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
257	خامساً-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية
258	سادساً- النتائج العامة للدراسة
262	خلاصة
264	الخاتمة
267	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس
الجداول
والأشكال



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح تطور مسار البحث من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة	132
02	يوضح العدد الإجمالي للعمال خلال إحصائيات 30 نوفمبر 2017	170
03	يبين عدد العمال الدائمين خلال إحصائيات 30 نوفمبر 2017	172
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	174
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	175
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	175
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	176
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	177
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	177
10	يتعلق بدرجة البدائل المتعلقة بمتغيرات الدراسة	181
11	يبين ترتيب عبارات متغيرات الدراسة	182
12	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	183
13	يبين معامل ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية	185
14	يبين معامل ثبات عبارات الاستمارة بطريقة ألفا كرونباخ	185
15	يوضح مجالات قيم المتوسطات الحسابية ودرجة التقييم	186
16	يبين مدى تناسب أجر العامل مع جهده المبذول	190
17	يبين مدى مساهمة الأجر في تحقيق احتياجات العامل	191
18	يوضح مدى تشجيع المكافآت المدفوعة في نهاية السنة على انضباط العامل	192
19	يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تمسك العامل بوظيفته	193
20	يبين مدى مساهمة الثقة المتبادلة بين العمال في استقرارهم الوظيفي	194
21	يوضح فيما إذا كانت قلة الحوافز المعنوية تدفع العامل إلى التغيب عن العمل	195
22	يتعلق بمنح الترقية للعمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل	196
23	يوضح فيما إذا كانت طبيعة منصب العمل تتيح للعامل فرصة التدريب والتكوين	197

198	يوضح مدى مساهمة التامين في شعور العامل بالارتياح على مساره الوظيفي	24
198	يوضح مدى مساهمة تعويضات العمل الإضافي في تحقيق احتياجات العامل	25
199	يبين مدى مساهمة الإدارة في تقديم خدمات اجتماعية تحفز على الاستقرار في العمل	26
200	يوضح مدى مساهمة نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة في جذب الكفاءات	27
201	يوضح تشجيع المشرف مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	28
201	يوضح فيما إذا كانت علاقة المشرف مع العامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون	29
202	يوضح مدى مساهمة الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي للعامل	30
203	يبين مدى تقبل المشرف لأراء واقتراحات العمال	31
204	يوضح فيما إذا كانت الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر تدفع العامل إلى ترك العمل	32
205	يوضح فيما إذا كانت جدية المشرف تدفع العامل إلى الالتزام الوظيفي	33
205	يوضح شعور العمال بالتذمر والإحباط من طرف المشرف بسبب التمييز فيما بينهم	34
206	يتعلق بمدى سعي المشرف إلى تنمية قدرات العامل في المؤسسة	35
207	يوضح درجة معاناة العامل من ضغوطات المشرف تؤثر على أدائه في العمل	36
208	يوضح فيما إذا كان اعتراف المشرف بقدرات العامل يزيد من درجة ولائه للمؤسسة	37
209	يوضح مدى حرص المشرف على حل المشاكل التي تصادف العامل في العمل	38
210	يتعلق بدرجة الموافقة على أن المعاملة السيئة للمشرف تدفع العامل إلى التغيب	39
210	يوضح مدى مساهمة المشرف في خلق روح التنافس بين العمال	40
211	يوضح مدى مساهمة نمط الإشراف السائد في المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي	41
212	يبين درجة الموافقة على توفير الظروف المناسبة للعمل	42
213	يوضح استخدام العامل للألبسة الوقائية يشعره بالأمن الوظيفي	43
214	يتعلق بارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يشعر العامل بالتعب والإرهاق	44
215	يوضح مدى مساهمة نظافة مكان العمل في تشجيع العامل على العمل	45
216	يوضح تغيب العامل عن العمل بدافع الساعات الطويلة للعمل	46
217	يوضح فيما إذا كانت الضوضاء تسبب عرقلة لأداء العامل	47
217	يوضح مدى مساهمة الإضاءة الجيدة في شعور العامل بالرضا والارتياح	48

218	يبين مدى شعور العامل بالتذمر وعدم الارتياح بسبب قلة التهوية	49
219	يوضح مدى مساهمة الآلات والتجهيزات الحديثة في ضمان الأمن والسلامة المهنية للعامل	50
220	يتعلق بارتفاع نسبة حوادث العمل بسبب نقص الألبسة الوقائية	51
221	يوضح مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل المشجعة على العمل	52
221	يوضح فيما إذا كانت طبيعة ظروف العمل الصعبة تدفع العامل إلى البحث عن وظيفة أخرى	53
222	يبين درجة الموافقة على أن العمل في المؤسسة يتم بروح الفريق الواحد	54
223	يوضح فيما إذا كانت العلاقة الودية بين الزملاء تزيد من درجة الشعور بالانتماء للمؤسسة	55
224	يوضح فيما إذا كانت طبيعة علاقة الإدارة مع العامل تزيد من درجة ولائه للمؤسسة	56
225	يوضح ما إذا كان التعاون بين الزملاء في العمل يشعر العامل بالراحة والاطمئنان	57
225	يوضح ما إذا كانت نزاعات العمل مع الزملاء تشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي	58
226	يبين مدى مساهمة التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي	59
227	يوضح فيما إذا كان الاتصال بين مصالح المؤسسة يدعم روح الجماعة وتماسكها	60
228	يوضح مدى مساهمة التنافس بين العمال في زيادة التفوق في العمل	61
229	يوضح درجة الموافقة على أن حدة الصراع بين العامل والإدارة يضعف من أدائه في العمل	62
230	يوضح درجة الموافقة على أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تحفز العامل على الإبداع والتميز	63
230	يوضح درجة الموافقة على أن الضغوط المهنية تدفع العامل إلى خلق المشاكل في العمل	64
231	يبين مدى تشجيع الثقة المتبادلة بين العمال في تطوير علاقاتهم	65
232	يوضح مدى رضا العامل عن العمل الذي يؤديه	66
232	يوضح مدى شعور العامل بأنه فرد مهم في المؤسسة	67
233	يتعلق بمدى رضا العامل عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة	68
234	يتعلق بمدى رضا العامل عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة	69
235	يوضح فيما إذا كان العامل يشعر بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة	70
235	يوضح فيما إذا كان العامل يعتبر علاقته مع زملائه مكسبا له	71
236	يبين عدم رضا العامل عن فرص التدريب المتاحة له	72

237	يوضح مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تشعره بأهمية دوره في المؤسسة	73
238	يوضح مدى مساهمة العمل في تحقيق طموحات العامل المهنية	74
238	يوضح مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه	75
239	يبين مدى مساهمة الظروف الملائمة للعمل في بقاء العامل في المؤسسة	76
240	يوضح مدى مساهمة العمل في إبراز قدرات العامل	77
240	يوضح فيما إذا كان العامل يلتحق بالمؤسسة في الوقت المحدد	78
241	يوضح فيما إذا كان تغيب العامل عن العمل في حالات طارئة فقط	79
242	يبين مدى التزام العامل بواجباته المهنية والأخلاقية	80
242	يوضح مدى مساهمة طبيعة العمل في انضباط العامل	81
243	يوضح مغادرة العامل لعمله بعد انتهاء الوقت المحدد للعمل	82
244	يبين درجة الموافقة على أن قيمة العمل الذي يؤديه العامل تحفزه على عدم ترك المؤسسة	83
244	يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور نظام التعويضات	84
246	يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور نمط الإشراف	85
248	يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الظروف الفيزيائية	86
250	يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور العلاقات الاجتماعية	87
252	يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الاستقرار الوظيفي	88
254	يوضح العلاقة الارتباطية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال	89
254	يبين العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال	90
255	يوضح العلاقة الارتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيائية والاستقرار الوظيفي للعمال	91
255	يوضح العلاقة الارتباطية بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال	92
256	يبين العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع	93

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	يوضح مخطط فرضيات الدراسة	01
73	يوضح مدخل الموارد البشرية	02
89	يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة	03
109	يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو	04
113	يوضح نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ	05
119	يوضح أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z	06
172	يوضح عدد العمال الدائمين خلال إحصائيات 30 نوفمبر 2017	07
174	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
175	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	09
175	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	10
176	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
177	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	12
177	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	13
190	يبين مدى تناسب اجر العامل مع جهده المبذول	14
191	يبين مدى مساهمة الأجر في تحقيق احتياجات العامل	15
192	يوضح مدى تشجيع المكافآت المدفوعة في نهاية السنة على انضباط العامل	16
193	يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تمسك العامل بوظيفته	17
194	يبين مدى مساهمة الثقة المتبادلة بين العمال في استقرارهم الوظيفي	18
195	يوضح فيما إذا كانت قلة الحوافز المعنوية تدفع العامل إلى التغيب عن العمل	19
196	يتعلق بمنح الترقية للعمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل	20
197	يوضح فيما إذا كانت طبيعة منصب العمل تتيح للعامل فرصة التدريب والتكوين	21
198	يوضح مدى مساهمة التامين في شعور العامل بالارتياح على مساره الوظيفي	22
198	يوضح مدى مساهمة تعويضات العمل الإضافي في تحقيق احتياجات العامل	23
199	يبين مدى مساهمة الإدارة في تقديم خدمات اجتماعية تحفز على الاستقرار في العمل	24

200	يوضح مدى مساهمة نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة في جذب الكفاءات	25
201	يوضح تشجيع المشرف مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	26
201	يوضح فيما إذا كانت علاقة المشرف مع العامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون	27
202	يوضح مدى مساهمة الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي للعامل	28
203	يبين مدى تقبل المشرف لأراء واقتراحات العمال	29
204	يوضح فيما إذا كانت الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر تدفع العامل إلى ترك العمل	30
205	يوضح فيما إذا كانت جدية المشرف تدفع العامل إلى الالتزام الوظيفي	31
205	يوضح شعور العمال بالتذمر والإحباط من طرف المشرف بسبب التمييز فيما بينهم	32
206	يتعلق بمدى سعي المشرف إلى تنمية قدرات العامل في المؤسسة	33
207	يوضح درجة معاناة العامل من ضغوطات المشرف تؤثر على أدائه في العمل	34
208	يوضح فيما إذا كان اعتراف المشرف بقدرات العامل يزيد من درجة ولائه للمؤسسة	35
209	يوضح مدى حرص المشرف على حل المشاكل التي تصادف العامل في العمل	36
210	يتعلق بدرجة الموافقة على أن المعاملة السيئة للمشرف تدفع العامل إلى التغيب	37
210	يوضح مدى مساهمة المشرف في خلق روح التنافس بين العمال	38
211	يوضح مدى مساهمة نمط الإشراف السائد في المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي	39
212	يبين درجة الموافقة على توفير الظروف المناسبة للعمل	40
213	يوضح استخدام العامل للألبسة الوقائية يشعره بالأمن الوظيفي	41
214	يتعلق بارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يشعر العامل بالتعب والإرهاق	42
215	يوضح مدى مساهمة نظافة مكان العمل في تشجيع العامل على العمل	43
216	يوضح تغيب العامل عن العمل بدافع الساعات الطويلة للعمل	44
217	يوضح فيما إذا كانت الضوضاء تسبب عرقلة لأداء العامل	45
217	يوضح مدى مساهمة الإضاءة الجيدة في شعور العامل بالرضا والارتياح	46
218	يبين مدى شعور العامل بالتذمر وعدم الارتياح بسبب قلة التهوية	47
219	يوضح مدى مساهمة الآلات والتجهيزات الحديثة في ضمان الأمن والسلامة المهنية للعامل	48
220	يتعلق بارتفاع نسبة حوادث العمل بسبب نقص الألبسة الوقائية	49
221	يوضح مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل المشجعة على العمل	50
221	يوضح فيما إذا كانت طبيعة ظروف العمل الصعبة تدفع العامل إلى البحث عن	51

	وظيفة أخرى	
222	يبين درجة الموافقة على أن العمل في المؤسسة يتم بروح الفريق الواحد	52
223	يوضح فيما إذا كانت العلاقة الودية بين الزملاء تزيد من درجة الشعور بالانتماء للمؤسسة	53
224	يوضح فيما إذا كانت طبيعة علاقة الإدارة مع العامل تزيد من درجة ولائه للمؤسسة	54
225	يوضح ما إذا كان التعاون بين الزملاء في العمل يشعر العامل بالراحة والاطمئنان	55
225	يوضح ما إذا كانت نزاعات العمل مع الزملاء تشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي	56
226	يبين مدى مساهمة التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي	57
227	يوضح فيما إذا كان الاتصال بين مصالح المؤسسة يدعم روح الجماعة وتماسكها	58
228	يوضح مدى مساهمة التنافس بين العمال في زيادة التفوق في العمل	59
229	يوضح درجة الموافقة على أن حدة الصراع بين العامل والإدارة يضعف من أدائه في العمل	60
230	يوضح درجة الموافقة على أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تحفز العامل على الإبداع والتميز	61
230	يوضح درجة الموافقة على أن الضغوط المهنية تدفع العامل إلى خلق المشاكل في العمل	62
231	يبين مدى تشجيع الثقة المتبادلة بين العمال في تطوير علاقاتهم	63
232	يوضح مدى رضا العامل عن العمل الذي يؤديه	64
232	يوضح مدى شعور العامل بأنه فرد مهم في المؤسسة	65
233	يتعلق بمدى رضا العامل عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة	66
234	يتعلق بمدى رضا العامل عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة	67
235	يوضح فيما إذا كان العامل يشعر بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة	68
235	يوضح فيما إذا كان العامل يعتبر علاقته مع زملائه مكسبا له	69
236	يبين عدم رضا العامل عن فرص التدريب المتاحة له	70
237	يوضح مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تشعره بأهمية دوره في المؤسسة	71
238	يوضح مدى مساهمة العمل في تحقيق طموحات العامل المهنية	72
238	يوضح مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه	73
239	يبين مدى مساهمة الظروف الملائمة للعمل في بقاء العامل في المؤسسة	74
240	يوضح مدى مساهمة العمل في إبراز قدرات العامل	75
240	يوضح فيما إذا كان العامل يلتحق بالمؤسسة في الوقت المحدد	76

241	يوضح فيما إذا كان تغيب العامل عن العمل في حالات طارئة فقط	77
242	يبين مدى التزام العامل بواجباته المهنية والأخلاقية	78
242	يوضح مدى مساهمة طبيعة العمل في انضباط العامل	79
243	يوضح مغادرة العامل لعمله بعد انتهاء الوقت المحدد للعمل	80
244	يبين درجة الموافقة على أن قيمة العمل الذي يؤديه العامل تحفزه على عدم ترك المؤسسة	81

مقدمة



مقدمة

أصبح العنصر البشري في المنظمات المعاصرة قوة فاعلة وداعمة لتحقيق الأهداف المخطط لها والسير نحو النجاح والاستمرار لما يمتلكه من قدرة في التفكير والإبداع، فهو بذلك استثمار مريح إذا تم إدارته بطريقة سليمة وتزويده بالمهارات اللازمة، وتحسين أدائه وتطوير قدراته بما يتوافق ومتطلبات البيئة التنظيمية المعقدة وما تشهده من تطورات على الصعيد الإداري والتقني، ولعل أهم قرار وجب اتخاذه في هذه المرحلة هو كيفية المحافظة على المورد البشري في المنظمة كعنصر هام لا يمكن الاستغناء عنه.

ونظرا لما تشهده المؤسسات اليوم من تغيرات ناتجة عن ظروف وعوامل خارجية وتطورات تكنولوجية متسارعة فإن اعتمادها في المقام الأول على الموارد البشرية أمر لا بد منه، خاصة وأنها عقول تفكر وتبدع في مختلف المجالات وتسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية تعزيز دور وأداء أفرادها في المؤسسة وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي يعاني منها الأفراد العاملين، والتي تنعكس بشكل سلبي على طموحاتهم ودافعيتهم نحو العمل إذا لم تتوفر لهم الظروف المهنية الملائمة.

وفي هذا السياق فإن إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة لأهم محرك في العملية الإنتاجية وهو المورد البشري، فإنها حظيت بمكانة مهمة في المؤسسات الحديثة من خلال وظائفها الإدارية والتنفيذية، وهذا راجع إلى إدراكها التام بقدرات مواردها البشرية في تحقيق أهدافها، إذا ما تم تهيئة مناخ تنظيمي يسوده العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والإجراءات التنظيمية وكذا العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لا يمكن إغفالها والتي تسعى المؤسسات اليوم التركيز عليه باعتباره عامل أساسي ومهم في استقرار المؤسسة ونجاحها واستمرارها.

فموضوع الاستقرار الوظيفي يعد من المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي، خاصة وان العامل في المؤسسة يطمح دائما إلى بيئة عمل مريحة ومستقرة تساعده على أداء مهامه في إطار اخوي تعاوني بينه وبين الزملاء والمشرفين وحتى مع الإدارة العامة، وعلى هذا الأساس فإن إدارة المورد البشري في أي مؤسسة تتطلب موضوعية وعقلانية في مختلف الوظائف والخدمات المقدمة له، بعيدا عن المحاباة والعلاقات الشخصية التي ينفر منها اغلب العمال والتي تضعف من أدائهم ويتولد عنها سلوكيات غير مرغوب فيها كالتغيب وعدم الانضباط والالتزام في العمل، عدم الرضا...إلخ، وهذا يؤثر على استقرار العامل ويدفعه إلى البحث عن عمل في مؤسسة أخرى لها امتيازات أحسن، مما يكلف المؤسسة خسائر مالية وبشرية.



وعلى اعتبار أن الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عناصر مهمة وأساسية في تنظيم وسير العمل، فإن إدارة الموارد البشرية بدورها أصبحت لها مكانة هامة لأنها تتعامل مع كفاءات بشرية لا تستطيع أي مؤسسة الاستمرار والنجاح بدونها، فعملية تسيير هذه الكفاءات تتطلب من إدارة الموارد البشرية أداء دورها بعناية لأن تفاعلها مرتبط بأفراد لهم مشاعر وأحاسيس تنعكس على نفسياتهم وأدائهم في العمل بشكل ايجابي أو سلبي، فالتسيير المحكم والموضوعي يحقق الرضا للعامل ويزيد من درجة انتمائه للمؤسسة، ونجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى احتضانها لمواردها البشرية والمحافظة على استقرارهم الوظيفي من خلال الدور الذي تقوم به والذي يتطلب فهم متطلبات وحاجات العمال المادية والمعنوية ومحاولة إشباعها.

ونظرا لما تشهده المؤسسات الجزائرية من منافسة على الصعيد الوطني والدولي وجب عليها ضمان الاستقرار الوظيفي لأفرادها خاصة وأن استقطابها وتدريبها ودمجها في المؤسسة يتطلب جهد ومال ووقت مما يستدعي ذلك تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وتثمينه حتى يتسنى لها المحافظة على مواردها البشرية وذلك من خلال العلاقات الطيبة بينها وبين أفرادها لان الجوانب الإنسانية ترفع معنويات العمال وتحقق فعالية الأداء مع ضرورة وضع نظام للتعويضات يتوافق والجهود التي يبذلها العمال وتوفير ظروف عمل ملائمة تساعد في الرفع من معنوياتهم وتساعد في أداء دورهم على أكمل وجه، فهي بذلك أمام تحدي كبير في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها المؤسسات خاصة الاقتصادية باعتبارها المحرك الأساسي لعجلة التنمية، والتي فرض عليها ضرورة الاستثمار في قدرات مواردها البشرية وتفعيل دورها والعمل على تحسين الظروف التنظيمية السائدة والمحافظة على العمال من خلال طريقة المعاملة والتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وما يحققه من درجة الرضا وزيادة الدافعية والرغبة في العمل .

في هذا الإطار حاولنا من خلال دراستنا الحالية التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة، واستنادا لأهداف وفرضيات الدراسة تم تقسيم خطة البحث إلى قسمين الأول نظري ويحتوي على أربعة فصول والثاني ميداني يحتوي على فصلين، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المفهومي والتصوري للدراسة، وقد تضمن تحديد الإشكالية التي تدور حولها الدراسة والتي تعتبر مرحلة هامة في أي بحث علمي، ثم تطرقنا إلى الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع والأهمية التي يحظى بها وكذا الأهداف التي نسعى لتحقيقها في دراستنا الحالية، كما تناولنا تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث ومحاولة توضيحها وإزالة الغموض الذي يشوبها، وقمنا

بعرض مجموعة من الدراسات السابقة والتعقيب عليها باعتبارها مرجع هام للدراسة الحالية، إلى جانب الاعتماد على المقاربة النظرية المتبناة في البحث، لنصل إلى فرضيات الدراسة التي تعتبر منطلق أساسي لسير البحث والنزول إلى الميدان .

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية، من حيث التطور التاريخي الذي عرفته هذه الإدارة عبر مراحل مختلفة، واهم المداخل النظرية التي تناولت التنظيم الإداري والبشري، كما تناولنا العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية خاصة وأنها عرفت تطورات جمة جعلت لها مكانة مهمة في المنظمات الحديثة، من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها لتطوير قدرات أفرادها والمحافظة عليهم، كما شمل هذا الفصل مقومات إدارة الموارد البشرية واهم التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية .

الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه محددات الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وقد تضمن هذا الفصل أهمية الاستقرار الوظيفي، أهم المظاهر التي توضح استقرار العمال في المؤسسة وكذا أهم مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي، أهم المداخل النظرية التي تناولت الاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة، إضافة إلى أهم الآليات التي يجب إتباعها في المؤسسات للمحافظة على كفاءتها البشرية.

الفصل الرابع: وقد تضمن دراسة سوسولوجية للمؤسسة الاقتصادية كون دراستنا تمت في مؤسسة ميناء عنابة كمؤسسة اقتصادية عمومية، حيث تناولنا في هذا الفصل تطور مجال البحث في سوسولوجيا المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية في الفكر التنظيمي، وكذا مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى أهم المعوقات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي ضعفت من كفاءتها وفعاليتها، لنصل في الأخير إلى واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية كإدارة للعناصر البشرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة **للقسم الميداني** فقد تناولنا فصلين هما كالآتي:

الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي مهدت لنا الطريق لإجراء البحث في مؤسسة ميناء عنابة، تليها مجالات الدراسة (المكاني، الزمني البشري) إضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع البحث والعينة وكيفية اختيارها، كما شمل هذا

الفصل أدوات جمع البيانات وبعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة لمعالجة البيانات وتحليلها.

الفصل السادس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية من خلال عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل والتابع، وتحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة حسب المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، تليها مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربات النظرية، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة.

الجانب

النظري



الفصل الاول

الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

أولاً- تحديد إشكالية الدراسة

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- تحديد المفاهيم

سادساً- الدراسات السابقة

سابعاً- المقاربات النظرية

ثامناً- فرضيات الدراسة

أولاً-تحديد إشكالية الدراسة:

شهدت الكثير من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية خلال العقود الماضية تغيرات عدة شملت مختلف المجالات بما فيها مجال العلاقات الإنسانية، أدركت من خلالها أهمية العنصر البشري باعتباره احد مقومات البناء التنظيمي، فهو مورد فعال تسعى من خلاله مختلف التنظيمات بلوغ أهدافها، كما انه محور التنمية بمختلف مجالاتها وأساس النشاط الإنتاجي كونه قادر على التكيف مع باقي الموارد الأخرى.

وقد عرف تطور المجال التنظيمي لمختلف المؤسسات ارتباطا وثيقا بالتطور الذي عرفته التنظيمات منذ ظهور الثورة الصناعية خاصة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فكانت بداية الاهتمام مع المدراس الكلاسيكية التي ركزت على الزيادة في الإنتاج باستخدام العامل المادي كمحفز لزيادة الدافعية للعمل، كنظرية الإدارة العلمية ورائدها **فريدريك تايلور**، نظرية المبادئ الإدارية **لهنري فايول**.. الخ، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها **إلتون مايو** كرد نقیض على ما جاء به أصحاب النظرية الكلاسيكية لتؤكد على أن ارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على التنظيم غير الرسمي، وركزت على أن الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال لها دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية من خلال العلاقات الإنسانية القائمة فيما بينهم في مكان العمل وخارجه.

كما أن التطورات الحاصلة في مجال التنظيم أدت إلى ظهور نظريات حديثة أعطت القيمة للفرد وأصبح الفاعل الأساسي للنجاح وتحقيق الأهداف وأهمها **نظرية z** ورائدها **ويليام أوشي** حيث اعتبرت الفرد المفكر والمبدع أساس العملية الإنتاجية، إلى جانب نظرية **رأس المال البشري** التي تدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية، واعتبرت التدريب والتعليم في مكان العمل شكلا من أشكال الاستثمار في المورد البشري كما هناك نظريات أخرى اهتمت بمجموعة من العوامل ساهمت في رفع دافعية الأفراد للعمل، كنظرية **ماسلو** وهرم تدرج الحاجات التي صنفها إلى خمس حاجات أساسية للفرد يجب إشباعها حتى يشعر بالرضا والاستقرار في العمل... الخ فمختلف النظريات التي جاء بها الباحثين من علماء النفس وعلماء الاجتماع كان لها إسهاما كبيرا في شعور العنصر البشري بمدى أهميته وكيفية المحافظة عليه في المنظمات الحديثة.

وقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية خاصة في العقود الأخيرة يزداد نظرا للدور الذي تلعبه هذه الموارد في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية وذلك من خلال تنمية هذه الموارد وتطويرها وتحفيزها وإمدادها بالمعارف والمهارات التي تزيد من

طاققتها على العمل والإنتاج، باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة واستمرارها، وللمحافظة على هذه الموارد كان لابد من وجود إدارة متخصصة في هذا المجال ترعى شؤون العاملين تعرف بإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي عرفت بدورها عدة تطورات أصبحت من خلالها من ابرز وأهم وظائف الإدارة العامة كنسق فرعي من النسق الكلي، لها وظائف وادوار أساسية من خلال التفاعل مع المورد البشري في المنظمة، حيث غيرت النظرة للعامل من انه فرد يؤدي عمله مقابل تعويض مادي فقط إلى النظر إليه على انه الرأس المال الحقيقي للمنظمة وشريكها الأساسي في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

فالعديد من التجارب والدراسات التي قام بها الباحثين في مجال الإدارة أثبتت أن الكثير من المنظمات المتطورة والناجحة يرجع سبب تفوقها إلى وجود إدارة موارد بشرية تسعى لتسيير أفرادها وفق أسس علمية و موضوعية، من خلال الاهتمام بمصالح العاملين وحل مشاكلهم وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل والرفع من قدراتهم لتحسين أدائهم إلى جانب استخدام أحدث التقنيات لمواكبة التطورات التي يشهدها البناء التنظيمي في فترات متسارعة، وهو ما يسمح بتحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم والتزامهم الوظيفي للمنظمة.

وفي هذا السياق فإن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة واعتبارها كإدارة إستراتيجية في المؤسسات المعاصرة يعكس الإدراك بقيمة العنصر البشري المبدع والمبتكر، والهدف من تسيير المورد البشري هو إمداد المؤسسة بكفاءات قادرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحقيق مزايا تنافسية في ظل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية الحديثة، لان نجاح المؤسسات اليوم يتوقف على مدى نجاح إدارة مواردها البشرية من خلال ما تقدمه من تعويضات ومكافآت وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة، وكذا تنمية قدرات العمال من خلال عملية التحفيز التي بدورها تساهم في رفع روحهم المعنوية، إلى جانب العلاقات الودية بين المسؤولين والعمال التي تسمح بالتواصل فيما بينهم والعمل بروح الفريق في اتخاذ قرارات المؤسسة وهو ما يشعر العامل بالرضا والاستقرار الوظيفي.

فالاستقرار الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تحدد فعالية المؤسسة وكفاءتها في أغلب الدول ذلك أن تمسك العامل بوظيفته يحقق له درجة من الإشباع النفسي والاجتماعي، من خلال المكافآت المحصل عليها والظروف السائدة وكذا الاهتمام به كفرد فعال في المؤسسة مما يزيد من رغبته ودافعيته للعمل، في حين نجد إهمال الإدارة لهذه الجوانب يخلق لها العديد من المشكلات كانتشار ظاهرة دوران العمل، التغيب وكذا الصراعات بين العمال أو مع الإدارة... الخ، فيتأزم الوضع وينتج عنه حالات من الاستياء والتذمر

في أوساط العمال قد تؤدي إلى ضعف الأداء أو توقف العمل لفترات معينة، وهذا ما يؤثر على نجاح المؤسسة واستمرارها.

وفي ظل المنافسة المؤسساتية فإن استقرار العامل وشعوره بالأمن الوظيفي من الشروط الأساسية التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار، لأنه عامل نجاح يعود بالفوائد على العاملين وعلى المؤسسة فهو يولد روح الانتماء والولاء لدى الفرد ويدفعه إلى المبادرة والإبداع وبذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف إلى جانب التقليل من المصاريف التي تشهدها المؤسسة بسبب انتقال العمال إلى مؤسسات أخرى، فشعور العامل بالعدالة في الأجور، المكافآت، الترقية، التكوين وحتى في العلاقات ومختلف الظروف المحيطة بالعمل من شأنه أن يحقق مكانة اجتماعية للفرد داخل المؤسسة وخارجها.

ومن هذا المنطلق فإن الاستقرار الوظيفي له إيجابيات فردية وجماعية ذلك أن استقرار العامل نفسياً يؤهله بأن يطور من أدائه ويوسع من خبرته في المؤسسة، إلى جانب زيادة تماسكه بزملائه وتعاونه معهم في العمل، أما عدم الاستقرار في العمل فإنه يؤثر سلباً على الفرد وعلى المؤسسة وهو ما يسبب اضطراب وتوتر داخل التنظيم ويضعف من أداء العمال، مما يتطلب ذلك اتخاذ بعض الأساليب التي تحقق البيئة المناسبة للعمل وتساهم في المحافظة على كفاءاتها وتشجيعهم مادياً ومعنوياً لأداء عملهم بنشاط وحيوية.

ومن المؤسسات التي كان لها السبق في مجال الاهتمام بالموارد البشري وحسن تسييره والمحافظة على استقراره نجد المؤسسة اليابانية، هذه الأخيرة التي أصبحت من المؤسسات الرائدة والناجحة والمنافسة من الدرجة الأولى، فرغم قلة مواردها الطبيعية إلا أنها استطاعت أن تستثمر في المورد البشري الذي يعتبر بمثابة الثروة الحقيقية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها. فالمؤسسة اليابانية أظهرت قدرة عالية على المنافسة في الأوساط العالمية لأنها تميزت بأسلوبها المتمكن في تطوير كفاءاتها وطاقاتها الإبداعية واستطاعت أن تضمن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة من خلال السياسة المحكمة في التوظيف، والعمل بروح الفريق وتنمية العلاقات الوظيفية المبنية على الولاء والالتزام والروح المعنوية المرتفعة، مما ساعد ذلك شعور العامل الياباني بالأمن والحماية والارتياح وسمح بتحقيق رضا العاملين في العمل ورفع فعالية المؤسسة اليابانية الجديرة بالاهتمام والتي أصبحت تجربة واقعية يمكن للمؤسسات الحديثة أن تستفيد منها.

وعلى غرار الدول المتقدمة فإن المؤسسات العربية ورغم التطورات الحاصلة إلا أنها لا تزال تعاني في بيئتها التنظيمية من عدة مشاكل، من بينها حالة عدم الاستقرار الوظيفي الناتجة عن بعض الأسباب كالأجور المتدنية، سوء العلاقات بين العمال والإدارة وغيرها والتي أسفرت عن بروز ظاهرة انتقال بعض

العمال إلى مؤسسات أخرى، ولعل ذلك يعود إلى اختفاء دور إدارة الموارد البشرية بسبب سيطرة الإدارة العليا على مختلف القرارات التي تخص العامل والمؤسسة، مما يترتب عن ذلك سلوكات سلبية تؤثر على نشاط المؤسسة وعلى إنتاجيتها.

أما بالنسبة للجزائر فقد عرفت مؤسساتها بدورها تغيرات في مجال التسيير نتج عنها العديد من الصعوبات والمشاكل بسبب الأوضاع المهنية السيئة التي عانت منها الطبقة العاملة في فترات متتالية والمتمثلة في ضعف الأجور والحوافز وسوء الإشراف وتوتر العلاقات.... الخ، والتي سمحت بظهور حالة عدم الرضا الوظيفي في الوسط المهني، دفع ببعض العمال إلى ضعف مستوى أدائهم والبعض الآخر قرر ترك العمل والبحث عن عمل في مؤسسات أخرى، وهذا راجع إلى عدم وجود إدارة تتسم بالموضوعية والتسيير المحكم في مجال الموارد البشرية خاصة في فترة السبعينات والثمانينات، مما سبب ذلك ضعف في الإنتاجية وفقدان المؤسسة لفعاليتها بسبب فقدان كفاءاتها وعدم المحافظة عليها، فتحقيق استقرار الأفراد يتطلب مراعاة البيئة التنظيمية والمؤهلات الشخصية لكل فرد من خلال التخطيط لاحتياجات المؤسسة وفقا لمعايير وشروط علمية تتوافق مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي للفرد الجزائري.

ورغم إدراك الجزائر لأهمية العنصر البشري في السنوات الأخيرة والمجهودات التي بذلت في هذا المجال في إطار برامجها التنموية، من خلال تدريب وتطوير مواردها البشرية وضمان استقرارها للاستفادة من قدراتها وخبراتها في تحسين فعالية المؤسسات الجزائرية، إلا إن حالة عدم الرضا وعدم الاستقرار لا تزال تسيطر على العامل الجزائري، وهذا ما يترتب عنه كثرة الغيابات وعدم الانضباط والالتزام، الأمر الذي يتطلب محاولة التعرف على أهم العوامل المسببة لمثل هذه الظواهر والتي تقلل من دافعية العامل ورغبته في العمل وتشكل عائق للإدارة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

بما أن مؤسسة ميناء عنابة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعرف نشاطا هاما على المستوى الوطني، والتي تتوفر على عدد كبير من الموارد البشرية كعناصر فعالة وداعمة للمؤسسة وباعتبار أنها تتضمن إدارة موارد بشرية فعالة تتعامل مع أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ارتأينا أن نسلط الضوء على العلاقة التي تربطها بالعمال في المؤسسة، وكيفية المحافظة على استقرارهم الوظيفي باعتبار أن العامل هو الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة تسعى للنجاح والاستمرارية. وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- هل هناك علاقة ارتباطية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟
- 2- هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين الظروف الفيزيائية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباطية بين العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟

ثانياً-أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار الموضوع تتطلب جملة من الإجراءات والتدابير حتى تكون عملية الاختيار صائبة وناجحة، لذا فإن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة نابعة من قناعتنا بالأهمية الكبرى التي يكتسبها هذا الموضوع في المؤسسات الحديثة خاصة في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى توفر جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوجزها فيما يلي:

1-الأسباب الذاتية:

✓ الرغبة في إثراء البحث العلمي بتقديم أفكار ومعلومات حول موضوع الموارد البشرية، باعتباره من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من طرف العديد من المفكرين في مختلف المجالات، خاصة وأن المورد البشري أصبح عنصر فعال تعتمد عليه المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها الآتية والمستقبلية.

✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف تعميق معارفنا والبحث أكثر في مجال التسيير للموارد البشرية من خلال الوظائف الأساسية وأهم العوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي والمؤثرة عليه.

✓ تزويد البحث العلمي بمادة علمية في مجال تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية يمكن أن تستخدم كمرجع لأبحاث لاحقة.

✓ البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة التغيب عن العمل وعدم انضباط العمال في العديد من المؤسسات.

✓ التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالكثير من العمال إلى التنقل من مؤسسة إلى أخرى.

2-الأسباب الموضوعية:

✓ ضرورة التأكيد على الدور الهام الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات إذا ما تم الاهتمام بها من خلال إدارة متخصصة تعتمد على طرق علمية وموضوعية في عملية التدريب والترقية وكذا في تصميم أنظمة الأجور والحوافز.

- ✓ التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والدور الذي تقوم به تجاه مواردها البشرية.
- ✓ الرغبة في التعرف على أهم الطرق والسياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مينا عناية حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالعمال ونمط الإشراف المعتمد ومدى مساهمته في تحقيق الرضا والأمن الوظيفي للعمال في المؤسسة.
- ✓ التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في استقرار العمال، وأهم الآليات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية للمحافظة عليها في المؤسسة.

ثالثا-أهمية الدراسة:

إن كل بحث علمي له من الأهمية والقيمة العلمية والعملية ما يجعله يخصص بالدراسة والتحليل، فأهمية هذه الدراسة تبرز من خلال الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، مما جعلها محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين خاصة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وحتى الإداري، لأنها تركز على أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري، الذي كان ولازال محور الاهتمام لدى العديد من التنظيمات بمختلف مجالاتها، باعتباره مورد استراتيجي يساهم في نجاح المؤسسات واستمرارها، .

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي تسعى من خلاله إلى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، باعتبار أن تسيير المورد البشري أصبح من أولويات الدول والمؤسسات فهو من العمليات الإدارية الهامة التي توجه العامل وتوفر له كل الظروف المناسبة لتحقيق الأداء الفعال، وتسهل سير العمل وتحدد مدى كفاءة ودافعية مواردها البشرية.فالمؤسسات الحديثة اليوم تنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة الهامة والمباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العمال من جهة ثانية، وهي التي تسمح باستقرار الموارد البشرية والمحافظة عليها من خلال وظائفها الإدارية والتنفيذية وتساهم في تحقيق الفعالية الإنتاجية وتحسين صورة المؤسسة في ظل المنافسة الدولية الحادة .

رابعا-أهداف الدراسة:

تسعى كل دراسة علمية إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية كمحاولة لفهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية، أو أهداف عملية تسعى إلى التوصل لبعض الحلول الميدانية التي ترتبط

بموضوع الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1-الأهداف العلمية:

- ✓ يهدف هذا البحث إلى معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية من الناحية السوسولوجية، والتعرف على أهم المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع والتي ساهمت في تطور التنظيمات الحديثة.
- ✓ عرض أهم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الاستقرار الوظيفي، وأهم وجهات النظر السوسولوجية التي ساهمت في الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وكيفية المحافظة عليه.

2-الأهداف العملية:

- ✓ التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والكشف عن الدور المنوط بها تجاه مواردها البشرية .
- ✓ الكشف عن أهم السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام التعويضات من أجور وحوافز ومكافآت وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة.
- ✓ محاولة التعرف على طبيعة الظروف الفيزيقية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة ورضا العمال واستقرارهم الوظيفي.
- ✓ الكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال وعلاقتها بمدى استقرارهم في العمل.
- ✓ محاولة الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في استقرار العمال بالمؤسسة الجزائرية.

خامسا-تحديد المفاهيم:

إن أي دراسة مهما كان نوعها وحجمها فإنها تحتوي على مجموعة من المفاهيم تحتاج إلى تحديد وضبط، فهي مرحلة هامة في البحث العلمي خاصة في مجال العلوم الاجتماعية لأنها تسمح بإزالة الغموض والفهم الخاطئ أمام القارئ الذي يطلع على البحث، فالمفاهيم يعرفها البعض على أنها "رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أي أنها وصف مختصر

لوقائع كثيرة¹، وهي تتغير في دلالاتها ومعانيها من باحث لآخر ومن نظرية لأخرى مما يتوجب تحديد معناها في سياق البحث، وهذا ما دفعنا إلى تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وتوضيحها والمتمثلة فيما يلي:

1- مفهوم الإدارة:

1-1- التعريف اللغوي:

الإدارة في معجم المعاني الجامع -معجم عربي عربي من المصدر أدار، يدير، ادر، إدارة، فهو مدير والمفعول مدار.²

ويرجع الأصل اللغوي للإدارة إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة، ومن ثم فهي تعني تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء خدمة.³

1-2- التعريف الاصطلاحي:

لم يتفق علماء الإدارة والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء العلماء والباحثين،⁴ ويعرف علي السلمي الإدارة بأنها "نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المستويات، وهي تمثل العنصر الحركي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني".⁵

وقد عرف مؤسس الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق".⁶

1 - علي غربي: أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية والمحددات الواقعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11 جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص102.

2 - معجم المعاني الجامع-المعجم الوسيط-عربي عربي، تم الاستعانة به بتاريخ 2018/04/10.
http://www.almaany.com/dict/ar/ar

3 - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص57.

4 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص10.

5 - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، دس، ص7.

6 - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص57.

أما هنري فايول Fayol فيقول "إن معنى الإدارة أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وان تتسق وتراقب".¹

فالإدارة حسب تاييلور وفايول هي ضبط للأعمال بطريقة مخططة ومنسقة إلى جانب مراقبة الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ الهدف الذي أنشئت من أجله.

ويشير دراكر Drucker " أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال".²

فهو بذلك يعتبر الإدارة عملية توظيف للمعارف والمهارات التي يكتسبها المديرين والمسيرين في تأدية الوظائف المسندة إليهم بطريقة علمية.

وتعرف الإدارة عموماً بأنها "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"³

أما موسوعة المصطلحات التربوية فتعرف الإدارة على أنها:⁴

✓ تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.

✓ العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

✓ توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف معين مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للوصول إلى أفضل النتائج.

وما يمكن قوله من التعاريف السابقة أن الإدارة هي وظيفة أو نشاط منظم يقوم به الأفراد في إطار منسق ومخطط من أجل تحقيق غايات وأهداف محددة.

1-3- التعريف الإجرائي:

الإدارة هي نظام مخطط له في مؤسسة مبنية على عناية يتم من خلاله تنظيم الجهود وتنسيقها بما يتوافق والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وفق إطار عملي متكامل ومنظم بن مختلف المصالح المتضمنة في

¹ - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1996، ص15.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص11.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص179.

⁴ - محمد السيد علي : موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص243.

الهيكل التنظيمي بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهي بذلك القلب النابض الذي تعتمد عليه المؤسسات اليوم مهما كان نوعها لتسيير مصالحها وبلوغ أهدافها.

1- مفهوم الموارد البشرية:

1-1- **التعريف اللغوي:** المورد بمعنى المنهل أو مصدر الرزق، والمورد البشري بمعنى الاستثمار في البشر كمورد هام في النمو الاقتصادي.¹

الموارد *ressources* هي المصادر *sources* أو الوسائل أو الثروة، والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخيل، أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي لكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من المصطلحات ليشمل الموارد البشرية.²

1-2- التعريف الاصطلاحي:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً حيث حل محل اصطلاح إدارة الأفراد وهذا لازدياد الوعي بأهمية هذه الموارد.³

وتعرف الموارد البشرية بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث تقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية الموارد الإشرافية، باقي الموارد الأخرى.⁴

يتضح من التعريف السابق أن الموارد البشرية عبارة عن الأفراد الذين يشتغلون في المنظمة بمختلف تصنيفاتهم ومسؤولياتهم التي تؤهلهم للمشاركة في السياسات التي تخطط لها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ويعتبر بيتر دراكر **Peter Drucker** زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي فكل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وتعتبر هذه الموارد مصدر نجاح إذا ما تم إدارتها بشكل جيد ومصدر فشل إذا أسئء إدارتها.⁵

¹ -ناصر شافعي: التنمية والتدريب وتنمية الموارد البشرية، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/11/11 www.noorelarab

² -نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص8.

³ - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص15.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

⁵ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 15-16.

والمقصود من هذا التعريف أن الإنسان أهم مورد في المنظمة خاصة إذا تم إدارته بشكل جيد وفعال وفقا للأساليب الحديثة في العمل، والرامية إلى ضرورة الاستثمار في قدراته بغية الحصول على نتائج ايجابية للمنظمة.

كما تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم و طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.¹

وهناك من يعرفها بأنها كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان والتي يمكن أن تسهم في إنتاج سلع وخدمات، أو تسهم في التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو اجتماعية.²

ويتضح مما سبق أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة أفراد يتمركزون في المنظمة التي يشتغلون فيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية والفكرية التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وانسجام أي أن أداء الفرد يتوقف على القدرة التي يمتلكها لأداء عمل معين والرغبة في أداء ذلك العمل.

1-3 التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي مجموع العمال الذين يشتغلون بمؤسسة ميناء عنابة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ، وظيفتهم هي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والسعي إلى نجاحها واستمرارها، بغية تحقيق طموحاتهم الاجتماعية والاقتصادية.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مع التطورات التي شهدتها المؤسسات منذ بداية الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وتغير مضمونه فبعد ما كان تركيزه على الجوانب المادية والإنتاجية، أصبح اليوم أكثر اهتماما بالعنصر البشري الذي لا يمكن تجاهله والاستغناء عنه في مختلف المجالات .

2-1- التعريف الاصطلاحي:

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما النظرة التقليدية التي يرى أصحابها بان إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط

¹ -حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

² - احمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة -، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص93.

روتيني يشمل نواحي تنفيذية كحفظ سجلات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، ومن جهة أخرى نجد النظرة الحديثة التي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة باعتبارها تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وهو العنصر البشري، وقد تعددت بذلك التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية والتي يمكن استخلاص أهمها كمايلي:

إدارة الموارد البشرية تركز على ثلاث أمور وهي الإدارة، الأفراد أو العمال، المنظمة، أي أنها تقوم بعملية تسيير الموارد البشرية في المنظمة.¹

ويعرف سيكولا (SIKULA) إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام عمليات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء والتنمية، التعويض والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ".

وعرفها غلوك (GLUECK) بأنها " وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".²

ويرى نيجرو (NEGRO) بأنها " فن اجتذاب العاملين واختيارهم و تعيينهم، وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل".

كما تعرف بأنها " ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة، ويرغبهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".³

وحسب برنارد مارتوري (Bernard Martory) ودانيال كروزي (Daniel Crozet) هي إدارة الأفراد في العمل داخل المنظمات.⁴

أما ستوري (storey) (1989) فيعتقد انه يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية بمثابة " مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الفكري والفلسفي".⁵

¹-Bernard Martory ,Daniel Crozet :**Gestion du ressources humaines –pilotage social et performances-**, 9eme édition , Dunod, paris ,2016 , p2.

²- مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص20.

³- نور الدين حاروش ، مرجع سابق، ص13.

⁴-Benoit Grasser, Florent noël : **ressources humaines**, Magnard-Vuibert , 2° édition, paris, 2014, p7.

⁵-Michael Armstrong :**human ressource management practice**, 10th édition, kogan page, great britain, 2006, p1.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تهتم بالموارد البشري في المؤسسة، والتي تسعى من خلالها البحث عن اليد العاملة المؤهلة واستخدامها بشكل فعال حتى تساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

كما تشير إدارة الموارد البشرية إلى " تلك السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم من تحليل و تصميم للأعمال، تخطيط واستقطاب وتعيين، تدريب وتطوير إدارة التعويضات، إدارة تقييم الأداء و العلاقات العمالية".¹

وتعني أيضا التكفل الدوري والدائم بالموارد البشري في المؤسسة، وتبرز مكونات هذه الإدارة من خلال تسيير الأعمال، تصميم برامج التوظيف ومخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تحديد شبكة الأجور، ووضع مخططات التكوين وتأهيل الأعمال.²

وهناك من عرفها بأنها " إدارة تركز على إعداد الموظفين بطرق علمية و إدارية سليمة وفق آليات متطورة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتعمل كذلك على توجيه الأفراد العاملين بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم".³

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مساهمهم المهني والعمل على استمرار صلاحيتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية وتوفير حياة وظيفية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى".⁴

وتعرف أيضا بأنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية".⁵

وما تم ملاحظته من خلال ما سبق أن مفهوم إدارة الموارد البشرية تعدى إلى وظائف واهتمامات أخرى أكثر أهمية من الوظائف السابقة وهي تحفيز الموارد البشرية ورفع الروح المعنوية لديهم والمحافظة على استقرارهم في العمل من خلال توفير حياة وظيفية ملائمة وهذا ما ينطبق مع النظرة الإستراتيجية التي

¹- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص20.

²- J.M. Perriti : **Gestion du personnel**, librairie Vuibert, paris, 1981, p26.

³- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص14.

⁴- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1-3 جويلية 2003، ص4.

⁵- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2014، ص22.

تعتمدها المنظمات الحديثة والتي تعزز عملية الاستثمار في المورد البشري وتقدر قيمته في المنظمة وتعتبره المصدر الأساسي لتحقيق الغاية المرجوة.

2-2- التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة هامة في مؤسسة ميناء عنابة كونها تقوم بتسيير شؤون العاملين بها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية وفق آليات تحددها المؤسسة، تسعى من خلالها إلى تحقيق غايات العمال وتطويرهم وتوفير الظروف المساعدة للعمل والمحافظة على بقائهم في المؤسسة ككفاءات مهمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل.

3- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

1-3- التعريف اللغوي:

الاستقرار هو الثبات والرسوخ، كما يعني المكوث والإقامة والسكون، واستقر بالمكان أي أقام فيه.¹

2-3- التعريف الاصطلاحي:

يعرف معجم إدارة الموارد البشرية الاستقرار الوظيفي بأنه "استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين ذلك من معدلات البقاء في العمل، حيث تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه".²

وهناك من عرفه على أنه "الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة".³

ويعرف **محمد علي محمد** الاستقرار الوظيفي بأنه "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر وهذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.

كما يعرفه **احمد عبد الواسع** بأنه "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا

¹ - روجي البعلبكي: المورد الثلاثي، دار العلم للملايين، ط3، بيروت، 2005، ص121.

² - حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1997، ص 89.

³ - جاسم رحيم عذارى، مجبل دواي إسماعيل: اثر الاستقرار التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، العراق، ماي 2013، ص142.

يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وضمان أمنه الصناعي و ترقيته".¹

فمن خلال التعاريف السابقة يتبين أن استقرار العامل ناتج عن ظروف عمل مناسبة تميز المنظمة عن غيرها وتساهم في التخفيف من التغيب ودوران العمل، وتجعله متمسكا بها من خلال التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الراحة والأمن، والتي تسمح له بالاطمئنان على مساره الوظيفي فيتولد عن ذلك شعور بالولاء والرضا تجاه تلك المنظمة .

ويعرف الاستقرار الوظيفي أيضا بأنه " درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المنظمة وإلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم و اضطلاعهم على الفرص المتاحة من اجل ترقيتهم في وظيفتهم".²

وهناك من يعرفه بأنه " يعني قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة و للعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة خاصة في ظل العالم الجديد الدائم التغير و التحديث".³

كما يقصد بالاستقرار الوظيفي " التمتع بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم ترك نتيجة لإشباع الحوافز المادية والمعنوية والنفسية المقدمة من قبل المؤسسة".⁴

3-3- التعريف الإجرائي:

الاستقرار الوظيفي هو توفر قدرة من الأمن والطمأنينة ودرجة من الإشباع المادي والمعنوي من خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتنمية العلاقات بينه وبين زملائه من جهة ومع الإدارة من جهة ثانية مما يسمح للعامل بالبقاء والثبات في وظيفته والاستمرار فيها دون التفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

¹ - بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014، ص12.

² - جبلي فاتح : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص23.

³ - إبراهيم رمضان: مفهوم الاستقرار الوظيفي، تم الاستعانة به بتاريخ 23/02/2015 www.balagh.com

⁴ - زياد محمد الصمادي، فراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، عمان، 2009، ص332.

4- مفهوم المؤسسة:

4-1- التعريف اللغوي:

المؤسسة جمع مؤسسات، وهي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اقتصادية أو اجتماعية أو خيرية أو علمية.¹

4-2- التعريف الاصطلاحي:

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم الغنية بالتحليل والدراسة لذلك اختلف المفكرين والمختصين حول تحديد هذا المفهوم باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية، وقد تم تناوله من وجهات نظر مختلفة يمكن إدراجها كمايلي:

فالمؤسسة من وجهة نظر علماء الاجتماع هي " كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها".²

كما اهتم البعض بالمؤسسة من الجوانب الاجتماعية باعتبارها وحدة إجتماعية وبأنها مجموعة من الأفراد والجماعات المتجانسة نسبيا، والتي ترتبط بشبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، كما ينظر إليها على أنها نظام مكون من عناصر بشرية، مادية، ومعنوية (ثقافة وقيم) تتفاعل فيما بينها.³

وتعرف أيضا بأنها " ذلك الإطار أو البناء الذي تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف والذي يضم كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية التي تسعى لتحقيق نتائج محددة في المجتمع".⁴

كما تعرف المؤسسة على أنها " مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات".⁵

وقد ورد تعريف المؤسسة في معجم العلوم الاجتماعية على أنها " وحدة إنتاجية أو تنظيم يتألف من عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط".

¹- مؤنس رشاد : معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 2000، ص 145.

² - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص18.

³ - بن رمضان سامية: العمل والعامل في الصناعة بين التسريح والإدماج في ظل النظام المؤسسي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2010-2011، ص52.

⁴ - قيس محمد لعبيدي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، مطبعة بوزريعة، الجزائر، 1992، ص35.

⁵ - حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011، ص48.

وينظر ماكس فيبر Max.Weber عالم الاجتماع الألماني إلى المؤسسة على أنها " أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل: تحديد الوظائف والواجبات، الحقوق والمسؤولية، التسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية " .

أما تالكوت بارسونز Talcott. persons عالم الاجتماع الأمريكي فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح ويعرفها على أنها "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"¹.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن علماء الاجتماع ينظرون للمؤسسة على أنها تنظيم اجتماعي يتحرك فيه مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية بغية تحقيق أهداف مشتركة، وهذه الأهداف لا تكون إلا من خلال تفاعل متكامل بين أعضاء التنظيم ومناخ تنظيمي ملائم يساهم في خلق استقرارهم في المؤسسة.

أما من وجهة النظر الاقتصادية تعرف المؤسسة على أنها " تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة لتحقيق الربح". ويعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة الاقتصادية بأنها " مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"².

ويرى كارل ماركس أن المؤسسة تعني " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت، تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"³. كما يعرفها فرانسوا بيرو François Perroux بأنها " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و القدرات من أجل إنتاج سلعة"⁴.

وتعرف أيضا على أنها " كيان أو تنظيم مستقل لإنتاج منفعة أو تقديم خدمة بغرض التسويق"⁵. وتشير التعاريف السابقة إلى أن المؤسسة حسب النظرة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي الغرض منه هو إنتاج السلع والخدمات، والهدف الأساسي من هذا التنظيم هو تحقيق الربح المادي .

¹ - سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص22.

² - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص ص24-25.

³ - بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص53.

⁴ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص10.

⁵ - André Akoun et Pierre Ansart :Dictionnaire de sociologie, collection dictionnaires, le robert seuil Paris,1999, p188.

4-3- التعريف الإجرائي:

المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي يتكون من مجموعة من الوحدات تتفاعل فيما بينها بصورة منسقة و موجهة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة.

5- بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي:

5-1 - الرضا الوظيفي:

أ- التعريف اللغوي:

الرضا، يراضي، راضيا، ورضا غيره أي طلب رضاه.¹

ب- التعريف الاصطلاحي:

نظرا للأهمية التي توليها المؤسسات المعاصرة للفرد العامل حظي مفهوم الرضا الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في تحديد مفهومه، إلا انه لم يتم إيجاد مفهوم عام وشامل نظرا لاختلاف الرؤى والاهتمامات الفكرية، مما سمح بتعدد تعاريف الرضا الوظيفي والتي يمكن إدراجها كمايلي:

عرف **العديلي** الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة نتيجة أداء الفرد للعمل". أما **العنزي** فقد عرفه بأنه " مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره فيها وما تحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب في إشباعها قياسا بأدائه للوظيفة".²

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي من خلال هذين التعريفين مرتبط بما توفره الوظيفة التي يؤديها الفرد من إشباع مادي ومعنوي، أي أن الرغبة في أداء العمل ناتجة عن درجة السعادة والراحة التي يشعر بها الفرد. كما يشير الرضا الوظيفي إلى "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله".³

فالرضا الوظيفي حسب التعاريف السابقة هو سلوك ضمنى يكمن في وجدان الفرد ناتج عن مدى تقبله أو عدم تقبله لوظيفته، وإذا كانت مشاعره ايجابية فهذا دليل على درجة الإشباع التي حققتها الوظيفة قياسا بأدائه لها.

¹ - علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 366.

² - فاتنة عبد اللطيف سلمة: إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016 ص31.

³ - محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص96.

وقد عرف **حبيب الصحاف** الرضا الوظيفي بأنه " قدرة المنظمة على تلبية و إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها، وأيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه".¹

وقد حدد **لوثانس Luthans** ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب والعمل نفسه الترقيات الإشراف، الزملاء وظروف العمل.

كما حدد **هوبوك Hoppock** تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي أبرزها : العلاقة مع المشرفين ظروف العمل، الحرية والمسؤولية، الإجازات، الاستمتاع بالعمل، انخفاض مستوى الإجهاد في العمل وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء.²

فالرضا الوظيفي هو مدى شعور الموظف بالاستقرار والراحة داخل المؤسسة التي يعمل بها وقبوله للتعليمات والأنظمة المطبقة فيها، وفهم الرضا الوظيفي لابد من دراسة أبعاد المقاييس الوظيفية التي تشمل العمل والراتب والترقية والنمو وظروف الإشراف والعلاقة مع الزملاء.³

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي مظلة تتدرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية، أو هو عملية موائمة بين ما هو متاح او يمكن بلوغه فعلا.⁴

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي حالة ناتجة عن الإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد تجاه وظيفته وتجاه الظروف المحيطة بها تشعره بالارتياح والطمأنينة وتسمح له بتقديم أداء متميز في المؤسسة التي يشغلها و التي يعتبر جزء لا يتجزأ منها.

فالرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الذي ينتاب الفرد والنتاج عن ما تقدمه له وظيفته من إشباع في الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية، تجعله يشعر بالراحة والاطمئنان وتدفعه إلى زيادة الدافعية للأداء بما يحقق له الاستقرار في المؤسسة التي ينتمي إليها.

1 - حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص88.

2 - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4،3)، 2006، ص294.

3 - زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة : مرجع سابق، ص322 .

4 - وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 111.

5-2- الالتزام الوظيفي:

أ- التعريف الاصطلاحي:

حظي الالتزام الوظيفي بمزيد من الاهتمام من طرف الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين¹، فهو يولد للأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والتكيف والاندماج مع المؤسسة التي يعمل فيها، وقد تعددت بذلك تعريفاته من طرف المهتمين بالسلوك التنظيمي وتمثلت فيما يلي:

يطلق البعض على الالتزام التنظيمي الالتزام الوظيفي أو المؤسسي وهو عبارة عن " حالة نفسية تصنف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة ".

ويعرفه الكاتب Devis بأنه "درجة انخراط العامل في العمل، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته " ².

ويرى بورتر porter بأن الالتزام التنظيمي هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها، و القبول بقيمتها و أهدافها".

أما شلدون Sheldon " فيرى بان الالتزام التنظيمي هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " أي هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها"³.

وتشير التعاريف السابقة إلى أن الالتزام التنظيمي هو حرص العامل على تكريس نفسه للمنظمة التي يعمل فيها من خلال بدل مجهود كاف تجاه عمله" وعدم التفكير في التغييب و ترك العمل.

كما يرى نورثكرافت و نيل Northcraft , Neal أن الالتزام التنظيمي هو " اتجاه يعكس ولاء الفرد للمؤسسة وأنه عملية مستمرة يعبر خلالها الأفراد عن اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر، كما يمثل اتجاها يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها ".

ويعرف ماير وألن Meyer,Allen الالتزام التنظيمي بأنه " حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة"¹.

¹ - مخلص شيباع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9 جامعة الانبار، العراق، 2012، ص295.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص390.

³ - موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البتراء، عمان، 2010، ص11.

ويعد تعريف كل من ستيرز وموداي Steers, Mowday من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه يمثل " اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم و قبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها".²

فمن خلال التعاريف السابقة يتوضح أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا شعور إيجابي يتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ينتج عنه الارتباط القوي للبقاء فيها والقبول بقيمتها وأهدافها. إذن الالتزام الوظيفي هو ذلك الشعور القوي والرغبة الشديدة للفرد بالانضباط في المؤسسة، واستعداده لبذل مجهود كاف للبقاء فيها والحرص على نجاحها واستمرارها، وسعيه الدائم في تحقيق أهدافها من خلال تكريس جل وقته لأداء مهامه وتعزيز قيمتها والتكيف معها.

5-3-الولاء الوظيفي (التنظيمي):

يعتبر الولاء الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف علماء الاجتماع والإدارة خاصة في العقود الأخيرة، باعتباره اتجاه إيجابي للفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها وهو عامل أساسي في ضمان الاستقرار الوظيفي للأفراد وزيادة فعالية المؤسسة، من خلال درجة ارتباطه بوظيفته التي تصبح بمثابة مكان مقدس لا يمكن الاستغناء عنه.

أ-التعريف اللغوي:

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء لغة يعني العهد، القرب، النصر، المحبة والالتزام، ويعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك وحاولوا إعطاء تفسيرات قائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع مجموعة أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون و الانتماء و الإخلاص للوصول إلى غايات وأهداف، كما أشار العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.³

¹ - يونس احمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد1، الجامعة الأردنية، 2013، ص184.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، 2008، ص338.

³ - محمد احمد إسماعيل : مفهوم الولاء التنظيمي، تم الاستعانة به بتاريخ 2016/02/14 www.hrdiscusion.com

ب-التعريف الاصطلاحي:

يعرف رونالدي ريجيو الولاء للمؤسسة بأنه " شعور الفرد بالإخلاص نحو المؤسسة التي يعمل بها وقبول أهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل مجهود داخلها ورغبته في البقاء عضواً فيها".¹

كما عرف ستيرز Steers الولاء التنظيمي بأنه " قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها " .

أما أورلي وكاردويل Oreilly ,Caldwell فقد عرفاه بأنه "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة".²

وتشير التعاريف السابقة إلى أن الولاء التنظيمي هو شعور الفرد بالإخلاص والانتماء تجاه المؤسسة التي يعمل بها والارتباط بقيمتها وأهدافها .

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة وانه جزء لا يتجزأ منها وأهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يتولد لديه رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة " .³

وبشير هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد بالانجذاب والارتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها والمشاركة الفعلية في تحقيق أهدافها.

وهناك من يعرف الولاء التنظيمي بأنه " حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"⁴ ، كما يعرف أيضاً بأنه جعل الموظف متمسكاً بمنظمتها مهما عرض عليه من وظائف أخرى، فالموظف الذي يتمتع بالولاء الوظيفي أو التنظيمي فإنه يتمسك بهوية منظمته التي يعمل فيها باعتباره جزءاً منها".⁵

¹ - رونالدي ريجيو: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013 ص276.

² - راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد، 1، الأردن، عمان، ص203.

³ - مدحت أبو النصر: قيمة مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ابتراك للنشر والتوزيع القاهرة، 2005، ص45.

⁴ - موسى اللوزي : أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003، ص119.

⁵ - رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2012، ص147.

فالولاء التنظيمي هو حالة تنتاب الفرد العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها تشعره بالإخلاص والانتماء والارتباط بها، باعتباره جزءا منها وتسمح له بالامتثال لقيمها وأهدافها والرغبة في البقاء فيها بغض النظر عن الظروف التي تشهدها من حين لآخر.

4-5- مفهوم الروح المعنوية:

أ-التعريف الاصطلاحي:

اتخذت الروح المعنوية أهمية كبيرة في الدراسات النفسية والاجتماعية لما لها من علاقة بالعمال وباستقرارهم في العمل.

وبدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض لذا من الصعب وضع تعريف محدد و دقيق¹، وقد تم تعريف الروح المعنوية من طرف العديد من الباحثين كمايلي:²

يعرفها ميلر Miller بأنها " عبارة عن حالة دافعية تدفع بالفرد نحو الأهداف المنشودة وقد يستطيع تحقيقها كما قد تعجز قدراته على مواجهتها ".

أما روبرت غوين Robert. Guion فقد عرفها بأنها " المستوى الذي يشبع فيه الفرد حاجاته المطلوبة ". ويرى هالسي Hallsy بأنها " استعداد وجداني يشد العامل نحو عمله ونحو مؤسسته ونحو رؤسائه فيبعث في نفسه نشاطا وحماسا يجعله يساعد زملاءه في العمل مما ينعكس ذلك على رفع الإنتاج وتحسينه". من خلال التعارف السابقة يتبين بان الروح المعنوية عبارة عن قوة داخلية ترفع من أداء العامل وتجعله مرتبط بعمله وبمؤسسته بشكل ايجابي.

وقد عرفها سكوت Scott بأنها " استعداد الأفراد للعمل والتعاون مع إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة وتتمثل محدداتها في نوع القيادة والتنظيم الاجتماعي وسياسة المؤسسة وشخصية الفرد، والبيئة الفيزيائية والطرق التحفيزية".³

فحسب سكوت فإن الروح المعنوية تتحقق وفقا لما تتبعه القيادة الإدارية في سياستها التنظيمية من طرق موضوعية في تقييم الأفراد وتحفيزهم، وتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة التي تساعد على أداء أعمالهم بارتياح في إطار تعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، ط1، دمشق، 2010، ص 164.

² - محمد بالبراج: التكيف المهني، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، الجزائر

2010، ص ص، 151-152.

³ - المرجع نفسه، ص 152.

كما يعرفها **كيث ديفيز Keith Davis** بأنها " عبارة عن ميول واتجاهات الأفراد نحو عملهم، ونحو المؤسسة قصد تحقيق الأهداف".

وهناك من يعرفها بأنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته و جهده من اجل تحقيق أهداف المنظمة".¹ وتشير هذه التعاريف إلى أن العامل يتكون عنده ميول واستعداد إيجابي تجاه العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها، وهو يجعله يكرس وقته وجهده لتحقيق الأهداف المخطط لها.

إذن يمكن القول أن الروح المعنوية هي قوة داخلية تساعد الفرد على أداء عمله بنشاط وحيوية بدون تعب وتزيد من دافعيته للعمل، إلى جانب تعاونه مع زملائه ومع إدارة مؤسسته لتحسين الإنتاج وزيادته، فكلما ارتفعت الروح المعنوية شعر العامل بالرضا وهي بذلك مؤشر هام لاستقراره في العمل.

سادسا - الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرجع هام لأي بحث علمي من خلال ما تقدمه لنا من تراثها النظري والميداني يتسنى للباحث من خلاله تحديد المشكلة المراد دراستها وصياغة الفرضيات ومحاولة التحقق منها وسنعرض في بحثنا هذا بعض الدراسات العربية والجزائرية المشابهة للدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1-الدراسات العربية:

1-1-الدراسة الأولى: للباحثين زياد محمد الصمادي، فراس محمد الرواشدة بعنوان "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد3، عمان، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة الموانئ من خلال طرحها لمجموعة من الأسئلة المتمثلة في:

- ✓ ما مستوى توافر أبعاد الرضا والاستقرار كما يراه العاملون في مؤسسة الموانئ؟.
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي من خلال (بيئة العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا المهارات المستخدمة و الحوافز)؟.

أما فرضيات الدراسة فهي عبارة عن ثلاث فرضيات جزئية تمثلت فيما يلي:

- ✓ يتمتع موظفي مؤسسة الموانئ بالرضا والاستقرار الوظيفي في عملهم.

¹ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سابق، ص164.

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا و الاستقرار الوظيفي (بيئة العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا، الحوافز المقدمة).
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة المركز الوظيفي والراتب الشهري) و الرضا والاستقرار الوظيفي.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لهذه الدراسة، وعلى العينة العشوائية القصدية الطبقية، كما استخدمت مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة للبحث والتي تمثلت في التراث النظري والاستمارة، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ✓ هناك علاقة قوية بين بيئة العمل و الرضا والاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية والتي تم توضيحها من خلال مايلي:
- ✓ الموظف لديه خبرات كافية للقيام بواجباته و مسؤولياته.
- ✓ الموظف يعمل بروح الفريق الواحد مع زملائه.
- ✓ الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف تقع ضمن مؤهلاته العلمية.
- ✓ هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ✓ العلاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار سلبية، حيث تباينت إجابات أفراد العينة ولا توجد أي إجابة تشير إلى درجة عالية من الرضا لدى الموظفين.
- ✓ هناك علاقة قوية بين استخدام الموظف لمهاراته و مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ✓ العلاقة بين الحوافز المقدمة و مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي سلبية، و ذلك ما توصل إليه الباحثين من خلال إجابات عينة الدراسة.

1-2- الدراسة الثانية: للباحثين علي الضالعين، نجم العزاوي بعنوان " العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 24، عمان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، و التي تدفع بهم إلى ترك عملهم والانتقال إلى مجالات عمل أخرى ومن بين الأسباب: (معدل أجر العامل المتدني، عدد ساعات العمل، السلامة المهنية، التأمين الصحي، المواصلات طبيعة العمل، العلاقة بين الموظفين و الإدارة)، وهو ما دفع الباحثين إلى طرح

إشكالية الدراسة التي تتمحور حول ما إذا كانت الأسباب المذكورة هي المؤثر الحقيقي في الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. وتم على أساسها بناء الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى:

✓ H0 معدل أجر العامل المنخفض لا يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 معدل أجر العامل المنخفض يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
الفرضية الثانية:

✓ H0 عدد ساعات العمل لا يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 عدد ساعات العمل يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
الفرضية الثالثة:

✓ H0 وسائل السلامة العامة لا تؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 وسائل السلامة العامة تؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
الفرضية الرابعة:

✓ H0 التأمين الصحي لا يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 التأمين الصحي يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
الفرضية الخامسة:

✓ H0 توفر المواصلات أو عدم توفرها لا يؤثر تأثيراً إحصائياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 توفر المواصلات أو عدم توفرها يؤثر تأثير يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية السادسة:

✓ H0 طبيعة العمل الصعبة لا تؤثر تأثير يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثير يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية السابعة:

✓ H0 علاقات الموظفين فيما بينهم و مع الإدارة لا تؤثر تأثير يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ H1 علاقات الموظفين فيما بينهم و مع الإدارة تؤثر تأثير يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

وقد استندت هذه الدراسة إلى أسلوب الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الانتماء الوظيفي، وهذا من خلال استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث المقدر بـ 3000 عامل و الذي اختيرت منه عينة قدرت بـ 204 عامل من الشركات الصناعية بمدينة الكرك وذلك بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين:

المصدر الأول: هو الكتب و المقالات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

المصدر الثاني: الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة.

وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ الفرضية الأولى: تم قبول الفرضية البديلة H1 أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين الصحي على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصلات على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل الصعبة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لاستقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

1-3- الدراسة الثالثة: للباحثين جاسم رحيم عذاري ومجبل دواي إسماعيل بعنوان " اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد9، العدد33، عمان،2013.

تتمحور مشكلة البحث حول موضوع الاستقرار الوظيفي باعتباره عامل مهم في توفير الخبرة العلمية والعملية والمهارات المختلفة المطلوبة للأفراد العاملين بمختلف جوانب العمل الإداري وبالأخص في الوحدات المالية التي يحتاج العمل فيها إلى استقرار الأفراد العاملين من أجل الارتقاء بمستوى كفاءة الوحدات، ونظرا لأهمية موضوع الاحتفاظ بالإطارات الكفوة والمتخصصة فإن هذه الدراسة حاولت البحث في هذا الموضوع من خلال صياغة التساؤلات التالية:

- ما هي العوامل التي تسهم في عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين في الوحدات المالية وما مدى الالتزام بها في مؤسسات التعليم العالي؟.

✓ ما مؤشرات الأداء التنظيمي للوحدات المالية وما مدى الالتزام بها في مؤسسات التعليم العالي؟.

✓ هل يشكل الاستقرار الوظيفي للعاملين عاملا مهما في تحديد مستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية وبأي كيفية يتم قياس اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي؟.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

✓ التعرف على موضوع الاستقرار الوظيفي وأثره في مستوى الأداء للوحدات المالية من خلال تحليل

مفهوم الاستقرار وأهميته والتعرف على مكوناته وأبعاده وعلاقته ووجهات نظر الباحثين المختلفة عنه.

✓ تشخيص مستوى أهمية المتغيرات الفرعية للاستقرار الوظيفي والأداء التنظيمي للمنظمات موضوع البحث.

✓ اختبار اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المنظمات موضوع البحث.
وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة واستخدم الباحثين الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وعلى بعض أساليب القياس والتحليل لمعالجة البيانات إحصائياً، كما تم الاعتماد على العينة العشوائية متمثلة في العاملين بالوحدات المالية لمؤسسات التعليم العالي في محافظة ميسان.
وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل الشخصية ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية، مما يعني أن هذه العوامل لا تسهم بشكل واضح في تفسير مستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث.

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل التنظيمية لا ترتبط بعلاقة ايجابية و معنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية مما يعني أن هذه العوامل لا تسهم بشكل واضح في تفسير مستوى الأداء للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث.

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل المرتبطة بطبيعة العمل ترتبط بعلاقة ايجابية و معنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية، مما يعني أن هذه العوامل تساهم بشكل واضح في تفسير مستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث.

✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان الاستقرار الوظيفي ومن خلال متغيراته الرئيسة يرتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية وهذا يعني أن الاستقرار الوظيفي بشكل عام يسهم بشكل واضح في تفسير مستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث.

1-4-4-الدراسة الرابعة: للباحثين سحر فوطة محي الدين قطب بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 15، العدد 01، عمان، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية،التوظيف،التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أداء العاملين وقدراتهم في العمل وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1-ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية ؟

2- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ؟
أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت فيما يلي:

H0-1 لا تطبق المصارف التجارية الأردنية ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب و التطوير، التعويضات و المنافع، إدارة وتقييم الأداء التمكين، إدارة علاقات العاملين).

H1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة من مديري البنوك الأقدم والأكثر عراقية في تقديم الخدمات المصرفية في السوق الأردني اعتمادا على تاريخ التأسيس، واختار الباحثان عينة قدرت بـ120 فردا شملت ستة بنوك، واعتمدت هذه الدراسة على مصادر البيانات والمعلومات المتمثلة في التراث النظري من كتب ودوريات ودراسات سابقة إلى جانب الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة بعد تحليل البيانات إلى النتائج التالية:

✓ جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة و تقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وبدرجة مرتفعة.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء اثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية أيضا للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار .

✓ كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، يليه التمكين وماله من آثار إيجابية على العاملين وتوجهاتهم و أدائهم.

2-الدراسات الجزئية:

2-5-الدراسة الخامسة: للباحث جبلي فاتح بعنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006.

تمحورت إشكالية الدراسة حول وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالاطمئنان على مستقبله المهني، وما لعملية الترقية من علاقة لتحقيق استقراره وثباته في المؤسسة وهذا باستنادها إلى

أسس ومعايير سليمة تسمح بتحقيق الرضا الوظيفي للعمال ومن ثم الاستقرار المهني. وقد تمحورت إشكالية الدراسة التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟

2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟

3 هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني وللبرهنة على الفرضية العامة قام الباحث بصياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله.

2- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

واعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح الاجتماعي باعتباره احد أساليب المنهج الوصفي، مستخدما الأدوات البحثية المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، كما استخدم الأسلوب الإحصائي في تفسير البيانات المحصل عليها.

وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة من عمال الشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة وقدرت بـ90 عاملا موزعة على ثلاث مستويات: إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وقدرت النسبة بـ10% من كل فئة.

وتوصل الباحث بعد تحليل البيانات إلى النتائج الآتية:

- ✓ الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة حيث يرتبط الاستقرار المهني للعمال بالترقية بنسبة 84.8% من إجمالي العينة، ويرتبط أيضا بالحوافز المادية بنسبة 83.3% كما يرتبط بعدة متغيرات أخرى كالظروف الفيزيائية و الارتياح في العمل من عدمه إلى جانب طريقة العمل.
- ✓ بالنسبة لنتائج الفرضية الأولى فإن العمال يرون بأنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم، لأنها مطلب أغلبية العمال بغض النظر على مراكزهم و أدوارهم فنسبة 93.3% تقر بان التطبيق غير الموضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلبا على استقرار العامل بالمؤسسة، ونسبة 91.8% ترى أن معياري الكفاءة والأقدمية هما الأكثر اعتمادا في الترقية ونسبة 60% تفضل الحوافز المادية والمعنوية معا لأنها تؤثر على رضا العامل واستقراره.
- ✓ أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد تبين بان ما نسبته 82.2% ترى بان رضا العامل عن أجره يزيد من ارتباطه بالمؤسسة وهو ما يؤدي إلى استقراره في العمل، كما تؤكد نسبة 84.9% من أفراد العينة على أن الاستقرار المهني مرتبط بترقية العامل في وظيفته، ونسبة 83.3% تؤكد أن الحوافز المادية والمتمثلة في الأجر والعلاوات و المكافآت هي عامل أساسي في استقرار العامل في المؤسسة، أما نسبة 69.6% من الباحثين بينت أن الأجور التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة بالمتطلبات المعيشية وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا والأجر وبين بقاء العامل ومغادرته للمؤسسة فضعف السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة يؤثر على رضا واستقرار العمال في المؤسسة.
- وتوصل الباحث بذلك إلى أن الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة ويبقى ضعف السياسات المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في عدة مصالح من العوامل المؤثرة على عدم استقرار العامل وتخلق لديه نوع من التذمر والشكاوي وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة انه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن بالإضافة إلى التجديد في الآلات المستعملة في المؤسسة، ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الاقدمية والكفاءة المهنية، أما الحوافز فمقتزنة بالأجر وحده وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي في المؤسسة.
- 2-6-الدراسة السادسة :** للباحث خلاصي مراد بعنوان "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل"رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة قسنطينة السنة الجامعية 2006-2007.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين اتخاذ القرار من طرف مسيري الموارد البشرية واستقرار
الإطارات وثباتهم في المؤسسة وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل لتسيير الموارد البشرية وكيفية اتخاذ القرارات دور في استقرار الإطارات في العمل ؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل مجرد الحصول على اجر عالي والتمتع بدورات تكوينية والحصول على ترقيات وغيرها من الحوافز
تجعل الإطارات أكثر ولاء لمنظمتهم ؟ أم هناك اعتبارات أخرى لدى الإطارات في كيفية اتخاذ القرارات
المتعلقة بتكوينهم و أجرتهم و ترقيتهم ومستقبلهم المهني ؟
أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل .

الفرضيات الفرعية:

1-توجد علاقة بين برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

2-توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

3-توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

4-توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

وقد اختار الباحث في دراسته المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج لمعالجة موضوع الدراسة، كما
اعتمد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة باعتبارها أداة أساسية لتحقيق أغراض البحث.

وتمت الدراسة الميدانية على عينة من إطارات الشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة قدرت نسبتها
30 % من كل وحدة بطريقة عشوائية.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن استقرار الإطارات في العمل له علاقة وثيقة بالمتغيرات
الأربعة للفرضيات الجزئية، فبالرغم من حصول معظم أفراد العينة على فرص التكوين و الترقية ورضاهم
عن الأجر إلا أنهم متذمرون من كيفية الحصول على التكوين و الجدوى منه، وكيفية الحصول على
الترقية و الجدوى منها وعدم تناسب الأجر مع مناصب العمل لعدم القيام بعملية التقييم الدورية، أنهم
مستاءون جدا من الغموض الذي يسود مستقبلهم المهني فقد عبر ما نسبته 82.14% من أفراد العينة عن
رغبتهم في ترك المنظمة. فنتائج هذا البحث بينت أن تسيير الموارد البشرية هي قرارات يجب أن يحضر

لها من قبل ويجب أن تمر بخطوات صنع القرار التي أتت بها أدبيات اتخاذ القرار لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة وهو الإنسان ذو الطابع المزاجي المتغير فتراه اليوم راض وغدا خارج المنظمة.

2-7- الدراسة السابعة: للباحث حليس سمير بعنوان "التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2008-2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة التي تربط ظاهرة التغيير التكنولوجي في المؤسسة الصناعية بالاستقرار المهني للعمال وذلك من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية العامة

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

الفرضيات الفرعية

- 1- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
- 2- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاط مكثف للاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.
- 3- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لأنه ملائم لدرسته ويتناسب مع أهدافها معتمدا في تطبيقه على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة، إلى جانب استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة المقابلة، الاستمارة والوثائق و السجلات. وتمت الدراسة الميدانية على عينة من عمال الشركة الإفريقية للزجاج لولاية جيجل باستخدام العينة العشوائية البسيطة المنتظمة وذلك بنسبة 25% من مجتمع البحث.

وخلص الباحث من خلال تفريغ البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتمد المؤسسة في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية هذه الإستراتيجية تفصي اقتراحات العمال وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.
- ✓ يعمل التدريب على تغيير سلوكيات العاملين وتلقينهم لقيم جديدة ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم الفنية للسيطرة على الآلات والمعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها.

✓ يسعى العمال إلى تحقيق مجموعة من المطالب من وراء عملية التغيير التكنولوجي وعدم تلبية هذه المطالب يحبط من معنوياتهم، ويقلل من رضاهم في المؤسسة و بالتالي يخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار.

✓ هناك نسبة 60.86 % من أفراد العينة لا يرغبون في الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

كما توصل الباحث في الأخير إلى أن نجاح عملية التغيير التكنولوجي التي تقوم المؤسسات الصناعية ترتبط بمدى استقرار الموارد البشرية، حيث تحتاج المؤسسة إلى تبني إستراتيجية عامة تأخذ بعين الاعتبار المورد البشري وتنميته و الارتقاء بمستواه الفني إلى مستوى تطور الآلات التكنولوجية التي تتبناها على مستوى أنساقها الفنية.

2-8- الدراسة الثامنة: للباحثة بن منصور ربيعة بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في

القطاع الخاص"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2013-2014.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي والتي تم طرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

الفرضية العامة:

للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

1-يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.

2-الإشراف المرن يساهم في تفعيل الانضباط الذاتي لدى العمال.

3-العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.

4-تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب في تقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة ومحاولة الكشف عن أبعادها باستخدام مجموعة من أدوات البحث والمتمثلة في الملاحظة المقابلة، الاستمارة و الوثائق والسجلات وهذا بغية الإلمام بجوانب البحث.

وتمت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف وقدرت هذه العينة 20% من مجتمع البحث مقسمين على فئتين من العمال :عمال الإدارة، عمال الإنتاج واستخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الباحثة من دراستها إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لان العامل يبدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل، ودليل ذلك هو مغادرة 74 عاملا خلال سنة 2013 وهذا بسبب ضغوط العمل والظروف التنظيمية غير المرضية والتي تخلو من العدالة و الموضوعية في توزيع العوائد دفع الأجور والاستفادة من فرص التدرج الوظيفي الصاعد، بالإضافة إلى انعدام فرص التطوير والتقدم الوظيفي التي ترفع من الروح المعنوية للعامل وتشعره بتحقيق ذاته وتواجده بالمؤسسة، كما استخلصت الباحثة أن كل المظاهر عملت على جعل دافع الرغبة في العمل لديهم ينخفض مما والفاعلية في الانجاز إلى جانب ذلك خفض شعورهم بالرضا الوظيفي في عملهم و بالتالي عدم استقرارهم.

فطبيعة العلاقة بين متغير الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي هي سببية فالعامل إذا شعر بالرضا والأمان في عمله ثبت واستقر فيه وبذل جهدا في أداء المهام الموكلة إليه، وبالتالي فسلوك الأداء يخضع لقانون الأثر أي إذا كانت الآثار ايجابية ارتفع الأداء والعكس.

2-9- الدراسة التاسعة: الباحثة ليازيد وهيبة بعنوان " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2013-2014. تمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على رضا العاملين ودورها في تحقيق استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أهم عنصر يعتمد عليه لتحقيق الأهداف المنشودة .

وعلى ضوء إشكالية الدراسة تم طرح بعض الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1- ما هي اتجاهات العاملين نحو توافر الحوافز الممنوحة لهم ومدى رضاهم عنها؟

2- ما هو ترتيب الحوافز وفقا لأهميتها للعاملين؟

3- هل أن شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال حصوله على الحوافز المناسبة؟

4- هل أن استقرار الموارد بالمؤسسة يكون من خلال توفر أو تقديم الحوافز الفعالة والتي يرغب فيها العامل ويحبذها وتدفعه للعمل و التمسك به ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة تم بناء الفرضيات التالية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنواع الحوافز (حوافز مادية -حوافز معنوية) في الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنواع الحوافز (حوافز مادية -حوافز معنوية) في الرغبة في الاستقرار في العمل للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة تجاه الاستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد المستوى التعليمي الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع والذي تسعى من خلاله الباحثة الكشف عن العلاقة بين الحوافز واستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحثية في الدراسة إلى جانب الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تفسير البيانات المحصل عليها. وقد تمت الدراسة الميدانية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وقدر مجتمع البحث بـ 168 عاملا موزعين على مختلف المصالح الموجودة في المجمع الصناعي، وتم استخدام طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث .

ومن خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ بينت الدراسة أن الحوافز بنوعها المادية و المعنوية قد تدفع العاملين للعمل.
- ✓ بينت الدراسة أن أفراد مجتمع البحث يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر و العلاوات و المكافآت وهي من الحوافز المادية ، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8% يليه حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1 % .
- ✓ كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع و هذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهو ما يدل على أن للحوافز دور هام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية و عند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع (الرغبة في الاستمرار في العمل) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع (الرغبة في الاستمرار في العمل) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

✓ لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب المتغيرات التالية : الجنس طبيعة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الاستقرار الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل وهي لصالح العمال الدائمين كون أن العامل ذا الوظيفة الدائمة يهتم كثيرا بالاستقرار الوظيفي عكس العامل المتعاقد.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الاستقرار الوظيفي حسب المتغيرات التالية : الجنس طبيعة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

2-10-الدراسة العاشرة: للباحث احمد لغبي بعنوان "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2014-2015.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ظاهرة التغيير التنظيمي التي أصبحت ضرورة حتمية لاستمرارية المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر التغيير التنظيمي على الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمديرية العامة لسطيف؟ وقد لخص الباحث التساؤلات الجزئية التالية:

1-ما طبيعة التغيير التنظيمي الذي عرفته مؤسسة سونلغاز؟

2-ما طبيعة الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

3-هل توجد علاقة بين طبيعة التغيير الذي شهدته مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها؟

4- هل توجد علاقة بين مشاركة العمال في عملية التغيير و الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

5- هل توجد علاقة بين مقاومة التغيير و الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة باعتباره يسمح بوصف العلاقة بين المتغيرين وصفاً علمياً، واستخدم في جمع البيانات الاستبيان والملاحظة ، أما في ما يخص العينة فقد شملت الدراسة عمال مؤسسة سونلغاز موزعين على مختلف الفئات (إطارات، أعوان تحكم أعوان تنفيذ) مقدرة ب 88 مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ويمكن تلخيص النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة كمايلي:

- ✓ مستوى التغيير التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- ✓ مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة التغيير السائد في المؤسسة والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في التغيير بالمؤسسة و الاستقرار الوظيفي لعمالها.
- ✓ ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.
- ✓ ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

2-11- الدراسة الحادية عشر: للباحث المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "

رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة ، السنة الجامعية 2014-2015.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار تليجي بالاغواط؟

ويندرج من خلاله التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية؟

2- هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باعتباره ملائم لطبيعة الدراسة كما استخدم الاستبيان في جمع البيانات على عينة من إداري جامعة عمار ثلجي بالاغواط، واعتمد على العينة الطبقية التناسبية والمقدرة ب 188 مفردة.

ويمكن تلخيص النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة كمايلي:

✓ إن اغلب الفئات المهنية يحبذون أسلوب فريق العمل و بنسبة واقتراح 88.63% وهذا يكسبهم مهارات أكثر في الانجاز و يقوي ثقتهم بأنفسهم بحكم الاختلاط مع أقران العمل وروح المجموعة، واقتراح الحلول لمشاكل الزملاء، إلا أن الشكوى من تعامل الرؤساء المقدرة ب 75.56 % أمر يدعو إدارة الجامعة إلى مراجعته غير أن هذا لا يعني إن المسؤولية دائما غير عادلين، فبعض الموظفين لا يقبلون الا حلولاً على مقاسهم غير مبالين باللوائح و الإجراءات.

✓ إن تفضيل أسلوب فريق العمل و الارتياح فيه لا يدفع الموظفين إلى التفكير في مغادرة الجامعة، فالعمل الجماعي يوفر جانبا إنسانيا يخفف من وطأة ذلك الإكراه الذي تفرضه اللوائح التنظيمية، فاعتراف اغلب الأفراد الإداريين بسيادة التعاون والعدالة التنظيمية دليل على الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل.

✓ إن اغلب أفراد العينة راضين عن وظائفهم بنسبة 66% واغلبهم يسعون إلى تطوير أدائهم مما يزيد رضاهم عن وظائفهم و التمسك بها.

✓ إن الأجر والحوافز المادية تزيد من استقرار الأفراد وعدم تفكيرهم في مغادرة الجامعة إلا أن الجانب المعنوي بوجود جماعة عمل منسجمة، والمركز الاجتماعي الذي يرتبط بالانتماء للجامعة يجعل الموظفين أكثر تمسكا بوظائفهم، فالجانب المادي وإن كان محفزا قويا كما أكد فيبر فإن الأفراد قد تزيد أهدافهم عن ذلك بالعمل ضمن جماعة ووظيفة يشعر الموظفون بالفخر والانتماء إليها كالعامل في إدارة الجامعة.

3-التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر معظم الدراسات التي تم التطرق إليها بمثابة مرجع هام للدراسة الحالية حيث أفادت البحث بقدر كبير من المعلومات والمراجع وكانت مصدر الهام للغوص في الموضوع محل الدراسة، وقد تم التطرق إلى بعض الدراسات العربية والجزائرية التي اهتمت بدراسة موضوع الاستقرار الوظيفي للعمال في العديد من المؤسسات، وسنحاول التعليق عليها بنوع من التحليل في محاولة لإيجاد علاقة بينها وبين موضوع دراستنا من حيث نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

تعتبر الدراسة التي أجراها الباحثين **علي الضلاعين ونجم العزاوي** من الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية كونها تبحث عن العوامل المؤثرة على استقرار العامل من خلال بعض المؤشرات أو المتمثلة في الأجر، العلاقة بين الموظفين، السلامة المهنية... الخ، وهو موضوع جدير بالدراسة والتحليل كون العامل هو المورد الهام والفعال لأي مؤسسة خاصة إذا ما تم الاهتمام به وتميمته، فتسيير المورد البشري قائم على مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها أهم إدارة في المؤسسات المعاصرة كما أن أهمية دورها تسمح لها بصنع القرار داخل المؤسسة خاصة إذا اعتمدت على طرق علمية في عملية التخطيط والتوظيف، إلى جانب مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات وهو ما أكدته دراسة **خلاصي مراد**، كما تساهم من خلال التسيير الفعال إلى تحقيق أداء أفضل للعاملين من خلال عدة عوامل كالتحفيز، والترقية والإشراف المرن والخدمات الاجتماعية... الخ.

فمختلف العوامل التنظيمية المحيطة بالعمل تسمح للعامل بعدم ترك العمل والاستقرار في المؤسسة خاصة إذا تم ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بطرق موضوعية بعيدة عن الأساليب البيروقراطية وهو ما تؤكدته دراسة **بن منصور رفيقة** التي ركزت على علاقة الاستقرار الوظيفي بأداء العامل في المؤسسة الصناعية، إلى جانب دراسة **جبلي فاتح** ودراسة **ليازيد وهيبة** حيث يتشابهون مع الدراسة الحالية في أن الحوافز المادية من اجر وعلاوات وحوافز معنوية كالترقية وتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة تؤثر في استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية. أما دراسة **حليس سمير**، دراسة **لغبي احمد** ودراسة **المداني حجاج** فيتشابهون مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي في حين يختلفون في المتغير المستقل، فقد تناول **سمير حليس ولغبي احمد** جانب التغيير التنظيمي والتكنولوجي وتناول **المداني الحجاج** جانب القيم التنظيمية والكل ربطها بموضوع الاستقرار الوظيفي .

4- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

4-1- الجانب البنائي (الشكلي):

يعتبر الشكل هو الإطار الخارجي للدراسة وهو الدلالة البنوية لإعطاء الصبغة العلمية لأي موضوع نسعى لدراسته والبحث فيه، كما يمثل صورة انعكاسية لمحتوى العمل العلمي وطبيعته. فجل الدراسات التي تم تناولها هي دراسات جمعت بين الجانب النظري والجانب الميداني، وارتبطت بعدة ظواهر تنظيمية تحدث داخل المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الجزائرية بوجه خاص، أهمها ظاهرة ترك العمال لوظائفهم وعدم استقرارهم في العمل، وهو موضوع هام خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المؤسسات .

وقد تم استعراض الدراسات السابقة وفقا للترتيب التنازلي أي من الأقدم إلى الأحدث لمواكبة أهم المشاكل والتغيرات التي تحدث في البناء التنظيمي والتي تتطلب البحث عن أسبابها ومحاولة معالجتها.

5-2- الجانب النظري:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من الناحية النظرية في عدة فصول كالفصل المفاهيمي خاصة الدراسة رقم 1، 4، 7 إضافة إلى الفصل المتعلق بالموارد البشرية حيث تم الاستفادة من الدراسة رقم 3، 5 أما بالنسبة للفصل المتعلق بالاستقرار الوظيفي فقد تم الاستفادة من عدة دراسات منها 1، 2، 4، 6، 8، 9 باعتبارها تخصص فصلا من فصولها لهذا المتغير الذي يخص دراستنا الحالية.

فجل هذه الدراسات هي شبيهة بالدراسة الحالية ولا تنطبق عليها، فهي تشبهها في احد المتغيرات وهو الاستقرار الوظيفي، وقد تم الاستفادة منها في هذا المحور، بينما تختلف مع الدراسة الحالية من حيث الإشكالية وبعض الفرضيات التي نحن بصدد اختبارها في الميدان .

وقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال تسيير الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي إلا أن جل هذه الدراسات محورها الأساسي هو العامل وما يحيط به في مجال العمل، وقد ربطت بعض الدراسات متغير الاستقرار بمتغير آخر كالترقية، التغيير التكنولوجي، الأداء، القيم التنظيمية... الخ، بينما تناول البعض متغير إدارة الموارد البشرية وأثر ممارستها على العاملين، وقد ساهمت هذه الدراسات في تقديم معلومات علمية استفادت منها الدراسة الحالية من الناحية النظرية.

5-3- الجانب المنهجي:

في هذا الجانب فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة من طبيعة المنهجية المستعملة والمتمثلة في المنهج وتقنيات جمع البيانات، والتي تتفق اغلبها مع الدراسة الحالية ويمكن إدراجها كمايلي:

✓ طبيعة المنهج المستخدم:

تتفق جل الدراسات التي تم تناولها مع دراستنا في طبيعة المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة المواضيع المطروحة، وهو بذلك المنهج المناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة من خلال تفسيره وتحليله للعلاقة التي تربط متغيرات الدراسة تحليلا واقعيا.

✓ أدوات جمع البيانات المستخدمة:

بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اتفقت اغلب الدراسات على مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة أو الاستبيان الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية لما لها من مزايا كإعطاء الحرية

للمبحوث في الإجابة عن الأسئلة، وإضافة إلى هذه الأداة فهناك من الدراسات اعتمد أيضا على المقابلة والملاحظة، والأساليب الإحصائية وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

5-4 - جانب النتائج:

فيما يخص جانب النتائج فهناك اتفاق مع بعض الدراسات على أن موضوع الاستقرار الوظيفي مهم جدا بالنسبة للعامل لأنه يحقق له حاجات نفسية واجتماعية، وهو مرتبط بمجموعة من العوامل كالأجور والحوافز وطبيعة الإشراف والعلاقات السائدة، وعدم توفرها قد يؤثر على أداء العامل ورغبته في العمل مما يدفعه ذلك إلى ترك مكان العمل والبحث عن وظيفة أخرى، وهو ما يدل على أن اغلب الدراسات ركزت على جوانب مختلفة منها المادية والإنسانية، في حين نجد بعض الدراسات تختلف مع دراستنا من حيث تركيزها على جانب آخر كالتغيير التكنولوجي والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

وما يمكن قوله أن الدراسات السابقة هي تراكم معرفي هام يستفيد منه الباحث في الجانب النظري والميداني، وهي مصدر أساسي لأي بحث علمي يستقي منه الباحث معلومات تهيئ له الطريق السليم لدراسة مشكلة ما من جوانب معينة.

سابعاً - المقاربات النظرية:

تحتاج أي دراسة علمية إلى مقارنة نظرية كمنطلق فكري يفسر الواقع الميداني الذي يتواجد فيه موضوع معين حيث تختلف هذه المقاربة حسب طبيعة الموضوع المدروس، الأمر الذي يفرض على الباحث تحديد نوع المقاربة التي يتبناها في بحثه والتي من شأنها أن تفسر مشكلة البحث في إطار بناء كلي يتألف من انساق فرعية تربطها علاقات متبادلة بين الفاعلين فيها. وقد تم في دراستنا هذه تبني بعض المقاربات التي نسعى من خلالها إلى الكشف عن الأبعاد والمؤشرات التي تربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض ومحاولة تحليلها وفقا للواقع الذي تتواجد فيه الظاهرة.

1- النظرية البنائية الوظيفية:

تم اعتمادنا في بحثنا هذا على البنائية الوظيفية كمقاربة نظرية نطلق من خلالها لتفسير وتحليل بحثنا الموسوم بـ إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على بعض العوامل التي من شأنها أن تشعر العامل بعدم الاستقرار في المؤسسة التي ينتمي إليها. ونظرا لما تتضمنه النظرية من أفكار تساهم في بناء وضبط المنطلقات الأساسية لبحثنا، وانطلاقا من التحليلات التي قدمها تالكوت بارسونز والذي يفسر النسق الاجتماعي من خلال النظر إلى المجتمع على

أنه " بناء اجتماعي يتكون من انساق فرعية متبادلة وظيفيا مثل النسق الاقتصادي والسياسي والديني..."¹، كما أن النسق حسبه يتكون من مجموعة من الفاعلين يتفاعلون في موقف اجتماعي ثقافي ويستمد كل فاعل الطاقة المتطلبة لفعله من كيانه العضوي ويناضل من أجل تعظيم الإشباع والرضا وتجنب الإحباط والحرمان.² فإن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي له انساق فرعية تتكامل بنائيا وظيفيا لتحقيق التوازن من خلال مجموعة من الأدوار والوظائف يقوم بها الأفراد في إطار العلاقات المتبادلة للمحافظة على استمرار النسق وبقائه. ومن ثم فإن ذلك يهدف إلى تحقيق الاستقرار التام للمؤسسة بما في ذلك استقرار موردها البشري في ظل التغيير ذو الديناميكية المتسارعة الذي تشهده المؤسسات اليوم. وعليه فإن أي خلل يصيب المؤسسة أو احد أنساقها الفرعية فإنه يؤدي إلى فقدان توازنها ومن ثم حدوث اختلال في العديد من المستويات التي قد تؤثر بشكل سلبي على حركة التطور والنمو في المؤسسة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي هام في المؤسسة من أهم الأنساق التي تؤثر وظيفتها على المؤسسة من حيث بنائها وحركة تطورها لأنها إدارة لأهم فاعل في المؤسسة وهو المورد البشري، وعليه ووفق الطرح النظري الذي تم تبنيه يستوجب تحقيق التوازن الفعال بين مختلف انساق المؤسسة والفاعلين فيها وفق إطار تكاملي متبادل، فكلما وفرت المؤسسة بيئة ملائمة للمورد البشري ساعدته على التكيف والشعور بالاستقرار ساهم ذلك في زيادة فعالية المؤسسة والمحافظة على بقائها واستمرارها.

2-مدخل الموارد البشرية:

يشير هذا المدخل إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتحسين مهاراته والمحافظة عليه في المؤسسة باعتباره الرأسمال الأساسي الذي تقوم عليه، وهذا الأمر فرض وجود إدارة متخصصة في المؤسسات الحديثة تتكفل بالعامل وترعى احتياجاته وهي إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورا ملحوظا وأصبحت من أهم الإدارات كونها المسير الأساسي لرأسمال المؤسسة وهو العامل، الذي يعد بدوره الطاقة الإنتاجية التي يعتمد عليها والاهتمام به أصبح من أولويات المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار تكاملي بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

وباعتبار أن المؤسسات الحديثة غيرت نظرتها نحو الأفراد الفاعلين فيها على أنهم الدعامه الحقيقية التي تتمكن من خلالها بلوغ أهدافها الآنية والمستقبلية، فإنها وانطلاقا من هذا الطرح تتوجه نحو تبني فكرة

¹ - خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص99.

² - ارفنج زايتان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة محمود عودة، إبراهيم عثمان، منشورات ذات السلاسل، الكويت

1989، ص46.

الاستثمار في المورد البشري من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب رؤية واضحة في برامج التحفيز المادي والمعنوي وتدريب وتطوير إمكانيات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وضرورة المحافظة عليهم وتوجيههم بما يخدم مصالحهم ويشبع حاجاتهم النفسية، وفي هذا الإطار فإن المؤسسات لا بد لها أن تدرك بان الإنسان هو الفاعل الأساسي في تحقيق النمو والاستقرار في ضوء التغيرات التنظيمية والاقتصادية الراهنة، وبذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية وفقا لمدخل الموارد البشرية آلية من آليات الحفاظ على المورد البشري في المؤسسة والارتقاء به كضرورة حتمية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا الأمر يتطلب إدارة موارد بشرية فاعلة تؤدي دورها بموضوعية وتراعي التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وذلك بتوفير الظروف الملائمة للعمل والاستثمار في الطاقات البشرية المتوفرة سعيا منها لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد وتحقيق استقراره الوظيفي.

ثامنا - فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية حلقة وصل بين العمل النظري والميداني فهي تحدد مسار عملية البحث العلمي وتزيد من قدرة الباحث على فهم الظاهرة المدروسة من خلال العلاقة بين المتغيرات المكونة لهذه الدراسة. وإذا كانت الفرضية عبارة عن تخمينات أو توقعات يتبناها الباحث مؤقتا كحل لمشكلة البحث، أي أنها حلول مؤقتة لشرح بعض ما يلاحظه الباحث من الحقائق والظواهر¹، فإنها بذلك تعتبر خطوة أساسية في البحث الاجتماعي وهي مرحلة هامة تساعد على توجيه الباحث عند نزوله إلى الميدان وتسمح بالكشف عن أبعاد الدراسة. ومن خلال إشكالية الدراسة المطروحة يمكننا تحديد الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية :

الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

الفرضيات الجزئية:

1- هناك علاقة ارتباطية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

¹ - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2011، ص48.

مؤشراتها:

- ✓ الأجور
- ✓ الحوافز
- ✓ المكافآت
- ✓ الترقية
- ✓ التأمين
- ✓ الخدمات

2- هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

مؤشراتها:

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ✓ العدالة بين العمال
- ✓ طبيعة المعاملة
- ✓ تقدير العامل
- ✓ التعاون والاحترام
- ✓ تفويض السلطة

3- هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيائية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

مؤشراتها:

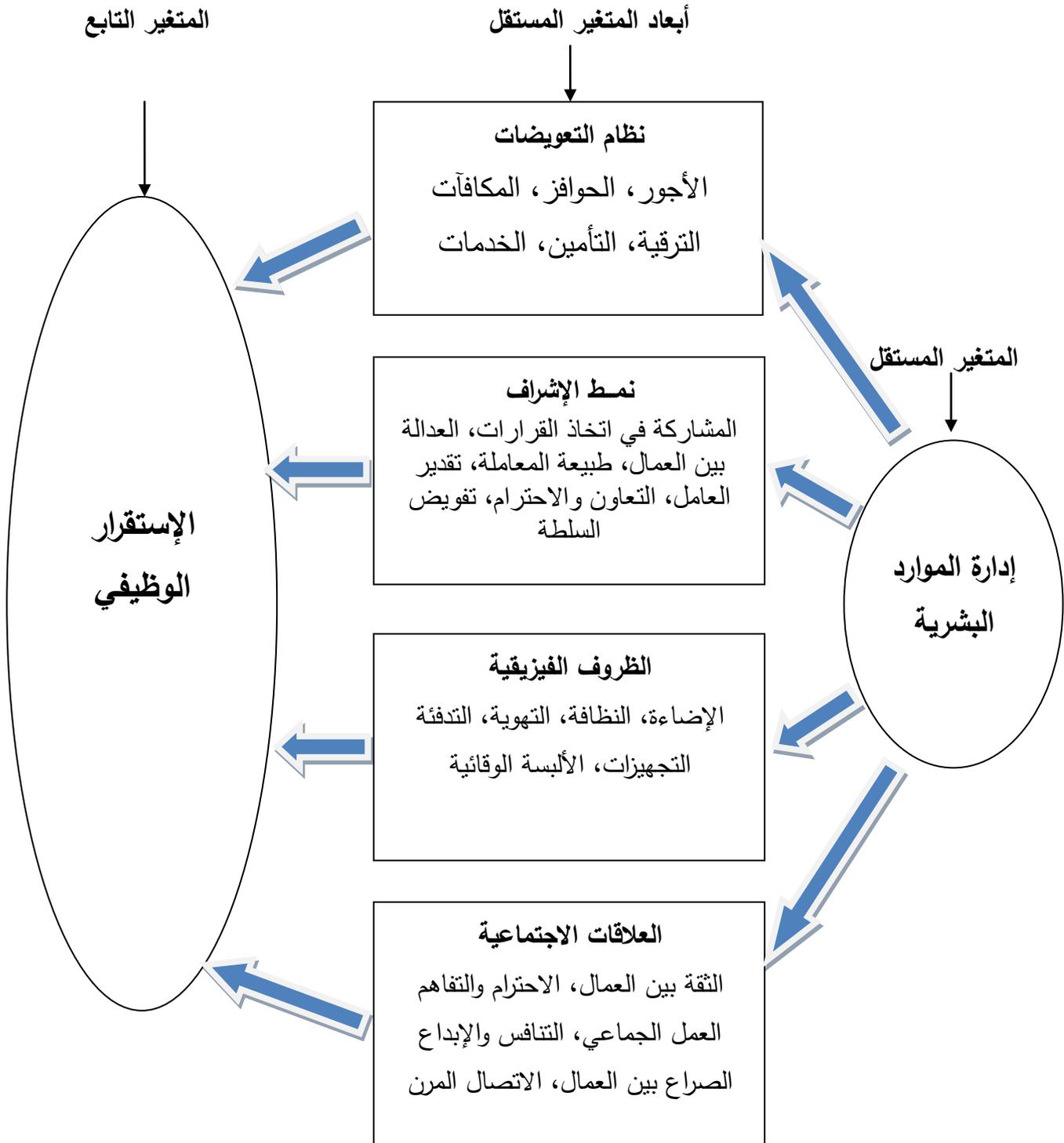
- ✓ الإضاءة
- ✓ النظافة
- ✓ التهوية
- ✓ التدفئة
- ✓ التجهيزات
- ✓ الألبسة الوقائية

4- هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

مؤشراتها:

- ✓ الثقة والمودة بين العمال
- ✓ الاحترام والتفاهم
- ✓ العمل الجماعي
- ✓ التنافس والإبداع
- ✓ الصراع بين العمال
- ✓ الاتصال المرن

الشكل رقم (01): يوضح مخطط الدراسة



الفصل الثاني

دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

- أولا - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
 - ثانيا - أهم المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية
 - ثالثا - العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
 - رابعا - الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
 - خامسا - مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
 - سادسا - التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة
- خلاصة

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة والضغوطات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات والتي أصبحت تهدد وجودها واستمرارها، حظيت الموارد البشرية بمكانة كبيرة في التنظيمات الحديثة كونها إحدى المقومات الأساسية لنجاحها وتطورها، فامتلاك أي مؤسسة لقوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية يمكنها من تحقيق أهدافها ويعزز مكانتها في المحيط الخارجي.

وقد اهتم الباحثين في هذا المجال بضرورة التركيز على هذه الموارد وحسن إدارتها وتوجيهها من خلال عمليات التخطيط المحكم وتنميتها وتحفيزها والاستثمار في قدراتها وتنمية روح الإبداع والابتكار لديها وذلك من خلال إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة عرفت بدورها تطورات عدة وضحت نظريات الفكر الإداري، وأصبحت بذلك من أبرز وأهم وظائف الإدارة العامة لأنها تركز على تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين به .

ونظرا لأهمية هذه الإدارة في عصرنا الحالي كان لا بد من تغيير أساليبها التقليدية في العمل بما يتلاءم ومتطلبات هذا العصر الذي يتسم بالتغير المستمر، وان تواكب المستجدات الراهنة التي جعلت الإنسان محور العملية التنموية وأعطته الاهتمام البالغ كونه المصدر الأساسي للربح وتحقيق الميزة التنافسية وهذا التحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا اليوم نظرا لطبيعة موقعها في الهيكل التنظيمي فرغم أن مسؤوليتها تتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشري، إلا أن هناك عوامل قد تؤثر في العامل وتعيق أدائه وتشعره بعدم الرضا نتيجة الظروف المهنية المحيطة به ، وهو الأمر الذي يتطلب مزيدا من الصرامة وحسن التسيير والاستثمار في العناصر البشرية وتعزيز قدراتها بشكل مستمر بما يتوافق والمتغيرات الداخلية والخارجية ومحاولة المحافظة على استقرار هذه الكفاءات مهما كان مستواها كونها العامل الأساسي لنجاح أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها.

أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين في المنشأة¹. وقد تطورت بذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي يقتصر على الأعمال الروتينية كاستقطاب اليد العاملة وتعيينها، وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وأصبح لهذه الإدارة دوراً استراتيجياً ناتجاً عن العوامل الاقتصادية والاجتماعية وحتى التنظيمية التي شهدتها المؤسسات الحديثة ، ليتعاضد دورها وتتسع صلاحياتها منذ (1980) نتيجة لعدة أسباب أهمها²:

✓ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وهذا ما خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الجديدة من الموارد البشرية.

✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب الوقوع في مشاكل مع حكومة الدولة.

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ذلك ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية من خلال وجود إدارة متخصصة لخلق روح التعاون بينها وبين المنظمات العمالية.

ويمكن القول أن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم ناتجة عن مجموعة مراحل تاريخية تأثرت بمختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات وتركيبية اليد العاملة فيها، ويمكن تتبع هذه المراحل كما يلي:

¹ - هايل عبد المولى طشطوش، إبراهيم عواد المشاقبة: مهارات تطوير الأداء والذات (دراسة في التنمية البشرية)، جامعة اليرموك د س، ص 20. تم الاستعانة به بتاريخ 2015/12/15. vrgs.mu.edu.sa/.../17c69fde.doc.

² - محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2017، ص 22.

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، ولم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال بل كانت تركز على الإنتاج وكيفية زيادته، وكان ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشترى وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد يمليه رب العمل يكاد يكفي لمتطلبات العيش الضرورية، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن،¹ فجسد الأول وجود طبقتين هما طبقة الملاك أصحاب الأراضي وطبقة العبيد، وتميز الآخر بوجود الصناعة التي تكونت من خلالها طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة،² وقد مثل نظام الطوائف قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية في تلك المرحلة.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت فترة منتصف القرن الثامن عشر بظهور إرهاصات تشكل وظيفة إدارة الموارد البشرية نظرا لما تطلبته عمليات الإنتاج في المصنع أو الورشة آنذاك من وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات المتخصصة³، وقد صاحب ذلك استغلال كبير لجهود العاملين دون الاهتمام بإنسانيتهم وذلك من خلال الظروف السيئة الناتجة عن إساءات المشرفين للعمال وساعات العمل الطويلة الضوضاء والرطوبة.... إلخ، الأمر الذي أدى بالوقوف في وجه أرباب العمل من خلال تنظيم صفوفهم في شكل نقابات واتحادات مهنية للمطالبة بتحسين ظروف والدفاع عن حقوقهم ومصالحهم، وقد عزز ذلك دور ذوي الاختصاص والمفكرين والباحثين في خلق التطوير المستمر في العمليات الإنتاجية إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية وفعاليتها في تحسين ظروف العمل،⁴ من بينها القوانين المتعلقة بالصحة والأمن وغيرها من التشريعات المتعلقة بمجال العمل والتي جاءت كرد فعل تجاه نشوء النقابات.⁵

¹-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2015، ص21.

²- نادر احمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص27.

³- لحبيب بلية بن محمود: وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص25.

⁴- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص16.

⁵ -John Bratton and Jeffrey gold : **humain ressource management –théory and practice-**, second édition, Macmillan business, Great Britain, 2000, p7.

وقد ساهمت هذه المرحلة في تطور الفكر التنظيمي وبروز العديد من المدارس الإدارية التي كان لها دور بارز في إحداث تغييرات جوهرية على إدارة الأفراد.

3- مرحلة القرن العشرين:

تميزت هذه المرحلة بعدة تطورات كان لها أثر كبير على إدارة الموارد البشرية من أبرزها ظهور مدارس إدارية لها إسهامات هامة في رسم معالم واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها ومن أهم هذه المدارس نجد مايلي:

3-1- مدرسة الإدارة العلمية: (1856-1915)

اقتترنت هذه المرحلة بالعالم الأمريكي "فريدريك تايلور" الذي يلقب بالأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم مع زملائه Cook ,Gilbreth ,Gantt ,Lillian ,Frank وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العالم ، وقد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين بها¹ وتوصل إلى أن هناك أربع أسس للإدارة وجب التركيز عليها وهي:²

✓ **تطوير حقيقي في الإدارة:** يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أفضل الموارد والمعدات المستخدمة.

✓ **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، فبعد التأكد من قدرات ومهارات العاملين اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

✓ **الاهتمام بتنمية وتطوير الأفراد:** يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب عليه، وهو أمرا جوهريا للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

✓ **التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد:** يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2017، ص24.

² - هابل عبد المولى طشطوش، إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سابق، ص21.

وبالرغم لما قدمه تايلور من مبادئ في مجال الإدارة والعمل إلا أنه واجه انتقادات عدة أهمها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن ضبط حركته وفق الزمن بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم، دون النظر في تحقيق أهداف العاملين وهو بذلك أهمل الجانب الإنساني للعامل.

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية: (1927-1932)

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة التون مايو **Elton. Mayo** الذي قام بتجارب في مصانع الهاوثورن رفقة زملاءه من جامعة هارفارد الأمريكية واعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، بل أيضا بضرورة الاهتمام بالعاملين¹، وترى هذه المدرسة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون لمصلحة العمل فقط على حساب مشاعر العمال وحالاتهم الاجتماعية، وركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم ومراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم إلى جانب الحوافز المادية، وأشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث تكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة²، وهذا ما يؤكد تغير النظرة إلى العامل من كونه آلة للإنتاج فقط إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات³، ورغم ما حققته هذه الحركة في مجال العلاقات الإنسانية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات أهمها إهمالها للجانب المادي وتركيزها على الجانب المعنوي، مما أثر ذلك بشكل سلبي على إنتاجية المؤسسة.

3-3- مدرسة العلوم السلوكية: (1930-1960)

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية كما أنها تعتبر أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل البيئية للعمل على السلوك⁴، وقد أضافت هذه المدرسة إسهامات في مجال إدارة الموارد البشرية وغيرت ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الوظيفي ومراكز التقسيم الإدارية⁵.

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 28.

² - إبراهيم عباس الحلاني: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2013، ص 16.

³ - محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 158.

⁴ - عمر عفيفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 12.

⁵ - نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 29.

- شهدت هذه المرحلة منذ بداية السبعينات والثمانينات وإلى يومنا هذا تطورات ملحوظة وهامة في إدارة الموارد البشرية ناتجة عن التغيرات التي شهدها العالم في المجال الصناعي والمتمثلة في¹:
- ✓ العولمة وشدة المنافسة العالمية.
 - ✓ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
 - ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
 - ✓ الاندماج الذي يحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
 - ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...إلخ.
 - ✓ تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير أهمها مايلي²:
- ✓ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
 - ✓ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - ✓ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
 - ✓ زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ بروز ظاهرة التمكين وهو إحدى الإفرازات الفكرية للتعامل مع القوى البشرية.
- ويمكن القول أن هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا عرفت فيها إدارة الموارد البشرية تطورا هاما من حيث المفهوم والوظيفة، وذلك من خلال عدة مدارس وتماشيا مع التطورات التي عرفها الفكر التنظيمي والتي يمكن عرضها كما يلي:

¹ - طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق، ص ص 17-18.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 23.

4-1- مدرسة إدارة الأفراد (1950-1980):

نظرا للقصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد في هذه الفترة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج¹، وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة بتسيير شؤون الأفراد، وتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة، وقد ظهر في هذه الفترة تخصص جديد في مجال الإدارة وهو تخصص "إدارة الأفراد" (Management Personnel) له مبادئ وقواعد تدرس في الجامعات²، وقد ساهمت الدراسات العلمية في تغيير النظرة للأفراد وإبراز أهمية العنصر البشري في العمل، وكذا أهمية إدارة الأفراد في المؤسسة وقد اقتصر دور إدارة الأفراد في تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها وتنميتها، ومع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر ظهر مفهوم جديد في مجال التنظيم من شأنه الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بالعامل، وهو "إدارة الموارد البشرية".

4-2- مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1980):

لقد استبدل مفهوم إدارة الأفراد في معظم المنظمات خلال هذه المرحلة بمفهوم آخر هو إدارة الموارد البشرية "Management Ressources Humains" (GRH) وتوضحت الأساليب والممارسات لدى المسيرين حيث كان هدفهم تطوير قدراتهم داخل المنظمات³، وأصبح دورها أكثر شمولاً وازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها⁴ لتتعدى اهتماماتها استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم وتنميتهم وتعزيز روح الابتكار والإبداع وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية واعتبارهم عنصر فعال في المؤسسة، إلى جانب تعميق وعيهم بأهمية دورهم في المؤسسة وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة خاصة في الدول المتقدمة وتطورت بذلك وظيفتها لتصبح أهم وظائف الإدارة العامة في أغلب التنظيمات الحديثة، وأصبحت شريكا أساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

¹ - مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص19.

² - المرجع نفسه، ص19.

³ -John Stredwick : an introduction to humain ressource management ,second édition, Elsevier Great Britain , 2005, p11.

⁴ - إبراهيم عباس الحلاتي، مرجع سابق، ص17.

فمهما اهتمت الإدارة اليوم بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد أهداف طموحة للإنتاج والتسويق للتميز على المنافسين، فإن ذلك لا يتم تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الجماعة والفريق الواحد¹.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بأهمية الدور الأساسي للموارد البشرية في مجموعة أسس تضمنتها الأفكار الإدارية الحديثة يمكن تلخيصها كما يلي²:

✓ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

✓ أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

✓ أن الإنسان إذا أحسن اختياره وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداء عمله.

✓ أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل ضمن مجموعة من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

✓ ظهور مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية متجددة ومستمدة من النموذج الفكري الحديث للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والمنافسة.

وما يمكن استخلاصه أن إدارة الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي تكتسب أهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري الذي لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية تعتمد عليها الدول والإدارات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تشجيعهم وتطوير قدراتهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار، وتهيئة المناخ المناسب للعمل والمحافظة على استقرارهم في المؤسسة.

¹ - مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص25.

² - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص44.

4-3- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن النظرة الحديثة للموارد البشرية خاصة في الإدارة الإستراتيجية تختلف تماما عن النظرة التقليدية التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة والمراقبة وتبني سياسة التأديب والتأنيب ، فان الإستراتيجية البديلة التي يطرحها الفكر التنظيمي السلوكي تنطلق من مفاهيم الولاء والانتماء، والالتزام للمنظمة وللمهنة وللأختصاص، وتدعو إلى إرساء القيم المهنية الايجابية الداعمة إلى حرية التصرف من أجل الإبداع والابتكار والتفوق.¹

وقد جاءت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من منطلق اعتبار المورد البشري احد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة ، والتي تحقق من خلالها الأهداف المنشودة خاصة في ظل المنافسة وتأثيرات البيئة الخارجية، مما استوجب ذلك وضع أسس جديدة تتواءم والظروف السائدة في المنظمات الحديثة.

كما أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أصبح يتضمن الإسهام في جدولة النتائج التنظيمية وجعل الموارد البشرية شريكا استراتيجيا من خلال التركيز على وضع برامجها التي تعزز الأداء التنظيمي واشتراكها في مجال التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في صنع القرارات وإعادة تصميم العمليات والعمل في المنظمات وضمان المسؤولية المالية لنتائج الموارد البشرية.²

ومن أساسيات الفكر الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تصبو إليه المنظمات الحديثة نجد:³

- ✓ التركيز على أهمية استثمار رأس المال الفكري من خلال وضع معايير تقييم الأداء بطريقة علمية وعملية ، وتوفير فرص للعاملين في التعلم المستمر والاهتمام بالخب المتميزة والقادرة على الإبداع والابتكار والحفاظ عليها وصيانتها من الإحباط والتقاعد المعرفي أو الاغتراب.
- ✓ الاهتمام بتخفيض قوة العمل والحد من معدلات التضخم والبطالة عن طريق برامج التدريب وإعادة التأهيل ، وبرامج التقاعد المبكر واليات العقود المؤقتة.
- ✓ وضع السياسات والأنظمة التي تنسق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة المصالح الأخرى وتحقيق التكامل والانسجام فيما بينها .
- ✓ تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

¹ - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 38.

² - مؤيد الساعدي : الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص ص 82-83.

³ - محمد احمد عبد النبي مرجع سابق، ص ص 39-40.

- ✓ تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ ربط المهام و الواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوبة.
- ✓ مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوائد المتحققة.

وما يمكن قوله أن التطورات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية ناتجة عن الضغوطات التي واجهتها التنظيمات في كل مرحلة، وخاصة في العصر الحديث نظرا للمنافسة الحادة بين المؤسسات التي أيقنت في آخر المطاف أن نجاحها قائم على فعالية مواردها البشرية ، وهي الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تقوم على مبدأ احترام العامل واستثمار قدراته وطاقاته في مجالات العمل الملائمة له واعتباره شريكا في المؤسسة من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات إلى جانب العامل الهام الذي تسعى لتحقيقه هو الاحتفاظ بمواردها واستقرارها في العمل. وخير مثال على المؤسسات الحديثة التي تتبنى هذا النمط وتعطي قيمة للعامل وتعتبره استثمار حقيقي لها نجد المؤسسة اليابانية التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات كونها ترى أن المصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات وإنما في بناء القوى البشرية، وهذا الواقع مخالف لما تشهده أغلب مؤسساتنا في مجال إدارة الموارد البشرية والتي لا تزال تتعامل بالنظرة التقليدية والتي تسبب لها في الكثير من الأحيان مشاكل وصراعات قد تؤدي بالعامل إلى ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى هروبا من الضغوطات التي تمارس عليه .

ثانيا- أهم المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية:

حظي المورد البشري باهتمام كبير من طرف الكثير من العلماء والباحثين في مجال التنظيم باعتباره عامل أساسي في العملية الإنتاجية خاصة في أواخر القرن العشرين، فقد أصبح له دور فعال وأهمية بالغة داخل المؤسسة نظرا لقدرته على التجديد والإبداع، على غرار المراحل الأولى لظهور الثورة الصناعية والتي لم تبرز فيها هذه الأهمية إلا مع ظهور المداخل النظرية التي أولت الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعنصر البشري إلى أن أصبح يعرف بالرأسمال البشري للمؤسسة. وقد حددت هذه المداخل والتوجهات النظرية بعض الآليات الكفيلة بتسيير المورد البشري وتحقيق الكفاءة العالية لیتسنی للمنظمات تحقيق أهدافها، ويمكن إيجاز أهم معالم هذه المداخل كما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1900-1920 وقد تميزت هذه الفترة بتطور اقتصادي وسياسي كبيرين سايره ظهور ما يعرف بفئة المنظمين ممن

تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم،¹ وعلى رأسهم المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (1856-1915) الذي يعتبر من ابرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظريته إلى أهمية العنصر البشري،² وقد ركزت الإدارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرتها هدفها الأساسي، كما أنصب جل اهتمامها على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل، ورفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك اعتمدت على قاعدة الهرم الإداري الذي يتكون من العمال المنفذين والمستوى الإشرافي أو الإداري الأول.³

وتعتبر بذلك الإدارة العلمية مدخلا عمليا اعتمد فيه تايلور على مختلف الأساليب ووسائل التحليل لتحديد الحركات اللازمة والوقت الضروري لأداء الأعمال، فالعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجورا على وفق نظام "المعدل المتغير للقطعة" والذي ينطوي على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجتها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي،⁴ وقد تبنت هذه النظرية الدراسة العلمية في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، اختيار الموارد المادية والبشرية، اختيار العامل المناسب وتحديد عمله، توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، كما انصب اهتمامها على مبدئين أساسيين هما⁵:

✓ **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه فكلما زاد التقسيم والتخصص زادت المهارة في أداء العمل.

✓ **مبدأ التعاون (رفض الصراع):** يعتبر هذا المبدأ بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة، ومن ثم القضاء على المشاكل المعرقة لسير العمل في المصنع.

¹ - غربي فوزية ، حبشي فتيحة: الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، ص138. تم الاستعانة به بتاريخ 2017/09/09، www.univ-skikda.dz/doc=site/revues-stt/at2.pdf

² - لحبيب بلية بن محمود ، مرجع سابق ، ص27.

³ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص94.

⁴ - سعيد بن يمينة: تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية، جامعة المسيلة الجزائر، د س، ص7. تم الاستعانة به بتاريخ 2017/06/23.

dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/.../1/4.pdf

⁵ - علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص35.

كما ركزت الإدارة العلمية على ضرورة الاعتماد على الحوافز المادية لتشجيع العمال على الأداء وزيادة الإنتاج ، باعتبار أن العائد المادي هو الدافع الأساسي لزيادة الفعالية في العمل ومن ثم فإنها قامت على مجموعة من المرتكزات والمبادئ والمتمثلة فيما يلي¹:

✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة، والقياس في حل المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل وهذا كي تكون الظروف مساعدة للعمل.

✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارة اللازمة مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل بما يتوافق وقدراته مما يشعره ذلك بالراحة في أداء عمله، إلى جانب صقل وتطوير قدراتهم لتحسين أدائهم وتقديم الأفضل.

✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال وتحديد المهام بوضوح، حيث يقوم الرؤساء بتخطيط العمل ويتولى المرؤوسين عملية التنفيذ .

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بهدف التخفيف من الصراعات التي تخفف من الإنتاج نظرا للعلاقات السيئة السائدة آنذاك بين الرئيس والمرؤوس.

✓ اعتبر تايلور أن حافز الأجر المرتفعة تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، وقد وضع ما يسمى بالخطوة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالنتاج.

ورغم ما قدمته مدرسة الإدارة العلمية في مجال الإدارة والتنظيم وانتشارها الواسع خاصة في سنة 1914 في الدول الصناعية التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن وبرمجة العامل علميا في طريقة الأداء إلا أنها واجهت مجموعة انتقادات أهمها إهمالها للجانب الإنساني للفرد واعتباره مجرد آلة أو أداة من أدوات الإنتاج أي أن هذه النظرية حاولت استغلال الطاقات الفيزيائية لدى الفرد وذلك من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال، وقد أعلن "بوجيه" Pouget أن الاتجاه التايلوري يمثل تنظيما زائدا عن الحد، ويقضي على كل مبادرة من طرف العامل وحوله إلى مجرد آلة للإنتاج في المصنع.²

ورغم الانتقادات الموجهة يبقى مدخل الإدارة العلمية من المداخل الكلاسيكية التي ارتكزت على مبدأ

¹ - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2ط، الجزائر، 2015، ص ص 15-16.

² - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص8.

العقلانية والرشد في مجال الإدارة واعتمدت على الأسلوب العلمي في العمل وحققت نجاحا للمؤسسات الصناعية آنذاك.

2- نظرية التكوين الإداري (المبادئ الإدارية):

يعد ظهور نموذج المبادئ الإدارية إلى الفرنسي هنري فايول Henry. Fayol (1841-1925)، من خلال أبحاثه التي ركز فيها اهتمامه على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تزامنت مع الفترة التي ظهرت في أعمال ودراسات تايلور حول الإدارة والعمل الصناعي في أمريكا، وقد ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إنشاء نظريته¹ ووضع معالم جديدة في مجال التنظيم، حيث وضع أسس وقواعد تعتمد عليها العملية الإدارية، وتركز عليها المؤسسات التنظيمية من خلال جملة من الأنشطة والمهام والتي وضحاها فايول في ستة أنشطة وهي:²

- ✓ أنشطة فنية: وتشمل عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والإنتاج، وتقوم الإدارة الفنية بتنفيذ هذه النشاطات حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة.
- ✓ أنشطة تجارية: وتقوم بأعمال البيع والشراء والتبادل في المشروع وذلك بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- ✓ أنشطة مالية: تقوم بتأمين احتياجات المشروع من الأموال اللازمة لتغطية أعمالها الاستثمارية والعمل على استخدامها بالشكل الأمثل.
- ✓ أنشطة محاسبية: وتتعلق بأعمال الجرد وإعداد الميزانيات وحسابات التكاليف، وتحديد الأرباح والخسائر وإعداد البيانات والمعطيات الإحصائية.
- ✓ أنشطة تأمينية: وتتعلق بحماية العاملين من الأخطار التي قد يتعرضون لها أثناء العمل وكذلك حماية ممتلكات المنظمة من السرقة والتخريب وغيرها من المخاطر الأخرى.
- ✓ أنشطة إدارية: وهي المسؤولة عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة وقد أوضح فايول بأن الأنشطة الخمس الأولى معروفة يدركها الجميع لكنه ميز بينها وبين الأنشطة الإدارية التي تهتم بالتنظيم الإداري في المنظمة وتركز على الفرد وعلى الأعمال والآلات.

¹ إبراهيم عبد العزيز شبحه: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص115.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص

ويرى فايول أن المنظمة سواء كانت بسيطة أو معقدة ، صغيرة أو كبيرة ، فإن مجموع هذه الأنشطة ينبغي أن تتوافر في المشروع الصناعي وان لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها ولذلك فإن جميع الموظفين في المنظمات يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المنظمة ، وهذا القدر تختلف نسبته من وظيفة لأخرى.¹ ومن خلال هذه الأنشطة استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ يراها أساسية لنجاح أي إدارة وتضمن فعاليتها وهي²:

- ✓ **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الأفراد وفقا للتخصص المطلوب في مجال العمل وهذا من شأنه أن يكسب الأفراد والمشرفين مهارة ويزيد ثقة العامل بنفسه.
- ✓ **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة القوة الممنوحة لشاغل الوظيفة في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- ✓ **الضبط والنظام:** ينبغي على جميع العاملين بالمنظمة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم نظم العمل وذلك لضمان سهولة الأداء، وللحصول على الضبط يطبق المسؤول أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء بطريقة عادلة.
- ✓ **وحدة الأمر:** يعني أن يتلقى كل فرد في المنظمة أوامره من فرد واحد لتفادي تعارض الأوامر.
- ✓ **وحدة التوجيه:** وتعني أن وحدات التنظيم والعاملين في المنظمة يجب توجيههم من طرف مدير واحد لتحقيق الأهداف.
- ✓ **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.**
- ✓ **عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر ومكافأة العاملين بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلونها وأن تكون عادلة.
- ✓ **المركزية:** تركيز السلطة بيد المدير مع تحمله مسؤوليات العمل.
- ✓ **التسلسل الرئاسي (التدرج الهرمي):** ضرورة إتباع تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.
- ✓ **الترتيب:** أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص مكانه الخاص.

¹ - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص55.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2000، ص ص30-32.

✓ **العدالة والمساواة:** لابد من تحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين.

✓ **استقرار العاملين:** يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

✓ **المبادرة:** لابد من تشجيع روح المبادرة والابتكار والتجديد في العمل من طرف الرؤساء لمرؤوسيهـم.

✓ **التعاون وتنمية روح الجماعة:** يجب تنمية روح الفريق وتقوية الروح الجماعية بين العاملين انطلاقا من شعار الاتحاد قوة¹.

فالأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على أسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها وخاصة البشرية منها انطلاقا من المبادئ السالفة الذكر والتي تضمنت الجانب الإداري الذي تتولاه القيادة والإشراف والجانب الإنساني الذي يهتم بالعاملين ويبحث فيه على مبدأ المبادرة والتعاون والعمل الجماعي، ومبدأ استقرار العاملين واستمرارهم في العمل ، ذلك أن إهمال الإدارة للعاملين من شأنه أن يفقدها كفاءات هي بحاجة إليها.

وعلى الرغم من المساهمات التي قدمتها نظرية المبادئ الإدارية إلا أنها تعرضت هي الأخرى لانتقادات كونها ركزت على الجوانب الإدارية وأهملت الجانب الإنساني ومن أبرز هذه الانتقادات:²

✓ استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

✓ تتسم المبادئ العامة وقواعد العمل في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعود الفضل في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تلك الأبحاث والتجارب التي أجراها العالم الأسترالي إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) رفقة زملائه بمصانع الهاوثورن بشركة "ويسترن إلكتروك" في مدينة شيكاغو بأمريكا في الفترة الممتدة ما بين (1924-1932)، والتي كان الهدف منها هو

¹ -محمد هاني محمد : الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2015، ص ص 21-22.

² - عز الدين سليمان: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، جامعة سكيكدة، الجزائر، د س، ص9. تم الاستعانة به بتاريخ

https://www.xescarchgate.net/./slimani..challenges..human.ma ، 2017/03/10

محاولة دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المصانع،¹ وقد درس التون مايو وفريقه العلاقة بين مجموعة من المتغيرات (كثافة الإضاءة، فترات الراحة، نظام الأجور) وبين الإنتاجية، حيث قام بتحديد مجموعتين من العوامل (مجموعة ضابطة) ركزت على توفر شدة إضاءة ثابتة، أما (المجموعة التجريبية) فقد أخضعت ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان.

وقد أثبتت النتائج والبحوث على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية² وهو يوضح وجود عوامل أخرى ذات صلة بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل. ومن أهم النتائج التي توصل إليها التون مايو نذكر ما يلي³:

- ✓ العوامل الإنسانية أكثر تأثيرا من العوامل المادية على تحقيق رضا العاملين وشعورهم بالانتماء.
- ✓ التنظيمات غير الرسمية المكونة للمجتمع البشري تحدد أنماط معينة لسلوك الأفراد.
- ✓ يتأثر سلوك الأفراد بالحوافز المعنوية، ويعتبر الإنسان أهم عناصر العملية الإنتاجية.
- ✓ العلاقات الاجتماعية أحد المتغيرات المؤثرة على سلوك الفرد وإنتاجيته.

وباختصار فقد شكلت التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم التي أصبحت تقوم على "أنسنة" هذا التنظيم فيما بعد ، كما لفتت أنظار الباحثين والإداريين إلى اثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج ، وأصبح هناك تأكيدا على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطاءها مزيدا من الاهتمام ، كما غيرت فكرة النظر إلى التنظيم باعتباره آلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي ، سواء من حيث تغييرها أو من حيث تكنولوجياتها المتطورة ، وأصبح الحديث والعمل على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض المبادئ والمرتكزات التي تميز بها مدخل العلاقات الإنسانية والتمثلة في⁵:

- ✓ معاملة أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته واحترام شخصيتهم

¹-لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق ، ص32.

²- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص39.

³- مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص57.

⁴- صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، الجزائر 2006، ص150.

⁵- نوري منير، مرجع سابق، ص17.

وإعطائهم الحرية في التصرف في أعمالهم لتحقيق الأهداف المخطط لها.

✓ إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية وتجسيد روح التعاون بينهم وبين الإدارة ، وتشجيعهم بالتقدير والاعتراف بما يحققه العامل من انجازات وتنمية قدراتهم لتحسين أدائهم.

✓ تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق واحد ، فالحياة الصناعية تستدعي وجود علاقة متكاملة بين العاملين لتنمية شخصيتهم واكتساب معلومات أكثر.

✓ خلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إصدار الأوامر من طرف الرئيس لمروؤسيه، بل يجب التشاور والمناقشة في كل ما يتعلق بالنتاج أو مشكلة ما تخص العامل.

وقد ركزت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية أبحاثها على الأفراد باعتبارهم أجزاء من الإدارة، كما ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل.¹

فرغم الجهود المبذولة في مجال السلوك الإنساني ودراسة التنظيم كنسق اجتماعي وتركيزها على الجماعات غير الرسمية والحوافز المعنوية إلا أنها واجهت انتقادات أهمها التركيز على الفرد وإهمال الجانب المادي إلى جانب تجاهلها للتنظيم الرسمي وكذا الفروق الفردية للعمال، لكن رغم ذلك تبقى مدرسة العلاقات الإنسانية محطة هامة بالنسبة لكثير من التنظيمات الصناعية لاهتمامها بالموارد البشري ورفع روحه المعنوية وتنميته باعتباره محور العملية الإنتاجية.

4- مدخل الموارد البشرية:

لقد تزامنت بدايات هذا المدخل مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، وذلك بإدراك المنظمات للأهمية المتزايدة للعنصر البشري الناتجة عن الأبحاث والدراسات والتي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد إستراتيجية يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى. أي أن المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل يمكن أن تستفيد بطريقتين أولاهما زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد.²

¹ - بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص 126.

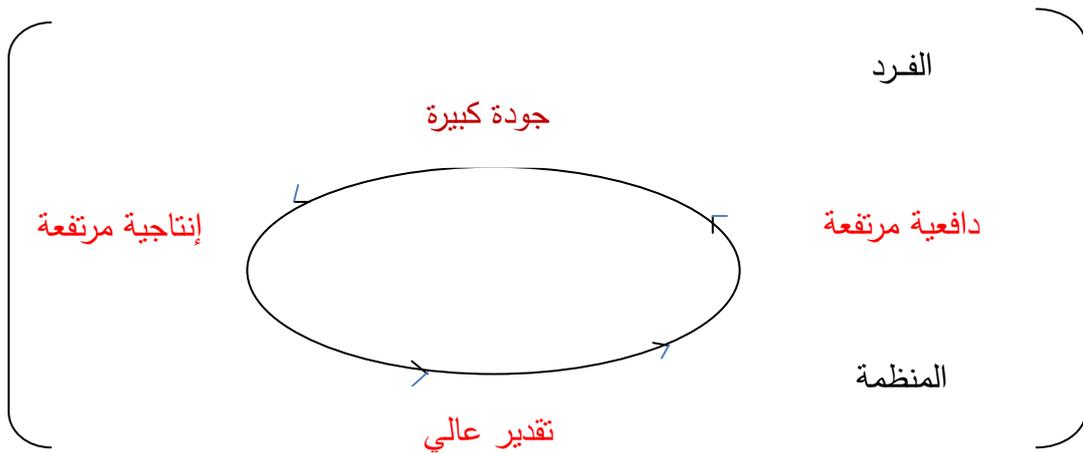
² - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

وقد شكل هذا المدخل منطلق أساسي في تعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته ، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة ،فجوهر هذا المدخل هو العنصر البشري من خلال الاهتمام بحاجاته وتصرفاته وممارساته، وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها.¹

وارتكز هذا المدخل على مجموعة من الأسس والمبادئ سعياً لتطوير نسق تسيير الموارد البشرية منها²:

- ✓ يعتبر الأفراد استثماراً هاما إذا أحسن إدارته وتنميته، وإمكانه تحقيق مكاسب طويلة الأجل للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ✓ لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- ✓ تهيئة بيئة العمل الملائمة بما يضمن تنمية واستغلال الطاقات البشرية المتوفرة بالمنظمة.
- ✓ برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن توضع وتنفذ بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال حلقة دائرية يساهم فيها كل من المنظمة والفرد في تحقيق الأهداف، فدافعية الأفراد المرتفعة وقدراتهم الفائقة تؤدي إلى جودة في العمل ومن ثم إنتاجية عالية للمنظمة وهذا بدوره يضمن الدعم المادي والتقدير، وتستمر العملية في حلقة دائرية وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح مدخل الموارد البشرية



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2015، ص 37.

² - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص 21.

ويشير هذا المدخل إلى أن الاهتمام بالموارد البشري وتشجيعه وتحفيزه يولد للفرد الشعور بالرضا فتزداد دافعيته للعمل، مما ينتج عن ذلك زيادة في الكفاءة والإنتاجية، وهذا ما جاءت به نظرية الرأسمال البشري التي "ظهرت مع أبحاث شولتز shultz وبيكر Becker في فترة الستينات"¹، والتي ركزت على الاستثمار في المورد البشري من خلال التعليم والتدريب بهدف خلق كفاءات قادرة على التميز ومواكبة مختلف التطورات العالمية، وقد تميز هذا المدخل باهتمامه بالموارد البشري كعامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة .

ويمكن استخلاص أن الفكر الإداري الحديث قائم على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري واستغلاله أفضل استغلال بدء من عملية الاختيار والتعيين، ومن ثم تدريبه وتحفيزه لما يتوافق وأهداف التنظيم إلى جانب الاهتمام بتكوين المورد البشري باستمرار على اعتبار أن المعارف تتغير بسرعة، وأصبح دور إدارة الموارد البشرية واضحاً من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمات الحديثة ونجاحها يتطلب الأسلوب الموضوعي والعقلاني لوظائفها الإدارية والتنفيذية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة أهمية بالغة كونها ترتبط مع باقي الإدارات الأخرى في أهم عنصر وهو المورد البشري، إلا أن موقعها في الهيكل التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل يمكن تتمثل في:

1- حجم المنظمة: بازدياد حجم المنظمة تزداد أنشطتها وأعمالها كما تزداد المبيعات والأرباح، وبالتالي

يزداد عدد العاملين طردياً في المنظمة، وهذه الأعداد المتزايدة تتطلب إدارة متخصصة للعناية بهم والإشراف على تدريبهم وتحفيزهم، والرفع من إمكانياتهم وقدراتهم والعمل على حل الصراعات والمشاكل التي تنشأ بين العمال في المنظمة،² أما في حالة صغر حجم المنظمة فسقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو المصالح، فتحدد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتأثر حتماً بالحجم الذي تكون عليه تلك المنظمة.

2- أدوار إدارة الموارد البشرية: إن التوسع في إدارة أعمال المنظمات وخصوصاً عندما زادت مسؤوليتها

¹ – Charles- Henri Darcimols : **Diagnostic Financier et gestion des ressources humaines**, ed Economica, 1995, P66.

² - وفاء برهان برقاي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص105.

نتيجة الوضع العالمي المتمثل في العولمة وزيادة حدة المنافسة، مما حتم ذلك على المنظمات المعاصرة زيادة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية بغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، إضافة إلى توجيه إستراتيجيتها في تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة، وهذا يشير إلى زيادة أدوار إدارة الموارد البشرية وتوسعها في أطر متعددة منها اقتصادية قانونية، تكنولوجية اجتماعية وأهم هذه الأدوار ما يلي¹:

2-1- دور الأعمال (دور طويل المدى): ويشير هذا الدور إلى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال، وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن يكون دعم إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وذلك في حالة انتهاج الإدارة العليا للأسلوب العلمي بغية الوصول إلى أهدافها.

2-2- الدور الإداري (دور متوسط المدى): تتضمن مهمة هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية ودراسة وتطوير معايير خطط الاستقطاب للموارد البشرية ودقة فاعليتها، وأماكن توافرها، إضافة إلى تصميم التعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة.

2-3- الدور التشغيلي (دور قصير المدى): يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء، فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال ، ويعد هذا الدور من الأدوار القصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.²

وتنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها وكذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي الذي بدوره يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمنه، وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه اهتماماتها بشكل عملي تم تقسيم أعمالها إلى عدة أشكال هي:³

✓ **الشكل القائم على الأقسام:** يتضح استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد

¹ - إبراهيم عباس الحلاني، مرجع سابق، ص ص 20-21.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 45.

³ - إبراهيم عباس الحلاني، مرجع سابق، ص ص 21-23.

البشرية بالإدارة العليا للمنظمة، والتي تتنوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم وفقا لحاجة المنظمة ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام منها: قسم التوظيف، قسم التدريب والتطوير، قسم المزايا والمكافآت، قسم العلاقات.

✓ **الشكل القائم على المركزية:** ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال، وأن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة والتي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها، حيث أن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف، لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا كالقرارات المتعلقة بالتدريب والتوظيف، والتخطيط للموارد البشرية كونها تتطلب تكلفة مالية للمساعدة في تنفيذها.

3- كثافة المورد البشري: تتباين المنظمات في مدى استخدامها للعنصر البشري اعتمادا على طبيعة نشاط وعمل المنظمة ومن المعروف أن المنظمات الخدماتية مثلا تعتمد بشكل كبير على المورد البشري أكثر من المنظمات الصناعية، وكلما زاد الاعتماد على هذا العنصر في العمل أكثر من العناصر الأخرى (الأموال، المواد، التقنيات)، استلزم الأمر وجود إدارة تنظيمية متخصصة للموارد البشرية¹.

4- خصائص سوق العمل: يتحدد دور إدارة الموارد البشرية حسب ظروف العرض والطلب على الموارد البشرية فيها، فإذا كان سوق العمل يتميز بالاستقرار النسبي لتركيبه ونوعية اليد العاملة عندها تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية بحيث تصبح إدارة تنفيذية في المنظمة تختص بعمليات الاختيار والتعيين، التدريب، تقويم الأداء. أما إذا كان سوق العمل يتميز بعدم الوضوح، وعدم الاستقرار في العرض والطلب على الموارد البشرية، تميل المنظمات عندها إلى توسيع أدوار إدارة الموارد البشرية حتى تصبح شريك إستراتيجي في اتخاذ القرارات وتصبح بذلك هذه الإدارة في قمة الهرم التنظيمي².

5- مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة: تلعب التقنيات المستخدمة في المنظمة دورا مهما في تقليص حجم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب استبدال العنصر البشري بالتقنية لإنجاز الكثير من الأعمال، فإذا ما توسعت المنظمة كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة فإن دور إدارة الموارد البشرية يصبح ثانوي ويغلب عليه الطابع التنفيذي، وتتجدد بذلك من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي فقط³.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص33.

² - وفاء برهان برقاي، مرجع سابق، ص105.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص33.

6- سياسات الإدارة العليا ونظرتها لدور إدارة الموارد البشرية: إذا كانت الإدارة العليا من النمط التنفيذي الذي يقلل من أهمية الاتصالات البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقلل بذلك من الوظيفة الاجتماعية للمنظمة في علاقتها مع البيئة المحيطة بها، وتهتم فقط بزيادة الإنتاجية بغض النظر عن أية عوامل أخرى، فإنه لا يتوقع أن تحظى إدارة الموارد البشرية بأى اهتمام، أما إذا كانت الإدارة العليا تعتمد على الأسلوب الديمقراطي والنمط الإنساني الذي يدرك أن استمرار المنظمة وتطورها وزيادة إنتاجيتها لا تعتمد فقط على ما تتمتع بها من أجهزة فنية أو منظومة قوانين فقط وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الموظفين وانتمائهم للعمل ودعم سياسات المنظمة وأهدافها فإنه يتوقع من الإدارة العليا الاهتمام ودعم الموارد البشرية ووضعها في المراكز العليا من الهيكل التنظيمي¹.

7- توفر اليد العاملة ذات الكفاءة العالية: مع اشتداد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال الرامية إلى توسيع حصتها في السوق وزيادة حجم مبيعاتها، وتحسين وتطوير منتجاتها، تزداد حاجاتها إلى إدارة الموارد البشرية قادرة على ممارسة مسؤولياتها وأعمالها بكفاءة وفاعلية، إلا أن هذه الإدارة لن تحقق أهدافها إلا إذا توفرت على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية وقادرة على تحمل مسؤوليات الإدارة كما يجب أن يمتلك موظفي إدارة الموارد البشرية تنوعاً في المعارف والعلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية كي يكونوا قادرين على اتخاذ قراراتها وعلى أن تكون شريكاً استراتيجياً لقرارات الإدارة العليا ومساعد لها النجاح والاستقرار².

8- تنوع نشاطات وأعمال المنظمة: كلما زاد تنوع وتوسع أعمال المنظمة ونشاطاتها فإن الأمر يتطلب تنوعاً وتوسعاً أكبر في مسؤوليات ونشاطات الموارد البشرية، مما يقتضي إعطاءها الأهمية البالغة لممارسة تلك المسؤوليات والنشاطات³.

9- المركز المالي للمنظمة: يعتبر المركز المالي للمنظمة أحد العناصر المهمة لتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز مكانتها حيث أن الإمكانيات المالية كلما كانت قوية كلما أثرت على وحدات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية حيث تتيح لها استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءات العالية

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 32.

² - وفاء برهان براقوي، مرجع سابق، ص 105-106.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 33.

وذلك بتقديم الأجور والتحفيزات المشجعة لاستقطاب اليد العاملة للانضمام للمنظمة والاستمرار فيها والعمل على تطويرها¹.

فمختلف العوامل السالفة الذكر تؤثر على تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي باعتبارها من الإدارات الحساسة والهامة في المنظمات المعاصرة لأنها تركز على أهم عنصر، كما توجد بعض العوامل الأخرى التي بدورها لها أثر كبير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العوامل الخارجية الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية، قوانين وتشريعات حكومية، العولمة... الخ.

رابعاً- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد المهام والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها للقيام بالعملية التنظيمية داخل المنظمة، إذ لا يمكن التعرف على نوع وحجم الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد اللازمين لشغلها إلا إذا تم تحديد الأعمال أو الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وتجميعها في مجموعات متجانسة تمثل كل منها وظيفة من الوظائف الرئيسية والفرعية في إدارة المنظمة². فإدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تتعامل مع توظيف وإدارة وتطوير وتحفيز الموظفين في مجال العمل³.

وقد اختلف الباحثين والكتاب والمهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف أو مهام موحدة لها، إلا أن هذه الإدارة يمكن أن تمارس نوعين أساسيين من الوظائف وهي:

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص وترتكز على دور هذه الوظائف في خلق تناسق وتوازن داخل التنظيم من خلال مراحل معاملتها للموارد البشرية وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص33.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3 عمان، 2009، ص26.

³ - coro strandberg :le rôle de la gestion des ressources humaines dans la sociale responsabilité d'entreprise, rapport préparé pour industrie canada, strandberg consulting, burnaby,canada, mars2009, p2.

بها، فإدارة الموارد البشرية تقوم بجملة من الوظائف بالاشتراك مع الإدارة العامة للتنظيم وتسمى هذه الوظائف الإدارية وبالموازاة تقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر.¹ ويمكن تحديد الوظائف الإدارية كما يلي:

1-1- التخطيط (Planification):

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة التي تركز عليها باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين بالمنظمة بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل.²

يعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته، وقد عرفه فايول بقوله "إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها"، وان نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي". فالتخطيط للموارد البشرية هو التعرف على مدى استغلال المجتمع لطاقته من جهة وعلى مدى كفاءة هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى، أي لا بد من تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية مستقبلاً والاستثمار فيها بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة بلوغها.³

ويتبين أن التخطيط وظيفة من وظائف اكتساب الموارد البشرية وفي حد ذاتها واحدة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية مع الوظيفتين لصيانة الموارد البشرية وتتميته، فهي مهمة بارزة في المنظمة، رغم ما تواجهه من تحديات مستقبلية مرتبطة بالموارد البشرية وبموامل أخرى داخلية وخارجية.⁴

ويذهب البعض إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المنظمة ويعرفوه بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة".⁵

¹ - عبد الحميد بشير بوطه : تنمية وتسيير الموارد البشرية -جدلية المفهوم النظرية والواقع-، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان 2015 ، ص89.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013 ص75.

³ - عبد الحميد بشير بوطه: مرجع سابق، ص ص 89-90.

⁴ - Jean-joseph Moisset et autres : la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire presses de l'université du Québec, canada, 2003, pp87-88.

⁵ -خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق ، ص 70.

أما تخطيط الموارد البشرية داخل الأنظمة الإدارية من منظمات ومصانع وفي مختلف المؤسسات فهو يركز على عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمال ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية¹، ويربط تخطيط الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة، أهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المناسبة في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة².

فوظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة كونها تحدد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة كما ونوعا ووقفا للمهام والأنشطة المراد إنجازها داخل المنظمة، لذلك نجد التنظيمات الحديثة اليوم تعطي لهذه العملية أهمية كبيرة كونها توضح الرؤية المستقبلية للأفراد اللازمين لتحقيق أهدافها .

1-2- التنظيم (Organisation):

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدها بالمقاييس العلمية من حيث الكم والنوعية التي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة للقوى العاملة في صيغتها النهائية تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس³، فوظيفة التنظيم يقصد بها تقسيم وتحديد المسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتنظيم العلاقات والاتصالات بين الإدارات والأفراد العاملين فيها⁴.

¹ - غزال آسيا: التنمية البشرية للمرأة العاملة ودورها في التنمية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة الجزائر، 2013-2014، ص141.

² - رولا نابف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية - دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2013، ص28.

³ - غزال آسيا، مرجع سابق، ص141.

⁴ - سعيد شعبان حامد:الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية،اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، القاهرة، 2006 ص4.

فإدارة الموارد البشرية لها دور هام في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى نظام قادر على تنفيذ البرنامج بكفاءة حيث يعتبر بعض المفكرين أن التنظيم وظيفة إدارية قائمة بذاتها ومستقلة¹.

إن وظيفة التنظيم تعكس أسلوب المنظمة في تنفيذ خططها من خلال تكوين العلاقات التي تربط أعضاء التنظيم في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطوي على تخصص المهام وتجميعها في إدارات وتوزيع الموارد بين الإدارات خاصة الموارد البشرية². وهي بذلك من أهم الوظائف التي لا بد من المسؤولين أخذها بعين الاعتبار لتسهيل أداء المهام بطريقة منظمة ومنسقة تبعاً لما تمليه القوانين والسياسات المتبعة .

1-3- التوجيه (Direction):

يعد التوجيه جوهر القيادة وهو من الوظائف التي تعنى بإرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح المسؤول أو القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته خاصة إذا كان ذلك بأسلوب مرن³.

كما يقصد التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا إلى ذلك، كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية، ويتم التوجيه من خلال الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من مختلف مراكز القرار الإداري، ومن خلال عملية التوجيه يمكن لكل رئيس أو مشرف أن يراقب وينسق أعمال مرؤوسيه⁴.

وما يمكن قوله أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوجيه مواردها نحو تحقيق أهداف المنظمة بواسطة المشرفين ورؤساء الأقسام، حيث يعمل قسم الموارد البشرية على توجيه الإدارة وترشيدها عند اتخاذ القرارات الهامة والتي تخص موظفيها وهذا الأمر يستدعي إدارة موارد بشرية قوية قادرة على تحمل

¹ - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص12.

² - علي شريف ، منال الكردي: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص24.

³ - عبد الحميد بشير بوطه، مرجع سابق، ص93

⁴ - غزال آسيا، مرجع سابق، ص143.

المسؤولية من خلال تزويد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة للعمل وإرشادهم لتنمية قدراتهم وشخصيتهم بكيفية ملائمة لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

فالتوجيه بذلك من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية كونها تساهم في إرشاد أفرادها والإشراف عليهم وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بكل وظيفة من خلال طريقة العمل، الوسائل المستخدمة ومن ثم رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

1-4- الرقابة (Contrôle) :

تعتبر الرقابة آخر وظيفة في العملية الإدارية وتركز على إلى تقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو لإحداث تحسينات عليه ، حيث تقوم بمتابعة مستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة.¹

وتهدف هذه العملية إلى تنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية،² وتعتبر من عمليات تقييم النشاط الإداري للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط أي أنها تحاول كشف مستوى الأداء الفعلي للأفراد ومتابعته بما ينفق مع الأهداف المبرمجة.

فالرقابة كوظيفة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها³، من طرف الجهات المختصة بإدارة الموارد البشرية، وهي بذلك وظيفة مهمة هدفها توكي الخطأ وتحديد الطرق الأنسب التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها، وتساعد هذه العملية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ومن أهم الأهداف التي تسعى وظيفة الرقابة إلى تحقيقها من خلال تقسيم أداء الأفراد نجد ما يلي:⁴

- ✓ التعرف على من يستحق الترقيّة من الأفراد العاملين بالمنظمة
- ✓ التعرف على مواطن الضعف في أداء الأفراد، والعمل على إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.

¹ - علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص ص26-27.

² - سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص4.

³ - جودت عزت: الإدارة أصولها وتطبيقاتها التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة، ط1، القاهرة، 2004، ص23.

⁴ - عبد الحميد بشير بوطّة، مرجع سابق، ص 95.

✓ اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.

✓ مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسهم.

✓ مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وخبراته.

✓ تعريف الأفراد بمواطن الضعف ودفعهم إلى تحسين أدائهم.

ويمكن لوظيفة الرقابة أن تكون عائقاً أمام العمال وقد تجلب المشاكل النفسية والاجتماعية، بين الأفراد العاملين وبين رؤسائهم ومشرفيهم بسبب التقارير الخاطئة المبنية على الذاتية والتخمين والمحاباة، ولهذا يتوجب التقييم السليم للأداء والتخطيط للرقابة وفق أسس علمية وموضوعية إلى جانب إعداد خطة لتدريب المشرفين على هذه العملية بغية إرضاء العاملين وعدم تركهم للعمل.

فالوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية هي في حد ذاتها وظائف الإدارة العامة فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري خاصة إذا تمت بكفاءة وفاعلية.

2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

إن نجاح الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية قائم على الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من خلال الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في توظيف اليد العاملة وتدريبها لتطوير قدراتها العملية وزيادة دافعيتها للعمل من خلال المكافآت والحوافز المقدمة لهم ونمط الإشراف السائد بالإضافة إلى خدمات أخرى تسعى من خلالها المنظمة المحافظة على مواردها البشرية. ويمكن استخلاص الوظائف التنفيذية كما يلي:

2-1- الاختيار والتوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية إذ بواسطته تحصل المنظمة على احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعاً لتحقيق أهدافها التنظيمية ويعرف **ظاهر محمود الكلالدة** التوظيف بأنه "تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم إضافة إلى وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين"¹.

وتتضمن عملية التوظيف مراحل متتالية يمكن تحديدها كما يلي²:

✓ التخطيط للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة كما ونوعاً وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها.

¹ - ظاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 14.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 31.

✓ تحليل الوظائف وتوصيفها وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

✓ تحديد نظام الاختيار والتعيين للموظفين بإجراء الاختيارات والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

وتعد عملية التوظيف أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتجزها في المنظمة بكفاءة وفاعلية حتى تتمكن من توفير الموارد البشرية الضرورية للوظيفة الشاغرة ، ويشترط فيها التأهيل اللازم لضمان التوافق بين احتياجات العمل وقدرات الفرد.¹

وتتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين وهي بذلك مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويجب أن يكون ناتج عملية التوظيف يتماشى مع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.²

وتحتل عملية الاختيار دورا هاما في عملية التوظيف لما يترتب عليها من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة وتتمثل أهميتها كما يلي:³

✓ إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

✓ إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

✓ إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار وهو الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة، فاختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهل وما يمكن قوله أن عملية التوظيف تلعب دورا هاما في تحديد فعالية التنظيم وتناسقه من خلال استقطاب العدد المناسب من العمال واختيارهم وفق أسس ومعايير موضوعية تقوم على التخطيط العقلاني، وهي بذلك تركز على مبدئين أساسيين هما:

✓ توافق قدرات الشخص مع المتطلبات التي تستلزمها الوظيفة.

✓ توافق متطلبات العمل مع عدد الأشخاص المناسبين لذلك.

¹ - صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة في الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص189-190.

² - نوري منير، مرجع سابق، ص47.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق ، ص81.

عملية التوظيف هي الحصول على العدد المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة الأنظمة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة¹.

ويمكن القول أن عملية التوظيف في وقتنا الحالي ورغم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات المعاصرة، إلا أنها لا تزال يغلب عليها الطابع الذاتي نوعاً ما، الأمر الذي يتطلب جهود كبيرة من طرف المختصين في هذا المجال لتسير وفق إطار علمي وموضوعي، ذلك أن امتلاك كفاءات قادرة على الإبداع والابتكار ليس بالأمر اليسير بل يتطلب إستراتيجية محكمة للحصول على قوى عاملة كفؤة .

2-2- تدريب وتطوير الموارد البشرية:

نظراً للتطورات التي تعرفها المنظمات الحديثة في مجال التنظيم والتقنيات التكنولوجية فإنها تسعى إلى تهيئة مواردها البشرية إلى هذه المستجدات حتى تتواكب مع ما هو جديد وذلك من خلال عملية التدريب التي تهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات ومهارات تزيد من قدرته على أداء عمله.

ويعرف التدريب بأنه "تلك الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف، وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم" كما يعرف التدريب بأنه " عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية"².

فوظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة ومواجهة التطورات في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية³. كما تعنى هذه الوظيفة برفع قدرات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية⁴.

وبذلك فإن عملية تدريب وتطوير العاملين أصبحت من الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كونها تمد الفرد العامل بالمعارف والمهارات اللازمة لتأدية عمله على أكمل وجه ووفقاً لما تقتضيه الظروف والمتغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية في فترات متسارعة، وينبغي على المسؤولين

¹ - سحر محمد فوطه، محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 165.

² - احمد حسن الطعاني: التدريب (مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2002، ص 14.

³ - سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص 5.

⁴ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 25.

على هذه الوظيفة إعطاءها الصيغة الموضوعية ليستفيد منها العمال الأحق بهذه العملية وذلك من خلال وضع برامج تدريبية ملائمة لهم إلى جانب تقييم هذه العملية من طرف مختصين في هذا المجال لمعرفة مدى فعاليتها. وقد أكدت أبحاث بيكر من خلال نظريته حول الرأسمال البشري على أهمية التدريب للعنصر البشري في المؤسسة والهدف الأساسي من تنمية العمال وتدريبهم هو إكسابهم المهارات اللازمة للعمل¹. ويتم التدريب على مرحلتين²:

✓ التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف ويخص الفرد الحديث الالتحاق بالعمل أو الوظيفة ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة.

✓ التدريب في المراحل المتقدمة من العمل بغرض تجديد العمليات ومواكبة التغيرات وتدريب القيادات الإدارية.

وتسعى اليوم المنظمات الحديثة إلى تعزيز وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها لما لها من مكاسب تعود على المؤسسة من جهة وعلى العمال من جهة ثانية، ونجاح هذه الوظيفة قائم على إتباع خطوات محددة وسليمة من طرف المسؤولين تضمن رضا العمال واستمرارهم في المؤسسة.

3-2- المكافآت والحوافز:

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أول من اكتشف وجود مجموعة من العوامل المحفزة للعمال تدفعهم إلى زيادة الأداء ورفع مستوى الإنتاج، وقد كان ينظر إلى للأجر على أنه الحافز الهام في خلق الدافعية للعمل، ومع مجيء مدرسة العلاقات الإنسانية تم اكتشاف حوافز أخرى وهي الحوافز المعنوية³. وتعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل، التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"⁴.

¹ - عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل: دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى وطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص12.

² - بلعور سليمان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص10.

³ - غزال آسيا، مرجع سابق، ص153.

⁴ - نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص158.

فنظام الحوافز في أي منظمة يهدف إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد ان يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز، بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.¹

فالحوافز عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.²

وتشمل المكافآت والحوافز مايلي:

✓ تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.

✓ تحديد طبيعة الحوافز والمزايا للعاملين.

✓ توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.³

فالحوافز هي المحرك الأساسي لدافعية العمال نحو عملهم، فالأداء الفعال قائم على ما تقدمه المنظمة لمرووسيتها من أجور وحوافز وتشجيعات مادية ومعنوية تساعد في رفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في أدائهم.

وتشير الحوافز المادية إلى تلك التشجيعات المالية المقدمة للعمال مقابل أدائهم في العمل والتي تسمح بإشباع الحاجات الأساسية للعامل ، وقد تكون إما حوافز فردية تمنح للعمال حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية وإما حوافز جماعية تمنح للعاملين كمجموعة وهدفها تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية. وإذا كانت الحوافز المادية حسب النظرة الكلاسيكية تخلق الدافعية للعمل وتسمح بتحقيق

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 84.

² - نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص216.

³ - محمد عبد الحفيظ قطب: دليل الموارد البشرية، د ب، 2014، ص4. تم الاستعانة به بتاريخ 2018/03/12.

الأهداف التنظيمية¹، فإن الحوافز المعنوية هي العامل الأساسي لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الإنجاز في العمل لأنها تشعر العامل بقيمته داخل التنظيم.

وما يمكن قوله أن المنظمات الحديثة اليوم أصبح ملزما عليها أن تدرك أن دافعية العامل للعمل تجاه محيطه التنظيمي مرتبطة بمدى مكافأته وتشجيعه لتقديم الأفضل وتحقيق الأداء المتميز، لان الرضا الوظيفي للعامل واستقراره في العمل يتطلب إشباعه ماديا ومعنويا باعتباره عضو فعال وهام تتحقق من خلاله أهداف التنظيم، وهو أمر يستدعي النظر في أنظمة الأجور والحوافز من طرف المسؤولين باستخدام أسلوب التخطيط المحكم والموضوعي. فوظيفة التحفيز من المهام التي تسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية إلى رفع دافعية العامل تجاه وظيفته أو عمله ولا بد من الاهتمام بالجوانب المادية من خلال نظام عادل للأجور والمستحقات، وكذا تقديم المساعدات المالية اللازمة للعمال دون إهمال الحوافز المعنوية كالشكر والثناء والمعاملة الحسنة ومشاركة العامل في اتخاذ القرارات، وكذا اعتراف المسؤولين بالمجهود الذي يبذله العامل وتشجيعه وترقيته إلى المستوى الذي يستحقه.

2-4- الخدمات الاجتماعية:

يسعى المسؤولون على شؤون الموارد البشرية إلى توفير جملة من الخدمات المتنوعة متمثلة في الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية، وصيانة العاملين والاحتفاظ بهم في المنظمة، من خلال وضع ضوابط نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية وتحسين أجواء العلاقات السائدة في العمل². ويتم ذلك من خلال³:

- ✓ تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين.
 - ✓ تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء.
 - ✓ تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.
 - ✓ بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
 - ✓ تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة.
- والهدف من هذه الخدمات هو خلق روح الولاء والانتماء للمنظمة.

¹ - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 5-6.

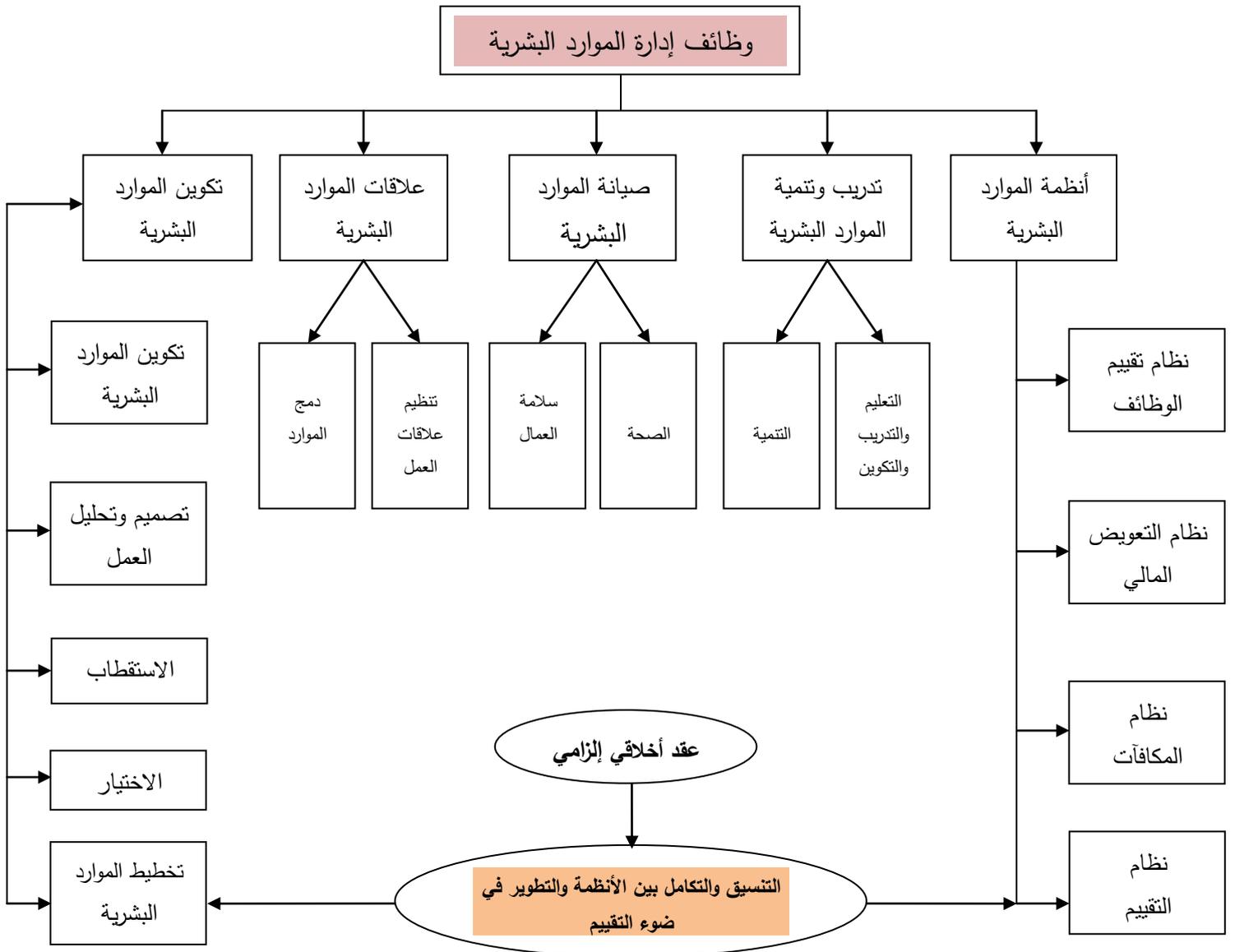
² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 32.

³ - محمد عبد الحفيظ قطب، مرجع سابق، ص 5.

وما يمكن قوله أن إدارة الموارد البشرية تعنى بوظائف ونشاطات تتعلق بشؤون مواردها البشرية في المؤسسة، ونجاح هذه الوظائف قائم على الممارسات الواقعية والأساليب المعتمدة من طرف الإدارة العامة، ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية حاليا على هذه الوظائف فقط، بل هناك عامل مهم يتطلب العناية والتركيز عليه وهو كيفية احتفاظ المنظمات بمواردها البشرية خاصة في ظل المنافسة والديناميكية المتسارعة للسوق ، وهذا الأمر يتطلب اهتمام أكثر بالعامل والاستثمار فيه خاصة في مؤسساتنا الجزائرية ليتولد لديه شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يشتغل فيها.

وسيوضح المخطط الآتي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

الشكل رقم (03): يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة



خامسا: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

إن نجاح المؤسسة اليوم قائم على مدى تحديدها لأهدافها وفق خطط واضحة حيث أن وضوح الأهداف الموضوعية يجعلها سهلة القياس ومرغوبة لدى الأفراد كما تعزز فرص النجاح لتحقيقها من خلال التخطيط السليم والحكم لاتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح استراتيجيات وسياسات عملية تحقيق هذه الأهداف، وبما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بصياغة خطط وسياسات لتسيير الموارد البشرية فإن نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب بعض المقومات الأساسية التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمي وزيادة الإنتاجية، وتحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، وتتمثل هذه المقومات كالآتي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: إن الدعم لنجاح إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة يتطلب قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تتيح الفرصة للأفراد للمشاركة فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، وأن لا يقتصر اتخاذ القرارات على الإدارة العليا بل يتعدى ذلك لتشمل قاعدة الهرم الإداري، والملاحظ من ذلك أن للقيادة والإشراف دور فعال في نجاح المؤسسة من خلال تزويد إدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح¹.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية (مدراء ناجحون): يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، أو عدد الأشخاص المتوقع توظيفهم، فهي أمور تتطلب معدلات إحصائية لمعرفتها²، كما أن تقييم الأداء يختلف بمقاييسه، فالتقييم الموضوعي يتطلب معلومات كمية عن إنتاجية الفرد ومعلومات أخرى محددة عنه، في حين نجد التقييم الذاتي للأداء يبقى مرهونا بحكم ونزاهة

¹ - عبد القادر شلاي: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، ص 4. تم الاستعانة به بتاريخ 03/03/2017 pdf /arab/uploads/2010/03 .iefpdia .com

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 71.

المقيم لذلك فإن نجاح مدراء إدارة الموارد البشرية يتوقف على معرفتهم التامة بما يخص المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة وما يخص أفرادها، وتعاملهم باعتدال مع كمية ونوعية العمل ونوعية حاجات الأفراد الموكلين لإنجاز هذا العمل، والتركيز على نوعية الإنتاج والخدمات التي تقع ضمن مسؤولية موارد البشرية، دون إهمال سلامة وأمن ورفاهية هذه الموارد أو إغفالهم لتقديم التعويضات الملائمة مقابل الحصول على هذه النوعية¹. والتزام المدراء بمختلف هذه المقومات يتبلور عنه سلوكيات إيجابية من طرف الأفراد كالالتزام والشعور بالانتماء تجاه المؤسسة وهو الأمر الذي يدفعهم إلى التمسك بأماكن عملهم والاستقرار فيها، وتحسين الأداء ومحاولة البحث عن الإبداع والتميز للمؤسسة ينتج عنه استقرار للمؤسسة وللعاملين بها.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة حتى يتحقق للمؤسسة وجود أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين أولاهما: مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره على استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم في أكثر²، وإضافة إلى ما تقدم فإن هناك مؤشرات هامة تعتبر بمثابة شروط لنجاح الموارد البشرية وتساعد بدورها إدارة الموارد البشرية على النجاح ونذكر منها:

- ✓ نوعية الأفراد ودرجة ذكائهم وقدرتهم على التحكم في مختلف المشاكل التي تواجههم.
- ✓ حب الأفراد للعمل والالتزام به.
- ✓ حب الأفراد للإبداع والتميز.
- ✓ طريقة استخدام وسائل العمل والإعلام والاتصال المتوفرة لديهم.
- ✓ إمكانيات الأفراد الجسدية والعقلية والنفسية التي تمكنهم على إنجاز أعمالهم.
- ✓ تجاوز الأفراد مع الحوافز والمغريات المقدمة.

¹ - المرجع السابق، ص72.

² - عبد القادر شلاحي، مرجع سابق، ص5.

فنجاح إدارة الموارد البشرية يتطلب: {مؤسسات داعمة لهذا النجاح + مدراء ناجحون + أفراد ناجحون}¹. والملاحظ أن مختلف هذه المقومات هي معيار أساسي لنجاح المؤسسة واستمرارها خاصة في ظل التغيرات البيئية والتنظيمية التي تسود المؤسسات اليوم، فنجاح إدارة الموارد البشرية يستدعي تكامل مختلف المقومات السالفة الذكر حتى تتمكن من تأدية دورها بشكل موضوعي وفق إستراتيجية محكمة، فتنمية المورد البشري وتطويره وتحفيزه والمحافظة على استقراره من الأولويات التي يتحقق بها نجاح المؤسسة في وقتنا الراهن.

سادسا: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية

نظرا للتغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرين في مختلف نواحي الحياة، وخاصة في مجالات العمل أسهمت في بروز عدة تحديات أمام وظيفة إدارة الموارد البشرية ففرضت على المنظمات اليوم إعادة النظر في خططها وهياكلها وطرق تسييرها لمواكبة التطورات الحاصلة، وتكمن هذه التحديات فيما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها في التركيز على العنصر البشري وتعزيز أهميته وذلك بالتركيز على الجوانب التالية: (مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدل من العلاج، الإدارة بالحقائق التحسين المستمر، التركيز على العمليات).

مختلف هذه الجوانب أكدت على الأهمية التي توليها المنظمات للعامل بحيث سهلت له سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إبراز قدراته ومهاراته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية وأصبحت بذلك غدارة الموارد البشرية تأخذ أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول آثاره الإيجابية في التكيف من كل المستجدات²، فتحقيق الجودة وإرضاء العملاء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة من أهم الأهداف التي تصبو إليها المنظمات اليوم.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص76.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص24.

2- استخدام تكنولوجيا المعلومات:

لعبت التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات دورا بارزا في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية والحضارية، وشكلت هذه التطورات قيادا على إدارة الموارد البشرية، فالاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم سمح بتغيير في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للتأقلم مع المتغيرات الحاصلة¹.

3- تحديات العولمة التنافسية:

أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني تجربة صغيرة بإمكانه التعامل مع مختلف المنظمات والثقافات الإنسانية وإفرزاتها المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارها خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة ، وهذا ما يجعل التعامل مع الموارد البشرية خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين المحلية والدولية، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من المتغيرات التشريعية المختلفة.²

4- التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات،³ كما لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

فمختلف التحديات التي تواجهها البيئة التنظيمية المعاصرة نتيجة التحولات المتلاحقة في العديد من المجالات تدفعها إلى ضرورة التخطيط المستقبلي، ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة خاصة فيما يخص الاستثمار في الموارد البشرية التي تعد المحور الأساسي والفعال لبلوغ المنظمة أهدافها . ولمواجهة هذه التحديات فإن الإدارة الحديثة يجب عليها الاهتمام ببعض الأمور المتعلقة بمجال العمل والمتمثلة في:⁴

¹ - عزيزة عبد الرحمن العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دب ، 2010، ص49 تم الاستعانة به بتاريخ 2017/10/05 www.abahe.cok

² -خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص25.

³ - صالح علي عودة الهلالات ، مرجع سابق، ص74.

⁴ - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ص 54-55.

- ✓ التركيز على المواكبة والتطوير المستمر في مختلف عناصر العمل.
- ✓ التركيز على مفهوم القيادة الإدارية واختيار قادة المستقبل.
- ✓ التركيز على تنمية الابتكارات وتوظيف القدرات الفكرية للموارد البشرية.
- ✓ تحسين آليات وأسس اتخاذ القرار وإدارة التغيير.
- ✓ التركيز على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وحسن توظيفها.
- ✓ توقع المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المسبقة لها.

ومن الدعائم الأساسية التي يجب التركيز عليها خاصة في المنظمات العربية بما فيها المنظمات الجزائرية نوعية الموارد البشرية التي تتضمنها تلك المنظمات، ذلك أن التطورات المتسارعة والتي أفرزتها مجموعة من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، تتطلب موارد بشرية ذات فعالية وكفاءة وقادرة على التميز ومواجهة المستجدات الحاصلة، ولتوفير ذلك وجب تعزيز دور إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة والوظائف التي تقوم بها والتي تسعى من خلالها إلى تنمية العاملين بها وتنظيم علاقاتهم والمحافظة على استقرارهم بما يضمن أهداف المنظمة والعاملين بها على حد السواء.

خلاصة:

لقد اتسع دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي وأصبحت القلب النابض للإدارة الحديثة، كونها أدركت أهمية العنصر البشري في تحقيق النمو والاستمرار، خاصة في ظل بروز تحديات جديدة تستلزم التخطيط المحكم والفعال لأي وظيفة من الوظائف وما يناسبها من أفراد، حفاظا على بقاء المنظمة وعلى تسويق صورتها الايجابية بين المنظمات المنافسة التي تسعى هي كذلك إلى تعزيز مكانتها وفرض نفسها في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب دعم للأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لضمان الاستثمار الأمثل للمورد البشري وتوفير الظروف الملائمة التي تسمح بأداء المهام بفعالية وروح معنوية عالية، من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة وترقى بها إلى أعلى المستويات. .

وعلى اعتبار أن المورد البشري هو المحور الأساسي للعملية الإنتاجية فان مؤسساتنا اليوم مفروض عليها مراعاة دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة المتخصصة لتسيير الموارد البشرية، ذلك أن نجاحها قائم على مدى الاستثمار في هذا المورد وتنمية قدراته وتحفيزه والاهتمام به لأداء عمله بإتقان وان تشعره بأنه فرد مهم في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، ذلك أن الصراعات التي تشهدها بعض مؤسساتنا اليوم وبعض السلوكات السلبية المنتشرة كالتغيب، التمارض، التسرب الوظيفي، استغلال الممتلكات العامة، سببها سوء التسيير وعدم الاهتمام بالعامل واعتباره يد منفذة فقط، مما يتولد عن ذلك الشعور بالقلق والتوتر وعدم الرضا وهذا حتما سيؤثر سلبا على سير العمل، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتعزيز دورها ليتسنى لها أداء صلاحيتها بطريقة موضوعية تحقق أهداف جميع الأطراف في المؤسسة وتضمن الاستقرار الوظيفي للعامل.

الفصل الثالث

محددات الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

أولاً- أهمية الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

ثانياً- مظاهر الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

ثالثاً- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

رابعاً- العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة

خامساً- أهم المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي

سادساً- آليات الحفاظ على استقرار العمال في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أساس بناء أي مؤسسة وهو فاعل مهم لما له من قدرات ومهارات من شأنها أن تزيد في فاعلية التنظيم، وهذا يتم من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية وجب توفرها لضمان بقاء هذا المورد في المؤسسة التي يشتغل بها، فعدم استقراره يولد له سلوكيات سلبية من شأنها أن تعرقل سير العمل كالتغيب عن الانضباط، الصراعات، التمارض، ... الخ.

فالاستقرار الوظيفي للعامل أمر ضروري يستدعي التخطيط الفعال لمناصب العمل من طرف إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة المكلفة بمتابعة العامل منذ دخوله للمؤسسة أي أن وظائفها لا تقتصر على الأعمال الروتينية كالرقابة وإصدار الأوامر بل تعدى دورها إلى ابعاد من ذلك ليصل إلى تنمية المورد البشري والاستثمار في قدراته كمورد هام وأساسي لا يمكن الاستغناء عنه في أي مجال، وتوفير ظروف عمل ملائمة تولد له الشعور بالرضا والاستقرار في مجال عمله .

أولاً- أهمية الاستقرار الوظيفي في المؤسسة:

يحتل العمل مكانة هامة في حياة الفرد نظرا لدوره وأهميته بالنسبة له، فهو ليس وسيلة لكسب الرزق فحسب وإنما أصبح إضافة إلى ذلك وسيلة لإشباع كثير من الدوافع والحاجات النفسية الهامة، ذلك أن العمل هو محور النشاط الاجتماعي الذي ينبغي أن يحقق فيه الفرد أكبر قدر ممكن من التوافق¹. ومع التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم والتي أعطت للعامل مكانة في محيطه التنظيمي بكونه العنصر الفعال والمنتج، وجب عليها مراعاة دوره والمحافظة على بقائه في المؤسسة، لان استقرار العامل في وظيفته يخلق لديه استعداد نفسي وعقلي ومهني للعمل ويزيد من مستوى طموحه ويسمح له برفع مستوى الأداء في المؤسسة.

كما أن استقرار العامل وإحساسه بالأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر هام وعامل نجاح في أي تنظيم، فهو يولد روح الانتماء والولاء لدى العمال مما يدفعهم ذلك إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها وبالتالي بقاءهم في عملهم، كما يساهم الاستقرار الوظيفي في نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد باعتبار أن الهدف الأساسي للعمال هو التقدم وبلوغ المستوى المطلوب، إضافة إلى التقليل من التكلفة بسبب انتقال العمال وعدم ثباتهم في العمل².

والاستقرار الوظيفي له إيجابيات فردية وجماعية ذلك أن استقرار العامل نفسيا يؤهله بأن يطور من أدائه ويوسع من خبرته في المؤسسة، إلى جانب زيادة تماسكه بزملائه وتعاونه معهم في العمل. أما عدم الاستقرار في العمل فهو يؤثر سلبا على الفرد وعلى المؤسسة وهو ما يسبب اضطراب وتوتر داخل التنظيم، مما يستدعي ذلك اتخاذ أساليب حديثة تساهم في المحافظة على العامل من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل كالتحفيز وتنمية علاقاتهم والاستثمار في قدراتهم مما يسمح ذلك برفع معنويات العمال ويولد لديهم الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة فيؤدون عملهم بنشاط وحيوية.

فنجاح المؤسسات اليوم قائم على مدى امتلاكها لموارد بشرية كفؤة وذات مهارة عالية وقادرة على التكيف والاندماج، ذلك أن المؤسسة التي تحافظ على أفرادها وتوفر لهم الأمان والاستقرار في العمل يساعدها ذلك في تحسين صورتها أمام المنافسين وتصبح لها مكانة محفوظة وقادرة على المنافسة والتميز على غرار المؤسسات التي تشهد ظاهرة دوران العمل وتخلي العمال عن مناصبهم والتي تفقد بذلك كفاءاتها دون إدراك أهمية الضرر الذي يلحقها من جراء ذلك.

¹ - مريم ضبع: الضغط المهني لدى الإطارات الجزائرية، مجلة آفاق العلمية، العدد 10، المركز الجامعي تمنراست، الجزائر، جوان

2015، ص172.

² - أحمد مصطفى طاحون: الاستقرار الوظيفي، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/11/15 www.albayan.ae

ثانيا- مظاهر الاستقرار الوظيفي في المؤسسة:

إن الاستقرار الوظيفي من العوامل الهامة التي تساهم في نجاح المنظمات واستمرارها وتتجسد حالة الاستقرار في عدة مظاهر ومؤشرات توفرها البيئة التنظيمية ومسيري الموارد البشرية من خلال تهيئة الظروف الملائمة وإحساس العامل بأنه عنصر فعال لا يمكن الاستغناء عنه، ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1- الشعور بالارتياح والأمان الوظيفي:

إن الشعور بالارتياح والأمان الوظيفي عامل ضروري لضمان استمرار التنظيم، حيث تتحقق الراحة النفسية للعامل من خلال شعوره بالأمان والاطمئنان على وظيفته إضافة إلى الشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والتحفيز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها¹.

فالشعور بالأمان يؤدي بدوره إلى ارتفاع الروح المعنوية التي تساهم في زيادة الإنتاج لان مشاعر العامل الإيجابية تخلق لديه روح المبادرة والإبداع خاصة وأن الخطر الذي يهدد مستقبله المهني والوظيفة التي يؤديها لم يعد موجود من خلال توفير شروط الأمن والاستقرار.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي مشاركة العمال في رسم خطط المنظمة ووضع أهدافها وأهداف الجماعة، مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في مختلف الأنشطة المتعلقة بالمنظمة².

ويعتبر أسلوب مشاركة العمال في الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم من أفضل الأساليب لتحسين شروط العمل حيث دلت نتائج دراسة دانكان غالي (Duncan Gallie 1977) أن عمال الإنتاج تحذوهم الرغبة بنسبة 80% للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بقسم الإنتاج وأكثر من 50% بالنسبة للمنظمة ككل، كما برهنت دراسة كل من مارين وبوتيه Marine et Pottier كيف أن عمال مؤسسة إنتاجية بمدينة تولوز الفرنسية قد ساهموا بتقديم حلول لبناء مصنع جديد تتوفر فيه شروط تحسين العمل³. فكل هذه المساهمات توضح أن اعتبار العامل شريك في المؤسسة وعضو فعال فيها يزيد من ولائه وانتمائه ومن ثم استقراره في العمل.

¹ - خلاصي مراد، مرجع سابق، ص173.

² - بن منصور رفيقة، مرجع سابق، ص61.

³ - محمد بالرابح، مرجع سابق، ص140.

3 – الالتزام والمواظبة على العمل:

الالتزام هو شعور بالولاء والانتماء الذي يتم التعبير عنه من طرف الموظف تجاه الشركة، فالأشخاص الذين يشعرون بالالتزام اقل احتمالية في الهجر وقبول الوظائف الاخرى، أما غياب الالتزام قد يعمل على تخفيض الفاعلية التنظيمية¹، ويؤثر في استقرار المؤسسة واستمرارها. فاللتزام العمال بمواعيد العمل والتقليل من الغياب والمواظبة على الحضور دليل على ارتفاع درجة الولاء والرضا عن المنظمة التي يشتغل بها ، أي أن توفير الظروف الملائمة والعلاقات الطيبة بين جماعة العمل والإشراف المرن كلها عوامل تولد الشعور بالراحة وعدم التذمر وحب العمل وتدفع بالعامل إلى التمسك بالمنظمة والاستقرار فيها

4- تماسك جماعة العمل:

التماسك والتعاون في العمل عامل مهم في المنظمات الحديثة وهو من العمليات الجمعية التي تتحقق بها أهداف الفرد والجماعة ، فالتماسك يشير إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل .ويميل الناس إلى الاعتقاد بان الجماعات التي تتحلى بقدر اكبر من التماسك تتميز أيضا بقدر اكبر من الرضا والإنتاجية مقارنة مع الجماعات الأقل تماسكا ، نظرا لان أعضاء الجماعات المتماسكة والمتعاونة يميلون إلى ممارسة قدر اكبر من الاتصال ببعضهم البعض، ويشتركون بنسبة اكبر من نشاطات الجماعة ، ويقبلون بأهدافها ويعملون على تحقيقها أكثر من أعضاء الجماعة الأقل تماسكا.²

فنجاح العمل في أي مؤسسة يتوقف على العلاقة السائدة بين جماعة العمل من زملاء ورؤساء فإذا كانت العلاقات تسودها المودة والتعاون والتماسك ينعكس ذلك على رضا العمال وأدائهم في العمل فالنتفاع الاجتماعي وعدم وجود صراعات في بيئة العمل تزيد من ثقة العمال فيما بينهم من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية، والمحافظة على تماسك الجماعة أمر ضروري وهام في التنظيمات الحديثة كونه يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لجماعة العمل.

5- قلة حوادث العمل:

تعتبر حوادث العمل من أكثر المشاكل التي تسبب خسائر مادية وبشرية فادحة لكل من العمال وأصحاب العمل، فهي تمثل مشكلة إنسانية واجتماعية واقتصادية³، كما أنها تشكل خلل وظيفي يدل على

¹ - عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط الرياض، 2007، ص126.

² - رونالد.ي ريجيو، مرجع سابق، ص368.

³ - عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، دس، ص ص 109 - 110.

ضعف النظام الاجتماعي للمنظمة ويسبب مضاعفة في تكاليفها، لذلك فإن السلامة المهنية واجب أخلاقي للحفاظ على السلامة الجسدية للموظفين.¹

فشعور العمال بالتذمر والاستياء والسخط على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال ويولد لديهم شعور بالقلق والتوتر وعدم التركيز ويؤدي ذلك الوضع إلى حصول إصابات وحوادث مهنية تلحق الضرر بهم وبالمنظمة ككل². وتقاديا لذلك لابد أن تأخذ الإدارة على عاتقها مسؤولية السعي نحو توفير بيئة عمل مريحة تقلل من آثار التوتر والقلق وتخلق جو ملائم للعمل إلى جانب الاهتمام بالجانب النفسي للعامل وان تقوم الإدارة بعملية التوعية والتدريب للتخفيف من حدة الحوادث المهنية.

6- قلة الشكاوي:

تعتبر ظروف العمل غير الملائمة والعلاقات المتوترة بين المشرفين والعمال من العوامل المولدة للشعور بالتذمر والإحساس بالظلم خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عن ما يحدث في المنظمة والشكاوي أو المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة³. لذلك وجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية معالجة مثل هذه الأمور أو التقليل من حدتها، والعدالة بين العمال فقلة الشكاوي دليل على أن هناك شعور بالرضا واستقرار في العمل.

ثالثاً-مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة:

تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي مشاكل ومظاهر سيئة ناتجة عن استياء العمال وعدم رضاهم عن العمل وتخلق تصرفات وسلوكات غير مرغوب فيها قد تعيق سير العمل وتوحي بعدم الاستقرار الوظيفي وتتجلى هذه السلوكات في مجموعة من المؤشرات وهي:

1- دوران العمل:

يعبر دوران العمل عن معدل الاستقالة أو التنقل وعدم الاستقرار في مناصب العمل وتنتشر هذه الظاهرة خاصة في البلدان الأقل تقدماً بسبب نقص التدريب والتأهيل خاصة فئة الإداريين والعاملين من ذوي المهارة وهذا لأسباب تتعلق بظروف المؤسسة وعدم تطابق أساليب التنظيم مع مطالب العاملين⁴. ولا يمكن للعامل أن ينفصل عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كانت هناك عوامل سلبية دفعته لذلك، حيث أفرزت نتائج بعض الدراسات بأن دوران العمل أو التسرب من الوظيفة سببه شعور العامل بعدم الرضا نتيجة لنقص التحفيز، ظروف العمل غير الملائمة، الإشراف والعلاقات السيئة، وقد

¹-Bernard Martory, Daniel Crozet :Gestion des ressources humaines-pilotage sociale et performance, 9eme édition, Dunod, paris, 2016, pp220-222.

²- المدني حجاج، مرجع سابق، ص77.

³- خلاصي مراد، مرجع سابق، ص ص172-173.

⁴- محمد بالراح، الرضا عن العمل، المطبعة الجهوية لوهران، الجزائر، 2011، ص141.

حدد (Bernard برنارد) في هذا المجال أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Indécemment وهي: العامل المادي بما في ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات، فرص التميز والسلطة، والمناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل، أما البواعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة¹.

فدوران العمل يمكن أن يكلف المنظمة مصاريف مادية سواء من ناحية انخفاض الإنتاج أو من ناحية توظيف أفراد آخرين يحلون محل تارك الوظيفة لذلك وجب على المديرين خاصة في مجال الموارد البشرية تدارك الوضع ومواجهة هذه الظاهرة بطرق إيجابية تسمح للعامل بالبقاء والاستمرار في العمل. ومن الضروري أن تحرص كل منظمة على بذل كل جهد ممكن لتشجيع وتحفيز العاملين ولاسيما المتفوقين والتميزين في الأداء، على الاستمرار في أعمالهم ذلك أن ضمان استمرار نجاحها يتطلب قوى عاملة ذات التزام وانتفاء كبيرين للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر العاملون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وتشير بعض الدراسات حسب حسين حريم إلى أن الاحتفاظ بالعاملين يساعد على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات وأن تقليص نسبة دوران العمل في فئة العاملين متميز في الأداء يساعد على تحسين أداء المنظمة².

2- التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب ظاهرة مرضية تعاني منها العديد من المؤسسات وتشكل خطراً كبيراً على سير العمل وهي من أكثر المشكلات المكلفة التي تواجهها الشركات وجهات العمل، فهي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وإلى الإخلال بسير العمل في المشروعات وبرامج العمل، بالإضافة إلى عدم الوفاء بالإنجاز في المواعيد النهائية المحددة، كما أنها تخلق مشاعر السخط وعدم الرضا لدى العملاء، وقد كشفت بعض الدراسات أن تغيب العمال في بعض المؤسسات الغربية كلف صاحب العمل ما يقارب 600 دولار لكل عامل، وهي تؤدي إلى خسارة مالية تصل إلى عشرة آلاف دولار سنوياً بالنسبة لأصحاب الأعمال الصغيرة وما يقارب 3 ملايين دولار في مؤسسات الأعمال الضخمة³.

ويمكن تصنيف التغيب على أنه سلوك طوعي (إرادي) يحدث عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بهدف إنجاز أعمالاً أخرى كالتسوق أو الاستجمام أو إنجاز أعمال منزلية معينة، وهناك التغيب اللاإرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى العمل كالمرض مثلاً، وهذا النوع من التغيب لا يمكن تجنبه وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة وتحاول معالجة ذلك التغيب⁴.

¹ - مالك بن محمود بن مكي الصواف: التسرب الوظيفي - تعريفه وأسبابه، ونتائجه - ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، د س ص32. تم الاستعانة به بتاريخ 2017/06/10. www.rsscscs.info

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص283.

³ - يورك برنس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، 2005، ص ص271-272.

⁴ - رونالد.ي ريجيو، مرجع سابق، ص282.

وتعتبر ظاهرة التغيب عن العمل في المنظمة ناتجة عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل باعتبارها من آثار عوامل عدم الرضا لدى العاملين، المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه وعلاقات العمل ونوع الإشراف والحوادث... إلخ، وقد توصلت نتائج أعمال بورتر وستيرز (Porter et Steers 1973) إلى اعتبار عاملي التغيب والاستقالة أهم محددات المظاهر السلوكية للرضا باعتبارهما من العوامل التنظيمية الواسعة¹. أي وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب أي أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة هارفستر أنترناشيونال حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25)².

ويمكن القول أن ظاهرتي التغيب والتأخر عن العمل منتشرة في أغلب المؤسسات نتيجة للظروف التي يشهدها محيط العمل من سوء العلاقات بين العمال فيما بينهم أو مع الرئيس المسؤول، كما يمكن أن تكون للعامل ظروف طارئة ولا يسمح له بالخروج مما يدفعه ذلك إلى التغيب، وهو ما يشعره بعدم الرضا والتفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى. وهذا الأمر يتطلب من المسؤولين النظر في مثل هذه السلوكيات والبحث عن أهم العوامل التي تسبب حدوث هذه المشكلة مع ضرورة إيجاد حلول مناسبة للتقليل من هذه الظواهر السلبية التي قد ينجر عنها ضعف في الأداء والإنتاجية وعدم الاستقرار.

3- الشكاوي والتظلمات:

هناك حالات بارزة تشهدها مختلف المؤسسات هي حالات الشكاوي النابعة من شعور العمال بالتذمر والاستياء وعدم الاستقرار نتيجة سوء العلاقات بين العاملين والإدارة وظروف العمل غير الملائمة³. وتعتبر حالات الشكاوي والتظلمات وسيلة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم الرضا وعدم الاستقرار وكتنبيه لأن تأخذ المؤسسة احتياطاتها وتعالج المشاكل قبل تفاقمها وقبل تخلي العامل عن العمل الذي يشغله. ومفهوم الشكاوي حسب **حبيب الصحاف** هو " التذمر من العمل وظروفه بشكل فردي أو جماعي وتسمى في العادة الإدارة للتعامل مع الشكاوي بسرعة دون السماح لها بالتطور لتحطيم الروح المعنوية للعاملين" أما التظلمات فعرّفها بأنها "شكاوي رسمية يتظلم فيها الأفراد من ظلم وقع عليهم، أو حرمانهم من حق أو ميزة يعتقدون أنهم يستحقونها ويطلبون من الإدارة إنصافهم"⁴.

ورغم أن أغلب مؤسساتنا تضع دفترًا لتسجيل الشكاوي والتظلمات من طرف العمال يبقى عامل الخوف من المسؤول أو الإدارة هاجس يسيطر على تفكيرهم ويمنعهم من الإقدام على هذه الخطوة ماعدا القليل منهم تفاديا لوقوع المشاكل مع الإدارة أو الزملاء في العمل أو ربما لعدم الاهتمام بمثل هذه الأساليب وهذا المؤشر يؤدي إلى ظهور علامات القلق والتوتر وضعف الأداء لدى العمال لعدم تعبيرهم عن ما

¹ - محمد بالراح، الرضا عن العمل، مرجع سابق، ص 142.

² - أحمد لغبي، مرجع سابق، ص 91.

³ - محمد بالراح، الرضا عن العمل، مرجع سابق، ص 143.

⁴ - حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 90.

بداخلهم ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود مصداقية وتسيير موضوعي يشعر العامل بالأمان والارتياح.

4- الشعور بعدم العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات الهامة التي لها علاقة بالاستقرار في العمل وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي، لذلك يستلزم على التنظيمات الحديثة أن تعتمد في ممارستها على أسس العدالة بدء من طرق اختيار العاملين وفق معايير الاستحقاق ومن ثم الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في عمليات الترقية، وتقييم الأداء، والحوافز والأجور ومختلف المنافع الأخرى.¹ والملاحظ أن عدم العدالة بين العمال يشعروهم بالاستياء والتذمر ويضعف من أدائهم، وتعاضم هذه الظاهرة يدفع بالعمال إما إلى الصراع مع الإدارة أو التفكير في ترك العمل حتى لا تتفاقم المشاكل، وهذا الأمر يتطلب من المسؤولين المساواة بين العمال لضمان مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

5- التمارض:

التمارض يعني إيهام النفس بالمرض² أو إدعاء المرض بدون علة، ويعتبر ظاهرة اجتماعية تشهدها العديد من المؤسسات سببها الضغوط المهنية التي تؤثر على العمل وتدفعهم إلى الهروب من مواجهة المواقف أو التكيف معها من خلال التغيب بمبرر المرض أو التمارض ككثرة المظاهر السلبية في العمل منها العلاقات السيئة بين العمال والإدارة، التعب والإرهاق المفرط، عدم المساواة بين العمال... الخ والتي تدفع بالعمال إلى التفكير في حيل للغياب عن العمل وتولد لديه الرغبة في ترك العمل تماما إذا لم يتم حل المشاكل في بدايتها .

6- الإضراب والاحتجاج:

من مظاهر استياء العاملين عن وظائفهم، ظاهرة الإضرابات وآثارها السلبية على العمال والإدارة والمنظمة ككل³. فالإضراب هو امتناع العمال امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملتزمين به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب العمل بهدف الحصول على مطالب في مجال العمل⁴. فالاحتجاجات المتكررة والإضرابات ناتجة عن الظروف غير المواتية للعمل والضغوط المهنية التي يتعرض لها العمال سواء من طرف الإدارة أو من طرف الزملاء مما يترتب عن ذلك قلق وتوتر وسط العمال يدفعهم إلى التجمع والامتناع عن العمل. وعدم اهتمام الإدارة بمطالب العمال يدفعهم إلى عدم

¹ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013، ص411.

² - خلاصي مراد، مرجع سابق، ص176.

³ - محمد. بالرياح، الرضا عن العمل، مرجع سابق، ص146.

⁴ - سهيل الأحمد، علي أبو مارية: الإضراب عن العمل - دراسة مقارنة بين القانون والفقه الإسلامي، - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد 6، فلسطين، 2012، ص1296.

الالتزام والاستقرار في العمل مما يترتب عن ذلك نتائج سلبية كتعطيل سير العمل، وضعف الأداء وانخفاض الإنتاج... الخ وهو ما يؤثر سلبا على المؤسسة ويهدد استقرارها.

7- الاغتراب الوظيفي:

يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور العامل بالانفصال عن مجال العمل مما يؤدي لعدم وفاء العمل بالحاجات النفسية والبيولوجية، فضلا عن شعور العامل بالعجز والغربة النفسية واللامعنى واللامعيارية" وقد حدد "سيمان" (Semán 1988) أعراض الاغتراب المهني في أربعة هي: عدم الاستمتاع بالعمل عدم مناسبة العامل للمهنة أو الوظيفة، عدم التقدم في العمل، والشعور بعدم قيمة العمل¹.

فالاغتراب الوظيفي من الظواهر السلبية التي تشكل خطرا على المؤسسة، فهي دليل على شعور العامل بالانفصال عن المؤسسة وعدم الاستمرار بالعمل فيها، نتيجة أسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهذا القرار يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يشغلها وولاءه لها، وقد يترتب عن ذلك نتائج غير مرضية بين الطرفين تنتهي بترك العمل وعدم الاستمرار فيه².

ونظرا لتعدد معاني الاغتراب اختلف الباحثين في مجال العمل والتنظيم في تحديد مصدره فمثلا روبرت ميرتون (R.Merton) نسبة إلى الاختلاف والصراع بين الأهداف الثقافية والوسائل والإمكانات الفردية أما إميل دوركايم (E.Durkheim) فيعبر به عن الظروف الثقافية العامة عند غياب القيم والمعايير ومن ثم فقد وضع فقدان المعايير الفوضوية (الانوميا) Anomie مصدرا أساسيا للاغتراب، أما ماكس فيبر (M.weber) فقد عالج من زاوية البيروقراطية وآثارها، والملاحظ أن طبيعة الاغتراب تختلف باختلاف الموقف المحدد، وقد وضع كارل ماركس ثلاثة نماذج للاغتراب هي كالتالي: - اغتراب عن العمل أو عملية الإنتاج، - اغتراب العامل عن منتج العمل، - اغتراب عن زملاء العمل³.

فالاغتراب هو شعور سيئ يدفع بالعامل إلى العزلة والانفصال عن البيئة التي يكون فيها وهي ناتجة عن أسباب متعلقة بظروف العمل والعلاقات بين العمال... الخ، فسلب العامل ذاتيته وإحساسه بالغربة تجاه عمله والخضوع للأوامر والتعليمات واعتباره كقوة عمل فقط دون الاهتمام بحاجاته يؤدي إلى المرض النفسي وعدم الاستقرار في العمل.

رابعا- العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي:

يتوقف تحقيق الاستقرار الوظيفي على مجموعة من العوامل ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وبطبيعة الوظيفة التي يشغلها العامل وتتمثل فيما يلي:

¹ - علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص30.

² - منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالادافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص43.

³ - محمد بالراح، الرضا عن العمل، مرجع سابق، ص132.

1- الأجر: يعد الأجر القيمة التي تقدمها المؤسسة للعامل مقابل المهام التي يؤديها ويتناسب هذا الأجر مع المنصب الذي يشغله¹، وهو وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية، وقد أشارت الكثير من الدراسات منها دراسة **طومسن Thompson** عام 1939 و**ميلر Miller** عام 1941، **دنرلي وماريوت Denerly, Marriott** عام 1955 و**كندل وسميث Kandal, Smith** عام 1963، إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا والاستقرار المهني، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس².

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين منهم **هرزبرغ Herzberg** اتجهوا إلى أن الأجر هو مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، إلا أن الواقع يبين أن دور الأجر يتعدى ذلك ليمتد إلى شعور الفرد بالأمن والارتياح فهو بذلك رمزا للمكانة الاجتماعية ودليلا للاعتراف بأهمية ودور العامل في المؤسسة وليس ذلك فحسب بل يمكن للأجر أن يتيح للفرد تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال المناسبات وتبادل الزيارات والمجاملات إلى جانب أن الأجر هو مصدر لنجاح وتفوق الفرد³، ومن ثم فإن رفع الأجر أمر ضروري لإشباع مختلف الحاجات وهو بالنسبة للفرد الجزائري طموح يسعى لتحقيقه نظرا للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي يعاني منها المجتمع الجزائري، فالمفروض على أي مؤسسة الاهتمام بنظام الأجر تبعاً لمتطلبات الفرد ومستوى المعيشة وبما يتماشى والواقع الاقتصادي، ذلك أن الرضا عن الأجر يقلل من النزاعات بين العمال والإدارة ويخفف من حدة الإضرابات ويساهم في تحقيق الاستقرار للعامل وللمؤسسة بشكل عام وهو ما أكدته مدرسة الإدارة العلمية في التجارب التي قام بها **تايلور** والذي اعتبر الأجر كعامل مادي هو الوسيلة الأساسية لإرضاء العامل.

2- نمط الإشراف والقيادة:

يعتبر نمط الإشراف عامل مهم في استقرار العمال ورضاهم عن العمل، وهذا ما أكدته نتائج دراسات **جامعة ميتشجان وجامعة أوهايو**، ذلك أن دور المسؤول لا يقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات بل يتطلب أسلوباً مرناً في التعامل وكسب العمال وتكيفهم مع محيط العمل.

فلا يمكن للعامل أن يشتغل كأنه آلة حتى وإن كان أجره مرتفع وعمله مضمون وأمنه وافر، فلأسلوب الذي يتخذه المشرفون في معاملاتهم اليومية أثراً كبيراً على رضا العامل⁴، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه من خلال تنمية علاقات المساندة بينه وبينهم، وتفهمه لهم وسعة صدره عند حدوث أخطاء منهم، وتقديم النصح والإرشاد وإقامة علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين⁵، هذا

¹ - عبد النور أرزقي : محددات الرضا المهني، Revue Campus، العدد 4، جامعة تيزي وزو، الجزائر، دس، ص 63.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 143.

³ - المرجع نفسه، ص 143-144.

⁴ - عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص 148.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 148.

كله يشعر العامل بالارتياح النفسي ويدفعه إلى رفع الأداء وتحسينه ويكسبه الولاء والالتزام بالعمل ويحقق مستوى عال من الرضا والاستقرار الوظيفي.

ويؤكد ليكارت وزملاؤه (1961) أن المشرف الذي ينظر لمروسيه كوسائل لبلوغ أهداف العمل ولا يكسب ولاءهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم فإن ذلك ينعكس على درجة الرضا والارتباط بالعمل¹.

3- العلاقة مع جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد واستقراره في المؤسسة بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الزملاء في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا العامل عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يخلق توتر لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء العامل تجاه عمله².

وما يمكن قوله أن العلاقة المبنية على التفاهم والتعاون والعمل بروح الفريق بين الزملاء في المؤسسة والإحساس بأهميتهم ، من شأنه أن يسهل سير العمل ويزيد من انتمائهم للجماعة التي يتفاعلون معها ويدفع بالعمال إلى عدم التغيب والالتزام بأداء العمل، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي بينت من خلال تجاربها في مصنع الهاوثورن بأن للعوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيم غير الرسمي بين أعضاء الجماعة أهمية كبيرة في زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال ورضاهم عن العمل.

4- الظروف الفيزيائية للعمل :

تعتبر الظروف الفيزيائية لبيئة العمل احد العوامل التي يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين، وتشتمل هذه الظروف على مستويات الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضجيج ، وكمية المواد الكيميائية المستخدمة وتضم كذلك سمات جمالية مثل : ألوان الجدران ، الأرضية، طبيعة الآلات والأثاث... الخ³.

فالظروف الفيزيائية لها أثر كبير على درجة تقبل الفرد للمكان الذي يعمل فيه وبالتالي رضاه عن طبيعة العمل الذي يشغله، وقد شكل هذا العامل وتأثيره على الأداء نقطة اهتمام منذ ظهور علم النفس الصناعي فأجريت الكثير من التجارب والبحوث في هذا المجال ذلك أن للعامل حدود لتحمل الظروف المحيطة بالعمل⁴، فتوفر الظروف الملائمة واعتدال درجة الحرارة والإضاءة والتهوية الجيدة وانعدام الرطوبة وتوفر قدر كافي من الأمن والنظافة... الخ من شأنه أن يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة أدائه وتمسكه بعمله.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق ، ص148.

² - فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص263.

³ - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص578.

⁴ - عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص62.

وتشير الدراسات والبحوث السابقة الذكر بأن معدل دوران العمل أو ترك الوظيفة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف فيزيقية سيئة، وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل جيدة¹. فالعوامل الفيزيقية تكتسي أهمية كبيرة في المحافظة على استقرار العمال ورضاهم عن العمل لذلك وجب على المسؤولين للموارد البشرية التركيز على تهيئة ظروف العمل الملائمة ليتسنى للعامل تأدية عمله بارتياح.

5- محتوى العمل (مضمون العمل):

إن الاهتمام بهذا العامل حديث نسبيا حيث أدرك الباحثون بأن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله لها دور هام في التأثير على درجة الرضا والاستقرار في العمل، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد وترقيته، وتقدير الآخرين له تعتبر عوامل هامة في زيادة مستوى الرضا والولاء للعامل².

فالتنوع في المهام وعدم تكرارها وأداء الفرد لعمله بحرية وقدرته على التحكم فيه بنجاح من شأنه أن يرفع من روحه المعنوية ويزيد من أهميته في المؤسسة ويسمح له بالالتزام والبقاء في المؤسسة.

وما يمكن قوله أن الاستقرار الوظيفي للعامل أصبح ضرورة حتمية لأغلب المؤسسات ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص للاحتفاظ بأفرادها ومعالجة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيقه، فاستمرار التنظيم ونجاحه يتحقق من خلال استقرار أفرادها بواسطة التكامل بين مختلف الأنساق المرتبطة بالمؤسسة والتركيز على مختلف الجوانب المحيطة بالعمل خاصة المتعلقة بدافعية العامل والتي تزيد من رغبته في العمل فدراسة كل هذه العوامل وتكاملها من شأنه أن يوفر الأداء الفعال ويزيد من درجة الرضا للعمال والذي يحقق بدوره الاستقرار للمؤسسة، وهو ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية التي تؤكد على تكامل الأدوار والمهام للوصول إلى استمرارية التنظيم.

خامسا: أهم المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي:

مع تطور الفكر الإداري وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري برزت العديد من المداخل النظرية التي تفسر دافعية الفرد واستقراره في العمل، وإدراك الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل للمحافظة على مواردها، من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل سواء كانت مادية أو معنوية مما تسمح بارتفاع مستوى الرضا والولاء للمؤسسة ومن ثم تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمل. وتكمن المداخل النظرية التي تفسر موضوع الاستقرار الوظيفي فيما يلي:

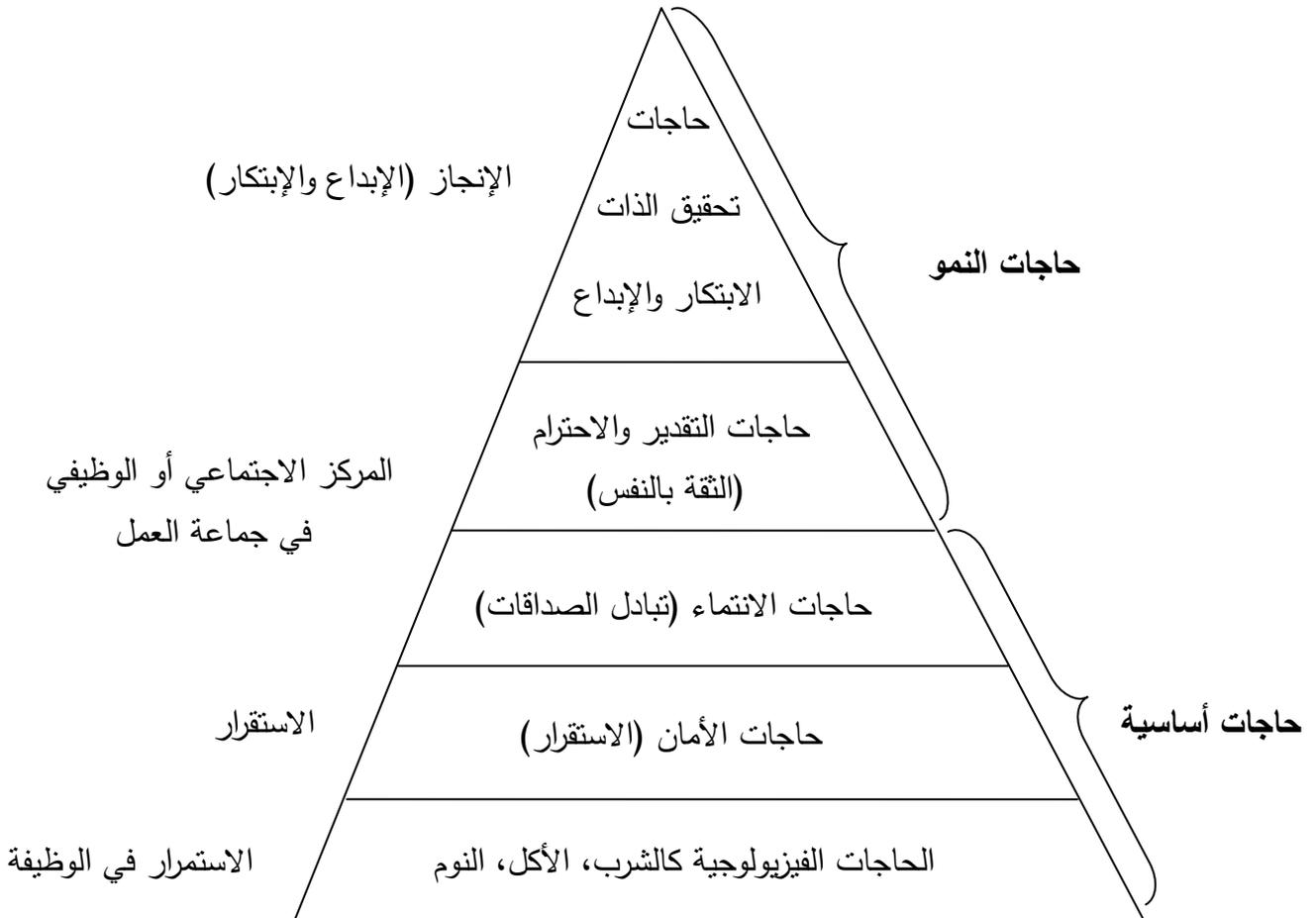
¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 151.

² - فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262.

1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو Abraham Maslow:

قدم ماسلو نظريته عام 1940 متأثر بمدخل العلاقات الإنسانية معتبرا أن الإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات تأخذ شكلا هرميا متسلسلا حسب أهميتها، وإشباع هذه الحاجات ينعكس على أدائهم ورغبتهم في العمل، وقد حددها ماسلو في خمس مجموعات بداية من أسفل الهرم التدريجي وتعرف المجموعات الثلاثة الأولى بالحاجات الأساسية (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء)، وهي أساسية من حيث أن الفرد لا بد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة ويشعر بالراحة والاطمئنان، أما المجموعتين من الحاجات الموجودة في قمة الهرم فتعرف بحاجات النمو¹، (حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات)، لأن هذه الحاجات تركز على النمو والتطور الشخصي للفرد تسمح له بالاستمرار في العمل وتحقيق مكانة فيه وستوضح هذه الحاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص116.

¹ - راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص113.

تعتبر هذه النظرية التي قدمها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالباً لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وقد استعرض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

1-1- الحاجات الفيزيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي للحفاظ على الحياة وتتمثل أساساً في الحاجات البيولوجية للفرد كالأكل، والشرب، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات الأخرى دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في الحياة، ويعتقد ماسلو بأنها " أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور".¹ وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة الأجر الذي يحصل عليه الفرد من العمل الذي يؤديه. فالفرد لديه دافع قوي للعمل والاستمرار فيه رغبة في إشباع الحاجات الأساسية.

1-2- حاجات الأمان (الحاجة إلى الأمان):

يسعى الإنسان إلى حماية نفسه من الأخطار التي تسبب له القلق والتوتر من خلال ضمان السلامة والأمن، فإشباعه للحاجات الفيزيولوجية يوفر له الأمان بتوفير المسكن المناسب، والملبس المناسب والاشتراك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه... الخ.

1-3- حاجات الانتماء (الحاجات الاجتماعية):

الإنسان بطبعه اجتماعي يكره العزلة والانفراد، وهو يسعى دائماً إلى تكوين علاقات تربطه بغيره في جماعات العمل كالصداقات، والحب والمودة والحاجة إلى قبول الجماعة للفرد، والتعاون معهم حتى يتمكن أفراد الجماعة من سد حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، فالإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.²

¹ - بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013ص 69-70.

² - عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 91-92.

4-1- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

وهي رغبة الفرد في شغل مركزا اجتماعيا، واحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

5-1- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي أرقى الحاجات الإنسانية وتتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته وإدراكها، واستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي يسمح بإشباع حاجته¹.

وقد ساهم بذلك ماسلو مساهمة جادة وفعالة لفهم سلوك العمال وحاجاتهم في المنظمات، فأبي فشل في أداء العمل قد يخفي ورائه البحث عن مجالات لإشباع حاجات معينة يكون الفرد في غنى عن إمكانية إشباعها حاليا لأنه يكون منشغل بتحقيق الحاجة الأدنى، فمثلا عندما يصبح الفرد عاطلا عن العمل يكون هدفه الأساسي هو إشباع الحاجة الأساسية وليس تحقيق ذاته، باعتبار أن هذه الأخيرة ستنعطل مرحليا حتى يتم الانتقال بالإشباع من حاجة لأخرى ليصل بذلك الفرد إلى حالة الرضا والراحة النفسية² ومن ثم فإن مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات يتوجب عليهم تحديد مستوى حاجات العمال والعمل على إشباعها والارتقاء بحاجاتهم إلى أعلى مستوى، لضمان بقائهم واستقرارهم في العمل ومحاولة الكشف عن الحاجات غير المشبعة من طرف المنظمة تشعرهم بأهميتهم وبأمانهم الوظيفي مما يدفعهم ذلك إلى بذل مجهودات أكبر في العمل وتحسين إنتاجيتهم.

وتعتبر الحاجات الأساسية التي تحدث عنها ماسلو أهم الحاجات التي يسعى أي عامل تحقيقها من خلال العمل الذي يؤديه ، وهي التي تزيد من رغبة الفرد في البقاء والاستقرار، كما أن إشباعها يتيح للفرد إشباع الحاجات الأخرى بطريقة تلقائية.

2- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

قام فريدريك هيرزبرغ ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينات بدراسة على عينة من المهندسين والمحاسبين مقدرة بـ 200 فرد، حيث طلب منهم تذكر بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية للعمل، وبعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماس والدافعية في عملهم³. وتوصل في النهاية إلى الفصل بين نوعين من العوامل المؤثرة على العمل في المنظمات وهي: العوامل الدافعة أو المحفزة والمتمثلة في القدرة على إنجاز العمل، المسؤولية، الاحترام والتقدير، فرص التقدم والنمو في العمل الأداء الفعال في المنظمة إلخ⁴.

¹ - رواية محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص114.

² - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص97.

³ - رواية محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص117.

⁴ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص90.

أما العوامل الوقائية أو العوامل الصحية فإن توافرها بشكل جيد ضروري لتجنب مشاعر عدم الرضا والاستقرار وتشمل الأجر، نوع الإشراف، السياسات الإدارية للمنظمة، ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار... إلخ¹.

والملاحظ في نظرية هيرزبرغ هو أن العوامل الدافعة مركزة على العمل أي أنها تتعلق بماهية العمل والوظيفة واستمرارها وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، أما العوامل الوقائية فتتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل²، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله.

وما تميز به هيرزبرغ عن سابقه هو تركيزه على الأساليب التي تساعد على إثراء العمل والتي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، والاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة)³.

ورغم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية والتي اعتبرها بعض الباحثين بأنها لم تعتمد على مقياس موحد للرضا، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول⁴، كما أن المنهجية التي استخدمها منهجية محدودة فحينما تسير الأمور بشكل جيد يقوم الأفراد بإسناد الأمر لأنفسهم والعكس حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية⁵، إلا أن هذه النظرية لاقت نجاحا في مجال السلوك التنظيمي لأنها اهتمت بمعرفة دافعية العمال ورضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يؤدونها من خلال مجموعة من العوامل.

ويمكننا توضيح نظرية هيرزبرغ في الشكل الموالي:

¹ - رولا نايف المعابطة، صالح سليم الحموري، مرجع سابق، ص 131.

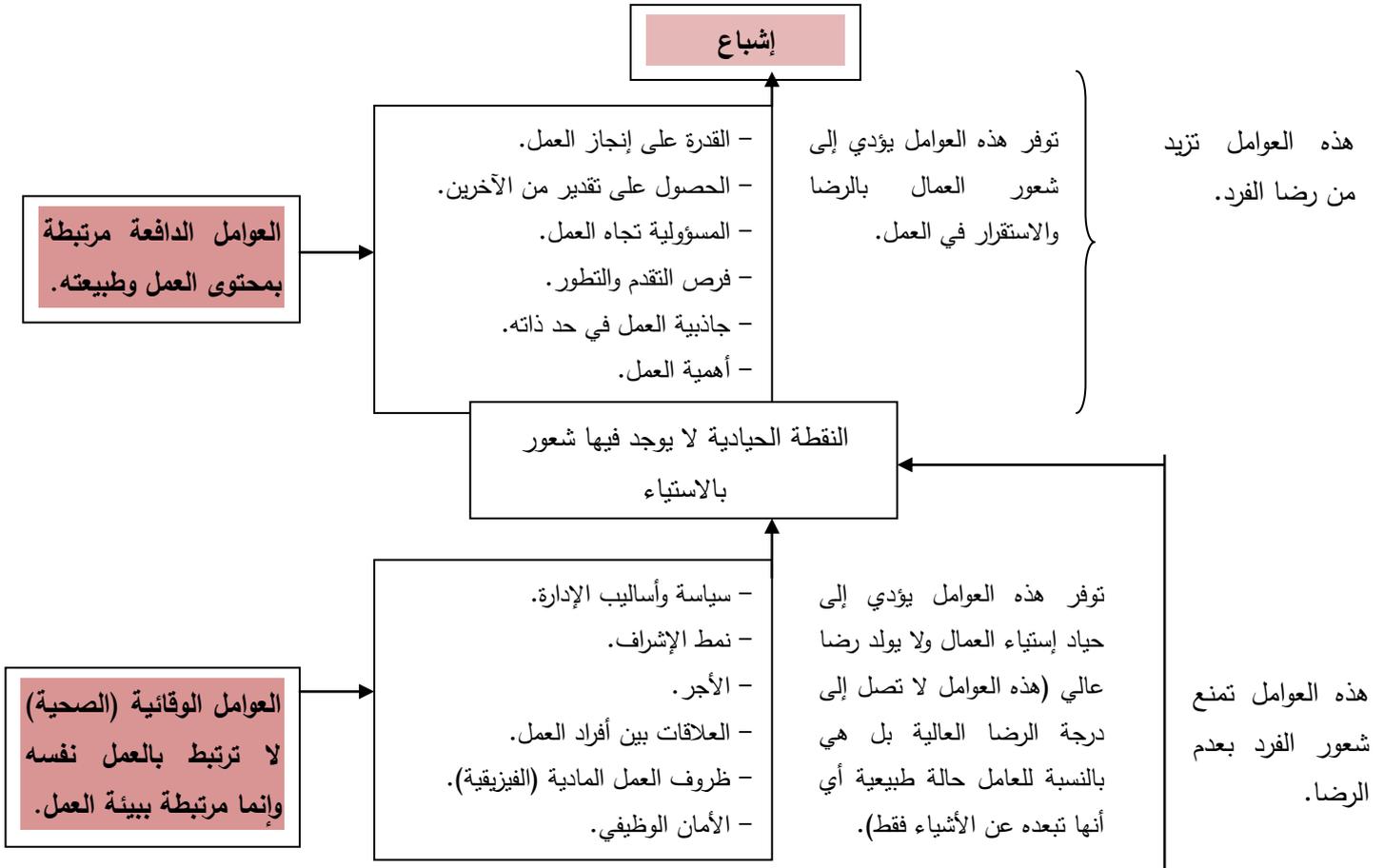
² - بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 72.

³ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 120.

⁴ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 126.

⁵ - المرجع نفسه، ص 127.

شكل رقم (05): يوضح نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ



المصدر: بن دريدي منير، مرجع سابق، ص73.

وما توصل إليه هيرزبرغ وجماعته من خلال نظريته الموضحة في الشكل أعلاه أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد أولاهما: العوامل المحفزة وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل والتي تحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم ، أي أنها تدعم الدوافع الداخلية للفرد (العامل) باتجاه الوصول إلى الأداء الأحسن، أما ثانيهما فهي العوامل الوقائية وقد أطلق عليها هيرزبرغ بالصحية لان وجودها في العمل يمنع عدم رضا الفرد عن عمله، أي أن وجودها يجعله مرتاحا ، ولكنها لا تعد محفزا قويا لزيادة جهده وتحسين أدائه¹ ، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعا من عدم الرضا والاستقرار في العمل .

¹ -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص340.

3- نظرية الإنجاز لماكلياند (DAVID Maclelland):

ظهرت هذه النظرية بداية الستينات وهي تفترض وجود ثلاث حاجات أساسية تؤثر في سلوك الأفراد وهي تتقارب مع نظرية ماسلو فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه، إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، ويرى ماكلياند بأن هناك تفاوت واختلاف بين الأفراد من حيث قوة الدافع في المثابرة وإنجاز الأهداف¹، كما أوضح من خلال نظريته ثلاث حاجات أساسية تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء والحاجة إلى السلطة أو القوة.

3-1- الحاجة إلى الإنجاز:

تتوفر للأفراد الذين يظهرون حاجاتهم القوية للإنجاز دافعية قوية للعمل وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتميز وتحسين المهارات²، فهم يرغبون في تحديد أهداف (مهام) وتحقيقها بطريقة أكثر فاعلية للوصول إلى نتائج جيدة ومتميزة عن ما ينجزه الآخرون. ويتميز الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي بمجموعة من الخصائص هي³:

✓ يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية المنوطة بهم ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض أدائهم لمهامهم.

✓ يفضلون الأهداف الصعبة التي تتميز بالتحدي والمجازفة لأن لديهم دافع قوي على المثابرة والتصدي لحالات الفشل، فالأفراد لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام التي يؤديونها سهلة ومضمونة النتائج، في حين توفر لهم المهام والأهداف الصعبة التحدي والشعور بالإنجاز، عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.

✓ يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، فمشاعر الرضا تسيطر عليهم عند القيام بأعمال تتميز بالتحدي وتحقيقهم لنتائج جيدة حتى وإن لم تكن متبوعة بحوافز مادية.

3-2- الحاجة إلى الانتماء والاندماج:

إن الأفراد الذين يتميزون بحاجات انتماء واندماج قوية يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين⁴، ويسعون إلى إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المؤسسة من خلال⁵:

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 96.

² - بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 75.

³ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 130.

⁴ - راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 122.

⁵ - بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 75.

✓ الحصول على القبول والاستحسان والاطمئنان من الزملاء والمديرين.

✓ الامتثال لرغبات جماعات العمل والإدارة.

✓ المساعدة المستمرة للآخرين ودعمهم في المؤسسة.

✓ الاتصالات المتكررة بين أفراد العمل وتكوين علاقات جيدة معهم.

فتوفر هذه العوامل بالنسبة للفرد في المنظمة لها دافع قوي في الإقبال على المهام وتأديتها بفعالية وإنجاز عالي، عكس الفرد الذي يتجزأ عماله منفردا ومنعزلا عن الآخرين.

3-3- الحاجة إلى السلطة (القوة):

إن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والسلطة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة¹ إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم، وهذا النوع من الأفراد يسعى دائما للحصول على النفوذ ويميل لممارسة التأثير والرقابة القوية²، الأمر الذي يدفعهم إلى أداء المهام التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والحصول على مناصب قيادية.

وما يمكن قوله أن أبحاث ماكلياند ركزت على ضرورة الاهتمام بهذه الحاجات من طرف الإدارة والعمل على الكشف عنها في المؤسسة من خلال معرفة سلوك الأفراد ودافعيتهم لأداء مهامهم، كما أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالرغبة القوية والطموح إلى تحقيق أهدافهم بنوع من التحدي والحماس يندفعون نحو إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية لإثبات أنفسهم في المؤسسة بالنجاح والتميز، وبذلك فإن المهتمين بالموارد البشري يتطلب عليهم النظر في هذه العوامل كونها ترتبط بدافعية الأفراد وقدرة إنجازهم لأعمالهم والعمل على تطبيقها في المؤسسات عليها تساهم في زيادة رضا العمال وتحافظ على استمرارهم في المؤسسة وعدم التفكير في تركها.

4- نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom):

تعتبر النظرية التي قدمها فروم سنة 1964 من التفسيرات الأكثر شمولا للدافعية والتحفيز لدى الأفراد ووفقا لهذه النظرية فإن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة، متوقفة على قوة الدافع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نتائج معينة³، أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين مرتبطة بقوة التوقع بأن ذلك السلوك سيتبعه نتائج أو فوائد معينة⁴، أي أن واقعية الفرد لأداء عمل معين تقابلها توقع الحصول على نتائج للجهد ويرى فروم أن الدافعية هي نتاج لرغبة الفرد في الشيء وتقدير لاحتمال أن عملها المبذول

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 96.

² - بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 76.

³ - راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 129.

⁴ - مزياي الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 218.

يحق له ما يريد ويمكن توضيح ذلك في المعاملة التالية: الدافعية = الرغبة X التوقع (احتمال تحقق الفوائد)¹، يمكن إيجاز خصائص نظرية التوقع فيما يلي:

✓ يميل الفرد للاختيار بين عدة بدائل للسلوك، ويعتبر السلوك المختار هو الذي يعظم به عوائده ومثال على ذلك: إذا طلب الرئيس من أحد المرؤوسين وقت إضافي للعمل فإن الجواب بالقبول أو الامتناع يكون وفقاً للعائد الذي سيناله من جراء هذا السلوك.

✓ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر أساسية وهي:

- توقع الفرد بأن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد بأن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- ✓ وتمثل العناصر الثلاث (التوقع، الوسيلة، المنفعة (القيمة)) عملية تقدير شخصي للفرد ويختلف هذا التقدير باختلاف الأفراد لأن ما يشعر به الفرد هو ليس بالضرورة ما يشعر به فرد آخر.
- ✓ إن الفرد له القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع، الوسيلة القيمة (المنفعة)، وهي التي تولد الدافعية للأفراد للوصول إلى الأداء الفعال الذي يجني منه الفرد مكاسب ومنافع مقابل الجهد المبذول.

• **التوقع:** يمثل التوقع تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود.

• **الوسيلة:** تعبر عن قياس الفرد لقوة العلاقة بين الأداء وإمكانية الحصول بواسطته على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد أنه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الأداء والعوائد.

• **القيمة أو النتائج:** تشير إلى المنفعة وجاذبية الفوائد التي تعود على الفرد والتي يحصل عليها كالترقية، الأجر والتقدير وهي تختلف من فرد لآخر فالتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل قيمة للبعض الآخر².

وما يمكن قوله أن نظرية التوقع تؤكد على محاولة فهم دوافع الفرد وحثه على الأداء بما يعود عليه بالمنفعة والمكاسب، إلى جانب التركيز على المكافآت والحوافز التي تتفق مع حاجات ورغبات الفرد

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 132.

² - المرجع نفسه، ص 132-133.

للحصول على أداء متميز، ومختلف العوائد والمكافآت التي تحددها المنظمة هي بمثابة حوافز لكسب رضا الفرد ومن ثم ولاءه للتنظيم ككل.

5- نظرية المساواة أو العدالة لآدمز (Adams):

ترتكز نظرية آدمز التي أسسها عام 1965 على فكرة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على الإنصاف في المعاملة¹، ذلك أن في أغلب التنظيمات نجد هناك مقارنات بين العامل وزملاءه مما يشعره ذلك بالاستياء وعدم الرضا (حالة عدم الإنصاف)، فإن جهد الفرد يتوقف على درجة المعاملة التي يتلقاها المرؤوس من رئيسه أو مع زملاءه في العمل.

ويؤكد آدمز في نظريته على أن عملية مقارنة العدالة قائمة على العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات حيث أن المدخلات تمثل إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء، التسامح، الإصرار الحماس، أما المخرجات أو النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، المكافآت²، التقدير، الترقية، الأمن الوظيفي، والشعور النفسي بالارتياح في العمل. فالفرد لا يكتفي بما يحصل عليه من نواتج ومخرجات فقط بل يود معرفة ما يحصل عليه الآخرون معه في بيئة العمل، فهذه النظرية تدعو للتوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها العامل أو الموظف مع المخرجات التي يحصل عليها³، فتوفر عدالة التوزيع في الموارد والفرص يضمن تحقيق علاقة قوية بين العامل والمؤسسة في حين الإحساس بعدم العدالة في العائد يولد الشعور بالإحباط وهو ما يفقدهم الدافعية لأداء واجباتهم ويقلل من رضاهم الوظيفي.

وما يلاحظ في بعض مؤسساتنا اليوم هو بروز مشكلة اللاعدالة في التوزيع فهناك من لهم مؤهلات ولا يجدون فرص تمنح لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، إلى جانب المعاملات السيئة التي يعاني منها العديد من العمال مقارنة بزملائهم في العمل، وهو الأمر الذي يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية الإنصاف في العمل من خلال قياس المدخلات والمخرجات بطريقة موضوعية والابتعاد عن الطرق البيروقراطية التي ازدادت بشكل كبير خاصة في السنوات الأخيرة والتي شكلت خطرا كبيرا على استقرار العمال والمؤسسة ككل.

6- نظرية Z لوليام أوشي (William Ouchi):

من النظريات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من طرف علماء الإدارة والباحثين في المجال التنظيمي نظرية Z لمؤسسها ويليام أوشي، وهي خلاصة لدراسات عديدة أجريت باليابان والولايات المتحدة الأمريكية هدفها دراسة أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات اليابانية زائدة في الإنتاج والاستقرار

¹ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص133.

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص77.

³ منصور الحمري: نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل، العدد 4836، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/12/4

رغم ما تعرضت له بعد الحرب العالمية الثانية وقد حاول وليام أوشي من خلال تطويره لهذه النظرية عام 1981، أن يوجد تكامل بين الممارسات الإدارية اليابانية القائمة على الثقة والصدق والألفة والممارسات الإدارية الأمريكية¹.

وقد استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع، وركزت على الثقة والمهارة والمودة بين العمال وعلى الجوانب الإنسانية في ميدان العمل.²

ويرجع بذلك سبب نجاح الإدارة اليابانية حسب العديد من الباحثين إلى المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسات اليابانية والذي يتميز بطابع التأخي والتعاون والعمل كفريق واحد، والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة والتركيز على تنمية المورد البشري والمحافظة على استقراره في العمل باعتباره القوة الفعالة والقدرة على الابتكار والتجديد المستمر.

ومن أهم الخصائص التي ميزت الإدارة اليابانية خاصة بعد تطورها من خلال نظرية Z ما يلي³:

✓ **مبدأ التوظيف مدى الحياة:** أي أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين سن التقاعد، ولا يمكن الاستغناء عن العامل الياباني إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل.

✓ **البطء في التقييم والترقية:** يتم التقييم بعد عشر سنوات من تعيينه وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى من تعيينه.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتم اتخاذ القرارات من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه من أسفل الهيكل التنظيمي، وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة ثم يتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.

✓ **المسؤولية الجماعية:** أي التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد بمعنى سيطرة روح الفريق على الفردية.

✓ **الرعاية الشمولية للأفراد:** أي أن الإدارة اليابانية تهتم برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها من خلال حل المشاكل العائلية بتعليم أبناءهم ورعايتهم صحياً، وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية.

¹ - بوقلقول الهادي: نظريات الإدارة الحديثة، تم الاستعانة به بتاريخ 2017/03/15 <https://docs.google.com/pdf>

² - بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص 135.

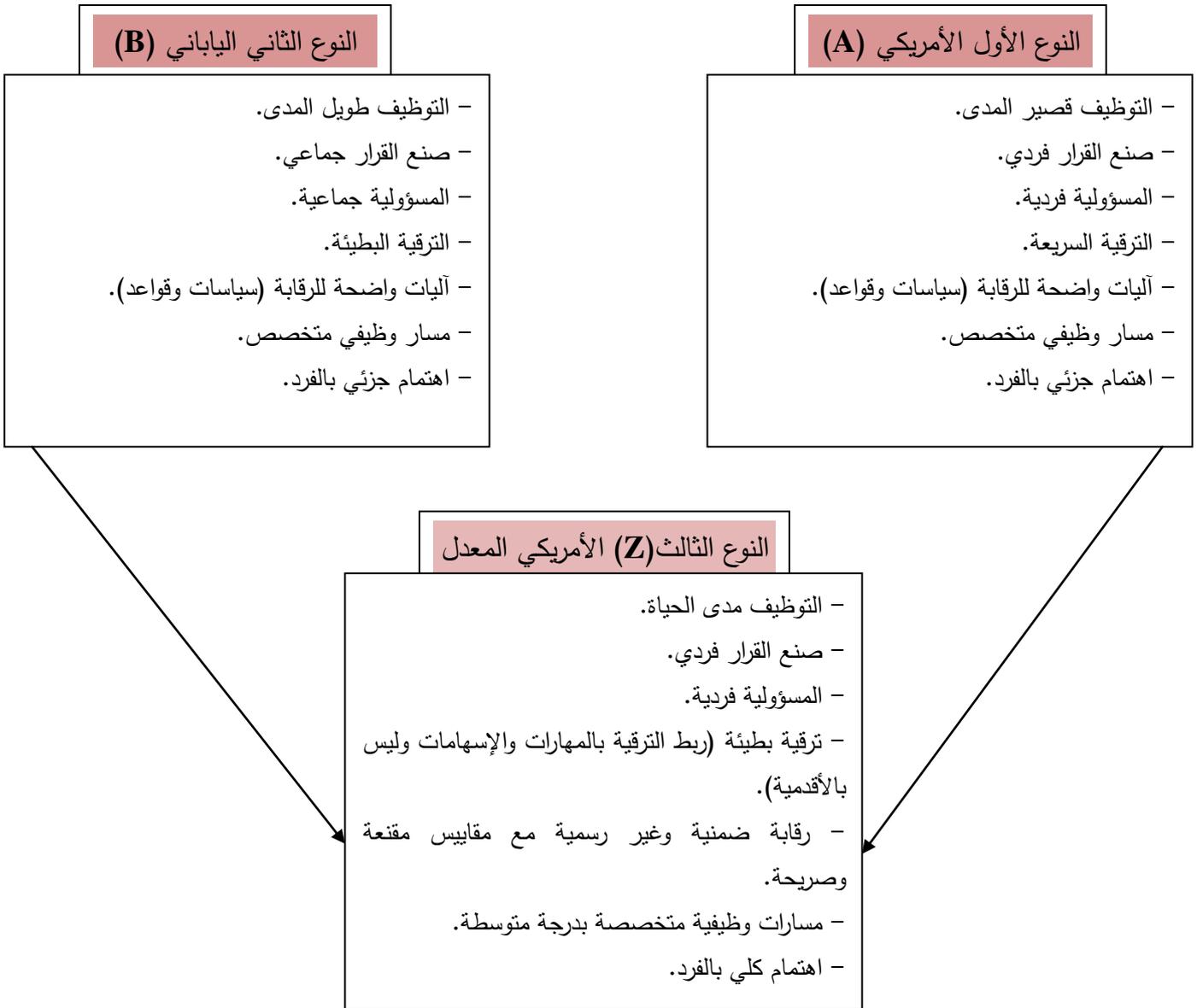
³ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص 67-68.

✓ المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تتيح الإدارة اليابانية الفرصة في المنظمات للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل الفرصة للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل.

✓ الرقابة الذاتية: أي أن الإدارة اليابانية لا تعتمد على الإشراف المباشر بل يراقب نفسه بنفسه، ويعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمرؤوسيهما مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وسيوضح الشكل الموالي أنواع مختلفة من المنظمات وفقا لنظرية وليام أوشي كما يلي:

شكل رقم (06): يوضح أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، المرجع السابق، ص 68.

فنظرية Z كان لها إسهام كبير في تطور المؤسسات الحديثة خاصة اليابانية منها لما لها من خصائص إيجابية كالثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس والمعاملات الحسنة المبنية على المودة والألفة والتعاون في أداء المهام وبالتالي يتولد للعامل مشاعر الرضا وزيادة الولاء للمؤسسة والاستقرار فيها. والملاحظ عن مختلف النظريات السابقة هو دراستها لسلوك الفرد ومدى دافعيته للعمل، ذلك أن إشباع حاجات الفرد ورغباته ينعكس على مستوى أدائه للمهام الموكلة إليه، وأغلب النظريات أسهمت في إبراز أهم العوامل التي تساهم في عمليات التحفيز وتولد الشعور بالرضا للأفراد العاملين وتخلق نوعاً من الارتياح النفسي والأمان الوظيفي، ورغم الانتقادات التي وجهت لأغلب نظريات الرضا والاستقرار الوظيفي إلا أنها استطاعت أن تحقق قدراً من النجاح كونها استخدمت في العديد من المنظمات لأنها تهتم بدراسة سلوك أهم عنصر وهو المورد البشري الذي يعد المورد الهام والثمين لأي منظمة خاصة في عصرنا هذا.

سادساً - آليات الحفاظ على استقرار العمال في المؤسسة

من المهمات الصعبة التي تواجهها المؤسسات اليوم هي مدى محافظتها على أفرادها وضمان استقرارهم، ذلك أن الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية تتطلب إستراتيجية محكمة لبقاء الموارد البشرية في المؤسسة، فالنظرة الملموسة والاهتمام البالغ بالعنصر البشري أوجب إدارات وقيادات التنظيم تفعيل دورها من خلال وضع العديد من المعايير والأساليب التي يمكن أن تساعد في المحافظة على الموارد البشرية من ترك العمل ومن الممارسات الناجحة في هذا المجال نجد تجربة **جيفري بيفر (Jeffrey Pfeffer)** عام 1994 في كتابه "الموارد البشرية كقوة تنافسية"¹، الذي وضع معايير ينبغي أن تتبعها المنظمات الحديثة لضمان الاستقرار في المنظمة منها، الاختيار العلمي للعمال، الأمان الوظيفي، الأجور المرتفعة، الحوافز، حق المشاركة في المعلومات، فرق العمل وإعادة التخطيط، تنوع المهام وتنوع التدريب، النقل من فوارق الأجور... الخ.

ويمكن أن نلخص بعض الأساليب التي يجب أن تتبعها المؤسسات الحديثة لضمان استقرار مواردها البشرية كما يلي:

1- الاختيار الجيد للعمال:

من أهم الطرق التي ينبغي مراعاتها لتحقيق المحافظة على الموارد البشرية الاهتمام بالعمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف، واختيار المنظمات لهم²، وهي بذلك خطوة هامة في توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها³ كما تعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 188.

² - فارس النفيعي: الوسائل المساعدة في المحافظة على الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاستعانة به في

www.hrdiscusion.com ، 2016/09/29

³ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 188.

تزويده بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافأة التي يمكن الحصول عليها، إلى جانب تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين¹، ومن ثم فإن عملية الاختيار يجب أن تتم بشكل علمي وعقلاني يساعد في تكيف العامل واستقراره في العمل.

2- تنمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

تساعد مشاركة العمال في قرارات المنظمة بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم وزيادة الولاء التنظيمي، مما يجعل الأفراد أكثر ارتباطاً ببيئتهم التنظيمية، ويشعرهم تقبل آرائهم ومقترحاتهم بأنهم جزء من المنظمة يشاركون في رسم خطط نجاحها، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة²، كما يجب تنمية هذه المشاركة عن طريق التعليم والتدريب حتى تكون المشاركة فعالة وهادفة.

3- العدالة في الأجور والحوافز:

تلعب الأجور التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مقابل جهده المبذول دوراً كبيراً في إشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا، ويعرف الأجر بأنه " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"³. وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة من خلال تقليل الغيابات والانقطاع بالعمل ، الشعور بالاستقرار في العمل... الخ⁴، فالأجور والحوافز هي عامل مهم في تحسين أداء العمل .

وقد أدرك القائمون على الموارد البشرية أن الأجور قد توفر قدراً من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس والدافع للعمل المنقن أو الإبداع، لذا يستلزم وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع ، حيث تتوفر طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كالترقية، والشكر أو شهادات التقدير⁵. وحتى تتمكن المنظمة من بناء نظام فعال للأجور والحوافز توصل بعض الباحثين من نتائج دراساتهم إلى مجموعة من العوامل يجب إتباعها حتى تتمكن المنظمة من نجاح نظم الحوافز والأجور وهي:⁶

✓ يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة.

✓ يجب التأكيد على الارتباط المباشر بين المجهود والحوافز.

¹ - فارس النفيعي، مرجع سابق، ص1.

² - المرجع نفسه، ص2.

³ - لحبيب بلية بن محمود ، مرجع سابق ، ص79.

⁴ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص175.

⁵ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سابق، ص32.

⁶ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، القاهرة ، 2008-2009، ص318-320.

✓ التأكيد على وضوح وعدالة وعلائية وموضوعية خطط الحوافز والمكاسب المشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة.

✓ الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين لاستراتيجيات المكافآت والحوافز الإضافية وذلك من خلال مشاركتهم في وضعها والرقابة على تنفيذها.

✓ أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس.

✓ إن الاتصالات المفتوحة والمناقشات المستمرة وتبادل الأفكار بين إدارة الموارد البشرية والعاملين والنقابات العمالية من المقومات والركائز الداعمة لفاعلية نجاح نظم الحوافز والمكافآت.

✓ الاستعانة بخبراء في تصميم نظم الأجور والحوافز والمكافآت والمشاركة في المكاسب.

ويمكن القول أن عدم بناء نظام فعال للأجور والحوافز قد يؤدي إلى مشكلات وآثار سلبية على المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وما يجب على المؤسسات اليوم هو تصميم الأجور والحوافز وفقا لمبدأ العدالة التنظيمية يتوافق ومتطلبات الفرد بعيدا عن المحسوبية والبيروقراطية في التسيير، على اعتبار أن الأجر عاملا مهما في جذب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، خاصة وأن السبب الأساسي الذي يدفع بالأفراد للبحث عن العمل هو الحصول على اجر مناسب للتعايش مع ظروف الحياة الصعبة وتحقيق الاحتياجات اللازمة للمعيشة كما أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لها دافع قوي في رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة درجة رضاه عن العمل ، وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

4- توفير الظروف الملائمة للعمل (بيئة عمل مناسبة):

إن الاهتمام ببيئة وظروف العمل أمر ضروري لما للبيئة الجيدة من تأثير إيجابي على العاملين وعلى اتجاهاتهم، وذلك برفع روحهم المعنوية ودعمهم في تحسين الإنتاج وتقليل حوادث العمل، والمقصود ببيئة العمل كل ما يحيط بالعامل أو الموظف ويؤثر فيه ماديا كالإضاءة والحرارة، ودرجة الضوضاء والمرافق العامة والأثاث والتجهيزات¹، وطريقة توزيع المكاتب وعدد العاملين في كل مكتب وساعات العمل، أما البيئة المعنوية فتتمثل في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم ببعض وعلاقتهم بالمشرفين والمديرين².

فالظروف الفيزيائية للعمل لها دور هام في استقرار العمال ذلك أن العمل في بيئة عمل ملائمة يسمح بزيادة الفعالية والشعور بالراحة النفسية، ويتضمن برنامج تحسين بيئة العمل المادية في الإجراءات الآتية:

¹ - رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص280.

² - فارس النفيعي، مرجع سابق، ص3.

- ✓ تهيئة مكان العمل من خلال عملية التنظيف والترتيب، وتصميم ونظام جيد للإضاءة لأنه من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى التهوية المناسبة والرطوبة واتساع مكان العمل والتجهيزات المناسبة... إلخ.
- ✓ معالجة حالات التعب والإرهاق والتي تعكسها منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة وإجراء الدراسات الخاصة بالحركة والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين¹.
- ✓ التحكم في الضوضاء لأنها سبب في انخفاض إنتاجية العمال وارتفاع معدل دوران العمل، كما أنها تؤدي إلى حدوث بعض الأمراض كضعف السمع، والتوتر والانزعاج، وزيادة حوادث العمل²، فهي بذلك تؤثر بشكل سلبي مما يستدعي ذلك الاهتمام المتزايد من طرف الإدارة بهذا المشكل.
- ✓ التقليل من رتابة الأعمال وذلك عن طريق تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها، وهنا يأتي دور التناوب والتوسع الوظيفي للقضاء على الرتابة³.
- كما لا يمكن إغفال الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية في مجال العمل، حيث أن إعداد برامج خاصة بذلك يستهدف إرساء أسس علاقات طيبة ما بين الإدارة والعمال من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى، فالعلاقات المبنية على التعاون وروح الفريق الواحد تخلق للعمال شعور بالانتماء وتحفزهم على الأداء الجيد باعتبار أن أهدافهم وأهداف المنظمة واحدة⁴. وتساهم البيئة التنظيمية التي تعتمد على أسلوب مرن في إيصال المعلومات في زيادة الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، لأن المعاملة الحسنة عامل مهم تهتم به أغلب المنظمات الناجحة كالمنظمة اليابانية التي تحث على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد وتوفير امتيازات مادية إضافة إلى التوظيف مدى الحياة لتحافظ على مواردها البشرية التي تعتبرها الثروة الحقيقية للنجاح والتنافس. فإحساس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي ينتمي إليها وشعوره بالاهتمام من طرف الإدارة يقلل تفكيره في ترك العمل ويحفزه على الثبات والاستقرار في العمل.

¹ - فانتة عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 144-145.

² - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 282.

³ - فانتة عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 145.

⁴ - المرجع نفسه، ص 147.

5- توفير الخدمات الصحية (تحسين مستويات السلامة والصحة المهنية):

إن سلامة العاملين من الأولويات التي يجب مراعاتها في المنظمات بمختلف أنواعها، وهي إحدى المسؤوليات التي يجب أن تتضمنها إستراتيجية المنظمات للمحافظة على صحة الأفراد العاملين والتقليل من الحوادث والإصابات¹، خاصة في المؤسسات الصناعية والتي يمكن أن تعرقل سير العمل. ويتطلب تحسين مستويات السلامة والرعاية الصحية إستراتيجية متكاملة بين المنظمة وإدارة الموارد البشرية تتضمن عدة خطوات مترابطة منها: تحديد مخاطر السلامة والصحة المهنية في مختلف النشاطات بالمنظمة وإبلاغها للعاملين، وقياس معدلات السلامة والصحة المهنية، نشر الوعي الوقائي من الحوادث والأمراض المهنية، تطبيق إجراءات ووسائل السلامة والصحة المهنية²، لأن صحة العمال هي أساس نجاح المؤسسات واستمرارها.

كما أن الصحة النفسية للعمال لها أهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية والإنسانية على حد سواء ، ذلك أن رعاية العامل صحيا واجتماعيا وترفيهيا لا يمكن أن يعد من قبيل الخدمات ، بل هو من أعظم وسائل الاستثمار ، فعلى قدر ما يتمتع به العمال من الصحة الجسمية والنفسية على قدر ما يزداد إنتاجيتهم كميًا وكيفيًا ويضاف إلى ذلك أن الأمراض المهنية تترك آثارًا سيئة على العامل المصاب وعلى أسرته وعلى المؤسسة التي يعمل بها.³

فالعناية بصحة العمال تحكمها نصوص وقوانين خاصة بالحوادث والتأمينات تستدعي من المسؤولين اتخاذ إجراءات جديّة وبذل مجهودات للمحافظة على الصحة الجسمية والنفسية للأفراد من الحوادث والضغوطات والتوترات والإجهاد في العمل، فأحساس العامل بأن الإدارة تهتم بسلامة صحته وتسعى لتطبيق برامج لفائدته يحفزه على العمل وتحسين الأداء ويشعره بالاطمئنان والرضا الوظيفي.

6- الأمن الوظيفي:

يركز الأمن الوظيفي على توفير متطلبات الحماية الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين من خلال مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة⁴، ذلك أن الاستقرار الوظيفي وضمان العمل بصفة دائمة يجعل العامل يفجر طاقاته ومهاراته ويحفزه على أداء عمله بروح معنوية مرتفعة على عكس العامل المهتد بفقدان الوظيفة فإنه يشعر بالاستياء فيتماطل ويؤخر إنجاز عمله للحفاظ على المنصب أكبر وقت ممكن.⁵

¹ - أحمد علي حسين: إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 16، بغداد، 2009، ص74.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 357-358.

³ - عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص64.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص403.

⁵ - أحمد حاروش، مرجع سابق، ص168.

ويمكن اعتبار أن الظروف المهنية من الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل سواء كانت مادية كالأجر والإضاءة والتهوية والإنارة أو معنوية كنوعية العلاقة بين المديرين والمرؤوسين وفرص الترقية.

وللحد من ظاهرة التخلي الاختياري عن العمل ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة التالية:¹

✓ الاهتمام في بادئ الأمر بتحسين ظروف العمل مع محاولة حل الصراعات القائمة فيها سواء تعلق الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لها وكذلك الاختلافات الفردية والجماعية.

✓ استدراك النقص الحاصل من خلال تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتخطيط والتحفيز.

✓ القيام بمقابلة من يترك أو ينوي ترك عمله قصد التعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل.

بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك ممارسات أخرى ناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية جاء بها

جيفري بيفير وهي²:

✓ التدريب وتنمية المهارات.

✓ فرق العمل وإعادة التخطيط.

✓ تنوع المهام وتنوع التدريب.

✓ التحول من التفضيل إلى المساواة أي المساواة بين العمال مهما كانت وظيفتهم، كالمساواة في أماكن الإطعام والراحة وحتى موقف السيارات... إلخ.

✓ التقليل من فوارق الأجور.

✓ الترقية من الداخل.

✓ قياس الأداء للتعرف على ما تحقق مقارنة لما هو مطلوب.

✓ الرؤية طويلة المدى والاستثمار أكثر في الموارد البشرية والتي تتطلب وقتاً وصبراً .

أما **ديباك سيذي (Deebak Sethi)** فقد حدد سبعة معايير لتقدير الذات، يتوجب توفرها في المنظمات الراغبة في الاستمرار وتحقيق أهدافها وتحقيق احترام واستقرار العاملين فيها على حد سواء، ذلك أن تقدير ذات العامل من الحاجات الأساسية التي تزيد من الرغبة في العمل وقد حددها **إبراهام**

¹ - لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص 96.

² - أحمد حاروش، مرجع سابق، ص 189.

ماسلو في هرم الحاجات ، ويمكن تلخيص الخصائص التي قدمها ديباك سيذي لتحقيق احترام الذات للعاملين كالآتي¹:

1- احترام العاملين: حتى تحافظ المنظمات على استقرارها لابد لها أن تعامل أفرادها معاملة حسنة من خلال الاحترام والتقدير المستمر لجهودهم، إلى جانب إعطائهم الحرية في الإبداع بآرائهم ومقترحاتهم ومناقشتها معهم من خلال أسلوب الحوار الأخوي.

2- المسؤولية وتوفير الموارد اللازمة للعمل: إن ضعف الثقة من طرف الإدارة تجاه أفرادها وعدم تخصيص الموارد اللازمة للعمل يؤدي إلى شعورهم بالمهانة والاستخفاف بقدراتهم، وهو ما تعاني منه العديد من المؤسسات خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب تغيير النظرة السلبية تجاه العامل وتحميله المسؤولية وإعطائه الثقة اللازمة لخدمة أهداف المنظمة والعمال والمحافظة على الاستقرار الوظيفي.

3- المخاطرة: من الاهتمامات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات الحديثة هي توفير فرص المخاطرة والتجريب للقوى المتاحة لتعزيز الشعور باحترام الذات والعمل والإبداع ومن ثم استقرار الكفاءات المتوفرة والتزامهم بالعمل.

4- المكافأة والاعتراف: إن الاعتراف بالجهد المبذول من طرف العمال والمكافأة ماديا أو معنويا ظاهرة إنسانية ينبغي إتباعها من طرف المسؤولين لزيادة الإبداع، ذلك أن تحفيز الأفراد لأدائهم للعمل يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من فعالية أدائهم وإنتاجيتهم، فالاعتراف بقيمة العمل المؤدى سمة مميزة يتحلى بها إلا المدير المبدع والديمقراطي.

5- العلاقات الطيبة بين الأفراد: إن وجود علاقات طيبة بين العمال يعزز الشعور بالاحترام والتقدير فالعلاقات غير الرسمية التي تسود المنظمة تساهم إيجابيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي لا تتحقق إلا بوجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية ولديهم شعورا باحترام الذات، وهو ما أثبتته التون مايو من خلال تجارب الهاوثورن التي أثبتت بأن العلاقات الإنسانية لها دور فعال في نجاح المنظمة واستقرارها.

6- سلوكيات القيادة المحكمة: هناك العديد من العمال أو الموظفين يتأثرون بأقوال رؤسائهم وما يرددونه من خطابات غير أن اختلاف السلوك عن القول ووجود تناقض بينهما يؤثر سلبا على

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص418.

معنويات العمال وممارساتهم، لذلك لابد من وجود قيادة محكمة لها قرارات صائبة في أفعالها وأقوالها مما يدفع بالأفراد إلى التحلي بالثقة والاحترام تجاه رؤسائهم ويصبحون بذلك قدوة لهم.

7- توفير فرص التجديد والتعلم: إن التجديد في خبرات العمال والموظفين أمر ضروري خاصة في القرن الحادي والعشرين وفي ظل اقتصاد المعرفة، فالتنظيمات الحديثة التي تسعى لأن تكون لها مكانة في الوسط التنافسي وعالم الأعمال يستلزم عليها الاستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب والتطوير والتعليم وتوفير لهم كل مقومات الاستمرار فيها، فاكتساب الخبرات والمهارات بشكل مستمر ضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات التي تشهدها البيئة التنظيمية، كما أن توفير بيئة عمل أساسها التجديد والتعلم يعزز ولاء العامل وانتمائه ومن ثم استقراره في المؤسسة التي يعمل فيها.¹

وما يمكن قوله أن مختلف العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير في استقرار المورد البشري، ذلك أن السمة الأساسية للإدارات الفعالة هي إتباع هذه الأساليب وفق أسس علمية وموضوعية، بعيدا عن المحاباة والبيروقراطية التي تشهدها مؤسساتنا والتي تعرقل سير العمل وتدفع بالعمال أو الموظفين لتترك عملهم والبحث عن مؤسسة أخرى، إضافة إلى أن من المعايير الهامة والتي يجب التركيز عليها بضمان الاستقرار وهي إعطاء قيمة للعامل والاستثمار في قدراته والاعتراف بمجهوداته طبقا لما نص عليه تقرير التنمية البشرية (1990) والذي اعتبر الإنسان وسيلة التنمية وغايتها، فمستقبل المؤسسات الناجحة يتطلب توفير بيئة تنظيمية وظروف عمل ملائمة في مختلف المستويات ، وعلاقات مبنية على التفاهم والاحترام في محيط العمل وحوافز تشعرهم بالرضا والارتياح وتدفعهم إلى الاستقرار في العمل أي تساهم في ارتباط العامل بعمله وتزيد من ولاءه للمؤسسة التي ينتمي إليها.

¹ - المرجع السابق، ص 419.

خلاصة:

يعتبر الاستقرار الوظيفي للعامل من المواضيع التي تستلزم الاهتمام والدراسة من طرف متخصصين في هذا المجال لأنه مؤشر هام يتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها، فصيانة العمال والمحافظة على بقائهم في العمل هو الوظيفة التي لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار حتى تضمن استقرار مواردها البشرية التي تمثل محور العملية الإنتاجية في المؤسسة.

ويرتبط الاستقرار الوظيفي للأفراد بمجموعة من العوامل تتداخل فيما بينها ولها تأثير على الأفراد سواء إيجابا أو سلبا، وعدم الاهتمام بما يؤثر على العامل من شأنه أن يخلق سلوكيات غير مرغوب فيها تدل على عدم الرضا والاستقرار في العمل، مما يتطلب الأمر التعرف على تلك الأسباب ومحاولة تفاديها لضمان استقرار المؤسسة.

وقد تناولنا في هذا الفصل تلك العوامل المؤثرة في استقرار العمال والتي من شأنها أن تعيق سير العمل واهم النظريات المفسرة لذلك والمرتبطة بدافعية الأفراد من خلال ما يظهر في سلوكياتهم من تقبل أو نفور لظروف العمل، واهم الآليات التي من شأنها أن تحافظ على العامل وتشجعه على أداء عمله بكفاءة كالعدالة في الأجور والحوافز ، وتنمية العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ، توفير الخدمات الصحية توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل...الخ.

الفصل الرابع

دراسة سوسيولوجية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- أولاً- تطور مجال البحث في سوسيولوجيا المؤسسات
 - ثانياً- المؤسسة الاقتصادية في الفكر السوسيولوجي
 - ثالثاً- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
 - رابعاً- الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية
 - خامساً- المعوقات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
 - سادساً- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
- خلاصة

تمهيد:

عرف البحث في مجال سوسيولوجيا المؤسسة تطورا ملحوظا ناتج عن تطور الفكر التنظيمي وظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالتنظيم، إلى جانب ما أفرزته الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الأوروبية والتي سمحت ببروز علم الاجتماع المؤسسة كحقل سوسيولوجي مستقل عن علم اجتماع التنظيمات، أدى إلى ظهور ملامح المؤسسة الاقتصادية كنسق اجتماعي يتكون من انساق فرعية تتفاعل فيما بينها، ولها علاقة مع محيطها الخارجي الذي تنتمي إليه. فالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر علماء الاجتماع هي وحدة اجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة غايتها إشباع حاجات الأفراد، وهي بذلك الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات لبناء اقتصادها .

وعلى اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بناء اجتماعي متكامل مرتبط بالبيئة الخارجية، فقد عرفت بدورها تطورات تنظيمية ناتجة عن التحولات الإيديولوجية التي عرفتھا الدولة الجزائرية بعد الاستقلال والتي سمحت بتغيير أنماطھا التسييرية للرفع من كفاءاتها وفعاليتها، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية التي تعد العامل الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع.

أولاً: تطور مجال البحث في سوسيولوجيا المؤسسات:

شهد الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخراً نسبياً راجعاً للتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهتها التنظيمات الصناعية آنذاك، ولم تتضح فكرة تناول المؤسسة كبناء اجتماعي مستقل إلا حديثاً ذلك أن اهتمامات الباحثين من علماء الاجتماع كانت لفترة طويلة مرتبطة بتناول ممارسة العمل وتطوره وما ينجر عنه من غايات اقتصادية هدفها الأساسي هو الكسب المادي، ولم تكن بذلك المؤسسة الاقتصادية سوى المجال أو الفضاء الذي تتم فيه الممارسة¹، بعيداً عن مختلف الظواهر التي تحدث فيها والتي يمكن أن توضح مدى استقرار العمال أو عدم استقرارهم.

ومع النصف الثاني من القرن العشرين برزت اهتمامات فكرية في مجال البحث السوسيولوجي لمفهوم المؤسسة بعيداً عن سوسيولوجيا التنظيمات وسوسيولوجيا العمل، ناتجة عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي الذي ساد المجتمعات الأوروبية في تلك الفترة خاصة المجتمع الفرنسي، والذي ساعد في أخذ المؤسسة لمكانة هامة ضمن الميادين المهمة بدراسة التنظيمات الاقتصادية والتي تجسدت في الشركات والمصانع الكبرى المتضمنة لعدد كبير من مأجوري المجتمع الفرنسي، وأصبحت بذلك المؤسسة فضاء اجتماعي يحدد فيه انشغالات العمال².

وفي ظل السياق المجتمعي الذي عرف تغيرات مستمرة نتيجة الظروف والعوامل التي خلفتها الأزمات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الغربي، والتي انجر عنها ارتفاع معدل البطالة وسوء الشغل والتوظيف برزت اهتمامات حديثة في علم الاجتماع تولد عنها تخصص علم اجتماع المؤسسة أو ما يعرف بسوسيولوجيا المؤسسة، الأمر الذي حتم ضرورة إعادة النظر في المؤسسة باعتبارها طرفاً قادراً على الإسهام في حل تلك الأزمة من خلال توفير مناصب الشغل والرفع من معدلات الإنتاج وأوكلت في هذا النطاق للمؤسسة أدواراً مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة، أضافت لوظائفها الاقتصادية أدواراً اجتماعية متمثلة في إسهامها في توفير الأمن والاستقرار الاجتماعيين³.

¹ - عائشة التائب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011، ص63.

² - ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر 2016/2015، ص36.

³ - عائشة التائب، مرجع سابق، ص65.

وقد ساهم بذلك البحث في الحقل السوسيولوجي إلى بروز رؤية واضحة وملاح جديدة للمؤسسة تعكس الواقع الاجتماعي السائد فيها، وتحلل سيرورة تطورها من خلال ما طرحه علماء الاجتماع من أفكار ونظريات توضح العلاقة بينها وبين محيطها الخارجي.

كما أدى هذا التقدم العلمي إلى ملأ الفراغ النظري الذي لم تستطع سوسيولوجيا التنظيمات الإجابة عنه والذي سمح بالمهتمين في هذا المجال أمثال (سانسوليو رونو Renaud Sainsaulieu، فيليب بارنو Filipe bernoux، سيفريستان دونيز Segrestain Denis)، إلى ضبط بطريقة سوسيولوجية هذا الواقع الاجتماعي الخاص وهو المؤسسة، فهذه المقاربة تتجاوز في فضاءها ملاحظة الورشة فقط أو العلاقات بين الفاعلين الاستراتيجيين، بل تركز على تحليل العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها¹.

وفي هذا الصدد يمكن القول بأن علم الاجتماع كتخصص مستقل بذاته انبثق عنه مجموعة من التخصصات العلمية التي تدرس مجالات مختلفة في الحقل السوسيولوجي، ناتجة عن الظروف التي فرضتها الشركات والمصانع الكبرى التي عرفت الدول الغربية خاصة في فرنسا وما تسبب عنها من استغلال واحتكار لقدرات العمال، الأمر الذي جعل المختصين والمهتمين بالتنظيم والعمل إلى وضع مفاهيم حديثة وأساليب علمية تتماشى والتخصص السوسيولوجي السائد وحدود اهتماماته.

وقد قدم Alter Norbert (1996) في تحليله للمنظمة جدول وضح من خلاله تموقع كل تخصص من خلال فترته الزمنية وإطاره المرجعي وكذا الباحثين أو المهتمين بذلك التخصص والنظرة الموجهة للمؤسسة خلال فترات متباينة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (01): يوضح تطور مسار البحث من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة

سوسيولوجيا المؤسسات Sociologie des entreprise	سوسيولوجيا المنظمات Sociologie des Organisation	سوسيولوجيا العمل Sociologie du travail	مجال الدراسة متغيرات مجال الدراسة
تطور هذا الحقل البحثي منذ سنوات 1986 وبداية التسعينات	برز ابتداء من سنة 1970 إلى منتصف الثمانينات	كان هذا التخصص مهيمناً إلى غاية 1970	الفترة الزمنية
- الثقافة المؤسسية - الهويات المهنية - العلاقة بين المؤسسة بالمحيط	- أدوار الفاعلين - نظام العلاقات - النظام البيروقراطي - عقلانية الفعل	- منصب العمل (مهام العمل) - مشاكل العمل - المردودية - الإنتاج ... إلخ.	موضوع الدراسة

¹ - ميلودي عادل، مرجع سابق، ص 37.

- الواقع الاجتماعي للمؤسسة	- أنظمة الفعل الملموس	- الورشة - المجتمع الصناعي	الإطار المرجعي
- المقاولين - الهوية - الثقافة - جماعة اجتماعية من الفاعلين	- الفاعل، إستراتيجية الفاعل السلطة، النقابات، المسيرين... الخ	الطبقة العاملة، الإنتاجية، النقابات أرباب العمل	المفاهيم الأساسية
المؤسسة هي موضوع خاص بعلم الاجتماع، وهي تلعب دور مؤسسة اجتماعية.	المؤسسة منظمة كباقي المؤسسات لا تتمتع بخصوصية.	لا يوجد تحليل للمؤسسة في حد ذاتها، بل تعتبر مجرد مكان للإنتاج وإعادة العلاقات الاجتماعية المهيمنة	النظرة المكونة تجاه المؤسسة
- رونو سانسوليو - سيغريستان دونيز - فيليب بارنو	- ميشال كروزي - ماكس فيبر - فريدبارغ	- جورج فريدمان - آلان توران - تايلور، فايول	الباحثين المرجعيين

المصدر: بن صويلح ليليا: سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة الجزائر، 2010-2011، ص47.

ثانيا: المؤسسة الاقتصادية في الفكر السوسيولوجي:

إن الحديث عن المؤسسة الاقتصادية من منطلق سوسيولوجي لا يتم إلا من خلال أطر مرجعية ومقاربات نظرية توضح مدى تطور هذا المفهوم لاسيما في أوساط المختصين والمهتمين في هذا المجال. وقد شكل مفهوم المؤسسة كشكل من أشكال التنظيم مادة علمية مشتركة للعديد من الباحثين باختلاف اتجاهاتهم الفكرية وتخصصاتهم الأكاديمية، مما جعل هذا المفهوم ينطوي على الكثير من المعاني والدلالات، وقد وضع كل من **Benoit lévesque, Gilles bourque** بأن مفهوم المؤسسة اتخذ أشكالا مختلفة من التسميات صاحبت تطور الاتجاهات المختلفة لدراسة التنظيم¹.

وقد ساعد بروز علم اجتماع التنظيمات على معالجة المؤسسة كموضوع سوسيولوجي قادر على الاستقلالية والإبداع الاجتماعي أي ما يساعد على ربط الأفراد وخلق المجتمع، وهي تمثل في نفس الوقت تنظيما شكليا وثقافيا ومجموعة من الفاعلين يشكلون نسقا من العلاقات الاجتماعية ومكانا للتدريب على التعاون، ومن ثمة فإن مفهوم المؤسسة قد تعدد بحسب المراحل التي مرت بها دراسة الظاهرة².

¹ - بن صويلح ليليا، مرجع سابق، ص49.

² - سالم لبيض: ثقافة المؤسسة واثر العولمة في المغرب العربي-مثال تونس، مجلة الباحث، العدد 4، أبريل 2003، ص125.

وتطور مفهوم المؤسسة في مسيرة علم الاجتماع مر بمراحل مختلفة تزامنت مع نشأة علم الاجتماع كتخصص مستقل بذاته، وبالرجوع إلى تاريخه يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى مؤسس علم الاجتماع الحديث إميل دوركايم E. Durkheim وقد تم ضمنها تجاوز التعريفات الأنثولوجية البسيطة للمؤسسة حيث اعتبرت بمثابة "أساليب للعمل والإحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة"، كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة الاجتماعية كان حاضرا لدى بعض علماء الاجتماع الأنجلوساكسونيين، حيث اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز T. Parsons بأنها "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد" فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين¹.

ومن ثم فقد انطلق بارسونز من تصور المؤسسة بوصفها نسقا اجتماعيا من أنساق فرعية مختلفة سياسية، اقتصادية، ثقافية واجتماعية كالجماعات والأقسام وغيرها من الأنساق التي لكل منها مجموعة من الوظائف ولكل وظيفة مجموعة من الأدوار التي تقوم بها فيما بينها، وهي بذلك نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية². والغاية من هذه المؤسسة هو تحقيق أهداف مخطط لها ناتجة عن الأداء الوظيفي للفاعلين بها والقوانين والقيم التي تحكمهم وهذا حسب طبيعة التخصص أو النشاط الذي تسلكه تلك المؤسسة والذي تسعى من خلاله إلى بلوغ النجاح والاستمرارية.

أما ماكس فيبر (M. Weber) الذي ينتمي للمدرسة الكلاسيكية فقد نظر للمؤسسة على أنها عبارة عن نظام مغلق ثابت وعقلاني، تهدف بالدرجة الأولى إلى الإنتاجية والربحية، حيث نضم مجموعة من الموارد المتنوعة من موارد بشرية تتمثل في المقاولين والعمال، وموارد مادية من آلات وأجهزة وموارد مالية بالإضافة إلى ضرورة توفرها على مجموعة من العناصر بداية من الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله تحديد وتوضيح الأدوار والعلاقات بين المقاولين والعمال داخل المؤسسة وكيفية التواصل والتفاعل فيما بينهم³.

وقد كان الاهتمام السوسيولوجي بالمؤسسة في البداية عاما وشاملا، حيث اعتبرت في هذه المرحلة بمثابة النسق الاجتماعي الذي يتألف من العناصر المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها، وهذا التعريف حددته

¹ - عائشة التائب، مرجع سابق، صص 63-64.

² - زينب شنوف: شكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، أطروحة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د) في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017 صص 17.

³ - المرجع نفسه، صص 16.

المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع، وبدأ هذا المفهوم الشمولي للمؤسسة منذ مطلع الخمسينات يأخذ معاني أكثر تطور نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية كالتحديث والتنمية الصناعية ... إلخ، مما حتم ذلك ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفا قادرا على الإسهام في تلك التحولات والتغيرات وتحمل مسؤوليات مجتمعية مختلفة¹.

كما أسهم تناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علم اجتماع المؤسسات في تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني من خلال محاولة فهم البنية الداخلية للمؤسسة خاصة المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مفهوما يتناوله الباحثين والدارسين بوصفه "حقيقة اجتماعية قوية" يفترض تحليلها سوسيولوجيا وفق مستويين، المستوى الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي الذي تنتمي إليه ويرتبط المستوى الثاني بعلاقتها بنسقتها ونظامها الداخلي، مما أفضى إلى اعتبار المؤسسة الاقتصادية "كلا اجتماعيا" مترابط الأجزاء من ناحية ومتفاعلا مع البيئة الخارجية التي يوجد ضمنها من الناحية الأخرى، أي اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يوجد فيه².

وما يمكن قوله أن مفهوم المؤسسة ارتبط بمعاني متعددة، كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة والظواهر التنظيمية تتمثل فيما يلي³:

1- دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والأخر غير رسمي.
2- علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة، المجتمع المحلي ... إلخ) الموجودة في المجتمع.

3- دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.
4- علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.
وعلى ضوء ذلك فإن التحليل السوسيولوجي للمؤسسة بمختلف أشكالها تطورت بناء على ما تم تفسيره من خلال المقاربات السوسيولوجية والتي أعطت دلالات فسرت معنى المؤسسة عبر مراحل مختلفة بداية

¹- بن رمضان سامية: أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18، جامعة الأغواط الجزائر، ماي 2016، ص36.

²- عائشة التائب، مرجع سابق، ص65.

³- بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة- التطور والمفهوم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2008، ص6.

من أنها وحدة اجتماعية نسق اجتماعي، تنظيم، منظمة إلى أن برز مفهومها كمؤسسة من خلال التخصص الجديد الذي عرفه علم اجتماع التنظيم وهو علم اجتماع المؤسسات.

ويمكن تصنيف تلك المقاربات إلى نوعين:

1- مقاربات ذات اتجاه كلاسيكي:

ركزت على مقارنة المؤسسة كوحدة ميكانيكية للإنتاج مستقلة عن بيئتها الخارجية أي أنها نظام مغلق يخضع أساساً لمنطق العلمية التaylorية والعقلانية الفيبرية¹.

كما عرفت بأنها نظام للإنتاج يصمم كما تصمم الآلة، وقد تميزت المقاربة الكلاسيكية بميزتين أساسيتين هما: قبل تصميم المؤسسة لابد من معرفة وتحديد الهدف الذي بنيت من أجله والذي تسعى إلى تحقيقه ثم لابد من تحديد الهيكل، حيث من خلال هذا الأخير تحدد القواعد وتعرف العلاقات بين مكونات أو مستويات المؤسسة².

وما يمكن قوله أن المقاربة الكلاسيكية اعتبرت المؤسسة بناءً مستقلاً بعيداً عن المحيط الاجتماعي الخارجي، له قواعد وقوانين تحكمه في إطار علمي عقلائي هدفه الأساسي هو تحقيق الإنتاج والربح.

2- مقاربات ذات اتجاه حديث:

ركزت على مقارنة المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر يسعى لإشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية والمادية لأفراده، ويتضمن هذا الاتجاه كل من أعمال التون مايو، تالكوت بارسونز وميشال كروزي وغيرهم³.

فالمؤسسة أو المنظمة حسب الاتجاهات الفكرية الحديثة تعتبر نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... إلخ⁴.

وانطلاقاً مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية عرفت تطوراً هاماً في الفكر السوسيولوجي وضح طبيعتها كنسق أو نظام له أهداف اجتماعية واقتصادية متغيرة من فترة لأخرى حسب مختلف المراحل التي عرفها المجال السوسيولوجي خاصة المهتمين بالتنظيمات الصناعية والعمل، حيث تبلورت أفكارهم في بداية

¹ - بن صويلح ليليا، مرجع سابق، ص 50.

² - بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص 37.

³ - بن صويلح ليليا، مرجع سابق، ص 50.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص 20.

الأمر حول مجالات وظواهر مست البيئة الداخلية للتنظيمات وما تضمنها من قواعد وأسس علمية مستقلة عن البيئة الخارجية، ومع التطورات الحاصلة وبروز منطلقات فكرية في مجال العلاقات الإنسانية أعطت دافعا للعنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية وانفتحت على المحيط الخارجي وما يتسم به من تغيرات سمحت لعلماء الاجتماع والمهتمين بالتنظيم والعمل، بإجراء أبحاث ودراسات لتطوير مجال البحث السوسيولوجي للمؤسسات خاصة المؤسسة الاقتصادية كمحور أساسي لتحقيق الرفع والرفح من الإنتاجية.

ثالثا- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا أنماطا تسييرية وتنظيمية مختلفة ناتجة عن التوجهات السياسية والإيديولوجية التي ميزت كل مرحلة، والتي ساهمت في بروز عدة تشريعات في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات بدأت بسياسة التسيير الذاتي وصولا إلى اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات وقد كان الهدف من ذلك هو تطوير وتحسين طرق وأساليب التنظيم، ومن ثم تحقيق كفاءة المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسة الاقتصادية التي تعد العمود الفقري للاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع المحلي. وبناء على ما سبق سنتعرف على مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تبعا للبنية التنظيمية والسوسيولوجية التي ميزت كل مرحلة عن الأخرى.

1- مرحلة التسيير الذاتي: (1962-1965):

كانت مرحلة التسيير الذاتي أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال كأمر حتميا أملت الظروف السائدة آنذاك، كظاهرة الأملاك الشاغرة حيث وجدت السلطة الجزائرية نفسها أمام فراغ قانوني وتنظيمي صعب لسير المؤسسات التي تركتها القوى العاملة الفرنسية، وحلق مشاكل وصعوبات اقتصادية واجتماعية للدولة الجزائرية المستقلة حديثا.

وهكذا جاء صدور قرار التسيير الذاتي للمؤسسات في 22 مارس 1963 يسمح بإيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المؤسسات الصناعية الموروثة عن الاستعمار، من خلال تشكيل لجان التسيير الذاتي لحوالي 500 مؤسسة معطلة¹.

وقد كان يهدف نظام التسيير الذاتي إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية حيث بينت نتائج تلك التجربة إلى وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الاقتصادية العمومية والتي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع مما

¹ - بوفلجة غياث: بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص9.

انعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية، فالاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفها من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها¹. ورغم أن نظام التسيير الذاتي حدد له هيئات داخلية تشرف على تسييره تتمثل في: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير، فقد أدى بروز هذا الأخير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى عرقلة نشاط المؤسسات في الكثير من الأحيان بسبب ممارسة مركزية اتخاذ القرارات واحتكار المعلومات باعتبار أن الأمية منتشرة بين العمال²، الأمر الذي أفرز العديد من التناقضات والنتائج السلبية سببها تعارض المصالح بين الإدارة والعمال، مما أعاق ذلك التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي وعجل بظهور مرحلة التحول إلى القطاع العام أو الشركات الوطنية.

2- مرحلة المؤسسات الوطنية: (1965-1971)

لعل من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا هو تلك الصعوبات والعراقيل التي واجهت تلك المؤسسات ولم تسمح لها بالتوسع³. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور شركات وطنية ضخمة، خاصة بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدولة والتي تعتبر كبداية لخلق مؤسسات وطنية منها: الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" (1966)، الشركة الوطنية لمواد البناء (1967)، الشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" (1967)، الشركة الوطنية للمصبرات (1966) وغيرها⁴.

وقد برزت بذلك إستراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات تكون فيها الدولة هي المرتكز الأساسي والوصي عليها، معتمدة في ذلك على المخططات التنموية لإقامة قاعدة صناعية وبناء الاقتصاد الوطني وفي هذه المرحلة بدأت تتضح مكانة المؤسسة الاقتصادية الوطنية ومعالمها كأساس لبلوغ التنمية وترقية المجتمع وتطوير الاقتصاد الجزائري.

¹ - بهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص8.

² - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص9.

³ - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س ص9.

⁴ - حشماوي مختارية: تكوين الإطار المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر 2011-2012، ص42.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980):

بعد الإعداد لمختلف المعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية وكذلك قانونها لتصبح المؤسسة مسيرة تسييرا اشتراكيًا، حسب قانون التسيير الاشتراكي الذي صدر عام 1971، وأصبحت تتصف بمميزات فيما يخص الإنتاج والهيكل التنظيمي وحتى مختلف أقسامها¹.

والمؤسسة الاشتراكية عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية وتتضمن وحدة إنتاجية أو عدة وحدات تسيير وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي²، وتتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجه، والثاني داخلي ويشترك فيه العمال. وتكون بذلك المؤسسة الاقتصادية العمومية هي القاعدة النظامية لسياسة التنمية المحددة والمتابعة من طرف الدولة، فهي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية³.

وتعتبر بذلك المؤسسة العمومية الاقتصادية في النظام الاشتراكي وسيلة لتحقيق أهداف محددة في مخططات التنمية الوطنية الشاملة ضمن ظروف معينة، معتمدة في ذلك على المبادئ الأساسية لهذا النظام، هذه المبادئ التي تمتد جذورها إلى النظرية الماركسية التي هي مصدر الأسس العلمية للأنظمة الاشتراكية بناء على التحليلات التي قدمها ماركس في كتاب "رأس المال" ثم أنجلس بعده، لتتبلور بعد قيام الثورة البلشفية عام 1917، وتأخذ بنظام التخطيط الاقتصادي وانتشرت بعد الحرب العالمية الثانية في دول شرق أوروبا والصين وغيرها⁴.

وقد تميزت هذه التجارب بميزات وخصائص أساسية منها: الملكية العامة لوسائل الإنتاج لإزالة الفوارق الاجتماعية، والقضاء على الاستغلال عن طريق ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وضم صغار المنتجين لجهودهم ومواردهم في ملكية تعاونية⁵. وكما جاء في الميثاق الوطني (1976) بأن التسيير الاشتراكي للمؤسسات شكل إطارا ملائما لتعبئة العمال من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص173.

² - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص10.

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص174.

⁴ - غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر، 2006-2007، ص207.

⁵ - المرجع نفسه، ص207.

وزيادة اندفاعهم في معركة الإنتاج، فتطبيق سياسة مساهمة العمال في تسيير المؤسسة يشكل مرحلة جديدة في تعزيز ممارستهم في تسيير مختلف النشاطات المتعلقة بشؤون المؤسسة، أي أن التسيير الاشتراكي للمؤسسة هو بمثابة بوتقة تنصهر فيها جميع الطاقات البشرية للمؤسسة¹.

وفيما يخص نظام الموارد البشرية في التسيير الاشتراكي فقد اعتبر العامل البشري ذو أهمية بالغة في مصير المؤسسة الاقتصادية من حيث تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها، وكذلك من حيث تلبية أهداف الخطة الوطنية للمجتمع، لذا فإن نظام التوظيف والأجور والمناصب وغيرها في المؤسسة يستوجب تسييرا محكما، إلا أن هذا خلال مرحلة المؤسسة الوطنية اسقط أغلب المسؤولين في أخطاء وتصرفات غير عقلانية، ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشرية إلى سببين أساسيين: صعوبة تحديد المنصب نظرا لعدم وجود سلم للمناصب في المؤسسات، وصعوبة تصنيف وتقييم العمال وربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجهاتها وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد ولا النوعية².

وفي هذا السياق فإن التسيير في المؤسسة الجزائرية في تلك الفترة لم يكن مرتبط بالخطة الإستراتيجية التي تضعها الإدارة والتي تتفق مع احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ذلك أن نقص الكفاءات والقوى المؤهلة فرض على الدولة إتباع سياسة ملا الفراغ للمناصب الشاغرة، دون الاهتمام بالمستوى العلمي والكفاءة المهنية بسبب ما خلفته السياسة الاستعمارية، مما تولد عن ذلك ضعف التسيير بالنسبة للمسؤولين وانتشار ظاهرة البيروقراطية في عملية توظيف وتقييم العمال، وظهور حالات التذمر والتوتر في الوسط العمالي بسبب التسيير غير العقلاني.

ويعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات مرحلة هامة في تطور المؤسسة الاقتصادية، فقد جاء لسد الفراغ القانوني في مجال التسيير، وأعطى للعمال الحق في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة، إلى جانب الأمن المهني خاصة وأن غالبية اليد العاملة كانت موظفة من طرف الدولة وتمتعهم بعدة خدمات اجتماعية كالنقل والإطعام والخدمات الصحية وحتى الثقافية والترفيهية.

وإذا كان التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوبا له عدة جوانب إيجابية إلا أن ممارسات الإدارة والعمال أدت إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية تتمثل أهمها في³:

¹-الميثاق الوطني، منشورات جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976، ص ص133-134.

²- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص178.

³- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص11.

✓ مركزية اتخاذ القرارات: أي أن غالبية القرارات الأساسية (تحديد الأجور، التوظيف، الطرد ... إلخ) على المستوى المركزي للشركة أو على المستوى الوزاري.

✓ بطء عملية اتخاذ القرارات: حيث كانت إجراءات اتخاذ القرارات طويلة ومعقدة نظرا لتعدد الجهات المكلفة بذلك، مما نتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات وهو ما يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات وبروز ظاهرة البيروقراطية.

أما فيما يخص علاقات العمل في ظل التسيير الاشتراكي فرغم التقارير المقدمة من طرف اللجان التي أشارت إلى تحسن العلاقات الفردية، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المؤسسات قد تمكنت نهائيا من التغلب على المشكلات السوسيو مهنية، فقد بينت بعض المؤشرات الإحصائية التي سجلتها "مفتشية العمل" خلال عام 1977 بأن هناك ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسات الصناعية، وهذا يعني بأن علاقات العمل سادها عدم التفاهم نظرا لعدم رضا جماعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات¹.

وفي ضوء ما سبق نستنتج بأنه رغم الإيجابيات التي جاء بها نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلا أنه لم يحقق طموحات ورغبات جماعات العمل، ولم يوفر الاستقرار الوظيفي للعامل الأمر الذي أثر سلبا على فعالية المؤسسات الاقتصادية ودفع بالسلطة إلى إتباع أسلوب جديد وإعادة الاعتبار لهذه المؤسسات.

4- مرحلة إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية:

نظرا للصعوبات والعراقيل التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل التسيير الاشتراكي وتقاديا للسلبيات التي خلفها هذا النظام، أصدرت الدولة الجزائرية في بداية الثمانينات إجراءات إصلاحية كان الهدف منها زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية العمومية وإخراجها من الوضعية الصعبة التي عانت منها لفترات متتالية خاصة مع انخفاض أسعار البترول عام 1979، وقد تضمنت تلك الإصلاحات ما يلي:

4-1- إعادة الهيكلة: (1980-1988)

جاءت عملية إعادة الهيكلة استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية، والتي كانت تشكو من ضعف تسييرها الداخلي، وارتفاع تكاليف الإنتاج العمومي غير الكفاء، وكانت تهدف

¹ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 21.

هذه العملية للاتجاه نحو التسيير المحكم في نشاطات المؤسسات التي أصبحت ذات أحجام أقل مع تحقيق مردودية مقبولة، فركزت على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وذات الاستعمال الكثيف للعنصر البشري في القطاع الإداري والتجاري والخدمات على حساب الصناعة والزراعة¹.

وقد حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسبب في عرقلة نشاط المؤسسة، والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة².

وقد تمحورت أهداف هذه العملية في جملة من الأهداف نلخصها كما يلي³:

- ✓ تحقيق المزيد من الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات وهذا من خلال العمل على تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها ومحاولة استغلال الموارد البشرية استغلالا عقلانيا.
- ✓ تفويض السلطة للمؤسسات من خلال مبدأ اللامركزية لتسهيل مهمة المؤسسات في تسيير الوحدات لها.

وقد عرفت عملية إعادة الهيكلة شكلين أساسيين هما:

أ- إعادة الهيكلة العضوية:

وهي عملية تحويل المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم، لتسهيل عملية التسيير والتحكم فيها وتحسين فعاليتها كما أن الغرض منها هو⁴:

- ✓ التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي، مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاج والضغط على التكاليف.
- ✓ تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية ومقراتها.
- ✓ تحقيق لا مركزية حقيقية في نظام اتخاذ القرارات.
- ✓ تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.

¹ - بهدي عيسى بن صالح، مرجع سابق، ص 9.

² - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 25.

³ - ميلودي عادل، مرجع سابق، ص 86.

⁴ - منية غريب، مرجع سابق، ص 219.

✓ تدعيم التوازن الجهوي من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عبر كامل التراب الوطني ومراعاة طبيعة نشاط المؤسسة المهيكلية.

ب- إعادة الهيكلة المالية:

وتتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة، وكذا النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة من أجل تجسيد استقلالها المالي، وبالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية. وهكذا يتضح أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو تطهير المؤسسة من الناحية المالية، بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة، مع اتخاذ جملة من الإجراءات تلتزم بها المؤسسة تتضمن ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل، ومن ثم تصبح المؤسسة بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية¹. وما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق بأن عملية إعادة الهيكلة كان لها أثر إيجابي يتمثل في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في أنحاء التراب الوطني، ساهمت في فك العزلة عن بعض المناطق ووفرت مناصب شغل لسكان تلك المناطق، فهي بذلك دعمت فكرة التوازن الجهوي، إلا أن ذلك ليس كاف لنجاح هذه العملية لأنها عرفت بدورها وضعاً صعباً تمثل في تلك الاضطرابات والتوترات التي شهدتها الطبقة العاملة بسبب تدهور الأوضاع الاجتماعية، كما ساهم نقص الإطارات المتخصصة في ضعف المردودية وفشل المؤسسات في التسيير مرة أخرى، الأمر الذي تطلب من الدولة اللجوء إلى إصلاح جديد للرفع من مردودية هذه المؤسسات والتخفيف من مشكلة الديون التي عرفت ارتفاعاً في تلك الفترة.

4-2- استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية (1988):

لقد تبنت الجزائر استقلالية المؤسسات بوصفها سياسة إصلاحية من أجل إعادة مؤسساتها الاقتصادية العمومية إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساساً بوظيفتها الإنتاجية وقد جاءت هذه العملية لتجسيد محاولة جدية لإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلها في المؤسسات العمومية بعد تطهيرها وتحريرها مالياً².

وقد بادرت الدولة بهذا الإجراء بسبب الظروف المتردية التي ظل يعاني منها الاقتصاد الجزائري في النصف الثاني من الثمانينات، خاصة في ظل تدهور أسعار البترول بداية من سنة 1986 مما أحدث

¹ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 27.

² - الداوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، دمشق، 2009، ص 260.

ذلك اختلالات اقتصادية واجتماعية¹. إلى جانب عدم ظهور بوادر تحسين في أداء المؤسسات نتيجة الإصلاحات الهيكلية وتأثيرها السلبي على مستوى معيشة المواطنين ومعدلات النمو، مما أصبح من الواجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وفي أساليب تسييرها وفتح المجال أمامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها².

ومع صدور أول قانون يشير إلى استقلالية المؤسسات في جانفي 1988، وتبعته أوامر وقوانين ومراسيم تنظيمية وأحكام تشكل في مجالها الإطار القانوني والتنظيمي لعملية استقلالية المؤسسات والتي تضمنت تمتع المؤسسة الاقتصادية باستقلالية في المجال المالي والتسييري³، أما فيما يخص علاقات العمل فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطة واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية، وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسئولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترفيات، التأديب. غير أن ذلك لا يعني من وجهة نظر المشرعين منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم قصد إخضاعهم لسيطرتها بل أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسات التوظيف، ثم ربطها بالأهداف الإنتاجية المحققة على مستوى الوحدة أو المؤسسة⁴.

اعتبر العنصر البشري في مرحلة الإصلاحات ذي أهمية كبيرة حيث تم استغلال الطاقات البشرية وتوزيعها على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش على اختصاصها ومنصب عملها الفعلي⁵.

وقد أسفرت نتائج استقلالية المؤسسات وحسب يوسف سعدون من خلال تحليل بعض المؤشرات التي أجراها الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) حول وضعية المؤسسات الصناعية خلال الثلاثي الأول من سنة 1989، على وجود عجز واضح لدى المستخدمين المؤطرين على مستوى المؤسسات المحلية بلغ نسبته 64% من المؤسسات المختارة كعينة للدراسة خلال تلك الفترة لتصل نسبة العجز خلال الثلاثي

¹ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 31.

² - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 13.

³ - سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية- اقتراح نموذج للتطوير-، مختبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص 88.

⁴ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 32.

⁵ - بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02 جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2002، ص ص 115-116.

الرابع من نفس العام إلى 68.7%¹. وهذه المؤشرات وضحت جليا فشل مشروع استقلالية المؤسسات رغم بعض إيجابياتها لأنها لم تحقق الأهداف المرجوة، فالمؤسسات الاقتصادية لم تصل إلى كفاءتها وأدائها المرغوب فيه نتيجة المشاكل والعراقيل التي واجهتها، فرغم الطاقات البشرية التي عرفتتها تلك الفترة على غرار المراحل الأخرى إلا أن الجانب التسييري والتنظيمي لم يكن فعالا، إضافة إلى الصراعات الاجتماعية التي تزايدت بعد سنة 1988 وما خلفته تلك الفترة من احتجاجات ومشاكل اجتماعية أثرت بدورها على مردودية المؤسسات وفعاليتها.

وما يمكن استنتاجه أن سياسة الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية وما نتج من انعكاسات إيجابية وسلبية كانت محطة هامة للتحوّل من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فبعد مشروع الاستقلالية الذي اعتمد على صناديق المساهمة كوسيط بين الدولة كمالكة لرؤوس الأموال والمؤسسات بدأ التمهيد لإستراتيجية الدخول إلى اقتصاد السوق وإتباع سياسة الخصخصة كمرحلة جديدة لتطور المؤسسة الاقتصادية وزيادة فعاليتها.

5- مرحلة الخصخصة والتحوّل إلى اقتصاد السوق: (1995 إلى يومنا هذا)

نظرا للاختلالات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية العمومية خلال المراحل السابقة في نظم التسيير وما نتج عنها من مشاكل وعراقيل أفقدتها توازنها واستقرارها وسمحت ببروز الخصخصة كأسلوب جديد لتشجيع الاستثمار والمنافسة وتحقيق الفعالية خاصة في ظل هيمنة المنتجات الأجنبية على السوق مما ترتب عن ذلك إعادة النظر في التسيير وطبيعة الإنتاج ليتسنى للمؤسسات فك القيود وإبراز كفاءتها وتحسين أدائها ورفع مردوديتها.

ويعرف المشرع الجزائري الخصخصة في الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26/08/1995 بأنها "القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص. إما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كفاءات لتحويل وممارساته وشروطه". فالخصخصة

¹ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 33.

حسب القانون الجزائري لا تعني مجرد تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بل تعني أيضا عملية تغيير تسيير المؤسسات العمومية مع بقاء الأصول ملكا للقطاع العام في بعض منها¹. إن اللجوء إلى فكرة الخصخصة في الجزائر لم يكن وليدا للصدفة بل جاء نتيجة الظروف الصعبة التي مر بها القطاع العام لفترات متتالية، والتي أدت إلى ضعف أدائه وفقدان فعاليته، والجزائر عند تبنيها لسياسة خصخصة المؤسسات العمومية كانت تهدف إلى تحقيق ما يلي²:

- ✓ تخفيض العبء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الذي يتقل ميزانية الدولة.
- ✓ تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، وهذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق.
- ✓ تنمية سوق الأسهم وتوسيع قاعدة الملكية، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال.
- ✓ إحداث مناصب عمل على المدى الطويل.
- ✓ الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وإصلاح وتدعيم ميكانيزمات السوق.
- ✓ توفير الغطاء المالي اللازم الذي يسمح بتدعيم المشاركة الشعبية في تسيير المؤسسات.
- ✓ تحديد تدخل الدولة وإيجاد الحلول لمشاكل الميزانية والمديونية³.

فعملية الخصخصة هي امتداد لسلسلة إصلاحات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد ساهمت في تطوير القطاع الخاص خاصة في السنوات الأخيرة، وبالرغم من الإيجابيات التي حققتها سياسة الخصخصة إلى أنها انعكست سلبيا على المجتمع خاصة بعد عملية التسريح التي عرفها عدد كبير من العمال والتي أدت إلى تفاقم نسبة البطالة وتدني مستوى المعيشة. ومما سبق يتضح بأن المؤسسة الاقتصادية عرفت تغيرات شتى تضمنت الجانب التسييري والهيكلية ذلك أن التوجهات الإيديولوجية التي عرفتها الدولة الجزائرية وانتقالها من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي كان لها أثر على السياسة المنتهجة في مختلف الميادين بما فيها المجال الاقتصادي والاجتماعي.

رابعا- الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:

تباينت آراء المفكرين حول أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن هدفها الأساسي هو تعظيم الربح في حين يقر البعض الآخر بتعدد الأهداف، وفي هذا المجال ليس مهما الإقرار بوجود هدف واحد للمؤسسة

¹ - سيف الإسلام شوية، مرجع سابق، ص ص90-91.

² - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص ص271-272.

³ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص ص36-37.

أو عدة أهداف بل الأهم هو الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان الذي توجد فيه المؤسسة محل الدراسة من حيث أهدافها¹.

وتتمثل الأهداف حسب بيرو (Perrow) "المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها" كما يعرفها سكوت (Scott) بأنها "تصورات لنهاية مرغوبة - ظروف وحالات- يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، وهناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الجزائرية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها سواء كانت عمومية أو خاصة مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها². ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في الأهداف التالية:

✓ **تحقيق الربح:** من الأهداف الأساسية لإنشاء أي مؤسسة اقتصادية تحقيق الربح لضمان استمرارها وتوسيع نشاطها، فهو بمثابة المعايير الأساسية لديمومة المؤسسة³، لأنها تسعى من خلاله إلى ضمان استقرارها وزيادة المنافسة مع مؤسسات أخرى لها نفس النشاط كما يساهم في توفير حاجات العمال.

✓ **تحقيق متطلبات المجتمع:** تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات) وعليه تغطي طلبات المجتمع محليا أو جهويا أو وطنيا⁴.

✓ **عقنة الإنتاج:** وذلك من خلال الاستخدام الرشيد والعقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** مما يسمح ذلك بتحسين مستوى معيشة العمال، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه خاصة في ظل التطورات السريعة لمختلف المنتجات والتقنيات

¹ - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ص37.

² - غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص12.

³ - بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص141.

⁴ - نور الدين ميني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص73.

التكنولوجية والتي سمحت بتزايد رغبات العمال باستمرار، وبالتالي لابد من توفير إمكانيات مالية من شأنها أن تحسن الوضعية الاجتماعية للعامل¹.

✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة: عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة².

✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: وذلك من خلال العلاقات المهنية والاجتماعية القائمة بين العمال نظرا للاختلافات التي تميزهم عن بعضهم البعض سواء في المستوى العلمي أو الانتماء الاجتماعي والسياسي³، لذلك لابد من تنمية العلاقات بينهم وحتى مع الإدارة ليشعر العامل باستقراره الوظيفي في المؤسسة.

✓ تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في المجال التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة تضيف التطور الحضاري لهم⁴.

✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال: منها التأمين الصحي، التقاعد، الوقاية من حوادث العمل... الخ⁵ إضافة إلى توفير النقل للعمال وحتى المطاعم وغيرها فمختلف الأهداف السالفة الذكر هي عوامل هامة لنمو المؤسسة واستمرارها خاصة وأنها متعلقة بالموارد البشري الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية، والذي يسعى من خلال عمله إلى الحصول على مورد يحقق له احتياجاته إلى جانب تنمية علاقاته الاجتماعية والتي من شأنها أن تعزز انتماءه للمؤسسة وتشعره بالاستقرار الوظيفي.

3- الأهداف الثقافية والرياضية: من أهم الأهداف التي يجب على المؤسسة التركيز عليها هم العمال باعتبارهم جزء مهم من عملية الإنتاج، فعليها توفير أجورا تحسن من مستواهم الاجتماعي بالإضافة إلى توفير وسائل ترفيهية وثقافية لأولادهم كالمكتبات، المسرح.. الخ، وكذلك الاهتمام بمستوى العمال الفكري والثقافي⁶ وتتعلق بذلك هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي المتمثل فيما يلي⁷:

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 17-18.

²- نور الدين مبني، مرجع سابق، ص 73.

³- غول فرحات، مرجع سابق، ص 13.

⁴- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 19.

⁵- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 37.

⁶- بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص 142.

⁷- غول فرحات، مرجع سابق، ص 14.

✓ توفير وسائل ترفيهية وثقافية تساعد على تنمية المستوى الفكري للعمال من خلال المكتبات وخلق جو ترفيهي رفقة أولادهم من خلال المسرح والرحلات لأن ذلك يؤثر إيجابيا على العامل فيشعر بالاهتمام المتزايد من المؤسسة فيتوجب عليه تحسين أدائه وزيادته كفاءته ومسايرة التطورات الحاصلة في المجال العلمي والتكنولوجي.

✓ تخصيص أوقات للرياضة حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إقامة فرق في العديد من الرياضات، تمكن العامل من الاحتفاظ بصحة جيدة وتعطيه النشاط والحيوية وتخلصه من الخمول الذي يسيطر على أغلبية العمال بمؤسساتنا.

4- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى الأهداف السابقة فإن المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها، لا بد لها من مواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال وسائل الإنتاج، وذلك من خلال توفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا¹، وتخصص لها مبالغ مالية لتحقيق الجودة في المنتج ورفع المردودية.

وتعتبر الأهداف السالفة الذكر بمثابة الأهداف العامة التي تحدها أغلب المؤسسات، وهي التصنيف الأكثر تداول وانتشار في حين نجد بعض علماء الاجتماع أعطوا للأهداف طابعا آخر، وصنفوها وفقا لمعايير تحدها طبيعة النسق الاجتماعي، فمنهم من قسمها إلى أهداف أساسية وأخرى فرعية ومنهم من قسمها إلى أهداف روتينية، أهداف مرتبطة بحل المشاكل، أهداف إبتكارية.

وفي هذا السياق فإن باريسونز نظر إلى الأهداف كغايات تسعى المؤسسة إلى تحقيقها واعتبرها بمثابة السند الذي يبرر وجود أي تنظيم أو مؤسسة، وبالنظر إلى طروحات باريسونز فإن إنجاز الأهداف يرتبط بمدى قيام الأنساق الفرعية المشكلة للمؤسسة بالمتطلبات الوظيفية الأربعة (التكيف، تحقيق الأهداف الكمون، التكامل) من ناحية ويمدى توفر الشروط الثلاثة لأي نسق من ناحية أخرى، وتكمن هذه الشروط في : الشرط البنائي (إشباع بعض المتطلبات التنظيمية)، الشرط الوظيفي (إشباع بعض حاجات النسق الأساسية، والشرط المتعلق بالديناميات الداخلية للنسق².

ومما سبق يمكن الإشارة إلى أن أهداف المؤسسة الاقتصادية نابعة من حاجاتها التي أنشئت من أجلها وحاجات ودوافع العاملين بها، وهذا الطرح حدده باريسونز من خلاله تعريفه للمؤسسة حيث ربط النسق الاجتماعي المنظم بتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها وهو ما ينطبق على المؤسسة محل الدراسة

¹ - المرجع السابق ، ص14.

² - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص18.

(مؤسسة ميناء عنابة) التي بدورها لها أهداف وغايات سعت إلى تحقيقها ولا تزال، لتحسين فعاليتها الاقتصادية على الصعيد الوطني وحتى الدولي.

خامسا-المعوقات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

إن تحليلات روبرت ميرتون شكلت إسهاما بارزا في البناء التنظيمي توصل من خلاله إلى الربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظروف متغيرة، وقد أشار إلى ما يعرف بالمعوقات الوظيفية أو النتائج غير مرغوب فيها والتي قد تؤدي إلى خلق مشاكل في التنظيم،¹ كما استخلص بذلك نموذج البدائل الوظيفية حيث تنهض فكرته الأساسية من أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر،² أي أن المواقف تتبع درجة التغير التي تحدث على أي تنظيم وفي هذا السياق سنحاول التعرف على طبيعة المعوقات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية والتي تنعكس بصورة سلبية على سير العمل.

فالتغيرات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال فترات متعاقبة على الصعيد التنظيمي ناتجة عن المشاكل والصعوبات التي مرت بها والتي سببت عوائق لأصحاب القرار في عملية التسيير وسمحت ببروز إصلاحات من طرف الدولة الجزائرية من فترة لأخرى لتحسين الوضع وزيادة فعالية هذه المؤسسات بزيادة كفاءة أفرادها، غير أن سوء التخطيط للموارد المادية والبشرية لم يحقق الأهداف المنشودة التي سعت إليها السلطات الجزائرية، نتيجة العوائق التنظيمية التي واجهتها المؤسسة الجزائرية على الصعيد الداخلي والخارجي والتي يمكن توضيحها كمايلي:

1- على المستوى الداخلي: وتتمثل في مجموع العوامل السلبية التي أثرت بشكل مباشر على العمال من

جهة وبعض المسؤولين من جهة أخرى وأعاقت أدائهم الوظيفي ونذكر منها:³

✓ **ثنائية القرار:** حيث جاء ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بضرورة إشراك العمال في التسيير

إلى جانب ممثلين عن الإدارة، مما سمح ذلك بوجود تياران متصارعان هما العمال ومجلس الإدارة

وأدت هذه الثنائية في التسيير إلى ظهور توترات بسبب التناقض بين تسيير العمال القائم على الأهواء

والمشاعر ونقص التجربة والخبرة إلى جانب الأمية التي عانى منها اغلب العمال، وتسيير مجلس

¹- خالد حامد، مرجع سابق، ص104.

²- إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1994 ، ص161.

³-حسان الجيلاني :الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2015، ص ص150-151.

الإدارة الذي طغى عليه الجانب البيروقراطي وعدم اهتمامهم برغبات العمال وحل مشاكلهم المختلفة الأمر الذي أدى إلى خلق فجوة بين العمال والإدارة ناتجة عن التصدع في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

✓ **كبر حجم المؤسسات :** إن ضخامة المؤسسات الصناعية وتوسع شبكاتها وفروعها عبر أنحاء الوطن أدى إلى ضعف التحكم في تسييرها، وصعوبة استغلالها بطريقة عقلانية، واستحالة مراقبتها بطريقة سليمة ودقيقة ، مما نتج عن ذلك انتشار ظواهر سلبية في بيئة العمل أدت إلى ضعف فعالية تلك المؤسسات.

✓ **ارتفاع عدد العمال :** نظرا لانعدام التخطيط المتماشي مع حاجات المؤسسة من اليد العاملة وسوء التوظيف الذي أدى إلى اكتظاظ عدد العمال في المؤسسات بدون فائدة خاصة في الوظائف الإدارية بصفة خاصة ، وعدم شغل العامل للمنصب الذي يميل إليه أو يختص فيه وأصبحت هناك فوضى في التسيير ، الأمر الذي أدى إلى تدمير العمال وسخطهم على التسيير والإدارة بصورة عامة وخلق بذلك حالة عدم الاستقرار الوظيفي للعمال.

وهذه المعوقات تمحورت أساسا بداية من فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث وجد العمال أنفسهم أما مؤسسات ضخمة، صعب التحكم فيها نظرا لضعف المؤهلات العلمية والفكرية للعمال بسبب انتشار الأمية في تلك الفترة .

2- على المستوى الخارجي : إن المؤسسة الجزائرية عرفت عدة أجهزة تحكمت فيها، من بينها جهاز التخطيط الذي كان مركزيا والجهاز المصرفي، إلى جانب السياق الاجتماعي الذي اتسم بالتأزم والتدهور خاصة في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، حيث انخفضت القدرة الشرائية للعمال وانقطعت الثقة بينهم وبين مؤسساتهم، ونقص تموين المؤسسات الصناعية بالمواد الأولية ، وتعقيد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحصول على تلك المواد وبالعملة الصعبة، إلى جانب علاقة المؤسسة مع مختلف الأجهزة والتي لم تتسم بالثبات والموضوعية خاصة مع جهاز التخطيط باعتباره موجها ومشرفا على أنشطة المؤسسة والجهاز المصرفي باعتباره ممولا وراقبا،¹ وأمام هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الصناعية في فترات سابقة فان الدولة اتخذت بعض الإصلاحات للتخفيف من الأزمات التي عانت منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

¹ - المرجع السابق، ص 152.

ولا تزال المؤسسات الجزائرية تشهد بعض السلوكات السلبية والتي تعتبر كمعوقات وظيفية في محيط العمل من بينها :

1-معوقات تتعلق بالرئيس (المشرف) : إن القيادة في مجال العمل تتطلب صفات في شخصيته تميز الشخص عن غيره لتقلد مناصب عليا، وهذا ما يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار حيث نجد أن هناك من يتقلدون مناصب بطريقة غير موضوعية قد تعيق الدور الذي يقوم به ويخلق مشاكل في العمل من بينها:¹

- ✓ التردد في اتخاذ القرارات وضعف التعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- ✓ ضعف الشخصية وعدم الثقة في النفس.
- ✓ عدم الإلمام الدقيق بالعمل.
- ✓ سوء العلاقات مع العاملين.
- ✓ عدم توفر المرونة في التعامل مع ظروف العمل والعاملين.
- ✓ استعمال السلطة والرقابة في غير محلها.

2-معوقات تتعلق بالمرؤوسين: هناك بعض المرؤوسين في المؤسسات قد يشكلون عائق في سير العمل من خلال بعض السلوكات المتمثلة في:²

- ✓ نفور المرؤوسين من قرارات المشرف إذا ما اتخذت بصورة انفرادية دون مشاركتهم.
- ✓ العجز والتقصير في أداء العمل.
- ✓ شكاوي وتظلمات العاملين.
- ✓ كثرة الغياب والتأخير.

ويمكن القول أن المعوقات التنظيمية التي تصيب اغلب مؤسساتنا تتطلب إدارة محكمة في تخطيطها لمختلف الموارد التي تتضمنها المؤسسة ، خاصة منها الموارد البشرية التي تعد عامل مهم وأساسي ينبغي الاستثمار فيه والمحافظة عليه من خلال اعتماد طرق موضوعية في التسيير بعيدا عن البيروقراطية التي تعتبر أهم عائق تعاني منه اغلب المؤسسات الجزائرية .

¹-ثامر ملح المطيري : فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي ، دار اللواء للنشر والتوزيع ، ط1، الرياض، 1990، ص ص 350-

354.

²- المرجع نفسه ، ص ص355-356.

سادسا- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

لمعرفة المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية والسياسة التي تحكمها في مجال العمل، فإنه من الضروري التطرق إلى مراحل وظروف تطورها في هذه المؤسسات لاستخلاص بعض المميزات التي تتمتع بها هذه الإدارة دون فصلها عن السياق الذي وجدت فيه¹، وتحديد الدور الذي تقوم به تجاه مواردها البشرية، باعتبارهم المورد الحقيقي في العملية الإنتاجية، فالمورد البشري عنصر فعال تسعى من خلاله المؤسسة النجاح والاستمرارية.

وقد مرت بذلك إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بعدة مراحل تاريخية ناتجة عن التغيرات والظروف التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى جانب التطورات التي شهدتها العالم في مختلف المجالات بما فيها المجال التنظيمي ويمكن تحديد هذه المراحل كما يلي:

1- المرحلة الأولى: فترة الستينات (1962-1970)

لقد شهدت الجزائر في السنوات الأولى من الاستقلال فراغا قانونيا وتنظيميا فيما يتعلق بعلاقات العمل ناتجة عن هجرة المعمرين الأجانب من مختلف المؤسسات، مما استدعى ذلك قيام العمال الجزائريين تلقائيا بإدارة وتسيير هذه المؤسسات، وتقاديا لتعطيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية بادرت الدولة في تلك المرحلة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية². وقد انشغلت الجزائر في هذه الفترة بالجانب السياسي للمحافظة على كيانها من خلال بناء الدولة الجزائرية ومؤسساتها³، ذلك أن الوضع الصعب الذي عاشته بعد الاستقلال استلزم وضع سياسة التسيير الذاتي للمؤسسات والتي ترمي إلى تنظيم العمل من طرف العمال. وقد عرف فهمي منصور عملية التسيير الذاتي بأنها "قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين، على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو أي مجموعة من العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها"⁴.

¹ - ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، مجلة التواصل، العدد 24 جامعة عنابة، الجزائر، 2009، ص135.

² - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25.

³ - ليندة رقام، مرجع سابق، ص136.

⁴ - بوطه عبد الحميد: واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012-2013، ص162.

وكان التسيير الذاتي هو الحل في تلك الفترة نتيجة لأوضاع الاقتصادية السائدة آنذاك والتي تميزت بعدة خصائص هي¹: ضعف النسيج الصناعي، ارتفاع معدلات البطالة، ارتفاع نسبة الأمية، اقتصاد مدمر وبنى تحتية مهدمة .

أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية في ظل سياسة التسيير الذاتي فقد تميز بما يلي:

✓ كان الهدف الأساسي في تلك الفترة هو توظيف أكبر عدد ممكن من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالنوعية والكفاءة.

✓ ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين لتنمية القدرات.

✓ تشجيع العمال وتحفيزهم على العمل والإنتاجية ومشاركتهم في عملية التسيير .

ويمكن القول أن فترة الستينات تميزت بالبعد الوطني والحماسي ذلك أن المواطنين الجزائريين كان هدفهم الأساسي هو الحرية والاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية ومن ثم فإن تسيير الموارد البشرية في تلك الفترة كان ذاتيا أي أن العمال هم من نظموا أنفسهم داخل المؤسسات رغم نقص الكفاءات إلى جانب انعدام التخطيط وهو ما يوضح بأن تسيير الموارد البشرية لا هو بالمفهوم التقليدي الذي يهتم بجهد العامل فقط ولا هو بالمفهوم الحديث الذي يهتم بالمعرفة والإبداع.

2- المرحلة الثانية: فترة السبعينات (1971-1980)

تم التركيز في هذه المرحلة على بناء الاقتصاد الوطني الذي اعتمد على الصناعات المصنعة حيث تم إنشاء العديد من الشركات الوطنية الكبرى باعتبارها أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، كما أنها فترة الاستثمارات والمشاريع الاشتراكية الكبرى التي نتج عنها انخفاض في نسبة البطالة (تلبية 92% من الطلب على العمل)².

وقد تجسدت في هذه الفترة أول محاولة للتنظيم الاجتماعي للعمل من خلال صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 16 نوفمبر 1971، والذي كرس مبدأ المساواة والحقوق والواجبات بين مختلف فئات العمال، والاعتراف لهم بالحق النقابي والترقية الاجتماعية والثقافية³، كما كرس مبدأ حق مشاركة

¹ - ليندة رقام، مرجع سابق، ص136.

² - المرجع نفسه، ص137.

³ - بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر 2003، ص46.

العمال في التسيير انطلاقاً من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وبذلك أصبح العامل منتجا ومسيرا في آن واحد¹.

وأعقبت صدور هذا القانون نصوص قانونية أخرى بغية تنظيم العمل بصورة أكثر موضوعية وواقعية، غير أن هذه النصوص لم تصل إلى درجة التنظيم الموضوعي والاجتماعي لعلاقات العمل، سبب الاختلاف الواضح في تنظيم قطاعات العمل المختلفة، وعدم التجانس والاختلاف في الأحكام المطبقة أو تعارضها مع القوانين السارية على مؤسسات القطاع العام والمستمدة من القانون الفرنسي، مما يسمح بتطبيق النصوص الصادرة بشأن تنظيم العمل في القطاع الخاص، مثل الأحكام الخاصة بالأجور والاتفاقيات الجماعية وغيرها من النصوص الأخرى².

وما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة آنذاك هو بساطة تكوينها لذلك كانت مناصب العمل التقنية تمارس بالتعاون مع الدول الأوروبية وبعض الدول العربية، وقد تم الاهتمام بتكوين اليد العاملة من خلال البرامج التكوينية في المعاهد والجامعات³، أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة فقد تميز بالخصائص التالية⁴:

- ✓ مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم فهم حسب قانون التسيير الاشتراكي منتجين ومسيرين.
- ✓ ارتفاع أجور العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية مما حقق له نوع من الثراء نوعاً ما.
- ✓ ارتفاع درجة الالتزام سواء لدى العمال أو الإطارات نتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.
- ✓ ينظر لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية لها أبعاد مهنية (كالتوظيف والأجور، ترقية ...) واجتماعية (سكن، نقل، طب، ...).
- ✓ بداية الاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات مستقبلية جديدة وضرورة تكوينهم لأن أغلبهم قادم من الأرياف، وهو الأمر الذي يتطلب المزيد من العناية وقد برزت في هذه المرحلة نظرة جديدة للمورد البشري لكن تبقى النظرة التقليدية لأن العامل ليس له الحق في ممارسة دوره حسب ما جاء

¹ - بن عزوز بن صابر: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009، ص20.

² - بشير هدي، مرجع سابق، صص 46-47.

³ - ليندة رقام، مرجع سابق، ص137.

⁴ - المرجع نفسه، صص 137-138.

به قانون التسيير الاشتراكي، كما أن دور إدارة الموارد البشرية دور تقليدي بحت لأنه لم يرق بعد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.

3- المرحلة الثالثة: فترة الثمانينات (1980-1989)

شهدت هذه المرحلة تصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية، وهذا بسبب كبر حجمها واتساعها مما صعب على الإدارة المركزية التحكم فيها، غير أن سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية التي اتبعتها الجزائر (1980-1984) فقد أفرزت حسب العديد من الباحثين نتائج سلبية غير متوقعة، وهو الأمر الذي دفع الحكومة الجزائرية إلى إتباع إصلاحات أخرى.¹

كما برزت في هذه المرحلة البيروقراطية بشكل كبير إلى جانب التدخل السياسي للدولة في المؤسسات الوطنية، أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فقد هدفت سياسة إعادة الهيكلة إلى مايلي:²

- ✓ التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقضي على روح المبادرة والإبداع.
- ✓ التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينات.

ورغم الأهداف التي سعت إليها الدولة من إعادة الهيكلة إلا أن هذه السياسة عرفت فشلا خاصة في بداية الثمانينات ناتجة عن ضعف التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيري المؤسسات أي عدم الاستخدام الأمثل لطاقت موارد المؤسسة إلى جانب غياب الإدارات المسيرة في مناصب اتخاذ القرارات وغياب المنافسة.

أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فقد تميزت الأوضاع بعدة خصائص هي:³

- ✓ نص القانون الأساسي العام للعامل 4 أوت 1978 على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي التي تحدد أجر كل وظيفة، نظام التعويضات، نظام الحماية الاجتماعية، نظام التكوين الذي يجب تنفيذه، طرق وإجراءات التوظيف، ... الخ.

- ✓ ثراء القانون العام للعامل بحسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية .

- ✓ تغيير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام خلال المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب تراجع ظروف معيشتهم.

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 256.

² - بوطه عبد الحميد، مرجع سابق، ص 170.

³ - ليندة رقام، مرجع سابق، ص ص 139-140.

وأهم ما تميزت به هذه المرحلة هو صدور القانون العام للعمال والذي شجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للحصول على القيمة، لكنه اتسم بالضعف نتيجة للتصحيات الهيكلية خاصة في مجال وظيفة الموارد البشرية والتي أصبحت لا أهمية لها حيث أن الدولة حاولت من خلال هذا القانون أن تسيطر العامل على انه مجرد يد منفذة فقط ، كما أن مهمتها في تلك الفترة لا تعتمد على الموضوعية ، مما أدى ذلك إلى فشلها في تلك الفترة.

4- المرحلة الرابعة: (سنوات التسعينات إلى يومنا هذا)

إن انتشار النمط البيروقراطي في الإدارة وعدم تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير أدى إلى فشل النموذج الاشتراكي في تسيير المؤسسات، كما أن التصحيحات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات في بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود، كما انتشرت الفوضى في مجال التسيير بسبب أشخاص غير مؤهلين لذلك، إضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد عمليات التطهير التي قامت بها الدولة.

أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة فقد تميز بما يلي:¹

- ✓ زيادة الاهتمام بضرورة التكوين للموارد البشرية من خلال برامج متعددة سواء كان ذلك في المؤسسات العمومية أم الخاصة.
- ✓ إسناد أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية الاتصال الداخلي، نظام تعويضي فعال، خطط للتكوين والتدريب، ...الخ.
- ✓ تسيير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الخاصة لا يزال يعتمد على التسيير التقليدي لإدارة الأفراد، في حين نجد المؤسسات الخاصة الأجنبية تعمل وفق أنظمة عصرية في تسيير الموارد البشرية.
- والملاحظ من خلال المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة، المكانة التي حظيت بها والتي سمحت بالمسؤولين في هذا المجال خاصة في المؤسسات الكبرى إلى ضرورة إتباع معايير وأسس موضوعية لتحفيز العمال وتشجيعهم على العمل من خلال القيمة الإنسانية المعطاة لهم في المؤسسة، إلى جانب التعويضات والتدرج الوظيفي وعمليات التدريب والتكوين ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة والاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة، والعمل على تحقيق

¹ - المرجع السابق، ص ص 140-142.

الاستقرار النفسي والاجتماعي، وهذا التسيير المحكم من شأنه أن يزيد من الإنتاجية ويدفع المؤسسة إلى الارتقاء ويحقق لها الميزة التنافسية التي تسعى الوصول إليها من خلال خططها الإستراتيجية المسطرة . وقد عرفت مرحلة الألفية في المؤسسة الجزائرية تغيرات عدة، خاصة مع بروز نظام إقتصاد السوق والذي تولد عنه تطورات في المجال التنظيمي والتسييري، وسمح ب بروز كفاءات بشرية ساهمت في بناء الإقتصاد الوطني من خلال المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي أعطت للمورد البشري الجزائري فرصة لتحقيق ذاته وخلق إبداع وتميز في مجالات مختلفة.

خلاصة:

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي عامل أساسي في بناء الاقتصاد الوطني، فإنها كذلك وحدة اجتماعية تتضمن انساق فرعية وموارد مادية من جهة وموارد بشرية من جهة أخرى، تربطها علاقات اجتماعية بين بعضها البعض لضمان العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المخطط لها. فالتطورات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ناتجة عن الظروف التي عاشتها الجزائر خاصة بعد الاستقلال والتي تبنت من خلالها بعض السياسات للنهوض بالاقتصاد الوطني وإعادة بناء ما حطمته السياسة الاستعمارية ، إلا أن فشل هذه المؤسسات فرض على الدولة القيام بإصلاحات على الصعيد الهيكلي والمالي للتخلص من الأزمات التي واجهتها في فترات متعاقبة. وتبقى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي المحور الأساسي الذي يقوم عليه الاقتصاد الوطني وهي مصدر لتحقيق طموحات الأفراد من خلال الاستغلال الموضوعي للمقومات المادية والطاقات البشرية هذه الأخيرة التي يستلزم من الإدارة يجب المحافظة على بقائها في العمل لتحقيق الفعالية والجودة في ظل المنافسة الدولية.

الجانب الميداني



الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

ثانياً- مجالات الدراسة

ثالثاً- منهج الدراسة

رابعاً- مجتمع وعينة الدراسة

خامساً- أدوات جمع البيانات

سادساً- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

إن البحث في المجال السوسيولوجي ليس جمع للمعلومات النظرية والاطلاع على دراسات وأبحاث ارتبطت بمشكلة معينة فقط ، وإنما هو محاولة للبحث في الواقع الميداني والتحقق من الفرضيات وترجمة الجانب النظري إلى معطيات كمية تسمح للباحث بالكشف عن أسباب الظاهرة موضوع الدراسة.

فالدراسة الميدانية هي مرحلة هامة لأي بحث علمي كونها تزود الباحث بصورة واضحة ودقيقة عن نتائج بحثه، وتسمح بالوصول إلى حقائق علمية وموضوعية عن الظاهرة المدروسة، وهذا يتم من خلال وضع إجراءات منهجية متسلسلة للبحث في طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال بداية من التعرف على مجالات الدراسة الميدانية، المنهج المستخدم، العينة المستهدفة لإجراء البحث أدوات جمع البيانات ونوع الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج وحقائق علمية حول مشكلة الدراسة من شأنها أن تضيف تراكما معرفيا في مجال البحث العلمي .

أولاً-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحث العلمي يتمكن الباحث من خلالها التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث الميداني، إذ يمكن مصادفة صعوبات من شأنها أن تعرقل الباحث عند تطبيقه لأدوات بحثه ، فهي بذلك مرحلة تمهيدية هامة تهدف إلى جمع المعلومات الأولية عن مكان ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية انتقاء عينة الدراسة ومدى صلاحية استخدام أدوات جمع البيانات، اختبار الفروض البحثية وجمع المعلومات الضرورية للدراسة، إلى جانب التحقق من صدق وثبات الاستمارة قبل توزيعها على العينة الأساسية للدراسة.

وقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء عنابة الاطلاع على بعض المعلومات التي تفيدنا في بحثنا الحالي كما ساعدتنا في التعرف على مايلي:

- ✓ البيئة الداخلية للمؤسسة وإمكانية إجراء الدراسة الميدانية.
- ✓ محاولة ضبط فرضيات البحث وأهدافه.

- ✓ التعرف على المجتمع الأصلي للبحث والعينة المختارة وتحديد أهم خصائصها.
- ✓ تزويدنا ببعض المعلومات من طرف مديرية الموارد البشرية تخص نشأة المؤسسة محل الدراسة، عدد العمال والهيكل التنظيمي ، إضافة إلى بعض المعلومات المتعلقة بالعامل كظروف العمل، نظام الأجور طبيعة العلاقات ...الخ والتي أفادتنا في بحثنا .

- ✓ محاولة ضبط الصياغة النهائية للاستمارة بعد توزيعها على المحكمين والتأكد من مدى ثباتها.

وقد مهدت لنا الدراسة الاستطلاعية إجراء مقابلات خاصة مع رئيس دائرة الموارد البشرية الذي أجاب عن جل الأسئلة التي طرحت حول مشكلة البحث، مما سمحت لنا بتحديد بعض المؤشرات التي تم اختيارها في صياغة الاستمارة، إضافة إلى معلومات خاصة بطبيعة العمل في مؤسسة ميناء عنابة ومدى استقطابها لليد العاملة وكيفية المحافظة عليها.

ثانياً-مجالات الدراسة:

إن أية دراسة علمية تتضمن مجالات بحث تتم من خلالها الدراسة الميدانية، وتتمثل في المجال الجغرافي (المكاني) للمؤسسة محل الدراسة ، المجال البشري المتضمن مجتمع البحث والعينة المختارة للدراسة وأخيرا المجال الزمني الذي استغرقته الدراسة الميدانية .

1-المجال المكاني (الجغرافي):

ولاية عنابة من الولايات الساحلية التي تقع شمال الجزائر يوجد بها العديد من المؤسسات الاقتصادية والمصانع جعلت منها قطبا تجاريا واقتصاديا هاما، وما يميز هذه الولاية هو ميناؤها الذي يعتبر من أهم موانئ الجزائر والذي أصبح أكثر نشاطا خلال السنوات الأخيرة.

1-1-لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء عنابة:¹

بمجيء الاحتلال الفرنسي وسيطرته على مدينة عنابه بدأ التفكير في إنشاء حوض صغير لاستقبال السفن القادمة من بلدان مجاورة ومن فرنسا تحديدا، وقد شيدت بذلك الهياكل الأولى للميناء على رصيف متواجد على حافة صخرية تحمل اسم "رأس اللقلق"، كما بدأت أولى عمليات التهيئة عام 1856 لتلحق فيما بعد بعدة برامج مؤطرة كقانون 1885/12/07، والذي أدرج من خلاله مجموعة أعمال لتهيئته وتوسيعه ضمن برامج المنفعة العمومية وقد تم إنشاء:

✓ مقدمة ميناء جديدة قدرت مساحتها بـ47 هكتار.

✓ تحويل مقدمة الميناء القديمة إلى حوض جديد وإنشاء رصيف وأرضية مسطحة شمال هذا الحوض.

ومع الاكتشافات المعدنية الهامة في بداية القرن العشرين ووفرة الإنتاج الفلاحي الذي كان يمتاز به سهل عنابة الخصب، قامت السلطات المحلية بتوسيع الحوض الكبير وتجهيزه، وشهد بذلك ميناء عنابة غداة الاستقلال أشغالا لتوسيعه تمثلت في:

✓ إنشاء مركز صيف 13 بلغ طوله حوالي 320 م.

✓ إنشاء مصدر للأمواج بالمنطقة الشمالية والقيام بأعمال ترميمية.

✓ تهيئة مستنقع صالح لاستقبال مراكب الصيد.

وقد مر التطور الإداري والتنظيمي للميناء بأربعة مراحل تزامنت مع فترات من التطور السياسي والاقتصادي للبلاد يمكن إيجازها فيمايلي:

✓ المرحلة الأولى(1962-1971):

تم التسيير الإداري للميناء في هذه المرحلة باشتراك مختلف الجسور والطرق والغرفة التجارية.

¹- المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة.

✓ المرحلة الثانية (1971-1982):

تميزت هذه المرحلة بإسناد المهام للتسيير والاستغلال إضافة إلى خطط تنمية الميناء إلى الديوان الوطني للموانئ ، بينما كلفت مؤسسات وطنية كبرى بعمليات الشحن و التفريغ ، نقل للموانئ ، الإرشاد البحري..الخ ، وذلك عبر وحداتها المينائية وتمثلت هذه المؤسسات في :

- الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة cnan.
- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ sonama.

✓ المرحلة الثالثة (1982-1989):

تميزت هذه المرحلة بإنشاء مؤسسة ميناء عنابة عام 1982 وذلك بعد ضم كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ في مؤسسة واحدة، وقد كان هذا التوجه نحو دمج الوحدات مخالفا للاتجاه العام السائد آنذاك والمتميز بتجزئة الوحدات الكبرى إلى وحدات صغيرة، ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى التخفيف من الضغط الشديد الذي كانت تعاني منه الموانئ آنذاك.

✓ المرحلة الرابعة من فيفري 1989 إلى يومنا هذا:

وهي مرحلة التحول بالنسبة لمؤسسة ميناء عنابة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية على شكل شركة خدمات مساهمة برأسمال قدر بـ300 مليار دينار جزائري .

1-2-نشأة مؤسسة ميناء عنابة:

تم إنشاء مؤسسة ميناء عنابة كمؤسسة عمومية اقتصادية في 28 فيفري 1989 باندماج الوحدات الخارجية الديوان الوطني للموانئ (onp)، الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (cnan)، الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (sonama)، ويقع مقرها في الجنوب الغربي من خليج عنابة بالقرب من مصب واد سيبوس، أما بالنسبة لرأسمالها الاجتماعي قدر بـ 300 مليار دج(3.000.000.000 دج) ، وتقدر مساحتها بـ 76 هكتار من الأراضي العادية و94 هكتار من الماء المحمي، وكل هذه المقومات جعلت من ميناء عنابة مركزا تجاريا هاما واعتبر من أهم الموانئ في الجزائر وفي إفريقيا الشمالية، حيث تصل خدماته 14 ولاية من بينها بسكرة، ورقلة، الوادي،...الخ.

وتهدف مؤسسة ميناء عنابة إلى تسيير الأملاك العمومية للميناء والتي تتم بصفة مباشرة لمخططات الماء، تحديد أرصفة السفن، واستخدام المداخل والحظائر، إضافة إلى :

- ✓ الإشراف على السفن: توجيه، سحب، رس.
- ✓ التعامل مع البضائع: شحن وتفريغ السفن.

✓ شحن البضائع: استقبال، تخزين، حفظ وتوصيل البضائع.
كما تسعى دائما إلى إرضاء زبائنها وتحسين فعاليتها الاقتصادية، تحسين مناهج وإجراءات عملها وتنمية مينائها من خلال النشاطات التي يقوم بها والتي جعلته من أهم الموانئ في الجزائر.
وتتضمن مؤسسة ميناء على عناية 08 مديريات (03 مديريات تشغيلية، 05 مديريات تنفيذية) تمثلت كمايلي:

المديريات التشغيلية(الدعم)	المديريات التنفيذية
✓ مديرية أملاك الدولة.	✓ مديرية الأشغال والصيانة.
✓ مديرية الشحن والتفريغ.	✓ مديرية الإدارة والموارد البشرية.
✓ مديرية قيادة الميناء.	✓ مديرية المالية والمحاسبة.
	✓ المديرية التجارية.
	✓ مكتب سلامة الميناء.

1-3- الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والموارد البشرية:¹

تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون العاملين بالمؤسسة والمتابعة المستمرة لهم من خلال مجموعة من المصالح المتمثلة في :

• دائرة المستخدمين :

ويكمن الدور الأساسي لهذه الدائرة في :

✓ إدارة وتسيير المستخدمين.

✓ تطبيق قانون العمل والانضباط العام داخل المؤسسة.

✓ إعداد أجور المستخدمين.

✓ التعامل مع العلاقات والهيئات الاجتماعية.

وينبثق عن دائرة المستخدمين أربعة مصالح هي :

• مصلحة المستخدمين:

هذه المصلحة مكلفة بالإدارة وتسيير المستخدمين وتعمل على التأمين المتساوي لعلاقات العمال مع

الجهاز الاجتماعي الخارجي وتتعدد وظائفها كمايلي:

✓ إنشاء و صيانة ملفات المستخدمين.

¹- المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة.

- ✓ متابعة العمال على المستوى الإداري (غيابات، عطل سنوية، انتداب... إلخ).
- ✓ إلزامية الحفاظ على سجل المستخدمين وسجل العطل السنوية للمؤسسة.
- ✓ تطبيق الأنظمة المعمول في نظام العمل (مدة العمل، العمل التناوبي، الساعات الإضافية).
- ✓ تحديد معدل الغيابات وأسبابها واقتراح السبل والوسائل للحد منها.
- **مصلحة الأجور:**

يقوم بإعداد كشوف الأجور لعمال المؤسسة البالغ عددهم 1074 عامل بين دائمين ومؤقتين وذلك بجمع وتحصيل المعلومات الخاصة بالعامل وهذا بالتعاون مع مختلف المصالح الأخرى، وتلتزم كذلك هذه المصلحة بوضع الميزانية التقديرية للأجور ومراقبة أوراق التنقيط لجمع الوحدات والتسجيل اليومي لملفات المستخدمين.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتمثل مسؤولياتها في :

- ✓ إدارة ملفات معاشات المتقاعدين والسهرة على تكوين ملفاتهم قبل إحالته إلى هيئة المتقاعدين ومتابعتها حتى يتم الفصل فيها.
- ✓ ضمان الرقابة الإدارية لحالات الاستشفاء والعجز.
- ✓ ضمان العلاقات مع الأنظمة الاجتماعية (CNAS, CNR, MGT, CAAR) لتنفيذ تعويض المصاريف الطبية، وتسيير ملفات المتقاعدين.

- **مركز الطب الاجتماعي:** وتكمن مهمة هذا المركز في :

- ✓ ضمان إلزامية متابعة تطبيق برامج الزيارات الطبية على مستوى مركز طب العمل.
- ✓ يضمن الزيارات الطبية اليومية و العفوية لمستخدمي المؤسسة.
- ✓ يضمن متابعة تسيير العيادة لمناصب العمل المقدمة.

- **دائرة التوظيف والتكوين:**

تهتم بتوظيف العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح، وفحص المخططات المهنية من أجل الترقية كما تتكفل بمهمة تكوين العمال سواء داخليا أو خارجيا ، وتحديد المناهج والطرق التي يهتم بها. وتتضمن هذه الدائرة مصلحتين هما:

- **مصلحة التكوين:** وتكمن مهمتها في:

- ✓ الإشراف على الجداول الزمنية للتكوين.
- ✓ تحضير عقود التكوين.

- ✓ تحضير مهمات العمل إلى الخارج.
- ✓ إعداد لوحة القيادة الشهرية وبطاقة متابعة التكوين.
- ✓ قياس مدى تحقيق الأهداف من خلال تكوين المستخدمين.
- **مصلحة التوظيف:** وتهتم مصلحة التوظيف بـ:
 - ✓ تقييم فترة تجريب المستخدمين على مستوى مناصب العمل .
 - ✓ تحليل نتائج تقييمات المستخدمين.
 - ✓ إعداد حصيلة التوظيف و فعاليتها.
- **دائرة العلاقات العامة:** وينبثق عن هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي :
 - **مصلحة الوسائل العامة:** وتكمن مهمتها في :
 - ✓ شراء أثاث المكاتب المنقولة ومعدات التبريد للمكاتب لخدمة المصالح التابعة للمؤسسة.
 - ✓ متابعة وتسيير ممتلكات المؤسسة المنقولة.
 - ✓ يضمن الاتصال الدائم مع منظمات التزويد بالكهرباء، الماء والهاتف.
 - ✓ صيانة ونظافة أمكنة العمل.
 - **مصلحة ممتلكات الميناء:** وتضم مايلي:
 - ✓ تسيير حظيرة السيارات.
 - ✓ تسيير ممتلكات المؤسسة المنقولة.
 - ✓ تسيير مخزن توريد المكاتب، مواد التنظيف وملابس العمل.
 - ✓ يحافظ على نظافة المباني الإدارية التي يشغلها هيكل المؤسسة.
- ✓ **مركز الأرشفة:**
 - يعتبر هذا المركز المسؤول على :
 - ✓ تزويد مختلف المصالح التابعة للمؤسسة بالوثائق المطلوبة، وحفظها في ظروف جيدة.
 - ✓ تسجيل المحفوظات والوثائق.
 - ✓ معالجة و تصنيف الوثائق والتكفل بحمايتها من التلف.
- ✓ **مصلحة المنازعات والتأمينات:**
 - تتكفل هذه المصلحة بـ :
 - ✓ مراقبة و متابعة عقود التأمينات.

- ✓ متابعة تسيير الكوارث.
- ✓ تجميع إحصاءات الحوادث.
- ✓ المحافظة على أملاك المؤسسة من مختلف الكوارث.
- ✓ متابعة الأعمال القضائية
- ✓ معالجة جميع ملفات منازعات المؤسسة.
- ✓ تمثيل المؤسسة قانونياً أمام المحكمة.

2-المجال الزمني:

المجال الزمني هو الوقت الذي استغرقتته الدراسة الحالية بداية من مرحلة إختيار الموضوع إلى المرحلة النهائية للبحث، والتي تمتد ما بين 2016/2015 إلى غاية 2019/2018 ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية والتي تم إجراؤها بمؤسسة ميناء عنابة فقد كانت أول زيارة لنا في 2016/09/18 من أجل طلب إجراء الدراسة الميدانية وبعد الموافقة النهائية من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية كانت الزيارة الثانية في 2017/01/22 كزيارة استطلاعية للمؤسسة ولمديرية الموارد البشرية، أين تم إجراء مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية استفدنا من خلالها بأخذ معلومات حول نشأة المؤسسة، وعدد العمال، الهيكل التنظيمي... الخ، تلتها زيارات أخرى طيلة عام 2017 تم من خلالها إجراء مقابلات مع رئيس دائرة الموارد البشرية، ورئيس مصلحة المستخدمين وبعض العمال من مديريةية الموارد البشرية، ومن خلال الأسئلة الموجهة لهم استفدنا من معلومات حول متغيرات الدراسة مكنتنا من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة .

وفي 2017/12/07 قمنا بتجريب أداة الدراسة في الميدان بهدف التأكد من صدقها وثباتها، وتم استرجاع الاستمارة التجريبية في 2018/01/03، وبعد ضبط الاستمارة النهائية تم توزيعها على عينة من العمال الدائمين للمؤسسة بداية من 2018/02/21 وتم استرجاعها بشكل نهائي في 2018/07/17.

3-المجال البشري:

ينحصر المجال البشري للدراسة الميدانية في مجموع عمال مؤسسة ميناء عنابة بمختلف أصنافهم المهنية والمقدر عددهم بـ1074 حسب إحصائيات 30 نوفمبر 2017 منها 809 عامل دائم و265 عامل مؤقت، وقد تضمن المجال البشري الفئات المهنية المصنفة في المؤسسة والمتمثلة في الإطارات، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ. أما فيما يخص مجتمع البحث فيتمثل في العمال الدائمين بالمؤسسة بمختلف

أصنافهم المهنية البالغ عددهم 809. والجدول الموالي يوضح العدد الإجمالي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.

الجدول رقم(02): يوضح العدد الإجمالي للعمال خلال إحصائيات 30 نوفمبر 2017.

الصنف المهني	الذكور	الإناث	المجموع
الإطارات	96	34	130
أعوان التحكم	156	54	210
أعوان التنفيذ	698	36	734
المجموع	950	124	1074

المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة.

ثالثا-منهج الدراسة:

يعتمد الباحث في العلوم الاجتماعية على منهج علمي كأسلوب منظم لتقصي الحقائق والبحث في مشكلة أو ظاهرة معينة، قصد الكشف عن أسبابها والتعرف على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

فالمنهج العلمي هو " أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة".¹

ويعرف موريس أنجريس المنهج العلمي على أنه " طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع".²

كما يعرف أيضا بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف على الحقيقة حين نكون جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون لها عارفين".³

وباعتبار أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للكشف عن حقيقة مشكلة ما، فإنه يختلف باختلاف المشكلات البحثية المراد دراستها من قبل الباحثين، أي انه يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع المدروس.

¹- ربحي مصطفى العليان، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1 عمان، 2000، ص33.

²- موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص102.

³-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 1999، ص99.

ومن المناهج الأكثر شيوعاً في الحقل السوسولوجي والأكثر ملائمة لطبيعة موضوعنا المتعلق بعلاقة إدارة الموارد البشرية باستقرار العمال في مؤسسة ميناء عنابة، نجد المنهج الوصفي الذي سنحاول من خلاله وصف المشكلة محل الدراسة ورصد أبعادها والكشف عن حقيقتها بطريقة موضوعية من خلال ما تم تناوله بالدراسة والتحليل في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من خلال المعطيات والنتائج الإحصائية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته"¹.

فالمنهج الوصفي بذلك هو طريقة علمية لجمع معلومات وحقائق حول ظاهرة معينة وتحليلها وتفسيرها للحصول على نتائج تخدم أهداف البحث.

وقد ارتبط بروز المنهج الوصفي في العلوم الاجتماعية بالدراسات المبكرة في فرنسا وإنجلترا وكذا بالدراسات الأنثروبولوجية في الولايات المتحدة، وقد تم تعريفه أيضاً بأنه "دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها"².

كما عرفه بعض الباحثين بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز 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"³.

وبما أن المنهج الوصفي هو أسلوب منظم لوصف الظواهر خاصة منها الاجتماعية والإنسانية فإن استنادنا عليه ينبع من محاولة وصف الظاهرة محل الدراسة والتي تتطلب تحليلاً وتفسيراً في الواقع الميداني، بهدف الوصول إلى نتائج علمية من شأنها أن تصحح أفكار وتكشف حلول يمكن استخدامها للتخفيف من حدة المشكلات والصراعات التي نصادفها في واقعنا المؤسساتي اليوم.

¹-حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي-مدخل لبناء المهارات البحثية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2014، ص179.

²-مانيو جيندز: منهجية البحث، ترجمة ملكة ابيض، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات ورسائل الماجستير و الدكتوراه ، دب، دس ص100.

³-محمد محمود عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص46.

رابعا-مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع البحث:

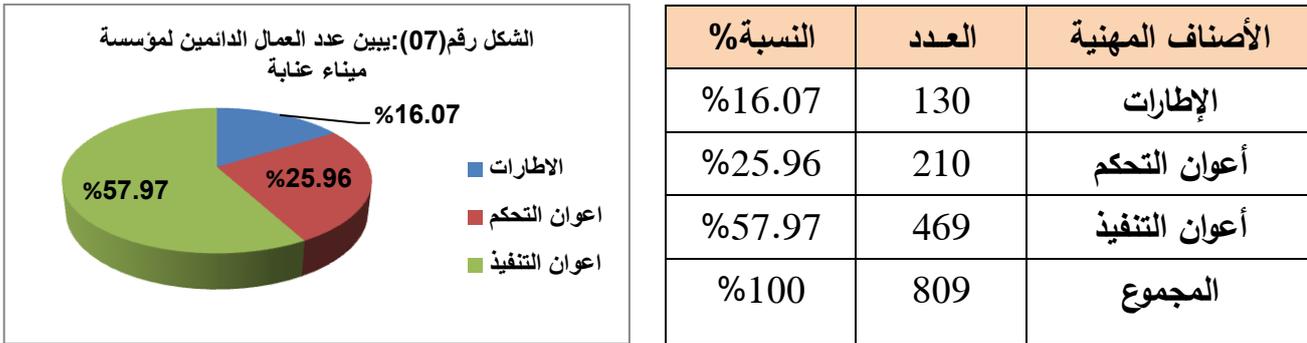
لكل دراسة علمية مجتمع بحث يختار الباحث من خلاله العينة التي يريد دراستها ،خاصة في حالة المجتمع الذي يصعب الوصول إليه لضخامته، مما يتوجب ذلك اخذ عينة من ذلك المجتمع ودراستها ومن ثم تعميم نتائجها على المجتمع الكلي.

فمجتمع البحث هو المجتمع الذي يتكون من مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تتميز عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.¹

ويقصد به أيضا " المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه ، وهو الذي يكون موضع الاهتمام في البحث والدراسة، وقد يكون محدودا أو غير محدودا من حيث الحجم".²

ويتضح بذلك أن مجتمع البحث عبارة عن جميع المفردات التي تشترك في خصائص محددة من قبل الباحث يرغب في دراستها، بالاعتماد على جزء منه فقط في حالة مجتمع بحث كبير الحجم ، لتسهيل مهمة الباحث وتقادي الصعوبات التي تواجهه كقلة الإمكانيات وعدم توفر الوقت اللازم لإجراء الدراسة . ويتمثل مجتمع بحثنا في مجموع العمال الدائمين بمؤسسة ميناء عنابة في 30 نوفمبر 2017 والمقدر عددهم بـ 809 عامل منتمين إلى مختلف الأصناف المهنية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03):يبين عدد العمال الدائمين خلال إحصائيات 30 نوفمبر 2017



المصدر:مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة

ونظرا لكبير حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته ارتأينا اختيار عينة من هذا المجتمع لتسهيل عملية البحث والقيام بالدراسة الميدانية.

¹-موريس أنجريس، مرجع سابق، ص298.

²-محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص15.

2- حجم العينة وكيفية اختيارها:

قد يجد الباحث صعوبة في دراسة مجتمع بحث معين نظرا لضخامته مما يضطر إلى اختيار جزء من هذا المجتمع يعرف بالعينة، ولا يتم اختيارها بطريقة تلقائية بل يتطلب من الباحث التفكير الواعي في تحديد العينة التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس، واختيار العينة يكون وفق أسس علمية منهجية تمكنها من تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صادقا.

فالعينة تعرف بأنها " اختيار جزء صغير نسبيا من وحدات البحث اختيارا عشوائيا أو منظما، وهذا ما يشير إليه بعض الباحثين بأسلوب العد العشوائي أو قد يكون تحكما قصديا، وهي بذلك تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما".¹

ولاختيار عينة البحث فان الباحث يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الذي ينتقي منه العينة إن كان متجانسا أو متباينا لتحديد نوعها، وكذا حجمها بما يتناسب والحجم الكلي للمجتمع.

وبما أن مجتمع البحث المتمثل في عمال مؤسسة ميناء عنابة يتألف من فئات مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقيّة كعينة ملائمة لطبيعة المجتمع الأصلي للدراسة ، بأخذ عينة من كل طبقة بعد تحديدنا للعينة الكلية والتي بلغت نسبتها 31% (عدد أفراد العينة × 100/المجتمع الأصلي للبحث)، ليبلغ بذلك عدد المفردات التي وزعت عليهم الاستمارة 250 مفردة من المجتمع الأصلي للبحث المقدر بـ 809.

وقد تم استرجاع 176 استمارة فقط منها 4 استمارات غير صالحة للبحث لعدم اكتمالها، ليصبح بذلك عدد الاستمارات الصالحة للبحث مقدرة بـ 172 استمارة مكتملة البيانات وهي العينة المختارة للدراسة. ولتحديد حجم عينة كل طبقة تم استخدام العلاقة التالية:²

حجم العينة المراد سحبها × عدد أفراد الطبقة

حجم عينة كل طبقة =

العدد الكلي للمجتمع الأصلي

وقد حاولنا تحديد قيم العينة لكل طبقة من خلال العلاقة السابقة وكانت النتائج كالتالي:

¹-احمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 ،الجزائر، 2010، ص167.

²-فوزية محمدي : محاضرات في مقياس المنهجية وتقنيات البحث العلمي، جامعة ورقلة، الجزائر، ص13.تم الاستعانة به بتاريخ

<https://elearn2013.univ.ouargla.dz//courses/./a=1605/a>. 2018/10/20

✓ طبقة الإطارات: $41 = 809 / 130 \times 250$ مفردة

✓ طبقة أعوان التحكم: $65 = 809 / 210 \times 250$ مفردة

✓ طبقة أعوان التنفيذ: $144 = 809 / 469 \times 250$ مفردة

وبعد توزيعنا للاستمارة على مختلف الفئات المهنية بطريقة عشوائية تحصلنا على 172 استمارة وكانت

نتائجها بعد تفريغ البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS كمايلي:

✓ الإطارات: 50 مفردة

✓ أعوان التحكم: 49 مفردة

✓ أعوان التنفيذ: 73 مفردة

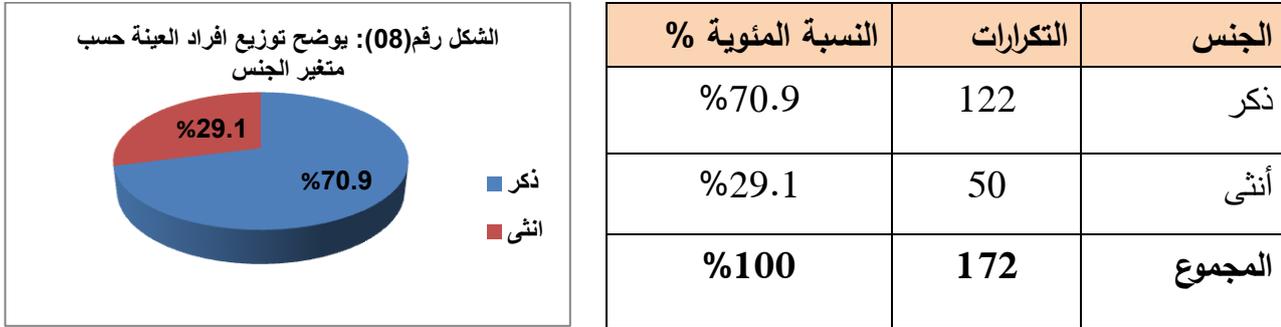
وقد تم تمثيل نسبة العينة كمايلي:

809 ← 100%

172 ← س إذن $س = 809 / 100 \times 172 = 21.26$ أي ما يقارب 21 %

3- الخصائص السوسيو مهنية للعينة: وتتمثل في البيانات الشخصية التي تميز أفراد العينة كمايلي:

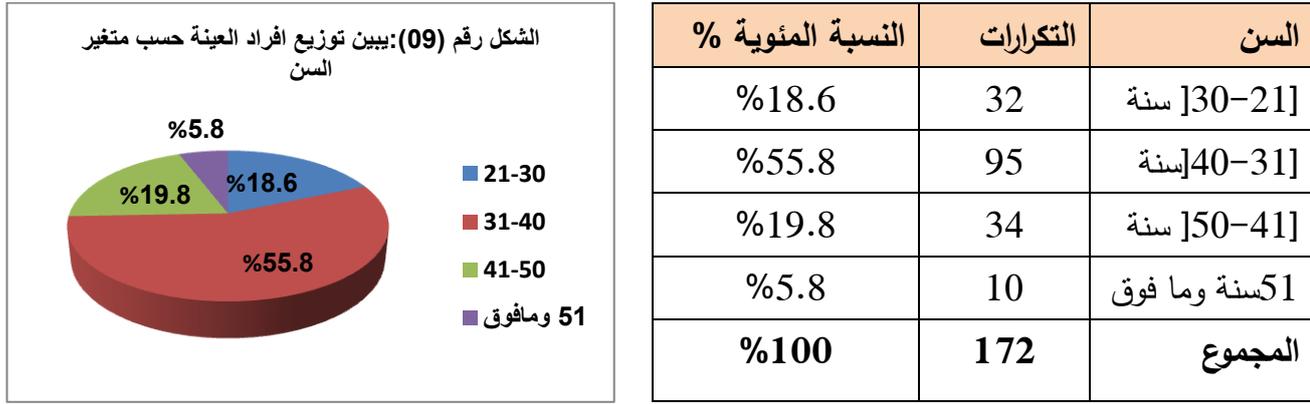
جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن اغلبيه أفراد العينة من الذكور حيث قدرت نسبتهم (70.9%) في حين نجد نسبة الإناث تقدر بـ(29.1%)، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة، فنسبة الذكور ينقسم عملها بين الإداري وأعمال أخرى كالإشراف على السفن والتعامل مع البضائع من شحن وتفريغ للسفن، ونقل البضائع وتخزينها... الخ، وهذا العمل يعتمد بالدرجة الأولى على أفراد يتمتعون بقدرات جسمانية تساعد على ذلك، أما مساهمة الإناث فتتمثل في العمل الإداري فقط كونه النشاط الملائم لهن خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

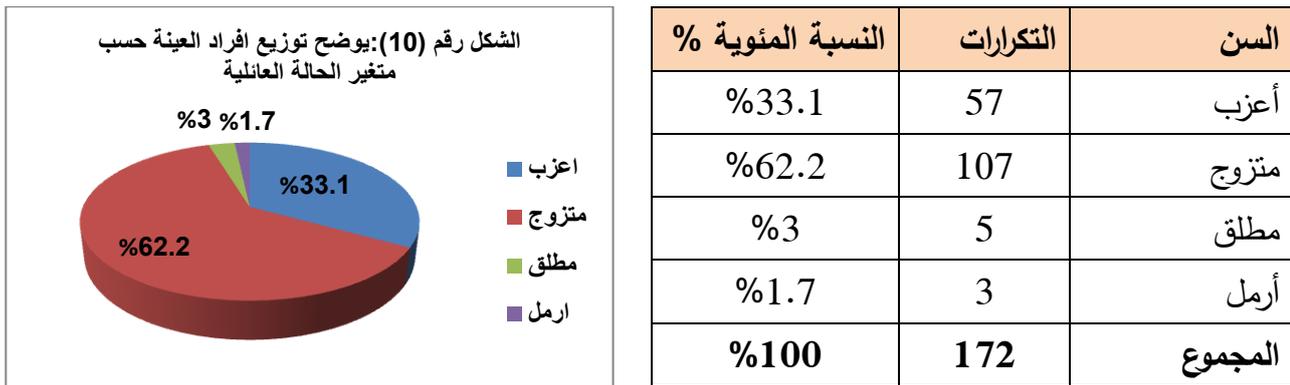
جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية الأكثر توزيعا في المؤسسة هي التي تتراوح ما بين [40-31] سنة والمقدرة بنسبة (55.8%)، تليها نسبة (19.8%) من أفراد العينة تتراوح ما بين [50-41] سنة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح ما بين [30-21] سنة (18.6%) والملاحظ أن أغلب أفراد العينة يتوزعون ما بين [50-21] سنة بنسبة (94.2%)، وهذا دليل على أن المؤسسة تمتلك طاقات شابة قادرة على العمل والعطاء ولها قدرات تساهم في تنمية المؤسسة واستمرارها إذا ما تم الاستثمار فيها والمحافظة عليها، أما الفئة الأخيرة الأقل توزيعا فهي تتراوح ما بين 51 سنة وما فوق بنسبة (5.8%) وهي بدورها تمثل الفئة التي تتمتع بالخبرة المهنية التي يمكن الاستفادة منها بين العمال إلا أن نسبتها ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



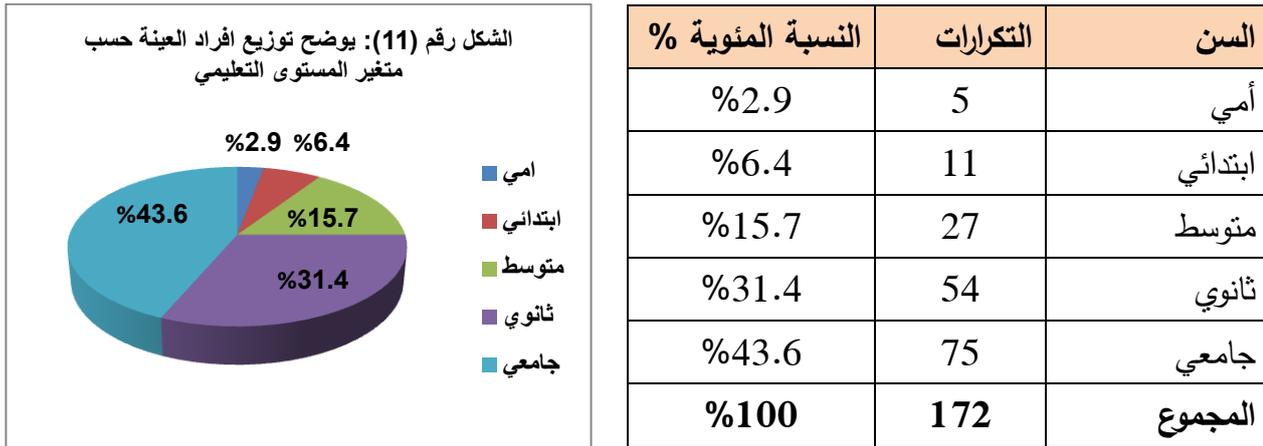
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة مقدرة بـ (62.2%) من أفراد العينة متزوجين وهو عامل مهم بالنسبة للمؤسسة، إذ أن أغلب العمال مسؤولين على أسر وملتزمون بتحمل الأعباء سعيا منهم إلى تحقيق احتياجاتهم وتحسين مستواهم المعيشي، مما يدفعهم ذلك إلى الالتزام والانضباط والتمسك بمنصب

العمل وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة، خاصة وان مؤسسة ميناء عنابة لها بعض العوامل المحفزة على العمل مقارنة بمؤسسات أخرى، في حين نجد ما نسبته (33.1%) من العزاب وهي أيضا نسبة مهمة لأنها تمثل فئة الشباب التي تمثل عنصر فعال في المؤسسة، مما يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية محاولة كسب هذه الفئة وتحفيزها ومساعدتها في تحقيق استقرارها النفسي والاجتماعي من خلال توفير ظروف ملائمة للعمل ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم إلى زيادة الفاعلية في الأداء، تلتها فئة المطلقين بنسبة (3%) وفئة الأراامل بنسبة (1.7%) وهي نسبة ضئيلة إلا أنها تحتاج إلى الاهتمام من طرف الإدارة كونها تحتاج إلى مناخ تنظيمي مستقر يشعرها بالرضا والاستقرار الوظيفي.

فالاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل من خلال ثباته في منصبه والشعور بالرضا هو مكسب له ومكسب للمؤسسة، خاصة وان ميناء عنابة من الموانئ الهامة في الجزائر ويتطلب جهود من طرف الجميع ليحقق أهدافه الآتية والمستقبلية.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

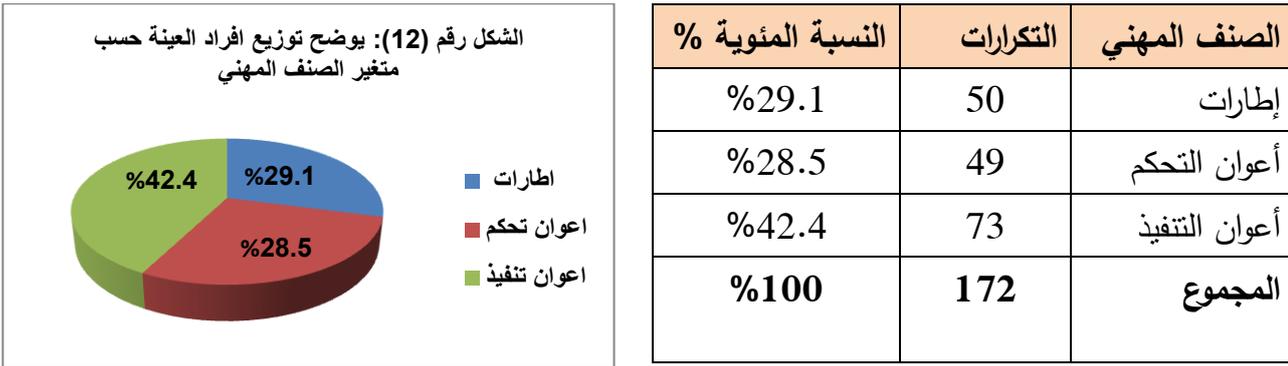


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (07) يتبين أن أغلب أفراد العينة من فئة الجامعيين بنسبة (43.6%) حيث يمثلون أغلبهم فئة الإطارات وهذا عامل ايجابي بالنسبة للمؤسسة، كونها تحتاج إلى كفاءات ذات مؤهلات علمية ومهنية قادرة على التسيير والتنظيم لتحقيق أهدافها ، تليها نسبة (31.4%) من أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي واغلبهم حاصلين على شهادات مهنية من معاهد ومراكز التكوين المهني ونسبة (15.7%) من أفراد العينة مستواهم متوسط ،في حين نجد نسبة ضعيفة بالنسبة لأفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي تقدر بـ(6.4%) وعددهم 11 فرد والأميين تقدر بـ(2.89%) وعددهم 5 أفراد وهم من أعوان التنفيذ بحكم أن مؤسسة ميناء عنابة تتطلب المستوى الفكري والعضلي للعمال.

وما يمكن قوله أن أغلب أفراد العينة من مستوى تعليمي جيد وهذا دليل على حرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب عناصر بشرية لها قدرات فكرية مؤهلة، تساهم في نجاح المؤسسة واستقرارها إذا ما تم وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب، والتعليم هو مؤشر هام للاستثمار في المورد البشري لذلك وجب اخذ هذا العامل بعين الاعتبار والاعتماد على هذه القدرات وعدم تهميشها والمحافظة عليها لأنها الثروة الحقيقية التي تحتاجها أي مؤسسة ترقى إلى المنافسة والتميز.

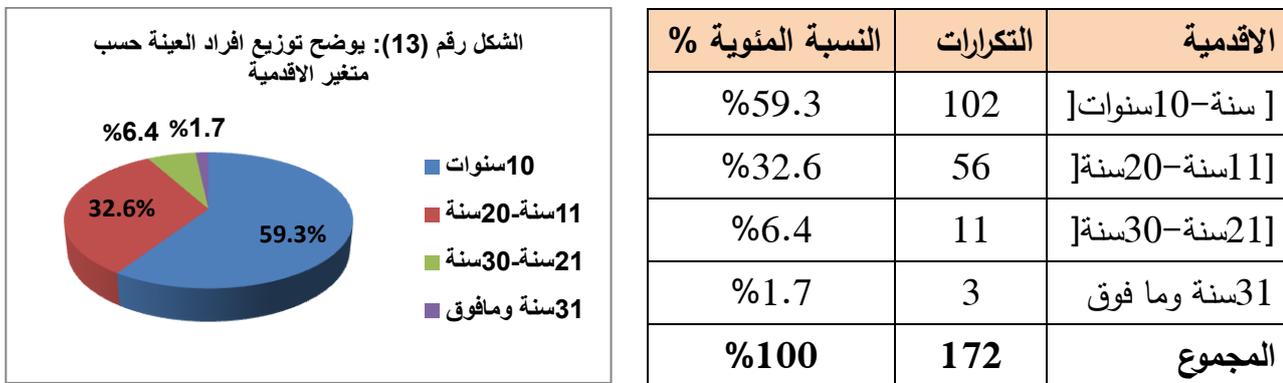
جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (08) أن أغلب أفراد العينة من أعوان التنفيذ بنسبة (42.4%) وهذا لان هذه الفئة هي الأكثر توزيعا في المؤسسة نظرا لطبيعة الأنشطة الممارسة والتي تتطلب هذا مناصب خاصة بالعمال التنفيذيين خاصة فيما يتعلق بأعمال الميناء من عمليات الشحن والتفريغ... الخ، تليها نسبة (29.1%) من الإطارات ونسبة (28.5%) من أعوان التحكم، وقد حاولنا الاعتماد على مختلف المستويات المهنية في المؤسسة لمعرفة مدى شعورها بالرضا والاستقرار في العمل واهم العوامل المساعدة على ذلك.

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (09) بأن فئة العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية من سنة إلى 10 سنوات هي الفئة الأكبر في المؤسسة بنسبة (59.3%)، وهذا ناتج عن خروج نسبة كبيرة من العمال على التقاعد في

السنوات الماضية مما ترتب عن ذلك توظيف عدد معتبر من الشباب ، تليها نسبة (32.6%) من أفراد العينة تنحصر خبرتهم المهنية ما بين (11 سنة -20 سنة) وهذا يدل على استقرار العمال بالمؤسسة لان خبرة العامل هي مؤشر ايجابي للمؤسسة تدفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه، في حين نجد نسبة (6.4%) من لهم خبرة تتراوح ما بين (21 سنة -30 سنة)، أما الفئة التي تتراوح ما بين 31 سنة وما فوق فنسبتها قدرت بـ(1.7%).

ويمكن القول أن الاقدمية في العمل هي عامل مهم في استقرار العامل من خلال الشعور بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة فهي دافع قوي لتكيف العامل واندماجه في المحيط المهني الذي ينتمي إليه.

خامسا- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فانه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لتتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، حتى يتمكن من إثبات فروضه وتفسير نتائجه¹.

ويتوقف نجاح البحث العلمي على مدى الاستخدام الصحيح والأمثل لتلك الأدوات والتقنيات التي يهدف الباحث من خلاله إلى فهم الظاهرة محل الدراسة، والكشف عن أبعادها وإيجاد العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة وتحليل المعطيات المحصل عليها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة من البحث. ويتطلب اختيار أدوات جمع البيانات طبيعة الموضوع المدروس ونوع البيانات المراد جمعها، وبناءا على ذلك حاولنا في هذه الدراسة استخدام بعض الأدوات منها (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) لجمع المعطيات الكفيلة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة والتعرف على العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة الميدان.

1-الملاحظة:

تم الاعتماد على الملاحظة كأداة أولية للتعرف على محيط العمل والظروف السائدة فيه، وهي تقنية هامة في البحث الاجتماعي تتطلب مهارة من طرف الباحث ليتمكن من تحليل السلوكيات والتصرفات التي لاحظها بطريقة علمية موضوعية.

¹ - سهيل رزق دياب: **مناهج البحث العلمي**، فلسطين، 2003، ص46 تم الاستعانة به بتاريخ 2019/01/05 .

فالملاحظة تعتمد على الجانب الحسي إذ أنها "توجه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه بهدف الوصول إلى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة".¹ فهي بذلك وسيلة هامة لجمع المعلومات وملاحظة الوقائع والظروف المحيطة بمجتمع البحث ، يعتمد فيها الباحث على حواسه لفهم الظاهرة محل الدراسة، وذلك بتسجيل ملاحظاته سواء كانت كلاماً أو سلوكاً وترجمتها في شكل عبارات أو أسئلة ذات معنى وتخدم فرضيات و أهداف البحث.

وقد تطلبت دراستنا استخدام الملاحظة كأداة لجمع المعلومات حول طبيعة العلاقة بين مسؤولي الموارد البشرية والعمال وطبيعة الممارسات السائدة في مجال العمل، والظروف الفيزيائية والتنظيمية وغيرها من المواقف التي حاولنا الوقوف عندها لمعرفة مدى رضا العامل واستقراره في المؤسسة.

2-المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية الهامة والأكثر استخداماً في عملية جمع البيانات لأنها تتم في إطار مباشر بين الباحث والمبحوث، فهي بذلك "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساعلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعية تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وتسمح باكتشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة".² فالمقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال محادثة أو حوار بين الباحث والمستجيب يشرح فيه الباحث الغرض من المقابلة للوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة في ضوء أهداف بحثه.³

فمن خلال ما سبق نستنتج بأن المقابلة هي حوار بين الباحث والمبحوث يتم بصفة مرنة في إطار تفاعلي للحصول على معلومات وحقائق تسهل عملية البحث وتساعد الباحث في إعداد عبارات الاستبيان بما يتوافق مع الفرضيات والمؤشرات التي يسعى الباحث إلى قياسها في الواقع الميداني. وقد أفادتنا المقابلة في بحثنا هذا من خلال إجراء حوار مع بعض المسؤولين خاصة في إدارة الموارد البشرية على رأسهم رئيس دائرة المستخدمين الذي أحسن استقبالنا ، وأجرى معنا عدة مقابلات زدنا من خلالها بمختلف المعلومات المتعلقة بموضوعنا، إلى جانب مقابلات أخرى مع بعض رؤساء المصالح كرئيس مصلحة المستخدمين، وقد ساعدتنا هذه المقابلات في اكتشاف بعض جوانب دراستنا خاصة ما

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق ، ص 81.

² -موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 197.

³ - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 157.

يتعلق بطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه العمال والعلاقات السائدة بينهم والتعرف على الظروف البيئية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، وسنحاول ذكر بعض المقابلات التي تمت بمؤسسة ميناء عنابة كمايلي:

- ✓ مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية يوم 2016/12/26 .
- ✓ مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية يوم 2017/01/22.
- ✓ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2017/01/22.
- ✓ مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية يوم 2017/03/21.
- ✓ مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية يوم 2017/12/07.
- ✓ مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور يوم 2017/12/07.
- ✓ مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية يوم 2018/01/02.

3-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة احد أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، والأكثر استخداما وشيوعا لدى العديد من الباحثين وذلك لما لها من ايجابيات فيما يخص الجهد والوقت والتكلفة، إلى جانب سهولة معالجة وتحليل البيانات إحصائيا.

وقد عرفها موريس أنجريس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".¹ كما تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمرتببة حول موضوع معين يتم وضعها في شكل استبيان ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها".² وتعتبر بذلك الاستمارة أداة مباشرة لجمع البيانات من طرف المبحوثين بطريقة موجهة تتضمن مجموعة أسئلة منظمة، نهدف من خلالها الحصول على معلومات حول الظاهرة المدروسة لتعالج بعد ذلك بطريقة إحصائية وفق أساليب تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على استمارة بحث كأداة انسب لطبيعة موضوعنا، تم صياغتها بالاعتماد على الجانب النظري والفرضيات وكذا بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا، إلى جانب الدراسة الاستطلاعية والمقابلات التي تمت مع بعض مسؤولي إدارة الموارد البشرية وبعض العمال

¹-موريس أنجريس، مرجع سابق ، ص204.

²-صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص92.

ساعدتنا في تصميم الاستمارة وصياغتها، والتي جاءت كنموذج لمقياس ليكرت الخماسي المؤلف من خمس بدائل بالنسبة لكلا المتغيرين والموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (10): يتعلق بدرجة البدائل المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
العبارات السلبية	1	2	3	4	5
المتغير التابع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
العبارات السلبية	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطالبة

وقد مرت الصياغة النهائية للاستمارة بعدة خطوات تلخص كمايلي:

- ✓ بناء الاستمارة وضبطها وعرضها على الأستاذ المشرف.
 - ✓ عرض الاستمارة على بعض الأساتذة بهدف تحكيمها والتأكد من مدى اتساق عباراتها مع المحاور الأساسية وكذا فرضيات وأهداف البحث.
 - ✓ بعد نتائج التحكيم تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض خاصة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية المتضمن أربعة أبعاد وهي: نظام التعويضات، نمط الإشراف، الظروف الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية، أما فيما يخص متغير الاستقرار الوظيفي فقد اقر اغلب الأساتذة على ملائمة العبارات للمتغير ماعدا حذف البعض منها بسبب التكرار.
 - ✓ تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية وعرضها من جديد على الأستاذة المشرفة، أين سمحت لنا بتجريبها في الميدان من خلال توزيعها على عينة قدرت بـ30 مفردة من عمال مؤسسة ميناء عنابة بمختلف أصنافهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) لمعرفة صدق وثبات الاستمارة.
 - ✓ وفي الأخير تم ضبط الاستمارة النهائية الخاصة بدراستنا، والتي تضمنت (68 عبارة) منها (50 عبارة) بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، (18) عبارة بالنسبة للمتغير التابع.
- واستنادا لذلك جاءت الاستمارة كمايلي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية التي تتضمن خصائص أفراد العينة المتمثلة في (الجنس السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الاقدمية في العمل) ويضم (06) أسئلة.

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (نظام التعويضات، نمط الإشراف، طبيعة

الظروف الفيزيائية، طبيعة العلاقات الاجتماعية) ويضم (50 سؤالاً) موزعين كمايلي :

✓ نظام التعويضات (12) سؤالاً.

✓ نمط الإشراف (14) سؤالاً.

✓ طبيعة الظروف الفيزيائية (12) سؤالاً.

✓ طبيعة العلاقات الاجتماعية (12) سؤالاً.

المحور الثالث: يتعلق بالبيانات الخاصة بمدى شعور العامل بالاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة

ميناء عنابة، ويضم (18) سؤالاً.

جدول رقم (11): يبين ترتيب عبارات متغيرات الدراسة

البدائل	رقم العبارات	متغيرات الدراسة
		المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)
موافق بشدة، موافق	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12.	نظام التعويضات
محايد، غير موافق	13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22	نمط الإشراف
غير موافق بشدة	23، 24، 25، 26.	
	27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36	طبيعة الظروف الفيزيائية
	37، 38.	
	39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48	طبيعة العلاقات الاجتماعية
	49، 50.	
		المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)
دائماً، غالباً، أحيانا	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18.	
نادراً، أبداً		

المصدر: إعداد الطالبة

3-1- صدق الاستمارة:

يشير مفهوم الصدق إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث ومن ثم إلى مدى

صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه.¹

¹ -فضيل دليو : معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة سطيف، الجزائر ديسمبر 2014، ص 85.

وقد حاولنا في بحثنا هذا التأكد من صدق أداة الدراسة والمراجعة النهائية لها اعتمادا على الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من ذوي الخبرة والتخصص ومن جامعات مختلفة وكان الهدف من ذلك:

✓ الكشف عن مدى وضوح العبارات وملاءمتها لمحاور الاستمارة.

✓ مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الاستمارة.

✓ مدى انتماء العبارات للبعد الذي تندرج ضمنه.

✓ اقتراح ملاحظات حول تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لمحاور أداة الدراسة.

وقد أبدى الأساتذة بأرائهم بكل موضوعية حول مدى وضوح عبارات الاستمارة، حيث قمنا بدراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي تركزت حول:

✓ إعادة صياغة بعض العبارات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

✓ حذف بعض العبارات المتكررة والتي لا تقيس البعد.

أما فيما يخص محور المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) فقد أقر معظم الأساتذة بأن أغلب عباراته مناسبة ما عدا حذف البعض منها نظرا لتكرارها.

واستنادا إلى الملاحظات التي أبدتها الأساتذة المحكمين قمنا بإجراء التعديلات حسب ما اتفق عليها أغلبيتهم، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف البعض منها لتصبح الاستمارة في شكلها النهائي تتكون من (68) عبارة.

جدول رقم(12): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

المؤسسة الجامعية	التخصص	الاسم واللقب
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أ د/ إسماعيل قييرة
جامعة 8 ماي 1945- قالمة	علم الاجتماع الثقافي	أ د/ ماهر مرعب فرحان
جامعة عباس لغرور - خنشلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أ د/ سهى حمزاوي
جامعة 8 ماي 1945- قالمة	علم اجتماع التنمية	د/ لخضر غول
جامعة عباس لغرور - خنشلة	علم اجتماع التنمية	د/ راضية لبرش
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	علم النفس التنظيم والعمل	د/رانيا هادف
جامعة 8 ماي 1945- قالمة	علم اجتماع الاتصال	د/فوزية زنقوفي

3-2- ثبات الاستمارة:

يشير الثبات إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم المقياس أو الاستمارة فهما صحيحا، أي مدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها في وقت آخر من طرف باحث آخر ومن ثم قابلية تعميمها.¹

ويقصد به الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد. أي أن الثبات هو استقرار نتائج الاستمارة الموزعة على أفراد العينة وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها عدة مرات وفي فترات زمنية مختلفة.

ولحساب معامل الثبات بالنسبة للاستمارة اعتمدنا على طريقتين هما:

3-2-1- طريقة التجزئة النصفية:

وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار أو الاستمارة المطلوب تعيين معامل ثباتها إلى نصفين متكافئين وذلك بعد تطبيقها على مجموعة واحدة .

وتهدف هذه الطريقة إلى علاج المشكلات التي تتجم من وراء إعادة تطبيق المقياس (الاختبار)، وذلك بحساب معامل الثبات مباشرة من نتائج التطبيق الأول للاختبار وذلك بقسمتها إلى جزأين متناظرين ثم حساب معامل ارتباط هذين الجزأين، والتنبؤ من ذلك بمعامل ارتباط المقياس الكلي مع نفسه ، الذي يدل على معامل ثباته.²

وتطبق الاستمارة في هذه الحالة مرة واحدة فقط ثم تقسم درجات العينة إلى نصفين متكافئين تماما من حيث العد ومستوى السهولة والصعوبة ،أي ينبغي تقسيم الاستمارة إلى قسم يحتوي على الفقرات ذات الترتيب الفردي وقسم يحتوي على فقرات ذات الترتيب الزوجي.³

وقد تم تطبيق هذه الطريقة في دراستنا الحالية على عينة تتكون من 30 مفردة ، ولقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كمايلي:

¹-فضيل دليو، مرجع سابق، ص3.

²- جلال غربول السناد: البحث العلمي وكتابته ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص172.

³- السيد محمد أبو هاشم حسن : الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، جامعة

الملك سعود، الرياض، 2006، ص7، تم الاستعانة به بتاريخ 2018/10/05 www.pdfactory.com

جدول رقم(13) يبين معامل ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية

المتغيرات	العبارات	العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	فردية	25	0.861	0.01
	زوجية	25		
المتغير التابع	فردية	9	0.842	
	زوجية	9		
الاستمارة الكلية	فردية	34	0.896	
	زوجية	34		

المصدر: إعداد الطالبة

بعد حساب معاملات الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية نقوم بتصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون¹: $Reliability\ Coefficient = 2r/1+r$ لحساب ثبات الاستمارة الكلية.

r :معامل الارتباط ← إذن $0.945 = 0.896 + 1/0.896 \times 2$.

وباستخدام برنامج spss تم الحصول على معامل الثبات الذي يقدر بـ(0.945) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستمارة على درجة عالية من الثبات.

3-2-2- طريقة الاتساق الداخلي(ألفا كرونباخ):

اعتمدنا على مقياس ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من خلال العبارات المتضمنة في الاستمارة ومدى اتساقها مع بعضها البعض.

جدول رقم(14): يبين معامل ثبات عبارات الاستمارة بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	50 عبارة	0.903
المتغير التابع	18 عبارة	0.898
الاستمارة الكلية	68 عبارة	0.943

وبناء على المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت بين(0.898-0.903)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستمارة (0.943)، وهو ما

¹-إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ تم الاستعانة به بتاريخ <http://www.mubarak.in2018/12/28> /..

يوضح أن عبارات الاستمارة متسقة داخليا وتتمتع بدرجة عالية من الثبات وهي بذلك صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

سادسا-أساليب المعالجة الإحصائية:

يعتمد الباحث في تحليله للبيانات والمعطيات التي تم جمعها على مجموعة من الأساليب الإحصائية تساعده في معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم معالجة البيانات في دراستنا الحالية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v20) والاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التي مكنتنا من اختبار صحة الفرضيات في الميدان والتمثلة في:

1- التكرارات والنسب المئوية: يلجأ الباحث من خلال التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص السوسيو مهنية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بتحليل المعطيات المتحصل عليها.

2- المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه بغرض معرفة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.

وقد تم تحديد مجال قيم المتوسط الحسابي من خلال :

✓ حساب المدى من خلال درجات بدائل الاستمارة.

المدى=أكبر درجة -صغر درجة = 4-1=5 .

✓ ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم قيمة المدى على عدد البدائل.

وتصبح العملية كمايلي: $0.80=5/4$ فيكون المجال الأول لقيم المتوسط الحسابي يبدأ من 1 إلى

$0.80+1$ وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية .والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): يوضح مجالات قيم المتوسطات الحسابية ودرجة التقييم

درجة التقييم	درجة الاستجابة	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق بشدة(1)	[1.80-1]
ضعيف	غير موافق(2)	[2.60-1.81]
متوسط	محايد(3)	[3.40-2.61]
جيد	موافق(4)	[4.20-3.41]
جيد جدا	موافق بشدة(5)	[5-4.21]

المصدر: إعداد الطالبة

3- الانحراف المعياري: من مقاييس التشتت وتم الاعتماد عليه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

4- معامل الارتباط بيرسون: لقياس ثبات الاستمارة والعلاقة بين متغيرات الدراسة ووجود ارتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما، وتتراوح قيمته ما بين (1،-1) حيث انه عندما تكون قيمة معامل الارتباط قريب من (1) فهذا يدل على الارتباط القوي ، وعندما تكون قيمته قريبة من (-1) فهذا دليل على الارتباط الضعيف.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس درجة ثبات أداة الدراسة ودرجة الاتساق بين عباراتها بحيث كلما كان المعامل اقل من (0.60) فالثبات ضعيف أما إذا كان في حدود (0.70) فهذا يعني ثبات مقبول وإذا كان المعامل اكبر من (0.70) يعتبر جيدا، وكلما اقترب إلى 1 كان الثبات جيدا جدا .

خلاصة:

إن نجاح أي دراسة ميدانية قائم على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يجب على كل باحث إتباعها بما يتناسب وطبيعة موضوع بحثه، وقد تناولنا في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية من خلال اختيارنا لمؤسسة الميناء عنابة، وذلك لأسباب أهمها احتوائها على مديرية الموارد البشرية كإدارة هامة في المؤسسة من شأنها أن تفيدها في بحثنا هذا من خلال الوظائف التي تمارسها تجاه العمال والتي من شأنها أن تحقق لهم الاستقرار الوظيفي إذا تمت بأسلوب موضوعي، أما فيما يخص الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية، المنهج، عينة الدراسة وصولاً إلى تقنيات البحث وأساليب المعالجة الإحصائية، فقد ساعدتنا على وضع البحث في إطاره السليم والتحقق من الفرضيات من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة والعمل على تحليلها.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً- عرض عام للبيانات الميدانية

1- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل

2- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع

ثانياً- تحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة حسب المقاييس الوصفية

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

خامساً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية

سادساً- النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد تطبيق الإجراءات المنهجية للدراسة التي مهدت لنا الطريق لتوزيع أداة البحث وجمع المعلومات سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 20)، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية والدراسات السابقة وكذا المقاربات النظرية وصولاً إلى النتائج العامة التي يمكن أن نستخلص منها بعض الاقتراحات والتوصيات التي تضمن استقرار المورد البشري في المؤسسة.

أولاً- عرض عام للبيانات الميدانية:

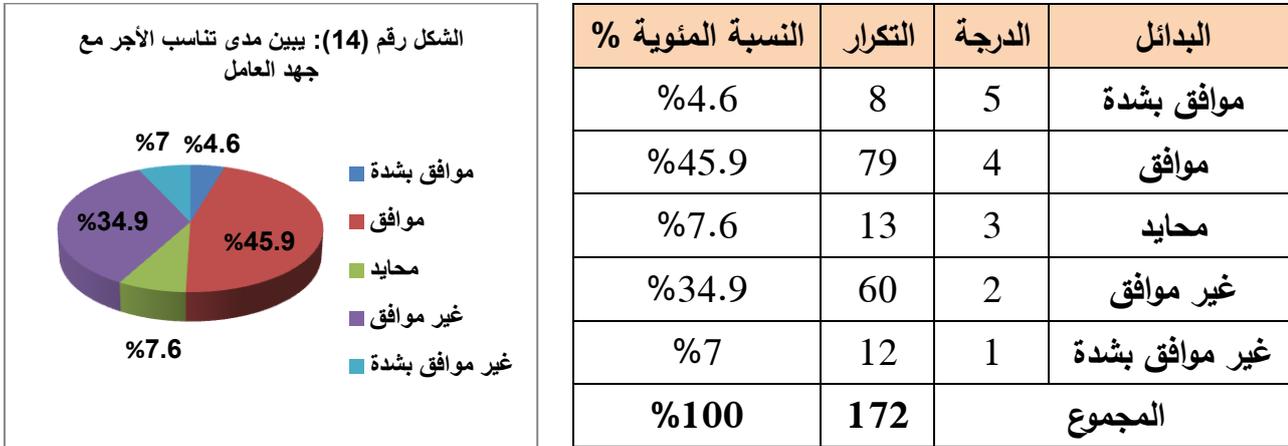
من خلال تطبيق الاستمارة على عينة الدراسة وجمع المعطيات سنحاول عرض البيانات كما يلي:

1- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

1-1 بعد نظام التعويضات:

ويتضمن هذا البعد بعض المؤشرات التي توضح مدى رضا العمال عن نظام التعويضات السائد في مؤسسة ميناء عنابة من حوافز، أجور، مكافآت وخدمات.... الخ.

جدول رقم (16): يبين مدى تناسب أجر العامل مع جهده المبذول



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا معطيات الجدول رقم (16) أن ما نسبته (50.5%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على أن الأجر يتناسب مع جهدهم المبذول، وهذا الرضا ينعكس بشكل ايجابي على أداء الفرد لان التوافق بين نظام الأجور والوظيفة التي يؤديها الفرد من العوامل المهمة التي يتوجب مراعاتها باعتبار أن الأجر هو الهدف الأساسي الذي يسعى الفرد تحقيقه لتلبية حاجاته، فالرضا عن الأجر يترتب عنه زيادة الدافعية للعمل، وقد أكد "تايلور" من خلال نظريته بأن العامل المادي يؤثر على استقرار العامل ذلك أن

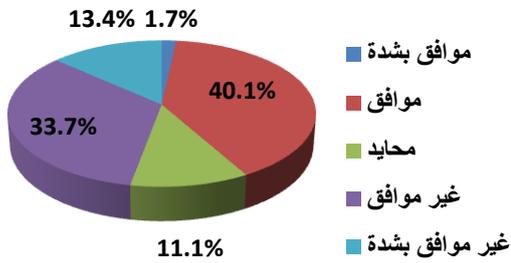
الظروف التي يعيشها الفرد والجهد الذي يبذله يتطلب ذلك، في حين نجد من المبحوثين ما نسبته (41.9%) من هم يرون العكس أي أنهم غير موافقين على أن الأجر يتناسب مع جهدهم المبذول، وهذا يرجع إلى هيكل الأجور المعتمد في مؤسسة ميناء عنابة وكذا طبيعة المنصب ومدى توافقه مع المؤهل العلمي، أي أن السلم الوظيفي هو الذي يحدد اجر العامل، أما أفراد العينة الذي لم يدلوا برأي واضح قدرت نسبتهم ب(7.6%).

والملاحظ مما سبق أنه رغم الأجور المرتفعة نوعا ما والتي تمنحها الإدارة لعمالها مقارنة مع مؤسسات أخرى إلا إن الاستياء والتذمر يظهر لدى بعض العمال خاصة منهم أعوان التنفيذ، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في طبيعة الأنشطة الممارسة ونظام الأجور المحدد لها وطرق تقييم أداء العامل، فالأجر في نظر الفرد هو اعتراف وتقدير لجهده المبذول وهو بذلك عامل مؤثر على رضا الفرد واستقراره في العمل.

جدول رقم(17): يبين مدى مساهمة الأجر في تحقيق احتياجات العامل

البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	3	1.7%
موافق	4	69	40.1%
محايد	3	19	11.1%
غير موافق	2	58	33.7%
غير موافق بشدة	1	23	13.4%
المجموع		172	100%

الشكل رقم (15): يبين مدى مساهمة الاجر في تحقيق احتياجات العامل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

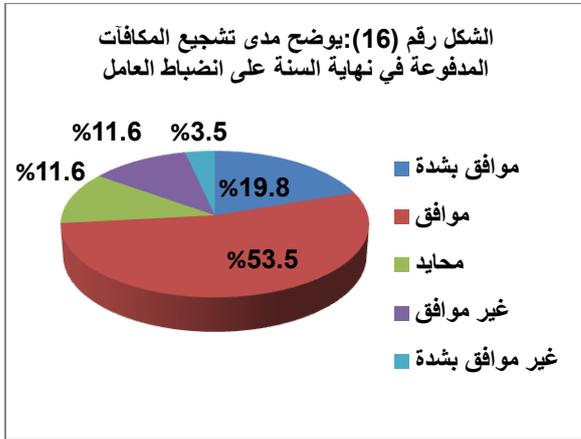
تشير بيانات الجدول رقم (17) والمتعلقة بمدى مساهمة الأجر الذي يتقاضاه العامل في تحقيق احتياجاته إلى أن نسبة (41.8%) من أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة ويعود ذلك لنقص المسؤوليات إضافة إلى قيمة الأجر المدفوع ، فكلما كان الأجر مرتفع زاد الشعور بالرضا لان ذلك يساعد على تحقيق الاحتياجات، في حين نجد نسبة (11.1%) محايدة أي أنها متحفظة عن رأيها.

أما نسبة(33.7%) من أفراد العينة كانت إجابتهم سلبية أي أنهم غير موافقين على ذلك، وتؤكد نسبة (13.4%) من المبحوثين على أنهم غير موافقين بشدة، ويعود ذلك إلى طبيعة الظروف المعيشية وكذا غلاء الأسعار خاصة وإن أغلب أفراد العينة متزوجين وهو ما حدده الجدول رقم (06) ولهم مسؤوليات

تجاه أسرهم، لذلك وجب على المؤسسات الجزائرية رفع الأجور بما يتناسب مع حاجات الأفراد ومتطلباتهم المعيشية، لان العامل المادي في وقتنا الحالي أصبح طموح أي فرد وهو أساس الاستقرار النفسي والاجتماعي.

وما يمكن استخلاصه أن الهدف الأساسي من العمل هو الحصول على اجر يستطيع العامل من خلاله تلبية حاجاته الضرورية ، فالأجر المنخفض قد يؤثر على استقرار العامل ويدفعه إلى البحث عن وظيفة أخرى وهو ما حددته نتائج دراسة الباحثين علي الضلاعين، نجم العزاوي. كما أن الأجر ليس فقط عامل مساهم في تحقيق الحاجات الضرورية فقط بل هو دافع لتحقيق حاجات أخرى وقد حددها "أبراهام ماسلو" في هرم الحاجات، الذي وضع الحاجات الأساسية للفرد في القاعدة ومن منطلق ذلك يمكن أن يحقق حاجات أخرى. غير أن العامل الجزائري هدفه الأساسي هو توفير مستوى معيشي ملائم لعائلته خاصة في ظل الظروف السيئة التي تشهدها العديد من الأسر الجزائرية، فبعض العمال في مؤسسة ميناء عنابة يلجأ إلى العمل الإضافي لتحسين ظروفهم المعيشية.

جدول رقم(18): يوضح مدى تشجيع المكافآت المدفوعة في نهاية السنة على انضباط العامل



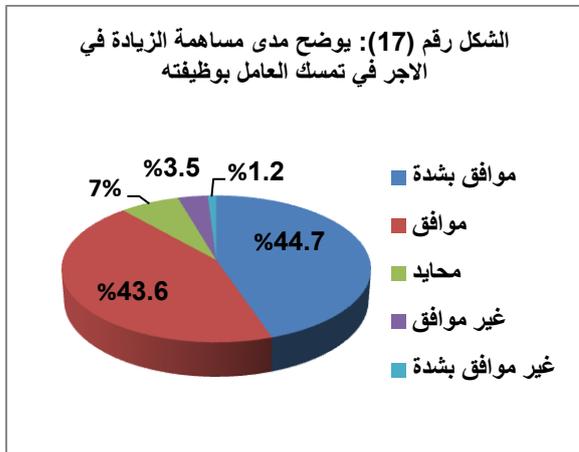
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	34	19.8%
موافق	4	92	53.5%
محايد	3	20	11.6%
غير موافق	2	20	11.6%
غير موافق بشدة	1	6	3.5%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح بيانات الجدول رقم (18) أن أفراد العينة بنسبة (53.5%) قد وافقوا على أن المكافآت التي تدفعها الإدارة في نهاية السنة تشجعهم على الانضباط في العمل، كما أكدوا موافقتهم بشدة بنسبة (19.8%)، أي أن اغلب العمال أعطوا موافقتهم بنسبة (73.3%) ويؤكدون بذلك على أهمية المكافآت التي تقدمها الإدارة والتي على أساسها يواظب العامل في عمله ويقلل من الغيابات التي قد تؤثر على قيمة هذه المكافآت، وهي محفز لزيادة الفعالية في الأداء والالتزام في العمل ذلك أن مؤسسة ميناء عنابة على

غرار المؤسسات الاقتصادية الأخرى لها امتيازات تقدمها للعامل ترفع من روحه المعنوية وتزيد من درجة ولائه وانتمائه للمؤسسة. أما بالنسبة لأفراد العينة غير الموافقين على ذلك فقدرت نسبتهم بـ (15.1%) والسبب في ذلك يعود إلى أن الانضباط في العمل من واجبات العامل تجاه المهام المكلف بها والمكافأة هي تحفيز لزيادة الرغبة في العمل، تليها نسبة الأفراد المحايدين برأيهم بنسبة (11.6%). وحسب ما أدلى به المبحوثين فإن مؤسسة ميناء عنابة باعتبارها مؤسسة اقتصادية واسعة النشاط فإنها تشارك عمالها في حصة الأرباح في نهاية السنة، وهذا بمثابة تحفيز للعامل لتحسين أدائه والتمسك بوظيفته خاصة وأن العامل الجزائري يطمح دائما إلى حصوله على المال لتحسين مستوى معيشته.

جدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تمسك العامل بوظيفته



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	77	44.7%
موافق	4	75	43.6%
محايد	3	12	7%
غير موافق	2	6	3.5%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (19) أن أغلب المبحوثين أكدوا وبشدة على موافقتهم بنسبة (44.7%)، تليها نسبة (43.6%) من الذين صرحوا بالموافقة فقط، وأصبحت بذلك نسبة الموافقة من أفراد العينة تقدر بـ (88.3%)، ويرجع ذلك إلى أن الظروف التي يعيشها العامل الجزائري تتطلب رفع الأجر لتلبية حاجاته وتحسين مستواه المعيشي ويترتب عن ذلك الاستمرار في العمل والتمسك به، في حين نجد نسبة (7%) من أفراد العينة كانوا حياديين، أما نسبة (4.7%) من المبحوثين أجابوا بعد موافقتهم على ذلك ولعل ذلك يرجع إلى أن أجرهم كاف لتلبية متطلباتهم أو لأنهم من أسر ميسورة الحال والعمل هو مجرد تحقيق للذات.

ويمكن القول من خلال ما سبق أن الأجر عامل مؤثر في رضا العامل واستقراره في العمل، فمثلا بعض العمال المؤقتين بمؤسسة ميناء عنابة يسعون فقط إلى استقرارهم في منصب دائم والحصول على أجر مستقر وهو هدف العديد من الشباب الجزائري الذي أصبح يعاني البطالة وحلمه الوحيد هو منصب

عمل وأجر يتوافق ومؤهلاته العلمية لتحقيق احتياجاته الضرورية، فالحافز المادي ومنذ وقت مضى هو عامل مهم في تحقيق الحاجات التي يتطلبها الفرد، لذلك فإن المتطلبات في وقتنا الحالي أصبحت متزايدة وتحتاج إلى أجر مرتفع حتى يتمكن العامل من تلبية البعض من هذه المتطلبات، لذلك فإن عامل الاستقرار في أي مؤسسة مرتبط بالأجور والحوافز إلى حد كبير.

جدول رقم(20): يبين مدى مساهمة الثقة المتبادلة بين العمال في استقرارهم الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

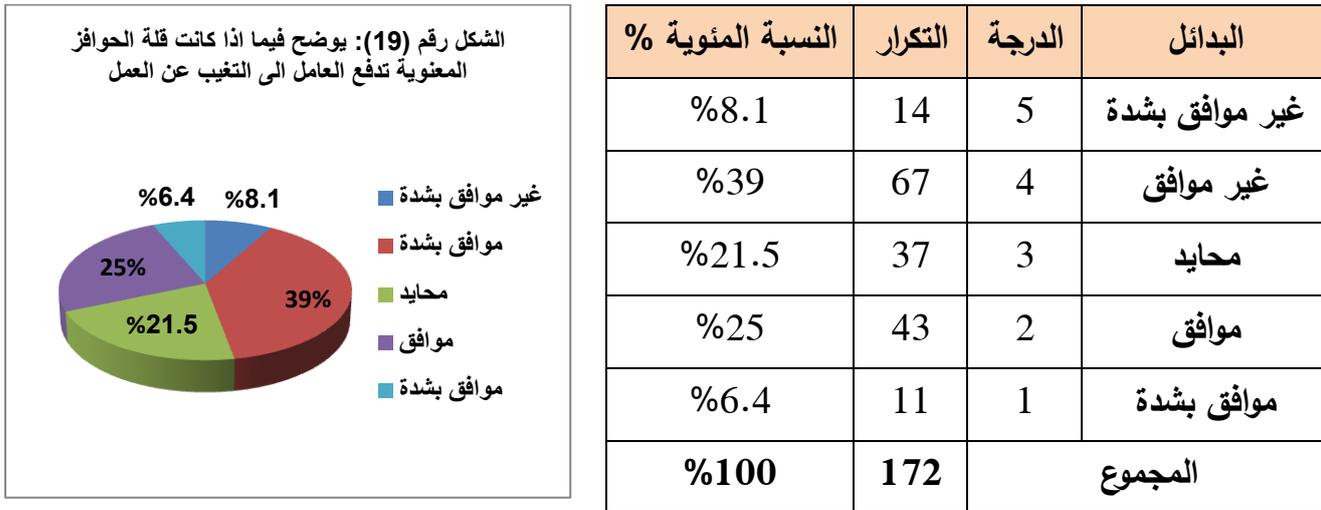
تشير معطيات الجدول رقم (20) المتعلقة بمدى مساهمة الثقة المتبادلة بين العمل في استقرارهم في العمل إلى أن اغلب إجابات أفراد العينة ايجابية جدا أي أنهم موافقين وبشدة على ذلك بنسبة (53.5%) وبلغت درجة الموافقة بشكل عام نسبة (82%)، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة العلاقة بين العمال المبنية على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل، مما يتولد عن ذلك شعور بالرضا وحب العمل في إطار الجماعة التي ينتمي إليها.

في حين نجد نسبة المحايدين تقدر بـ(10.5%) أي أنهم متحفظين عن رأيهم ربما لأسباب شخصية أو أنهم لا علاقة لهم بما يحدث بين العمال في العمل، تليها نسبة (7.5%) من أفراد العينة من لهم اتجاه سلبي لهذه العبارة، وهذا يعود إلى طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل.

وما يمكن استخلاصه أن الثقة المتبادلة بين العمال من جهة ومع الإدارة من جهة ثانية تعتبر عامل مهم في زيادة رغبة العامل للعمل من خلال المودة المتبادلة والشعور بالارتياح والاطمئنان في محيط العمل، والذي من شأنه أن يساهم في زيادة الفعالية الإنتاجية والولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها، فالعلاقة الطيبة المبنية على الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة تساهم في خلق مناخ تنظيمي مريح للعامل، يمكن من خلاله أن يبذل في مجال عمله وهذا بدوره يدفعه إلى عدم ترك المؤسسة مهما قدم له من تحفيزات

وهذا السلوك تتبعه المؤسسات الحديثة التي تمتلك إدارة موارد بشرية فعالة تسعى دائما لخلق بيئة تنظيمية مريحة لأفرادها، وتساعدهم على ممارسة أعمالهم في جو اخوي يسوده المودة والتعاون، كالمؤسسة اليابانية التي استطاعت أن تبرز نفسها في السوق العالمية من خلال إدارة مواردها البشرية بطريقة إستراتيجية وفعالة تحقق أهداف العمال جهة وأهداف الإدارة من جهة أخرى، وهذا للمحافظة على كفاءتها من مشكل عدم الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر ظاهرة سلبية تؤثر على إنتاجية المؤسسة وعلى نجاحها.

جدول رقم(21): يوضح فيما إذا كانت قلة الحوافز المعنوية تدفع العامل إلى التغيب عن العمل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (21) أن ما نسبته (39%) أجابوا بأنهم غير موافقين على أن قلة الحوافز المعنوية تدفع العامل إلى التغيب عن العمل ومنهم من يؤكد ذلك بنسبة (8.1%)، ولعل ذلك يدل على أن العمل يقوم على درجة إشباع العمال من الناحية المادية كما أن العامل لا يعطي أهمية كبيرة للحوافز المعنوية في حين نجد نسبة (25%) من أجابوا العكس أي أنهم موافقين على أن نقص الحوافز المعنوية يؤثر في درجة تغيب العامل، ذلك أن الثناء على العامل وشكره وتقديره عن الجهد المبذول يزيد من دافعية أدائه في العمل ويساهم في زيادة التزامه الوظيفي. وفي هذا السياق فان مدرسة العلاقات الإنسانية التي تزعمها التون مايو ركزت على أن الجوانب المعنوية والاجتماعية تؤثر في إنتاجية العامل ورضاه عن العمل مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تدعم عمالها بالحوافز المعنوية، كإشراكهم في القرارات التي تخص المؤسسة واستخدام أساليب الشكر والثناء وغيرها، فيشعر العامل بأنه فرد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

وما يمكن قوله أن معظم العمال خاصة في المؤسسات الاقتصادية أو الخاصة لا يهتم الحافز المعنوي بقدر ما يهتم الحافز المادي، وهذا راجع إلى الوضع المعيشي الذي يعاني منه الفرد الجزائري حيث أصبح الأجر غير كاف لسد الحاجات الضرورية، في حين لا يمكن إهمال الحافز المعنوي لأن البعض من العمال يحبذون ذلك فهو دافع قوي لتحسين الأداء وزيادة الفعالية.

جدول رقم(22): يتعلق بمنح الترقية للعمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل

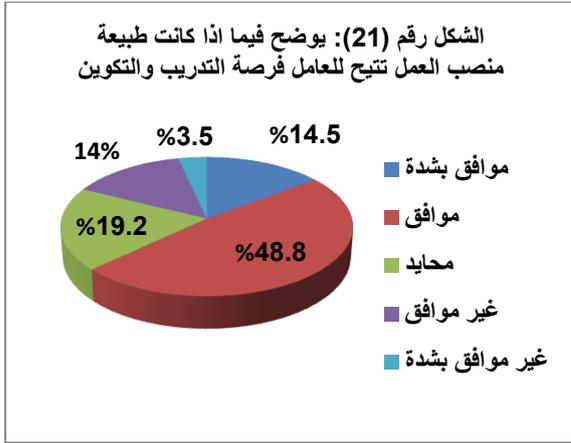


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير إحصائيات الجدول رقم(22) أن نسبة (36%) من أفراد العينة أجابوا بموافقتهم على أن الترقية في العمل تمنح على أساس الكفاءة، وهذا لعله يوضح أن الإدارة تعتمد على طريقة موضوعية حيث أن العامل الذي لديه كفاءة مهنية له الحق في الترقية لاكتساب خبرات وتحمل مسؤوليات تؤهله بان يتقلد مناصب عليا، وهذا يولد الثقة بين العمال والمسؤولين ويزيد من دافعيتهم للعمل ويشعرهم بالرضا والاستقرار الوظيفي، تليها نسبة (27.3%) من أفراد العينة محايدين ومتحفظين عن رأيهم تجاه هذه العبارة ربما لأنهم غير راضين، في حين نجد نسبة (18%) من أفراد العينة غير موافقين ونسبة (12.2%) غير موافقين بشدة، ولعل ذلك يعود إلى عدم حصولهم على الترقية بسبب مراعاة الإدارة لشروط أخرى كالأقدمية وطبيعة المنصب في الهيكل التنظيمي. كما أن هناك من يرى أن الترقية تمنح بطريقة غير عادلة مما يسبب لهم إحباط وتذمر ويشعرهم بعدم الرضا وقد يدفعهم ذلك إلى خلق مشاكل في العمل الأمر الذي يتطلب التوضيح من طرف إدارة الموارد البشرية واطلاعهم على الشروط اللازمة لذلك فالترقية هي حافز مادي ومعنوي يطمح أي عامل الحصول عليها وهو ما أكدته دراسة الباحث جبلي فاتح من خلال النتائج المتوصل إليها.

وما يمكن استنتاجه أن الترقية في المؤسسة هي طموح أي شخص للارتقاء إلى مستوى أحسن، وهي حافز معنوي من جهة وحافز مادي من جهة أخرى، لذلك فهي مهمة جدا في استقرار العامل في المؤسسة التي ينتمي إليها.

جدول رقم(23): يوضح فيما إذا كانت طبيعة منصب العمل تتيح للعامل فرصة التدريب والتكوين



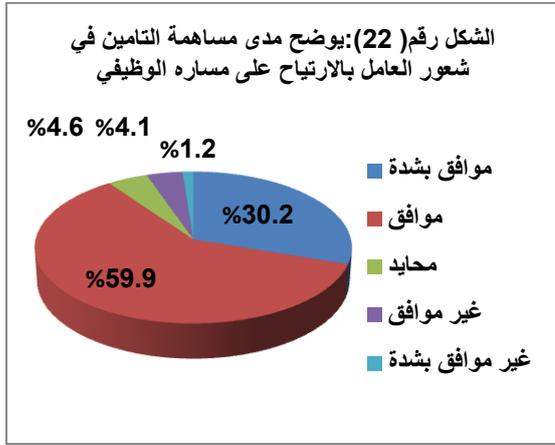
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	25	14.5%
موافق	4	84	48.8%
محايد	3	33	19.2%
غير موافق	2	24	14%
غير موافق بشدة	1	6	3.5%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23) أن اغلب المبحوثين قد أجابوا بالموافقة والموافقة بشدة بنسبة (63.3%) على أن طبيعة منصب العمل تتيح للعامل فرصة التدريب والتكوين، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى دائما إلى تنمية موردها البشري من خلال عملية التدريب والتكوين لتحسين الأداء وتطوير قدرات موردها البشرية خاصة وان مؤسسة ميناء عنابة تحتوي على كفاءات مهنية مميزة واغلب مستواها جامعي وهو ما أكده الجدول رقم(06) ، في حين نجد نسبة (14%) غير موافقين وهذا راجع إلى طبيعة عملهم ، والملاحظ أن اغلب أفراد العينة من أعوان تنفيذ ونسبة كبيرة منهم مهمتها عملية الشحن ونقل البضائع والحاويات وغيرها فهم يحتاجون تكوين في بداية العمل فقط.

وما يمكن استخلاصه أن مؤسسة ميناء عنابة من المؤسسات الاقتصادية الهامة على الصعيد الوطني مما يتطلب ذلك الاستثمار أكثر في موردها البشرية وتكوينها بما يتوافق والتغيرات التكنولوجية الحاصلة والمحافظة على استقرارها من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل، كزيادة برامج التدريب والتكوين لمختلف الفئات العمالية دون استثناء سواء داخل المؤسسة أو خارجها وإعطاء فرصة للعامل بأن يبرز نفسه من خلال ما يقدم له في هذه البرامج من تقنيات وأساليب تدعّمه في أداء المهام المسندة إليه في المؤسسة بتقنية عالية.

جدول رقم(24): يوضح مدى مساهمة التامين في شعور العامل بالارتياح على مساره الوظيفي



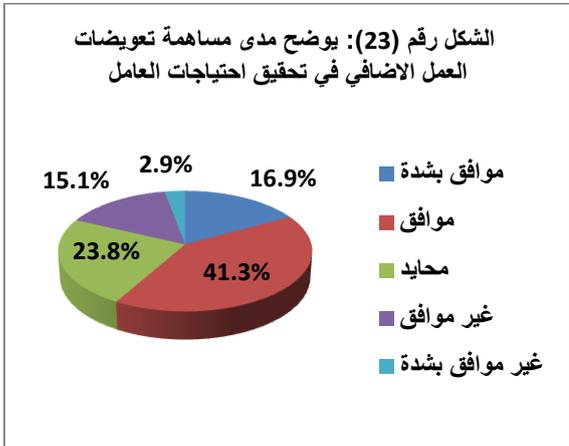
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	52	30.2%
موافق	4	103	59.9%
محايد	3	8	4.6%
غير موافق	2	7	4.1%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم(24) أن ما نسبته (90.1%) من أفراد العينة لهم اتجاهات ايجابية للعبارة المتعلقة بمساهمة التامين في شعور العامل بالارتياح على مساره الوظيفي، وهو الأمر الذي يسعى الفرد لتحقيقه خوفا من المرض أو الحوادث التي قد تصيب العامل في عمله إضافة إلى ذلك الإحالة على التقاعد، فعملية التامين هي ضمان للعامل بأن يؤدي مهامه براحة واطمئنان وهي حافز مهم لاستقرار العامل في العمل.

في حين نجد نسبة (4.1%) غير موافقين على ذلك وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى، فأى فرد جزائري هدفه الأساسي هو إيجاد منصب عمل والتأمين فيه نظرا للظروف المعيشية الصعبة الناتجة عن ارتفاع الأسعار في مختلف السلع المعروضة في السوق وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري.

جدول رقم(25): يوضح مدى مساهمة تعويضات العمل الإضافي في تحقيق احتياجات العامل



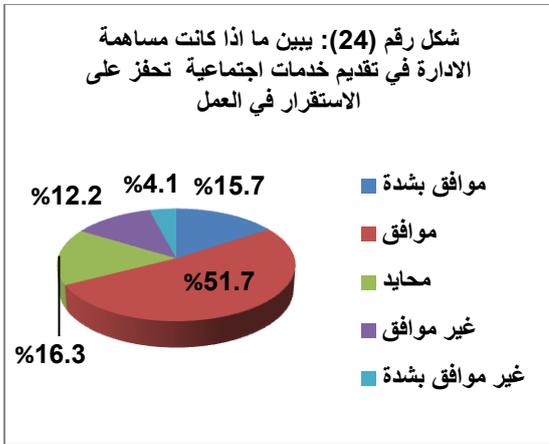
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	29	16.9%
موافق	4	71	41.3%
محايد	3	41	23.8%
غير موافق	2	26	15.1%
غير موافق بشدة	1	5	2.9%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم(25) أن نسبة (41.3%) من المبحوثين قد أجابوا بموافقتهم على أن العمل الإضافي يساهم في تحقيق احتياجات العامل وقد أكد ذلك بشدة ما نسبته (16.9%) من المبحوثين ولعل ذلك نتيجة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع الجزائري ، والتي لا تسمح للأجر الذي يتقاضاه العامل بتلبية جل احتياجاته مما يدفعه ذلك إلى العمل الإضافي لتحسين المستوى المعيشي. في حين نجد نسبة (15.1%) من المبحوثين غير موافقين على ذلك ربما لأنهم غير قادرين على العمل الإضافي لظروف معينة ، أو أنهم لديهم مشاريع مثلا كبناء منزل ، شراء سيارة... الخ تتطلب مبالغ مالية كبيرة تحتم على العامل تلبية الحاجات الضرورية فقط والعمل على انجاز تلك المشاريع بالادخار لها. ويمكن أن نستنتج أن العمل الإضافي يساعد العامل في تحسين مستوى معيشته من جهة، إلا أنه من جهة أخرى قد يؤثر سلبا على صحته ويؤدي به إلى الشعور بالتعب والإرهاق المستمر وحتى المرض في بعض الأحيان نتيجة الطاقة الجسدية والفكرية المبذولة.

جدول رقم(26):يبين ما إذا كانت مساهمة الإدارة في تقديم خدمات اجتماعية تحفز على

الاستقرار في العمل



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	27	15.7%
موافق	4	89	51.7%
محايد	3	28	16.3%
غير موافق	2	21	12.2%
غير موافق بشدة	1	7	4.1%
المجموع		172	100%

المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (26) أن أغلب أفراد العينة صرحوا بموافقتهم بنسبة (51.7%) وموافقتهم بشدة بنسبة (15.7%)، أي أن نسبة الموافقة على أن الإدارة تقدم خدمات اجتماعية تقدر بـ(67.4%) وهي بمثابة تحفيز للعامل لاستقراره في العمل منها الرعاية الصحية من خلال اتفاقيات مع بعض المصحات الخاصة بنسبة معينة من مصارف المريض، مساعدة المقبلين على الزواج من خلال منحة معينة، مساعدة الأولياء أثناء الدخول الاجتماعي بأدوات مدرسية... الخ، في حين نجد نسبة (16.3%) من أفراد العينة متحفظين عن رأيهم، ونسبة (12.2%) غير موافقين على أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية، ولعل ذلك يعود إلى

أن العمال يطمحون إلى خدمات أخرى كالنقل السكن،...الخ. فالخدمات الاجتماعية هي حافز مهم في أي مؤسسة كونها توفر للعامل بعض الحاجات التي تخفف من التوتر الذي يشعر به العامل بسبب عدم كفاية أجره.

جدول رقم(27): يوضح مدى مساهمة نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة في جذب الكفاءات



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم(27) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (51.2%) يؤكدون موافقتهم على أن نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة يساهم في جذب الكفاءات، وهذا لان مؤسسة عناية على غرار المؤسسات الاخرى لها امتيازات تجعل أي فرد يطمح أن يعمل بها، ولها حوافز تقدمها الإدارة منها المردودية، نسبة الأرباح، وحوافز تقدمها النقابة مثل: منحة الأتعاب وهي تمنح حسب الأشخاص، منح خاصة بالمقبلين على الزواج، منحة خاصة للمرأة الحامل...الخ، أما بالنسبة لأفراد العينة المحايدین بلغت نسبتهم (29%)، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بعدم الموافقة تقدر بـ(16.3%) والذين يؤكدون ذلك بنسبة (3.5%) ، ولعل ذلك راجع إلى أن العمال يطمحون إلى نظام تعويضات أحسن من حيث الأجر والحوافز والمنح...الخ، فالإحصائيات الواردة في هذا الجدول تدل على أن مؤسسة ميناء عناية من المؤسسات التي يطمح الشباب الحصول على منصب عمل فيها خاصة وأنها تتضمن بعض الامتيازات من منح ومكافآت مقارنة بمناصب عمل في مؤسسات أخرى.

ويمكن القول أن نظام التعويضات من أجور وحوافز يساهم في استقطاب العامل واستقراره في العمل إذا تم بطريقة عادلة بعيدة عن السلوكات السلبية التي تتبعها بعض المؤسسات كالعلاقات الشخصية والمحسوبية..الخ، وهي سبب في نقص دافعية العامل للمهام المسندة إليه وعرقلة سير العمل .

1-2- بعد نمط الإشراف

جدول رقم(28): يوضح تشجيع المشرف مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (28) أن ما نسبته (45.9%) من أفراد العينة أجابوا بموافقتهم على أن المشرف يشجع العامل على المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو حافز مهم للعامل يدفعه إلى زيادة الأداء الوظيفي ويشعره بأهمية دوره في المؤسسة، تليها نسبة (24.4%) من المحايدون، ونسبة (20.3%) من المبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم، ولعل ذلك يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الإطار والكفاءات فقط في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة لأنها تتطلب أفراد متخصصين ولهم مؤهلات علمية وفكرية. وما يمكن استخلاصه أن اعتماد المشرف على العامل في اتخاذ قرارات معينة هو بمثابة تحفيز معنوي له، يشعره بأنه محل ثقة واحترام وأنه فرد مفكر ومبدع، فترتفع الروح المعنوية لديه وتزيد رغبته للعمل أكثر فتزداد درجة الرضا والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم(29): يوضح فيما إذا كانت علاقة المشرف مع العامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(29) أن نسبة أفراد العينة الذين وافقوا على أن علاقة المشرف مع العامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون قدرت بـ (65.1%)، وهي نسبة معتبرة تدل على وجود علاقة طيبة بين المشرف والعامل، كما أنها مؤشر إيجابي لتحسين الأداء والاستقرار في العمل، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة الباحثة بن منصور رقيقة التي بينت بان الأسلوب الإشرافي الصارم والصعب يجعل العامل يفكر في ترك العمل إذا ما أتاحت له فرصة مناسبة. تليها نسبة الأفراد المحايدين والمقدرة بقيمة (18%)، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بعدم موافقتهم على أن علاقة المشرف مع العامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة علاقتهم مع مشرفهم فسلوكات الأفراد تختلف من شخص لآخر، وتبقى عملية الإشراف عامل مهم يمكن أن يؤثر على درجة الانتماء التي يشعر بها العامل في المؤسسة إذا تمت بطريقة موضوعية تسودها العدالة بين العمال والتعاون فيما بينهم.

جدول رقم(30): يوضح مدى مساهمة الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي للعامل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم(30) أن نسبة(65.1%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم موافقين على أن الإشراف المرن يساهم في تفعيل الانضباط الذاتي للعامل، وقد أكدت على ذلك وبشدة نسبة (9.9%) من أفراد العينة لتبلغ بذلك نسبة الموافقة (75%)، وهذا يدل على أن طبيعة الإشراف تؤثر على العامل وعلى أدائه فكلما اتسمت عملية الإشراف بالموضوعية والمشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة وكان المشرف على علاقة طيبة مع مرؤوسيه شعر العمال بأنهم أفراد مهمين لا يمكن الاستغناء عنهم، مما يساهم ذلك في التزامهم وانضباطهم في العمل، تليها نسبة (18%) من أفراد العينة محايدين ومتحفظين عن رأيهم، في

حين نجد نسبة (7%) غير موافقين على أن الإشراف المرن يساهم في تفعيل انضباط العامل ذاتيا وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

وما يمكن استنتاجه أن المرونة في الإشراف والمعاملة الحسنة من طرف المشرفين إلى مرؤوسيهـم، من شأنها أن تحقق الانضباط والالتزام الوظيفي وترفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

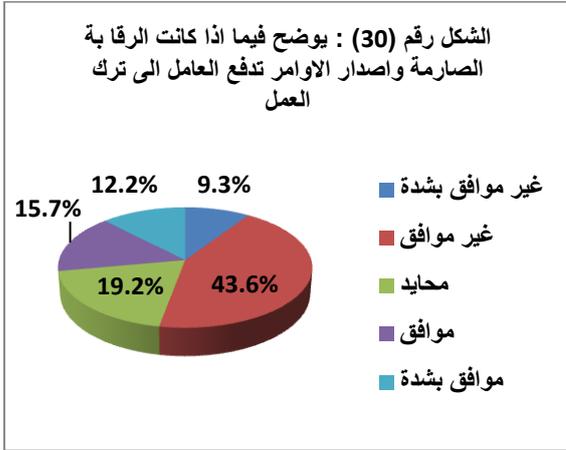
جدول رقم(31): يبين مدى تقبل المشرف لآراء واقتراحات العمال



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (31) أن ما نسبته (36.6%) من المبحوثين صرحوا بان المشرف يعطي اعتبارا لآراء واقتراحات العمال، ولعل هذا يشير إلى أن المشرف يأخذ بآراء الإطارات الكفؤة القادرة على الإبداع والتميز في حين نجد نسبة (34.3%) من أفراد العينة محايدين، أما نسبة (15.1%) من المبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم على أن المشرف يعطي اعتبارا لآراء العامل، أي انه لا يبالي بما يقدمه العمال المهم إتمام الأعمال في وقتها فقط. ويمكن القول أن أساس نجاح عملية الإشراف هو الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي والموضوعي من خلال مشاركة العمال في القرارات التي تخص المؤسسة، لان العامل يعتبر قوة داعمة لتحقيق الأهداف والرفع من إنتاجية المؤسسة، فكلما شعر بقيمته وان له دور أساسي في المؤسسة التي ينتمي إليها زاد الرضا والاستقرار في العمل.

جدول رقم(32): يوضح فيما إذا كانت الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر تدفع العامل إلى ترك العمل



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	16	9.3%
غير موافق	4	75	43.6%
محايد	3	33	19.2%
موافق	2	27	15.7%
موافق بشدة	1	21	12.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من معطيات الجدول رقم (32) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (43.6%) صرحوا بأنهم غير موافقين على أن الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر يدفع العامل إلى ترك العمل، ويؤكد على ذلك ما نسبته (9.3%) لتبلغ نسبة الموافقة على هذه العبارة قيمة (52.9%)، ولعل ذلك راجع إلى أن المشرفين في مؤسسة ميناء عنابة لا يعتمدون على هذا الأسلوب ويحفزون العامل على تأدية عمله في إطار تعاوني اخوي، في حين نجد نسبة الموافقين على ذلك تقدر بـ(15.7%) تليها نسبة (12.2%) من المبحوثين موافقين وبشدة، ولعل ذلك يبين أن سلوكيات المشرفين تختلف أي أن هناك من هم يحبون إصدار الأوامر والتشدد في رقابة العامل مما يؤثر ذلك على نفسية العامل وعلى استقراره، الأمر الذي يدفعه إلى ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى، وهذه النظرة التقليدية لا تزال تمارس في العديد من مؤسساتنا مما يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية الحديثة تغيير هذه الأفكار السلبية التي تؤثر على سير العمل أما نسبة المحايدين من أفراد العينة فقد قدرت بـ(15.7%).

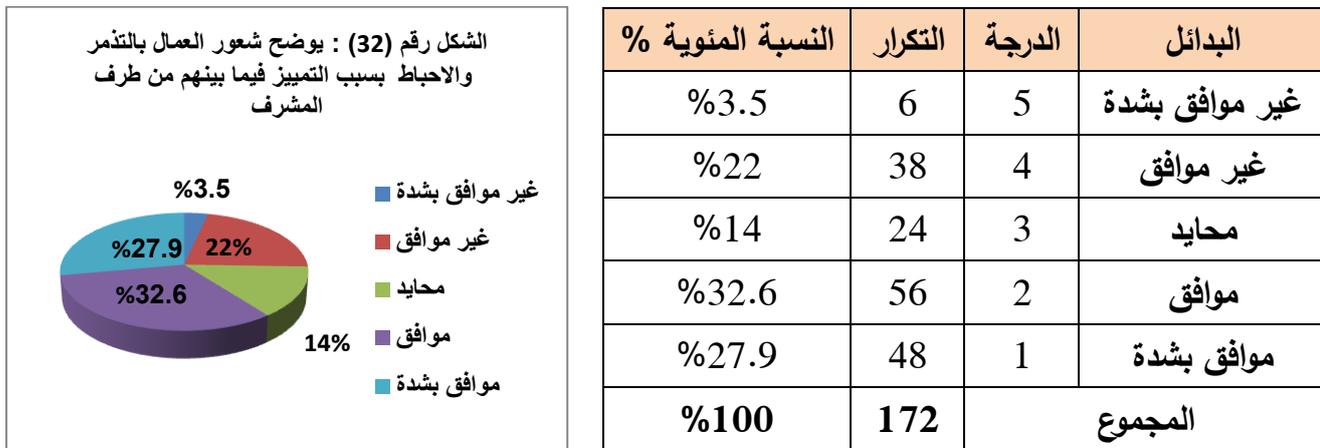
جدول رقم(33): يوضح فيما إذا كانت جدية المشرف تدفع العامل إلى الالتزام الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (33) أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافقتهم بأن جدية المشرف تدفع العامل إلى الالتزام الوظيفي وذلك بنسبة (62.2%) تليها نسبة (11%) من هم موافقين بشدة من المبحوثين، حيث بلغت نسبة الموافقة (80.2%) وهي تشير إلى أن التزام المشرف وجدديته في العمل يدفع العامل إلى الاقتداء بمشرفه من خلال التفاني في العمل والالتزام به ، في حين نجد نسبة المحايد من المبحوثين تقدر بـ(14%)، أما بالنسبة للأفراد غير الموافقين فقد سجلت النسبة الإجمالية (5.8%) وهي نسبة ضئيلة جدا إلا أن اتجاهات العمال تختلف من شخص لآخر فهناك من هم ملتزمين دون تدخل المشرف في ذلك أو العكس.

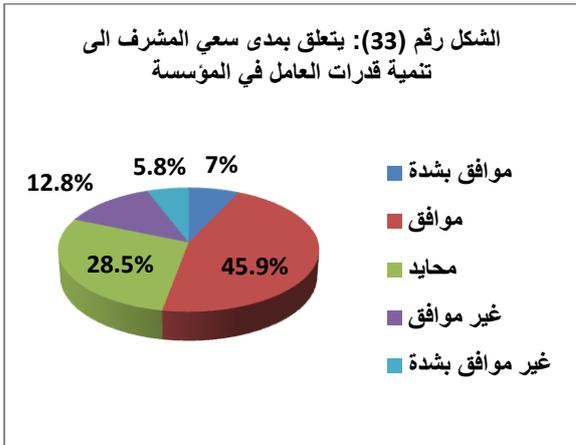
جدول رقم(34): يوضح شعور العمال بالتذمر والإحباط من طرف المشرف بسبب التمييز فيما بينهم



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (34) أن نسبة الموافقة الإجمالية على أن التمييز بين العمال من طرف المشرف يشعر العامل بالتذمر والإحباط تقدر بـ(58.5%)، وهذا الأمر قد تشهده أغلب المؤسسات الجزائرية لكن يبقى عامل التمييز له أسباب معينة، فإذا كان المشرف يميز بين العامل الكفاء المتقاني والمنضب في عمله والعامل غير الملتزم واللامبالي بعمله فهذا ربما موضوعي أما إذا كان التمييز بالمحاباة والعلاقات الشخصية، فهذا يؤثر بطبيعة الحال على العمال ويشعرهم بالتوتر والتذمر وعدم الارتياح ويقال رغبتهم للعمل. في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين لم يوافقوا على ذلك فقدرت نسبتهم(22%) وتؤكد ذلك ما نسبته (3.5%)، أما بالنسبة للأفراد المحايدين فقد قدرت نسبتهم (14%). وما يمكن استنتاجه أن أسلوب التمييز من طرف المشرفين أو الرؤساء بوجه عام بين أفراد العمل أمر ينفرد منه جميع العمال خاصة من يتفانون في أعمالهم، مما يولد لديهم شعور بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار النفسي وقد تطور ذلك إلى ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى يحقق فيها العامل مكانته.

جدول رقم(35):يتعلق بمدى سعي المشرف إلى تنمية قدرات العامل في المؤسسة



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	12	7%
موافق	4	79	45.9%
محايد	3	49	28.5%
غير موافق	2	22	12.8%
غير موافق بشدة	1	10	5.8%
المجموع		172	100%

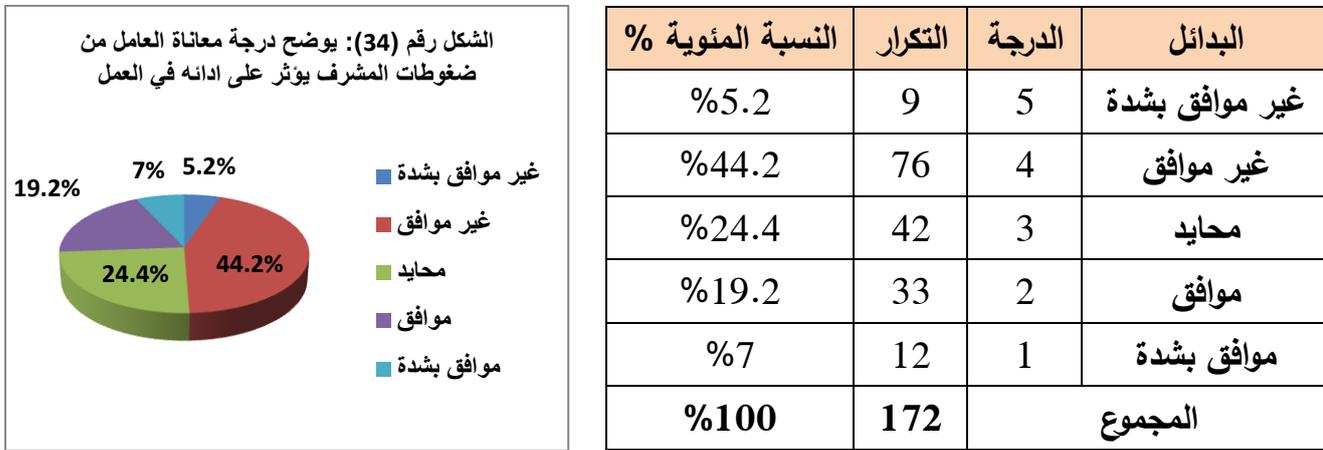
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم (35) أن نسبة (45.9%) من أفراد العينة أجابوا بموافقتهم على أن المشرف يسعى إلى تنمية قدرات العامل، وتؤكد على ذلك نسبة (7%) لتبلغ نسبة الموافقة الإجمالية(52.9%) ولعل ذلك يعود إلى استفادة العمال من عملية التدريب والتكوين والتي تسعى الإدارة من خلالها إلى الاستثمار في المورد البشري وتنمية قدراته ، مما يؤهله ذلك لتحسين أدائه في العمل. أما بالنسبة لفئة المحايدين من أفراد العينة فقد قدرت نسبتهم (28.5%) ولعل ذلك يعود إلى أن ما يهمهم هو عملهم فحسب، في حين نجد نسبة أفراد العينة غير الموافقين تقدر بـ(12.8%) ونسبة غير الموافقين

بشدة سجلت (5.8%)، أي أن العمال غير راضين على برامج التدريب والتكوين أو أنها تتم بطريقة غير موضوعية من طرف المشرف.

وما يمكن استخلاصه أن الاستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية التدريب التي تعد من الوسائل الكفيلة بتزويد العمال بالمهارات اللازمة للعمل وهي دافع قوي لزيادة الكفاءة المهنية وزيادة الدافعية للعمل، وهذا الأمر يتطلب عناية من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا حتى يتمكن جميع الأفراد من تأدية وظائفهم على أكمل وجه.

جدول رقم(36): يوضح درجة معاناة العامل من ضغوطات المشرف تؤثر على أدائه في العمل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (36) أن نسبة (44.2%) من أفراد العينة صرحوا بعدم موافقتهم على أن العامل يعاني من ضغوطات مهنية من طرف المشرف تؤثر على أدائه في العمل، وهذا يشير إلى أن أغلب المشرفين لهم علاقة طيبة مع مرؤوسيه مبنية على التفاهم والتعاون وهو ما وضحه الجدول رقم(29)، تليها نسبة (24.4%) من الأفراد المحايدين، في حين نجد نسبة (19.2%) موافقين على أن العامل يعاني من ضغوطات إشرافية تؤثر على أدائه في العمل، وقد أكد ذلك ما نسبته (7%) من المبحوثين وذلك يدل على أن طبيعة علاقة المشرف مع مرؤوسيه لها تأثير على رضا العامل واستقراره الوظيفي.

جدول رقم (37): يوضح فيما إذا كان اعتراف المشرف بقدرات العامل يزيد من درجة ولائه للمؤسسة

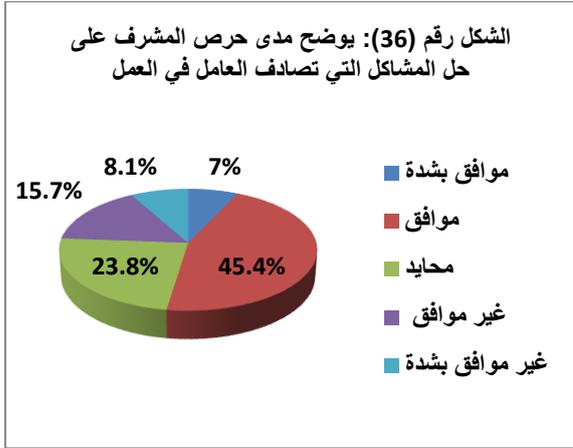


المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (37) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (66.3%) أجابوا بموافقتهم على أن اعتراف المشرف بقدرات العامل يزيد من درجة ولائه للمؤسسة، تليها نسبة الموافقين بشدة بقيمة (20.3%) لتبلغ بذلك النسبة الإجمالية للموافقة (86.6%)، وهي نسبة عالية تدل على أن علاقة المشرف واعترافه بالمجهود الذي يبذله العامل لها دافع قوي لزيادة الولاء تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن تشجيع العامل وتقدير ما يقوم به في مجال العمل هو بمثابة تحفيز معنوي يزيد من دافعيته للوظيفة التي يؤديها، في حين نجد نسبة أفراد العينة غير الموافقين تقدر بـ(1.7%) ونسبة (1.7%) غير الموافقين بشدة وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالنسب السابقة.

فبالسلوكات التي تصدر عن المشرف في مكان العمل تؤثر في استقرار العامل، أي أن الثناء والتقدير لما يقوم به من أعمال من طرف رئيسه أمر لا بد منه، لأنه يرفع دافعية العامل للعمل ويحبه أكثر في المؤسسة التي ينتمي إليها ، فيترتب عن ذلك زيادة درجة الولاء والشعور بالانتماء الوظيفي.

جدول رقم(38): يوضح مدى حرص المشرف على حل المشاكل التي تصادف العامل في العمل

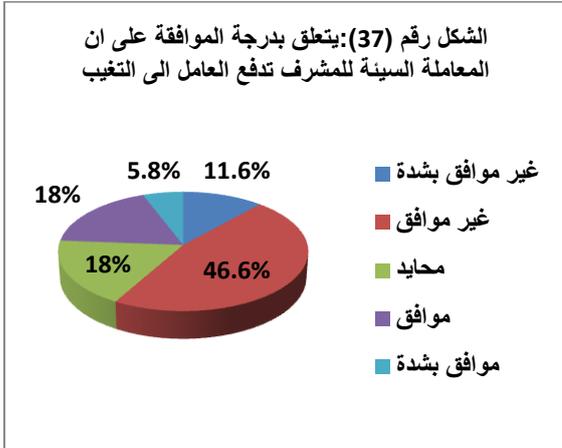


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	12	7%
موافق	4	78	45.4%
محايد	3	41	23.8%
غير موافق	2	27	15.7%
غير موافق بشدة	1	14	8.1%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (38) أن ما نسبته (45.4%) من أفراد العينة صرحوا بموافقتهم على أن المشرف يحرص على حل المشاكل التي قد تصادف العامل في عمله ويؤكد على ذلك نسبة (7%) لتبلغ نسبة الموافقة (52.4%)، وهذا يشير إلى أن المشرفين يتدخلون لمساعدة العامل في حل المشكلات سواء في أدائه لأعماله أو من حيث الآلات المستخدمة والتي قد تعرقل سير العمل إذا ما تم إصلاحها، وهو عامل إيجابي يزيد من ارتفاع الروح المعنوية للعامل ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي، في حين نجد نسبة (23.3%) من أفراد العينة محايدين، تليها نسبة (15.7%) أجابوا بعدم موافقتهم على أن المشرف يحرص على حل المشاكل المهنية ويؤكد على ذلك ما نسبته (8.1%)، وهذا الأمر يتطلب من المشرفين الاهتمام أكثر بالعامل وبالمشاكل التي تحدث له أثناء العمل، ومعالجتها بسرعة حتى لا يشعر بالقلق والتذمر الذي يضعف من رغبته للعمل ويؤثر على استقراره الوظيفي.

جدول رقم(39):يتعلق بدرجة الموافقة على أن المعاملة السيئة للمشرف تدفع العامل إلى التغيب

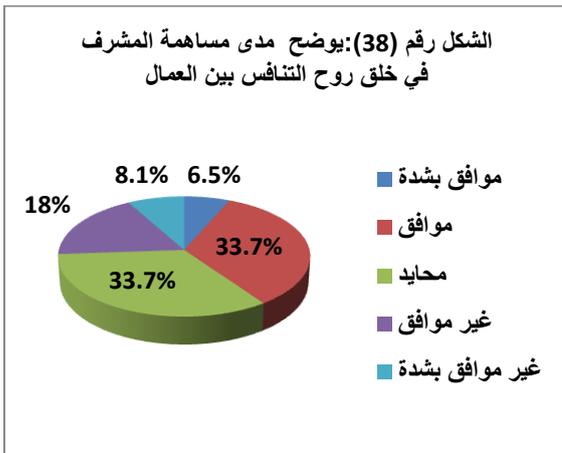


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	20	11.6%
غير موافق	4	80	46.6%
محايد	3	31	18%
موافق	2	31	18%
موافق بشدة	1	10	5.8%
المجموع		172	100%

المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (39) أن نسبة (46.6%) من المبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم على سوء معاملة المشرف تدفع العامل إلى التغيب، وهو ما يؤكد عليه نسبة(11.6%)، أي أن أسلوب المشرف في التعامل مع العامل قد يؤثر عليه إيجابا أو سلبا، لذلك وجب على المشرفين إعادة النظر في علاقاتهم مع مرؤوسيه والعمل بروح الأخوة والتعاون لتزويد نسبة انضباطه والتزامه بعمله الذي يقوم به، في حين نجد نسبة (18%) من أفراد العينة موافقين على هذه العبارة ويؤكد ذلك ما نسبته (5.8%)، تليها نسبة (18%) من المبحوثين الذين التزموا الحياد ولم يدلوا برأيهم.

جدول رقم(40): يوضح مدى مساهمة المشرف في خلق روح التنافس بين العمال



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	11	6.5%
موافق	4	58	33.7%
محايد	3	58	33.7%
غير موافق	2	31	18%
غير موافق بشدة	1	14	8.1%
المجموع		172	100%

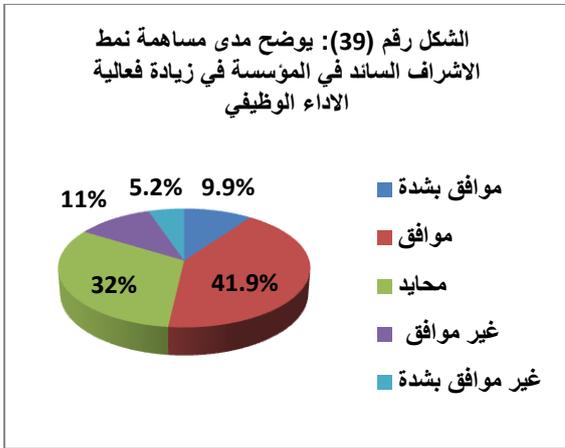
المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPS

تشير بيانات الجدول رقم(40) أن نسبة (40.2%) من أفراد العينة قد أجابوا بموافقتهم وموافقتهم بشدة على أن المشرف يساهم في خلق روح التنافس بين العمال، في حين نجد نسبة (33.7%) من أفراد العينة

المحايدين تليها نسبة (18%) من المبحوثين غير موافقين ونسبة (8.1%) غير الموافقين بشدة ولعل ذلك يعود إلى أن المشرفين لا يهتمون بهذه العملية بقدر ما يهتمون بإنهاء الأعمال في وقتها المحدد، كما أن المنافسة قد تكون من طرف العمال حتى يثبتوا أنفسهم أكثر لمشرفيهم ، لكن تفعيلها من طرف المشرف وتحفيز العمال وتشجيعهم يرفع روحهم المعنوية ويساعدهم على زيادة كفاءتهم في العمل. فالتنافس في العمل على أساس اخوي قد يحقق نتائج ايجابية بالنسبة للعامل وللمؤسسة معا خاصة إذا كان هناك تحفيزات وعدالة ومساواة من طرف المشرفين في مجال العمل.

جدول رقم(41): يوضح مدى مساهمة نمط الإشراف السائد في المؤسسة في زيادة فعالية الأداء

الوظيفي



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	17	9.9%
موافق	4	72	41.9%
محايد	3	55	32%
غير موافق	2	19	11%
غير موافق بشدة	1	9	5.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (41) أن ما نسبته (41.9%) من أفراد العينة موافقين على أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يزيد من فعالية أداء العامل، وقد أكد على ذلك ما نسبته (9.9%) من أفراد العينة موافقين بشدة لتبلغ نسبة الموافقة (51.8%) أي أن أكثر من نصف العينة موافقين على ذلك، ولعل ذلك يشير إلى أن العلاقة التي تربط المشرف بالعمال تؤثر على مستوى الأداء، فالمشرف الذي يسعى إلى تنمية علاقاته مع مرؤوسيه ويحفزهم ويتعاون معهم ويفوض لهم حرية التصرف واتخاذ بعض القرارات ويساعد في حل مشاكلهم فان ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة دافعيته للعمل، وهو ما يلاحظ من خلال المعطيات السابقة والتي وضحت أن المشرفين في مؤسسة ميناء عنابة اغلبهم لهم علاقات طيبة مع العمال ومبنية على التفاهم والتعاون وهو ما وضحه الجدول رقم (35)، كما انه يسعى لحل المشاكل التي تصادفهم في مكان العمل وقد تبين ذلك من خلال الجدول رقم(39)، في حين نجد نسبة (32%) من أفراد العينة محايدين أما بالنسبة لفئة غير الموافقين من أفراد العينة فقد سجلت

(11%) ، و فئة غير الموافقين بشدة قدرت بـ (5.2%)، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة علاقاتهم مع مشرفيهم مما يشعرهم ذلك بالتوتر والتذمر ويؤثر على أدائهم الوظيفي.

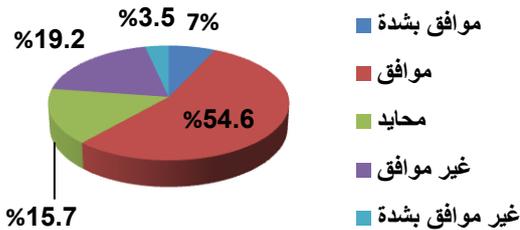
ويمكن القول أن الإدارة التي تعتمد على نمط إشراف مرن مبني على المساهمة الفعالة من طرف الجميع في جو يسوده الاحترام والتعاون، وإعطاء فرصة للعامل بالمشاركة في قرارات المؤسسة من خلال آرائه واقتراحاته وحرية التصرف في أعماله بعيدا عن التمييز والرقابة الصارمة وإصدار الأوامر، فإن ذلك دافع قوي لزيادة مستوى الأداء والرضا في العمل، فشعور العامل بأهمية دوره في المؤسسة يزيد من درجة ولائه واستقراره الوظيفي.

1-3 بعد طبيعة الظروف الفيزيائية:

جدول رقم(42): يبين درجة الموافقة على توفير الظروف المناسبة للعمل

البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	12	7%
موافق	4	94	54.6%
محايد	3	27	15.7%
غير موافق	2	33	19.2%
غير موافق بشدة	1	6	3.5%
المجموع		172	100%

الشكل رقم (40): يبين درجة الموافقة على توفير الظروف المناسبة للعمل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (42) أن نسبة (54.6%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة في العمل، وهذا عامل ايجابي يشير إلى أن الإدارة تسعى جاهدة لان توفر جو ملائم للعمال سواء من الناحية الفيزيائية أو من ناحية السلامة المهنية للعامل وكذا طبيعة العلاقات السائدة، لتدفع العامل إلى التمسك بالوظيفة إلى يشغلها، تليها نسبة (19.2%) من أفراد العينة صرحوا بعدم موافقتهم على أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة للعمل، ولعل هذا الاختلاف في الآراء ناتج عن طبيعة الوضعية المهنية التي يعيشها كل عامل، فهناك من يعاني من الجانب الفيزيقي وآخر من جانب العلاقات وغيرها، وتبقى هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى، في حين نجد نسبة الأفراد المحايدون تقدر بـ(15.7%) .

وما يمكن استنتاجه أن الاستقرار الوظيفي للعامل في المؤسسة التي ينتمي إليها لا يتعلق بعامل معين وإنما يرتبط بمجموعة من العوامل المتكاملة مع بعضها، مما يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية تخطيطاً مسبقاً من أجل توفير ظروف عمل ملائمة تسمح للعامل بأداء واجباتهم براحة واطمئنان.

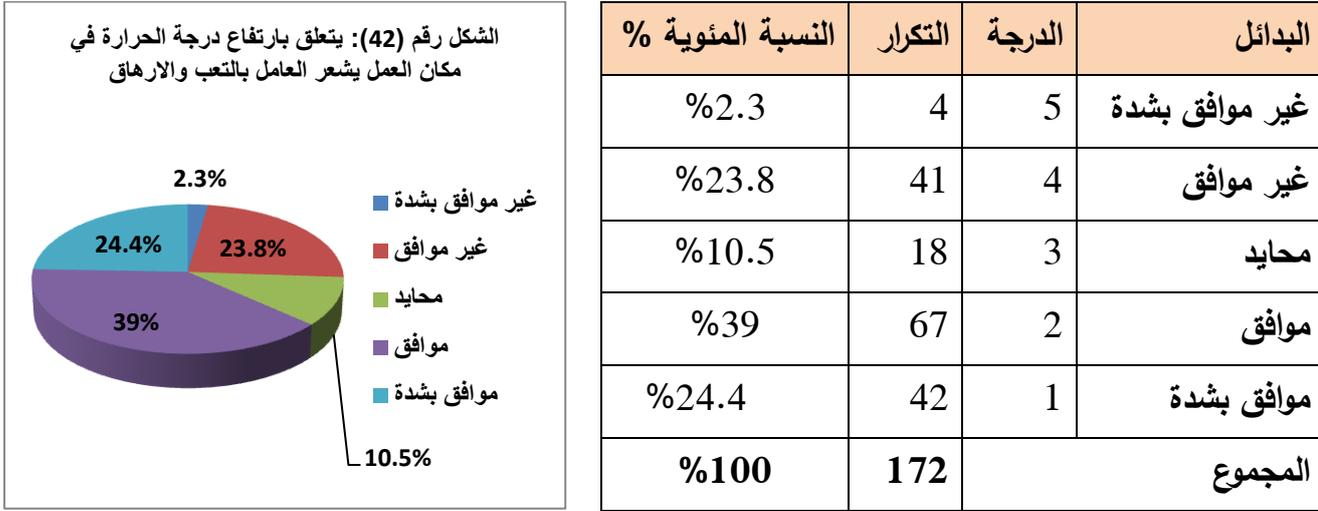
جدول رقم(43): يوضح استخدام العامل للألبسة الوقائية يشعره بالأمن الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم(43) أن اغلب أفراد العينة اقرروا بموافقتهم على أن استخدام الوسائل الوقائية يشعر العامل بالأمن الوظيفي بنسبة(57.5%) وموافقتهم بشدة بنسبة (26.2%) لتصبح بذلك نسبة الموافقة (81.7%)، وهذا دليل على أن الإدارة تهتم بالعامل وتوفر له الألبسة اللازمة وتلزمه على استخدام الوسائل الوقائية خاصة بالنسبة للعمال الذين يمارسون أعمال مهنية أو سائقي الرافعات وغيرهم وهذا حفاظاً على سلامتهم من الحوادث التي قد تصيب العامل أثناء العمل، أما نسبة المحايدين فتمثلت في (10.5%)، في حين نجد نسبة غير الموافقين تساوي(4.1%) وغير الموافقين بشدة بنسبة (1.7%) وهي نسب ضعيفة جداً وهذا راجع إلى أن الموظفين لا يحتاجون إلى ألبسة وقائية أو بالأحرى هناك من لا يلتزم باستخدامها الأمر الذي يتطلب مراقبة العمال وإلزامهم بذلك حفاظاً على صحتهم.

جدول رقم(44):يتعلق بارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يشعر العامل بالتعب والإرهاق

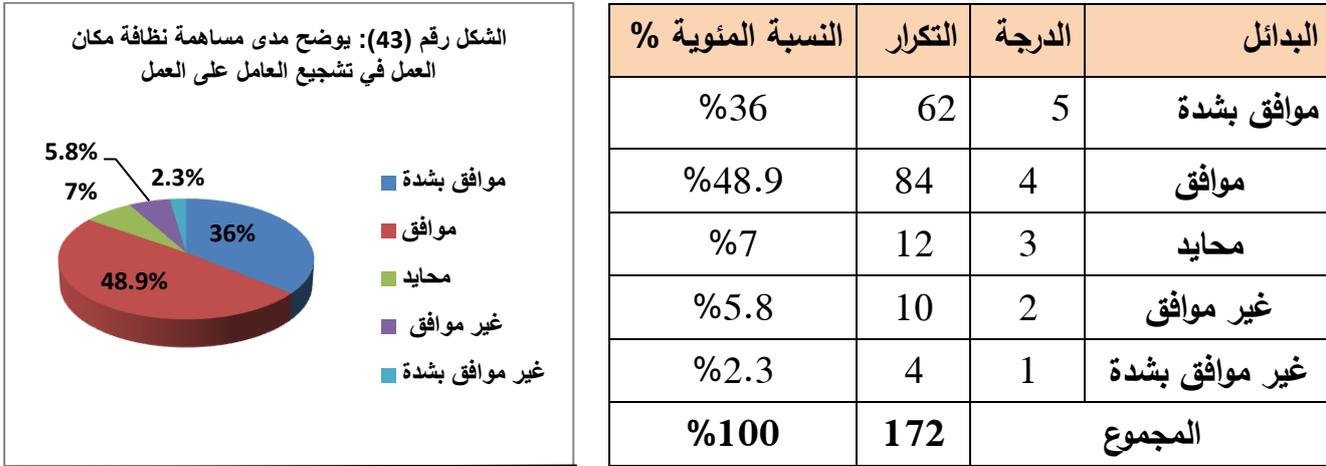


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(44) أن ما نسبته (39%) من أفراد العينة موافقين على أن ارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يشعر العامل بالتعب والإرهاق، والموافقين بشدة بنسبة (24.4%) ولعل ذلك راجع إلى أن نسبة كبيرة من العمال يقومون بمهام في الهواء الطلق خاصة من يشتغلون بالميناء، فالحرارة الشديدة خاصة في فصل الصيف تؤثر على العامل وتقلل من رغبته في العمل من شدة الإرهاق، في حين نجد نسبة (23.8%) من أفراد العينة غير موافقة على أن ارتفاع درجة الحرارة تشعر العامل بالتعب والإرهاق ويشير ذلك إلى طبيعة العمل الذي يؤديه العامل وطبيعة المكان، فعمال المكاتب مثلا قد لا يشعرون بالحرارة أو حتى البرودة إذا كانت مكاتبهم تحتوي على أجهزة التبريد والتدفئة مما يسهل لهم ذلك أداء العمل بارتياح وبدون إرهاق. في حين نجد نسبة المحايد من أفراد العينة تقدر بـ(10.5%).

وما يمكن استخلاصه أن أداء العامل يتأثر بدرجة الحرارة وحتى درجة البرودة وهو ما يؤثر على استقراره الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية النظر في مثل هذه الظروف حتى تجنب العامل الشعور بالتذمر والقلق وتزيد من فعالية أدائه لمهامه الموكلة إليه.

جدول رقم(45): يوضح مدى مساهمة نظافة مكان العمل في تشجيع العامل على العمل

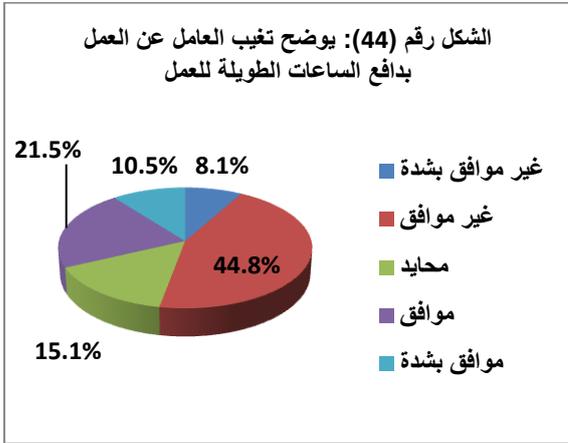


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح البيانات في الجدول رقم (45) أن ما نسبته (48.9%) من أفراد العينة موافقين على أن نظافة مكان العمل تشجع العامل على أداء مهامه على أكمل وجه، وتؤكد ذلك نسبة الموافقين بشدة من المبحوثين بقيمة (36%) أي أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على ضرورة نظافة مكان العمل، لان التلوث وانتشار الفضلات والأوساخ والغبار كلها تؤثر على صحة العامل وتدفعه إلى ترك العمل إذا اشتد ذلك في حين نجد نسبة (7%) من المبحوثين محايدين، ونسبة (5.8%) غير موافقين على ذلك مدعمة بنسبة (2.3%) غير موافقين بشدة، ولعل ذلك راجع إلى عدم تأثر عملهم بالظروف الفيزيائية السائدة من بينها نظافة مكان العمل.

وما يمكن استنتاجه أن النظافة عامل مهم في أي مجال وضرورة حتمية في أي مؤسسة تساعد العامل على أداء عمله بارتياح بدون خوف من الأمراض التي قد تصيب العمال نتيجة انتشار الأوساخ والفضلات ، فهي بذلك تحافظ على صحة العامل باعتباره عنصر هام وأساسي في بيئة العمل، وتأثر صحته يؤثر بدوره على سير العمل في المؤسسة التي ينتمي إليها.

جدول رقم(46): يوضح تغيب العامل عن العمل بدافع الساعات الطويلة للعمل



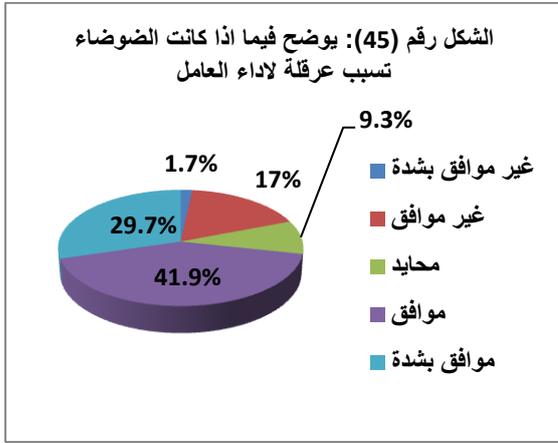
النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة	البداية
8.1%	14	5	غير موافق بشدة
44.8%	77	4	غير موافق
15.1%	26	3	محايد
21.5%	37	2	موافق
10.5%	18	1	موافق بشدة
100%	172		المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (46) أن نسبة (44.8%) من أفراد العينة أجابوا بعدم موافقتهم على أن ساعات العمل الطويلة تدفع العامل إلى التغيب عن العمل، ذلك أن المؤسسة تتبع نظام توقيت متعارف عليه في أغلب المؤسسات الجزائرية، فمدة ساعات العمل اليومية ليست سبب في تغيب العامل، وقد أكد على ذلك ما نسبته (8.1%) من أفراد العينة غير موافقين بشدة، في حين نجد نسبة (21.5%) من المبحوثين موافقين على أن ساعات العمل الطويلة تدفع العامل إلى التغيب، ولعل ذلك يعود إلى أن هناك نسبة معتبرة من العمال يلجئون إلى العمل الإضافي لتلبية حاجاتهم مما يؤثر ذلك عليهم بالتعب ويدفعهم إلى التغيب، كما أن أصحاب المهن المتعبة هم من يتأثرون بالوقت فيشعرون بعدم الراحة والإرهاق الشديد وهو ما يؤثر على التزامهم في العمل ويدفعهم إلى التغيب، أما من هم محايدين ومتحفظين عن رأيهم من المبحوثين فقد قدرت نسبتهم (15.1%).

وما يمكن قوله أن مؤسسة ميناء عنابة تتبع نظام الساعات القانوني للعمل والمتمثل في ثمان ساعات في اليوم ، لكنها تتبع نظام التناوب لطبيعة نشاطاتها والتي تحتم عليها ذلك وهذا بدوره لا يؤدي إلى تغيب العمال إلا في الحالات الطارئة، أو بسبب التعب والإرهاق نتيجة أعمالهم الإضافية.

جدول رقم(47): يوضح فيما إذا كانت الضوضاء تسبب عرقلة لأداء العامل

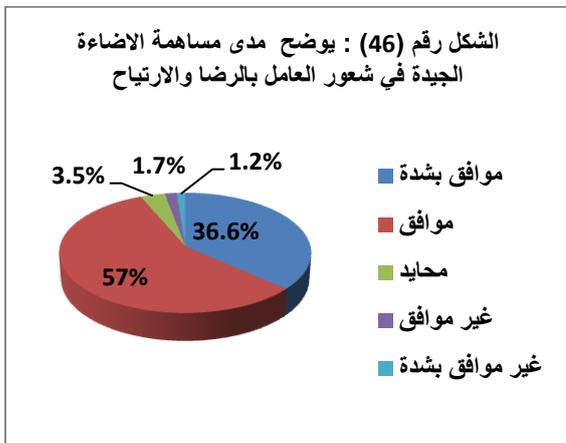


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	3	1.7%
غير موافق	4	30	17.4%
محايد	3	16	9.3%
موافق	2	72	41.9%
موافق بشدة	1	51	29.7%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (47) أن نسبة (41.9%) من أفراد العينة موافقين على أن الضوضاء تسبب عرقلة لأداء العامل ، وتؤكد على ذلك نسبة (29.7%) بموافقتهم بشدة، ذلك أن الضوضاء تعيق عملية الاتصال بين العمال وتؤثر على صحتهم، خاصة وان مؤسسة ميناء عنابة موقعها بجانب الطريق العام مما يتولد عن ذلك ضجيج السيارات وكثرة الضوضاء، ما يصعب على العمال أداء عملهم، في حين نجد نسبة (17.4%) غير موافقين على أن الضوضاء تعرقل أداء العامل ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل المنجز ومكان العمل، فالضوضاء تعتبر مصدر إزعاج إذا اشتدت فكلما قلت شعر العامل بالارتياح وزادت كفاءته في العمل، أما نسبة الذين أفراد العينة الذين التزموا الحياد فتمثلت في (9.3%).

جدول رقم(48): يوضح مدى مساهمة الإضاءة الجيدة في شعور العامل بالرضا والارتياح

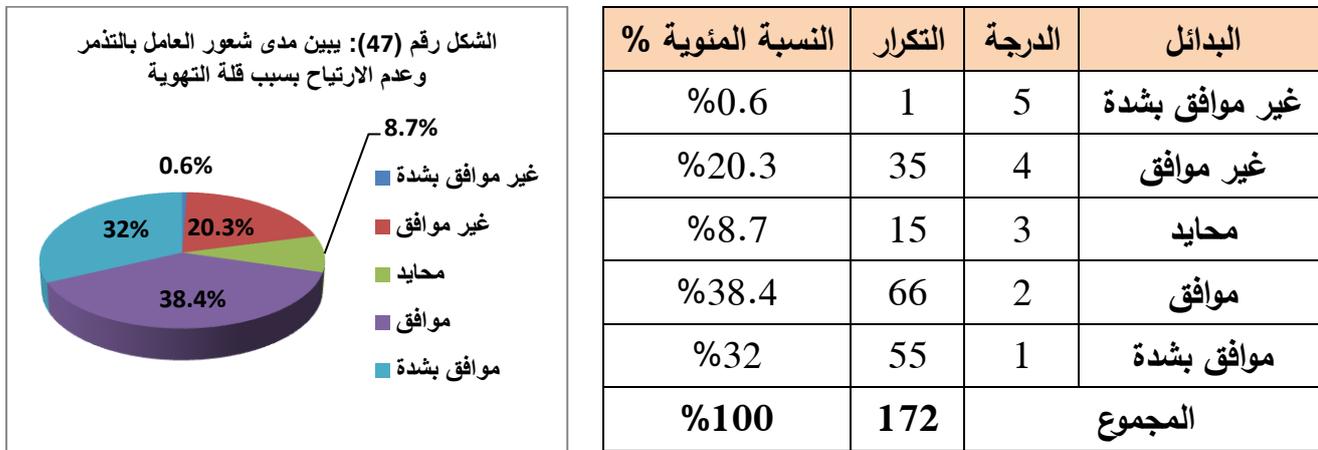


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	63	36.6%
موافق	4	98	57%
محايد	3	6	3.5%
غير موافق	2	3	1.7%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (48) أن الذين أجابوا بموافقتهم على أن الإضاءة الجيدة تسبب للعامل شعور بالرضا والارتياح من المبحوثين قدرت نسبتهم (57%)، تليها نسبة الموافقين بشدة بقيمة (36.6%) فالإضاءة عامل مهم للعمل لأنها تساعد العامل على أداء مهامه براحة، فالعمل مثلا في مكان مغلق يتطلب مستوى إضاءة جيد حتى لا يؤثر على بصر العامل وعلى واجباته، فكلما زادت نسبة الإضاءة اتضحت الرؤية وقلت الحوادث والإصابات، في حين نجد نسبة (1.7%) غير موافقين وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى .

جدول رقم(49):يبين مدى شعور العامل بالتذمر وعدم الارتياح بسبب قلة التهوية



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (49) أن ما نسبته (38.4%) من أفراد العينة صرحوا بموافقتهم على أن قلة التهوية تشعر العامل بالتذمر وعدم الارتياح، وأكدت على ذلك نسبة (32%) من أفراد العينة موافقين بشدة لتبلغ نسبة الموافقة (70.4%)، فالتهوية في مكان العمل عامل ضروري ومهم وعدم وجود تهوية يؤثر سلبا على صحة العامل وعلى دافعيته للعمل، ذلك أن سوء التهوية تزيد من درجة الحرارة أو الرطوبة وتصيب العامل بالتعب والإرهاق والملل، في حين نجد نسبة (20.3%) من أفراد العينة غير موافقين ولعل ذلك يعود إلى أن مكاتب مؤسسة ميناء عنابة لا يعاني عمالها من هذا الأمر مما يشعرهم ذلك بالرضا والاستقرار في العمل.

وما يمكن قوله أن ظروف العمل المادية كالتهدية تلعب دورا أساسيا في شعور العامل بالارتياح، لان العمل في مكان مغلق وغير مهوى من شأنه أن يضعف من أداء العامل من خلال الإصابة بأمراض كالربو والحساسية وغيرها تؤثر على صحته وعلى عمله.

جدول رقم(50): يوضح مدى مساهمة الآلات والتجهيزات الحديثة في ضمان الأمن والسلامة

المهنية للعامل

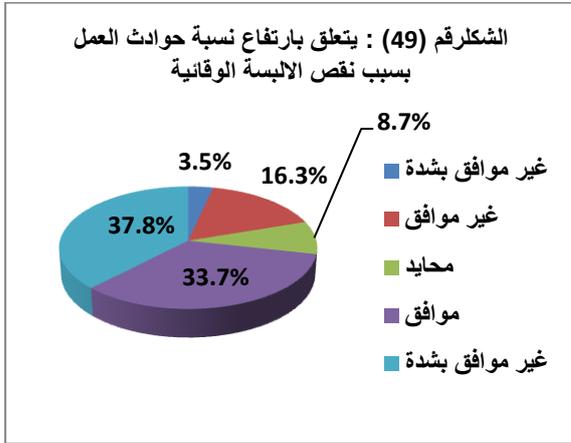


البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	56	32.5%
موافق	4	86	50%
محايد	3	17	9.9%
غير موافق	2	11	6.4%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (50) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (50%) يوافقون على أن الآلات والتجهيزات الحديثة تساهم في ضمان الأمن والسلامة المهنية للعامل، ويؤكدون على ذلك ما نسبته (32.5%) من أفراد العينة وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا الحديثة لها دور هام في زيادة رغبة العامل للعمل لأنها تساهم بنسبة كبيرة في التقليل من الحوادث، فواجب كل إدارة توفير التجهيزات التي تسهل العمل وتضمن سلامة العامل من مختلف الأخطار التي قد تواجهه أثناء العمل، خاصة وان مؤسسة ميناء عنابة تتطلب رافعات من النوع المتميز لرفع الحمولات الثقيلة حتى تضمن الأمن الوظيفي لعمالها وتشعرهم بالارتياح. في حين نجد نسبة (9.9%) من المحايدون ونسبة (6.4%) من أفراد العينة غير موافقين على أن التجهيزات الحديثة تساهم في ضمان الأمن للعمال ، ولعل ذلك يعود إلى أن طبيعة عملهم لا تستلزم وسائل وتجهيزات كبيرة سوى أجهزة الإعلام الآلي فقط.والاهتمام بعامل السلامة المهنية أمر ضروري في اغلب المؤسسات التي تعتمد على آلات ومعدات إنتاجية للمحافظة على مواردها البشرية لان إصابتهم بحوادث قد يكلفهم مبالغ مالية ويقلل دافعية العمال للعمل.

جدول رقم(51):يتعلق بارتفاع نسبة حوادث العمل بسبب نقص الألبسة الوقائية



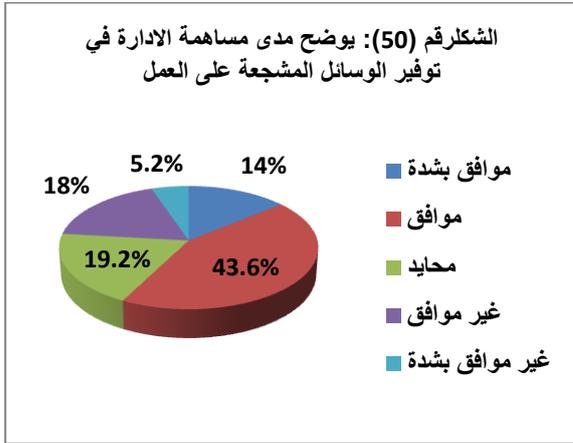
البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	6	3.5%
غير موافق	4	28	16.3%
محايد	3	15	8.7%
موافق	2	58	33.7%
موافق بشدة	1	65	37.8%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم (51) أن ما نسبته (37.8%) من أفراد العينة موافقين وبشدة على أن ارتفاع نسبة بسبب نقص الألبسة الوقائية، تليها نسبة الموافقين على ذلك بقيمة (33.7%)، أي أن العمل بدون وقاية يعرض العامل للخطر ويزيد من نسبة الحوادث، في حين نجد نسبة أفراد العينة غير الموافقين تقدر بقيمة (16.3%)، وغير الموافقين بشدة بنسبة (3.5%).

وما يمكن استخلاصه أن الألبسة الوقائية هي عامل مهم في تقليل نسبة الحوادث التي قد تصيب العمال في المؤسسة وهو ما وضحه الجدول رقم (43)، فالإدارة الحديثة التي تعتبر العامل هو المورد الثمين الذي لا يمكن الاستغناء عنه وجب عليها الخوف على صحة العامل من مختلف الحوادث التي يمكن أن تصيبه في عمله وان توفر الألبسة الوقائية التي تقيه من ذلك وتلزمه على ارتدائها، لان هناك من العمال من لا يبالون بارتدائها وقد يؤثر ذلك على صحتهم.

جدول رقم(52): يوضح مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل المشجعة على العمل

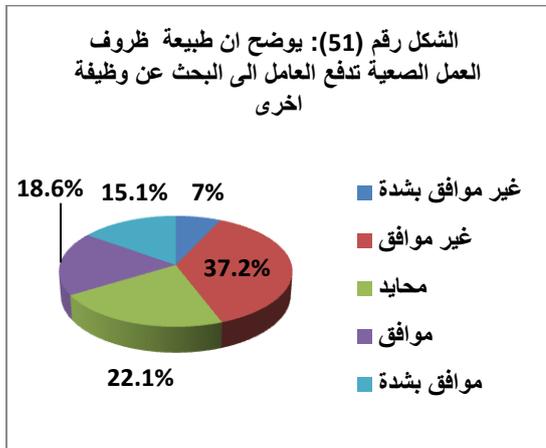


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	24	14%
موافق	4	75	43.6%
محايد	3	33	19.2%
غير موافق	2	31	18%
غير موافق بشدة	1	9	5.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح بيانات الجدول رقم (52) أن اغلب أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تساهم في توفير الوسائل المشجعة عن العمل بنسبة (57.6%)، ولعل ذلك يعود إلى أن مؤسسة ميناء عنابة هدفها الأساسي مساعدة العمال على أداء وظائفهم بارتياح وتشجيعهم من خلال وسائل جيدة وملائمة للعمل مما يرفع ذلك من روحهم المعنوية ويولد شعورهم بالرضا والاستقرار، في حين نجد نسبة (19.2%) من أفراد العينة محايدين ومتحفظين عن رأيهم، تليها نسبة (18%) من المبحوثين غير موافقين على ذلك ولعل ذلك راجع إلى عدم توفير القدر الكافي من وسائل العمل بسبب زيادة التكلفة، أو لان طبيعة بعض الأعمال تتطلب جهد بسيط كالأعمال الإدارية مثلا.

جدول رقم(53): يوضح فيما إذا كانت طبيعة ظروف العمل الصعبة تدفع العامل إلى البحث عن وظيفة أخرى



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	12	7%
غير موافق	4	64	37.2%
محايد	3	38	22.1%
موافق	2	32	18.6%
موافق بشدة	1	26	15.1%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (53) أن نسبة (44.2%) من أفراد العينة غير موافقين على أن ظروف العمل الصعبة تدفع العامل إلى البحث عن وظيفة أخرى، وذلك يشير إلى أن العمال راضين عن الظروف السائدة في المؤسسة في حين نجد نسبة (33.7%) من أفراد العينة صرحوا بالعكس أي أن الظروف الصعبة تدفعهم إلى البحث عن وظيفة أخرى، ولعل ذلك راجع إلى طبيعة المهام المسندة إليهم أو طبيعة التسيير السائد في المؤسسة أما بالنسبة للأفراد المحايدين فقد قدرت نسبتهم (22.1%).

وما يمكن قوله أن ظروف العمل الفيزيائية من حرارة، ضوضاء، إضاءة، تهوية.. الخ كذلك الآلات والأجهزة التي تتوفر عليها المؤسسة والتي قد تؤدي إلى إصابة العامل بحوادث هو في غنى عنها، لها تأثير كبير على صحة العامل وعلى أدائه واستقراره في العمل، لذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال مهم جدا من خلال توفير ظروف عمل مهنية وصحية ملائمة، واتخاذ إجراءات للوقاية من الحوادث التي قد تصيب العمال كالالتزام بالألبسة الوقائية التي تقلل من أخطار الحوادث وتحافظ على السلامة المهنية للعامل.

1-4- بعد طبيعة العلاقات الاجتماعية

جدول رقم (54): يتعلق بدرجة الموافقة على أن العمل في المؤسسة يتم بروح الفريق الواحد



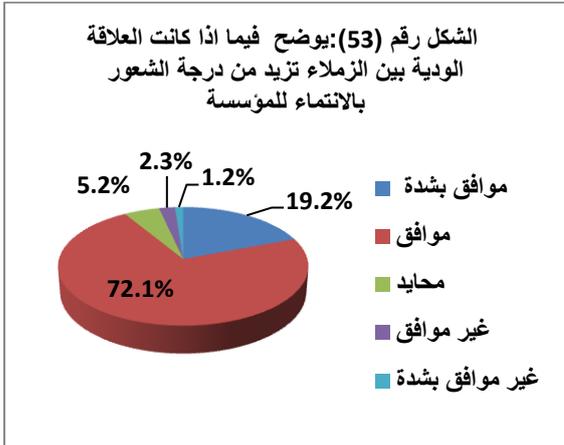
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (54) أن نسبة (45.9%) من أفراد العينة أجابوا بموافقتهم على أن العمل في المؤسسة يتم بروح الفريق الواحد، ويؤكد على ذلك من هم موافقين بشدة بنسبة (7.6%) لتبلغ نسبة الموافقة من مجموع أفراد العينة تقدر بـ(53.5%)، ولعل ذلك يدل على أن الإدارة والعمال يقومون بمهامهم في إطار المشاركة والتعاون والعمل بروح الجماعة الواحدة في اتخاذ القرارات مما يخلق ذلك جو من المودة والألفة بين العمال ومسؤوليهم ويولد لديهم الرغبة في العمل أكثر

ولعل خير مثال على المؤسسات التي اعتمدت هذه الطريقة المؤسسات اليابانية التي اهتمت بالعمل داخل وخارج العمل واعتبرته بمثابة شريك في المؤسسة له صلاحية إبداء راية واقتراحاته بكل موضوعية، مما أدى ذلك إلى نجاح هذه المؤسسات واحتلالها المراتب الأولى في العديد من المجالات.

تليها نسبة (26.2%) من أفراد العينة كانوا من المحايدون ولعل امتناعهم عن إبداء رأيهم خوفاً من أن تسبب لهم مشاكل في عملهم، في حين نجد نسبة (18%) من المبحوثين غير موافقين على أن العمل يتم بروح الفريق الواحد ويؤكد ذلك ما نسبته (2.3%) وهو ما يشير إلى أن العمال يؤدون أعمالهم بطريقة فردية دون الاهتمام بالعمل الجماعي.

جدول رقم (55): يوضح فيما إذا كانت العلاقة الودية بين الزملاء تزيد من درجة الشعور بالانتماء للمؤسسة



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	33	19.2%
موافق	4	124	72.1%
محايد	3	9	5.2%
غير موافق	2	4	2.3%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (55) أن أغلب أفراد العينة بنسبة (72.1%) أجابوا بموافقتهم على أن العلاقة الودية مع الزملاء تزيد من درجة شعورهم بالانتماء، ويوافق بشدة على ذلك نسبة (19.2%) من أفراد العينة، ويشير ذلك إلى أن علاقة العمال بين بعضهم البعض مبنية على الثقة والاحترام والتعاون المتبادل فيزيد شعور العامل بالارتياح والطمأنينة في العمل، تليها نسبة (5.2%) من أفراد العينة المحايدون، ونسبة (3.3%) من أفراد العينة غير موافقين على ذلك، فطبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل لها أثر على نفسية العامل وأدائه وهي شرط أساسي في رضا العامل واستقراره في العمل.

جدول رقم (56): يوضح فيما إذا كانت طبيعة علاقة الإدارة مع العامل تزيد من درجة ولائه للمؤسسة

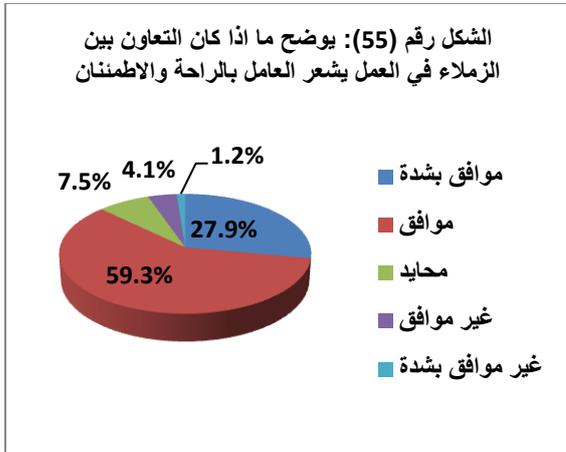


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (56) أن درجة الموافقة على أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعامل تزيد من درجة ولائه للمؤسسة سجلت نسبة (55.9%)، تليها درجة الموافقين بشدة بنسبة (18%) من أفراد العينة وهذا يشير إلى أن علاقة الإدارة مع العامل هي كذلك تؤثر على درجة ولائه واستقراره الوظيفي، فكلما كانت علاقة طيبة يملؤها جو التعاون والتفاهم والعمل بالمشاركة زاد الولاء والعكس، في حين نجد نسبة (17.4%) من أفراد العينة محايدين، تليها نسبة المبحوثين غير الموافقين تقدر بـ(5.8%)، وتؤكد على ذلك نسبة (2.9%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى .

وما يمكن استنتاجه أن العلاقة التي تربط الإدارة بعمالها هي عامل فعال في زيادة قدرات الفرد من خلال ارتفاع روحه المعنوية، فإشباع الجوانب النفسية والاجتماعية يتطلب من المسؤولين الاهتمام أكثر بظروف العامل المهنية وتهيئتها بما يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة، وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (57): يوضح ما إذا كان التعاون بين الزملاء في العمل يشعر العامل بالراحة والاطمئنان

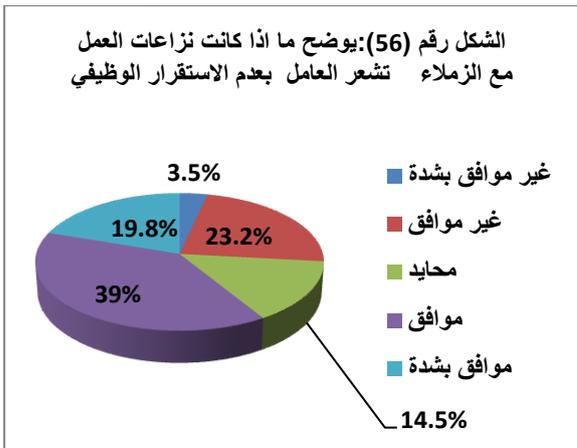


البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	48	27.9%
موافق	4	102	59.3%
محايد	3	13	7.5%
غير موافق	2	7	4.1%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (57) أن ما نسبته (59.3%) من مجموع أفراد العينة موافقين على أن التعاون بين الزملاء يشعر العامل بالراحة والاطمئنان، وتؤكد نسبة (27.9%) من أفراد العينة موافقين على ذلك، وهذا يشير إلى أن العلاقة التي تربط العمال مع بعضهم البعض تؤثر على الاستقرار النفسي للعامل، فكلما اتسمت العلاقة بالمودة والأخوة والتعاون شعر العامل بالارتياح والعكس. في حين نجد نسبة أفراد العينة المحايدين قدرت بـ(7.5%)، تليها نسبة (4.1%) من المبحوثين غير موافقين على أن التعاون بين الزملاء يساهم في شعور العامل بالراحة والاطمئنان ولعل ذلك يعود إلى أن بعض العمال ما يهمهم سوى أداء عملهم في أي ظرف من الظروف.

جدول رقم (58): يوضح ما إذا كانت نزاعات العمل مع الزملاء تشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي



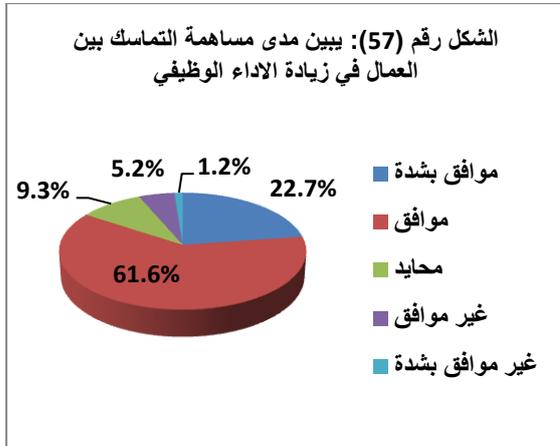
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	6	3.5%
غير موافق	4	40	23.2%
محايد	3	25	14.5%
موافق	2	67	39%
موافق بشدة	1	34	19.8%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (58) أن نسبة (39%) من المبحوثين صرحوا بموافقتهم على أن نزاعات العمل تشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، وقد أكد على ذلك ما نسبته (19.8%) من أفراد العينة موافقين وبشدة وهذا يشير إلى أن المشاكل التي تحدث بين العمال قد تحدث توترات شديدة تؤثر على أداء العامل واستقراره، في حين نجد نسبة (23.2%) غير موافقين ، ذلك أن العلاقة التي تربط العمال مع بعضهم البعض مبنية على التفاهم والتعاون وهو ما وضحه الجدول رقم (28) ، تليها نسبة (14.5%) من أفراد العينة محايدين والتزموا بالتحفظ عن آرائهم ، أما نسبة (3.5%) فتؤكد بعدم الموافقة بشدة على أن نزاعات العمل تشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي.

وما يمكن استنتاجه أن نزاعات العمل سواء كانت فردية أو جماعية في المجال التنظيمي من شأنها أن تؤثر على أداء العامل وعلى إنتاجية المؤسسة ، فظهورها بشكل مستمر قد يهدد استقرار العامل والمؤسسة معا، وهذا ما يتطلب إدارة موارد بشرية محكمة تخفف من حدة النزاعات من خلال الإصغاء لكافة الأطراف، وإعطاء الحلول بشكل موضوعي وتهدئة الوضع في المؤسسة وخلق جو من التعاون والتفاهم والمودة والاحترام.

جدول رقم (59): يبين مدى مساهمة التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	39	22.7%
موافق	4	106	61.6%
محايد	3	16	9.3%
غير موافق	2	9	5.2%
غير موافق بشدة	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات الإحصائية للجدول (59) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (61.6%) موافقين، ونسبة (22.7%) موافقين بشدة على أن التماسك بين العمال في مكان العمل يزيد من أدائهم الوظيفي، وهذا مؤشر ايجابي يبين أن عمال المؤسسة تربطهم علاقة أخوية مبنية على المودة والاحترام، فكلما زاد تماسك الجماعة زاد الأداء الفعال الذي يحقق للمؤسسة الأهداف المسطرة ، في حين نجد نسبة (9.3%) من

المحايدین، تليها نسبة (5.2%) أجابوا بعدم الموافقة و(1.2%) بعدم الموافقة بشدة، ولعل ذلك راجع إلى العلاقة السيئة التي تربطهم بزملائهم مما يحدث تنافر بينهم ويؤثر على تماسكهم الوظيفي.

جدول رقم (60): يوضح فيما إذا كان الاتصال بين مصالح المؤسسة يدعم روح الجماعة وتماسكها



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول رقم (60) أن نسبة (57.6%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على أن درجة الاتصال بين مصالح المؤسسة تدعم روح الجماعة وتماسكها، تليها نسبة (23.8%) موافقين بشدة على ذلك وهو ما يوضح أن الاتصال الداخلي بين مختلف المصالح أمر ضروري، ذلك أن المؤسسة هي نسق كلي تتضمن انساق فرعية تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة وهذا ما جاءت به البنائية الوظيفية فالالاتصال الفعال عامل أساسي لزيادة درجة التماسك بين جماعة العمل وتحسين الأداء الوظيفي للعامل ونجد نسبة العمال الذين التزموا بالحياد والتحفظ عن الإجابة (15.1%)، في حين نجد نسبة (2.9%) من أفراد العينة أجابوا بعدم موافقتهم على أن الاتصال بين مصالح المؤسسة يدعم تماسك جماعة العمل وهي نسبة ضئيلة جدا تدل على أن العمل في أي مؤسسة متعلق بمجموعة مصالح مرتبطة فيما بينها غايتها تماسك جماعة العمل واستقرارها وتحقيق النجاح والاستمرارية .

فتشجيع الاتصال بين مختلف أطراف المؤسسة أمر ضروري تنشأ من خلاله علاقات جيدة بين العمال تدفعهم إلى التعاون مع بعضهم البعض وتعزز درجة تماسكهم في مجال العمل.

جدول رقم (61): يوضح مدى مساهمة التنافس بين العمال في زيادة التفوق في العمل

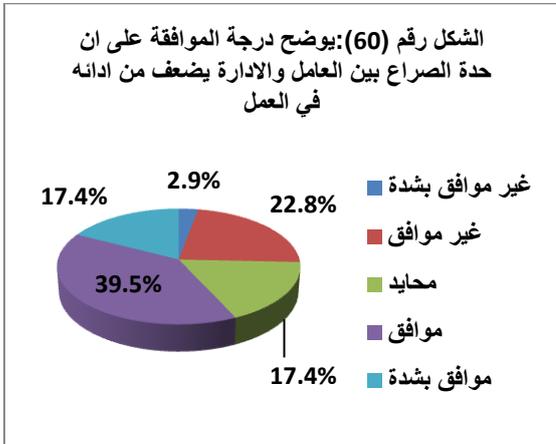


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (61) أن نسبة (44.2%) من المبحوثين صرحوا بالموافقة على أن التنافس بين العمال يزيد من درجة تفوقهم في العمل، ويؤكد على ذلك ما نسبته (15.7%) من أفراد العينة بالموافقة بشدة لتبلغ درجة الموافقة (59.9%)، ولعل ذلك يشير إلى أن عملية التنافس في مجال العمل قد تساهم في زيادة قدرات العامل، خاصة إذا كان هناك تحفيز من طرف المشرفين يشجعهم على تحسين الأداء والتفوق، في حين نسبة الأفراد الذين التزموا بالحياد تقدر بـ(20.3%)، أما بالنسبة لدرجة عدم الموافقة من طرف أفراد العينة فقد بلغت (19.8%)، وهو ما يدل على أن التنافس قد يزيد من نسبة المشاكل والتوترات التي قد تؤثر على استقرار العامل في عمله.

ويمكن القول أن التنافس في المحيط التنظيمي دافع قوي لتعزيز العلاقات إذا ما تمت بطريقة موضوعية فتحفيز العامل على المنافسة في جو يسوده المودة والاحترام من شأنه أن يزيد من تفوق العامل ودافعيته للعمل، أما إذا اعتمدت على مبدأ المصلحة والعلاقات الشخصية فإنها تنعكس على رضا العامل ودرجة أدائه في العمل.

جدول رقم (62): يوضح درجة الموافقة على أن حدة الصراع بين العامل والإدارة يضعف من أدائه في العمل



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	5	2.9%
غير موافق	4	39	22.8%
محايد	3	30	17.4%
موافق	2	68	39.5%
موافق بشدة	1	30	17.4%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح بيانات الجدول رقم (62) أن نسبة (39.5%) من المبحوثين أجابوا بموافقتهم على أن حدة الصراع بين العامل والإدارة تضعف من أدائه في العمل، وتؤكد على ذلك ما نسبته (17.4%)، ولعل ذلك يعود إلى الخلافات التي تحدث بين الإدارة والعمال والنتيجة عن الاختلاف في وجهات النظر التمييز بين الزملاء في العمل، ضعف الاتصال.. الخ، مما يتولد عن ذلك صراع يؤثر على أداء العامل وعلى استقراره في العمل ، تليها نسبة (22.8%) من أفراد العينة صرحوا بعدم موافقتهم، كما أكد على ذلك نسبة (2.9%) لتبلغ درجة عدم الموافقة (25.7%)، في حين نجد نسبة الأفراد المحايدون تقدر بـ(17.4%).

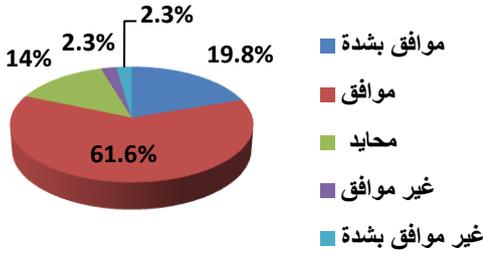
وما يمكن استنتاجه أن الصراع في المؤسسة يؤثر على العلاقات القائمة بين الإدارة والعمال ويهدد استقرار المؤسسة، مما يتطلب ذلك مواجهته والتخفيف من حدته من خلال استخدام أساليب موضوعية تساهم في تحسين العلاقات وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

جدول رقم (63): يوضح درجة الموافقة على أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تحفز العامل على

الإبداع والتميز

البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	34	19.8%
موافق	4	106	61.6%
محايد	3	24	14%
غير موافق	2	4	2.3%
غير موافق بشدة	1	4	2.3%
المجموع		172	100%

الشكل رقم (61) : يوضح درجة الموافقة على ان العلاقة الجيدة مع الادارة تحفز على الابداع والتميز



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

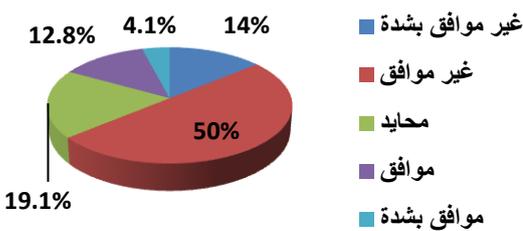
يتبين من الجدول رقم (63) أن اغلب أفراد العينة بنسبة (61.6%) قد صرحوا بموافقتهم على أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تحفز العامل على الإبداع والتميز، وقد أكد على ذلك ما نسبته (19.8%) بالموافقة بشدة، وهو مؤشر ايجابي يساعد في تحفيز العامل وتشجيعه على الأداء بكفاءة وفاعلية، في حين نجد نسبة (14%) من أفراد العينة الذين التزموا الحياد، تليها نسبة (2.3%) من أجابوا بعدم الموافقة على أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تحفز العامل على الإبداع والتميز. ويمكن القول أن العلاقة بين الإدارة والعمال المبنية على البعد الإنساني وتعتبر العامل هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة بعيدا عن إصدار الأوامر والرقابة الصارمة، من شأنها أن تتيح للعامل فرص الإبداع وتدفعه إلى العمل بكفاءة .

جدول رقم (64): يوضح درجة الموافقة على أن الضغوط المهنية تدفع العامل إلى خلق المشاكل

في العمل

البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	5	24	14%
غير موافق	4	86	50%
محايد	3	33	19.1%
موافق	2	22	12.8%
موافق بشدة	1	7	4.1%
المجموع		172	100%

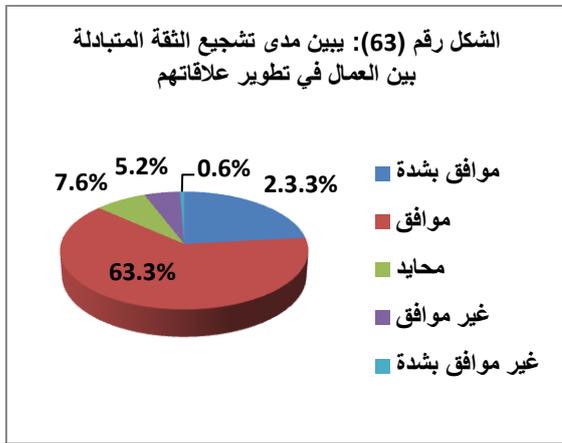
الشكل رقم (62) : يوضح درجة الموافقة على ان الضغوط المهنية تدفع العامل الى خلق المشاكل في العمل



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (64) نلاحظ أن نسبة (50%) من أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة على أن الضغوط المهنية تدفع العامل إلى خلق المشاكل في العمل وتؤكد ذلك ما نسبته (14%) من المبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم بشدة، في حين نجد نسبة (19.1%) من أفراد العينة التزموا بالحياد، تليها نسبة (12.8%) من هم موافقين على هذه العبارة وتؤكد ذلك ما نسبته (4.1%) من أفراد العينة موافقين وبشدة. ويمكن استخلاص أن الضغوط المهنية في مجال العمل تشكل عائق للعامل لأداء مهامه في راحة واستقرار لأنها وجودها يحدث توتر وقلق يؤثر على صحة العامل النفسية وعلى دافعيته للعمل فالعلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة من شأنها أن تضع حدا لهذه الضغوط وتخلق بيئة عمل ملائمة للعمل .

جدول رقم (65): يبين مدى تشجيع الثقة المتبادلة بين العمال في تطوير علاقاتهم



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	5	40	23.3%
موافق	4	109	63.3%
محايد	3	13	7.6%
غير موافق	2	9	5.2%
غير موافق بشدة	1	1	0.6%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (65) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (63.3%) أجابوا بموافقتهم على أن الثقة المتبادلة بين العمال تشجعهم على تطوير علاقاتهم، وقد أكد على ذلك ما نسبته (23.3%) بالموافقة بشدة لتبلغ بذلك نسبة الموافقة (86.6%) وهي نسبة جد مرتفعة تدل على أن علاقات العمال المبنية على الثقة والاحترام تساهم في تطوير علاقاتهم الاجتماعية خارج مجال العمل فتتكون بذلك صداقات حميمية يمكن أن تتواصل طيلة الحياة، وهذا الأمر قد يزيد من دافعية العمال للعمل في جو مريح يسوده التفاهم والتعاون يشعر العامل بالرضا والاستقرار الوظيفي.

أما بالنسبة للأفراد العينة المحايدون فقد سجلت نسبتهم (7.6%) ، تليها نسبة المبحوثين غير الموافقين تقدر بـ(5.2%)، والواضح أن طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد المؤسسة من شأنها أن تؤثر في التزام العامل وانضباطه وتهدد استقراره إذا لم تكن يسودها التفاعل الايجابي والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض.

2- عرض نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)

جدول رقم (66): يوضح مدى رضا العامل عن العمل الذي يؤديه



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول رقم (66) يتبين أن نسبة استجابات أفراد العينة المتعلقة بمدى رضا العامل عن العمل الذي يؤديه والذين أجابوا (غالباً) تقدر بـ(37.7%)، تليها نسبة (29.7%) يؤكدون رضاهم بإجابة (دائماً)، وهو ما يوضح أن اغلب العمال راضين على طبيعة عملهم لأنه يتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وقد سجلت نسبة (26.3%) من أفراد العينة من صرحوا بإجابة أحيانا ما يشعر العامل برضاه عن العمل الذي يؤديه، ولعل ذلك يعود إلى ضغوطات مهنية يشعر بها العامل تؤثر على مستوى رغبته للمهام التي يؤديها أو عدم وجود تحفيزات تشجعه على ذلك، في حين نجد نسبة (4.1%) و(2.3%) تمحورت إجاباتهم بين(نادراً، أبداً) وهذا راجع إلى عدم مواءمة المنصب للشهادة المتحصل عليها مما يتولد عن ذلك نقص الدافعية وعدم الاستقرار في العمل.

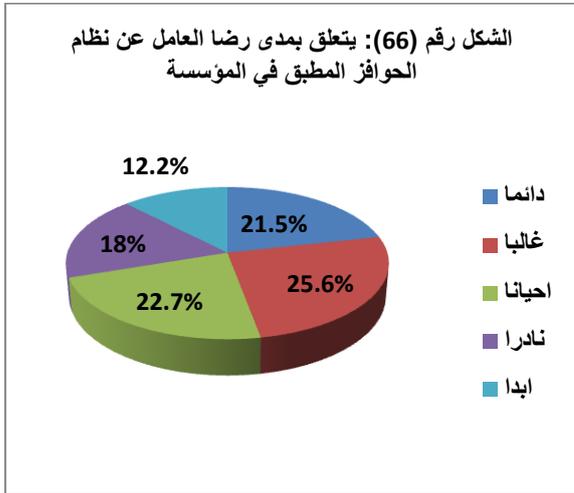
جدول رقم (67): يوضح مدى شعور العامل بأنه فرد مهم في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير إحصائيات الجدول رقم (67) أن أفراد العينة بنسبة (37.2%) صرحوا بان العامل دائما يشعر بأنه فرد مهم، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعامل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية قدراته وتحفيزه تليها نسبة (26.1%) أفادوا بإجابة (غالبا)، وهي بذلك تؤكد نوعا ما على أن اغلب العمال راضين على أهمية دورهم في المؤسسة التي ينتمون إليها ، في حين نجد نسبة (19.8%) يقرون بأنهم أحيانا فقط يشعرون بذلك، تليها نسبة من أجابوا (نادرا) (10.5%) ونسبة (6.4%) أجابوا (أبدا) . والملاحظ أن أغلب أفراد العينة يشعرون بضرورة وجودهم في المؤسسة باعتبارهم عنصر فعال لا يمكن الاستغناء عنه وهو يشجع العامل على العمل ويدفعه إلى تحسين أدائه والالتزام بالعمل.

جدول رقم (68):يتعلق بمدى رضا العامل عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة



البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	37	21.5%
غالبا	4	44	25.6%
أحيانا	3	39	22.7%
نادرا	2	31	18%
أبدا	1	21	12.2%
المجموع		172	100%

المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

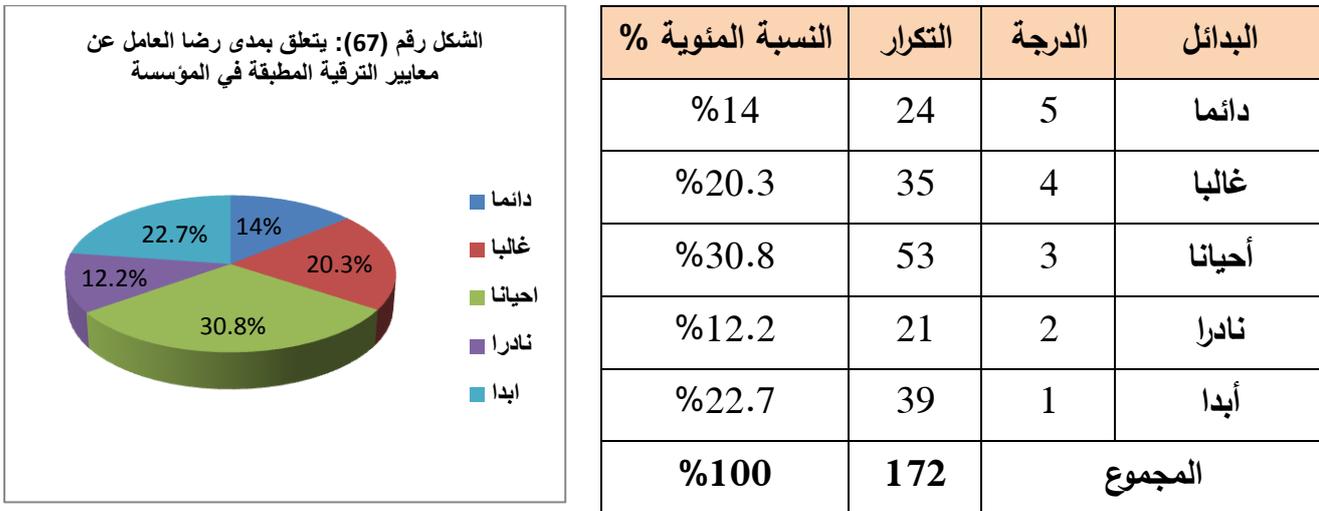
تشير معطيات الجدول رقم(68) أن أفراد العينة الذين صرحوا بإجابة غالبا بنسبة (25.6%) راضين عن التحفيزات المقدمة لهم بالمؤسسة من مكافآت ومنح وأرباح ..الخ، في حين نجد أفراد العينة الراضين دائما على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة تقدر بـ(21.5%)، وهذا يدل على أن اغلب العمال موافقين على مستوى رضاهم على نظام الحوافز في المؤسسة، وهي مقارنة بمؤسسات أخرى لها امتيازات تدفع للعامل إلى الاستقرار في منصبه .

تليها نسبة أفراد العينة، تليها نسبة (22.7%) من يشعرون بالرضا على نظام الحوافز أحيانا فقط ،ولعل ذلك يعود إلى نقص تحفيزات أخرى من بينها التحفيزات المعنوية التي تزيد من دافعية العامل

للعمل، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بإجابة (نادرا) سجلت نسبتهم (18%)، تليها نسبة (12.2%) من أجابوا بعد رضاهم أبدا عن نظام الحوافز السائد في المؤسسة .

ويمكن القول أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لها اثر على رضا العامل واستقراره ، فكلما كان نظام الحوافز فعال ويتوافق مع قدرات ومؤهلات العامل ساهم في إشباع حاجات العامل وزادت رغبته للعمل وعدم الاهتمام بالحوافز ينجر عنه أثارا سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

جدول رقم (69):يتعلق بمدى رضا العامل عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة

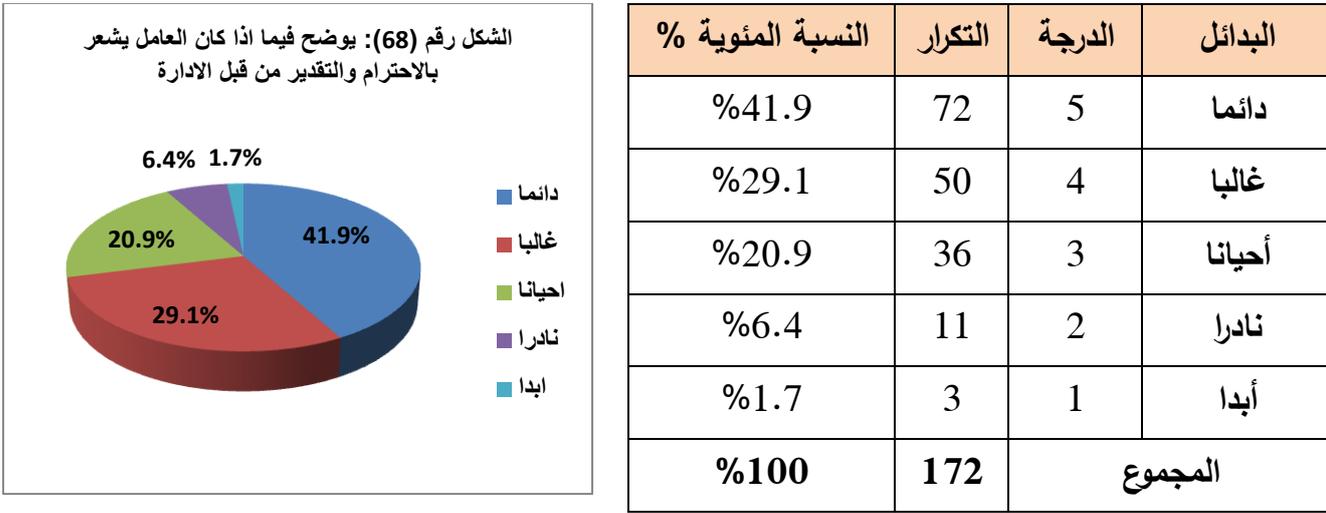


المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (69) أن نسبة (30.8%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا فقط يكونون راضين على معايير الترقية المطبقة في المؤسسة، في حين نجد نسبة (22.7%) أجابوا (أبدا) أي أنهم غير راضين على ذلك، تليها نسبة (20.3%) من أفراد العينة كانت إجابتهم (غالبا) ما يكون العامل راض عن معايير الترقية، أما من هم راضين على ذلك دائما كانت نسبتهم (14%)، (ونادرا) بنسبة (12.2%).

والملاحظ أن اغلب أفراد العينة غير راضين على معايير الترقية المطبقة في المؤسسة ولعل ذلك راجع إلى أنها تتم بطريقة غير موضوعية أو أنها تتم حسب طبيعة المنصب خاصة وان اغلب أفراد العينة من الأعدوان التنفيذيين، فعملية الترقية يطمح لها أي عامل وهو الأمر الذي توجب على الإدارة أن تأخذه بعين الاعتبار حتى لا يشعر العامل بالاستياء حيال ذلك.

جدول رقم (70): يوضح فيما إذا كان العامل يشعر بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة

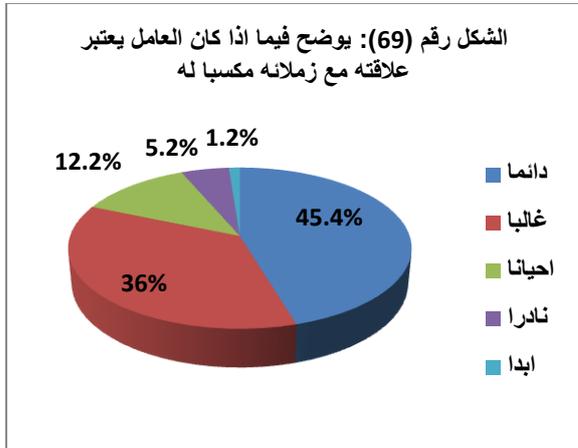


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (70) أن آراء المبحوثين المتعلقة بمدى شعور العامل بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة كانت موزعة بنسبة (41.9%) الذين أجابوا (دائما)، تليها نسبة (29.1%) من أفراد العينة من أجابوا (غالبا)، أما من هم يشعرون بالرضا أحيانا فقط نسبتهم سجلت (20.9%)، في حين نجد نسبة (6.4%) من أجابوا (نادرا)، ونسبة (1.7%) من أجابوا بعدم شعورهم بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة.

فمن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب أفراد العينة راضين بأن العامل يحظى بالاحترام والتقدير من طرف الإدارة، وهذا حافز مهم يشعر الفرد بالراحة والاطمئنان ويشجعه على العمل أكثر، كما أنه دافع قوي لاستقرار العامل ذلك أن تعامل الإدارة مع العمال بطريقة عادلة ومحترمة من شأنه أن يرفع معنوياتهم ويزيد في درجة ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (71): يوضح فيما إذا كان العامل يعتبر علاقته مع زملائه مكسبا له



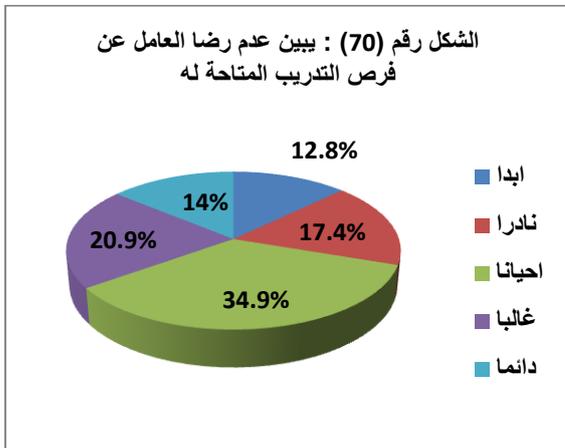
البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	78	45.4%
غالبا	4	62	36%
أحيانا	3	21	12.2%
نادرا	2	9	5.2%
أبدا	1	2	1.2%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (71) أن ما نسبته (45.4%) أجابوا بأنهم يرون دائما بأن علاقتهم مع زملائهم هي بمثابة مكسبا لهم، تليها نسبة (36%) من أجابوا (غالبا)، وهذا يدل على أن علاقة العمال ببعضهم البعض علاقة أخوية مبنية على الاحترام والتعاون، أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا (أحيانا) سجلت نسبتهم (12.2%)، تليها نسبة (5.2%) من أجابوا (نادرا) ونسبة (1.2%) أجابوا (أبدا) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب السابقة.

وما يلاحظ أن اغلب أفراد العينة بنسبة (81.4%) صرحوا بان العلاقات الطيبة بين العمال هي مكسبا لهم في حياتهم المهنية والاجتماعية، ذلك أن الوقت الذي يقضيه العامل مع زميله يتطلب بناء علاقات من شأنها أن تولد الشعور بأنهم أسرة واحدة وتزيد من درجة الانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (72): يبين عدم رضا العامل عن فرص التدريب المتاحة له



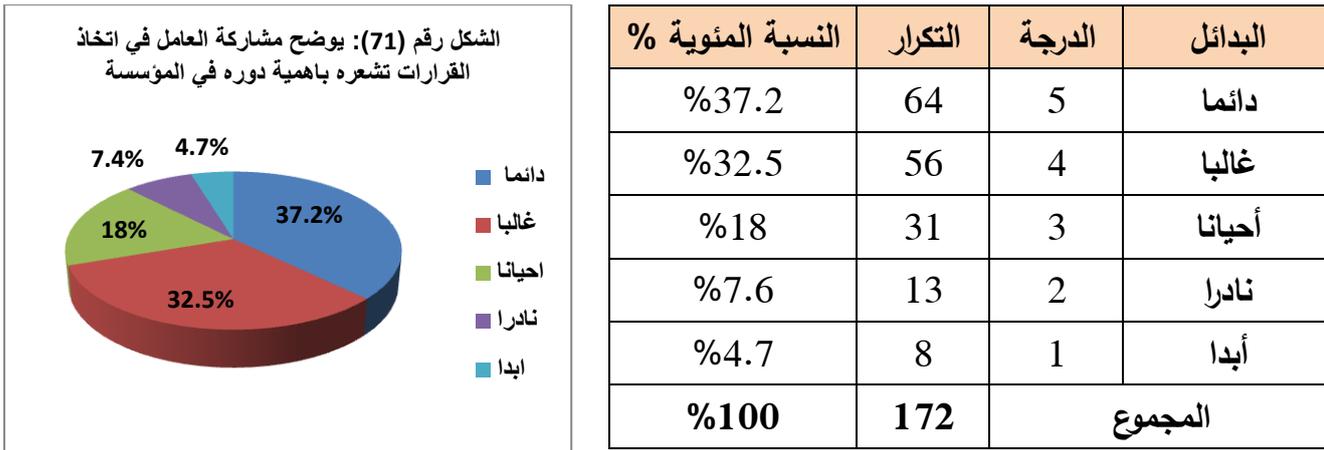
البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
أبدا	5	22	12.8%
نادرا	4	30	17.4%
أحيانا	3	60	34.9%
غالبا	2	36	20.9%
دائما	1	24	14%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير إحصائيات الجدول رقم(72) أن نسبة (34.9%) من أفراد العينة أجابوا بعدم رضا العامل عن فرص التدريب المتاحة له أحيانا فقط، ولعل ذلك راجع إلى أن العمال أتيحت لهم فرص التدريب لكنها غير كافية ، تليها نسبة (20.9%) أجابوا (غالبا)، ونسبة (17.4%) أفادوا بإجابة (نادرا)، في حين نجد نسبة من أجابوا (دائما) سجلت (14%) أي أنهم غير راضين تماما عن فرص الترقية المتاحة له ، تليه النسبة الأخيرة (12.8%) من أجابوا (أبدا) أي أنهم راضين عن فرص التدريب المتاحة لهم.

وما يلاحظ من خلال ما سبق أن اغلب العمال راضين عن فرص التدريب المتاحة من طرف الإدارة إلا أن البعض منهم يراها غير كافية، لان عملية التدريب لا بد أن تتماشى والتغيرات التنظيمية الحاصلة وان تكون مستمرة لأنها تساهم في رفع درجة الولاء للمؤسسة وتحسن الروح المعنوية للعمال، وهي بذلك تؤثر في استقرار المورد البشري بالمؤسسة التي ينتمي إليها.

جدول رقم (73): يوضح مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تشعره بأهمية دوره في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (73) أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم دائما بأهمية دورهم في المؤسسة بنسبة (37.2%) ونسبة (32.5%) من صرحوا (غالبا)، وهي مؤشر ايجابي وحافز مهم للاستقرار الوظيفي، ذلك أن العامل عندما يشعر بان الإدارة تهتم لشانه وتشاركه في تقديم آراء واقتراحات يزداد حبه للعمل ورغبته فيه والعكس، أما من أجابوا (أحيانا) من أفراد العينة فكانت نسبتهم (18%)، تليها نسبة (7.6%) من أفادوا بإجابة (نادرا) ونسبة (4.7%) أجابوا (أبدا).

وما يمكن استنتاجه أن التحفيز المعنوي دافع قوي لرفع قدرات العامل وتحسين أدائه، فالشعور بالروح المعنوية المرتفعة ينجم عنه دافعية قوية للعمل الذي يؤديه .

جدول رقم (74): يوضح مدى مساهمة العمل في تحقيق طموحات العامل المهنية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (74) أن نسبة (26.7%) من أفراد العينة يرون أن العمل يساهم دائما في تحقيق طموحاتهم المهنية، تليها نسبة (25%) من أجابوا (غالبا)، ولعل ذلك يشير إلى أن اغلب العمال يطمحون إلى تحقيق مكانة في المؤسسة خاصة الإطارات منهم ذلك أن خبرتهم ومؤهلاتهم تستدعي ذلك حتى يتسنى لهم العطاء أكثر، في حين نجد نسبة (22.7%) من المبحوثين صرحوا بإجابة (أحيانا) تليها نسبة من أجابوا (نادرا) تقدر بـ(16.3%)، وأخيرا نسبة (9.3%) من أفراد العينة صرحوا بإجابة (أبدا) أي أن العمل لا يساهم في تحقيق طموحاتهم المهنية.

وما يمكن استنتاجه أن العمل مهم جدا للعامل سواء من الناحية المادية أو المعنوية ، فهو إبراز لقدرات ومهارات يمكن من خلالها أن يثبت العامل نفسه إذا ما لقي التشجيع والتحفيز من طرف الإدارة ليشعر بالرضا، فالعمل يحقق من خلاله العامل احتياجاته الأساسية ومكانته في المؤسسة التي ينتمي إليها .

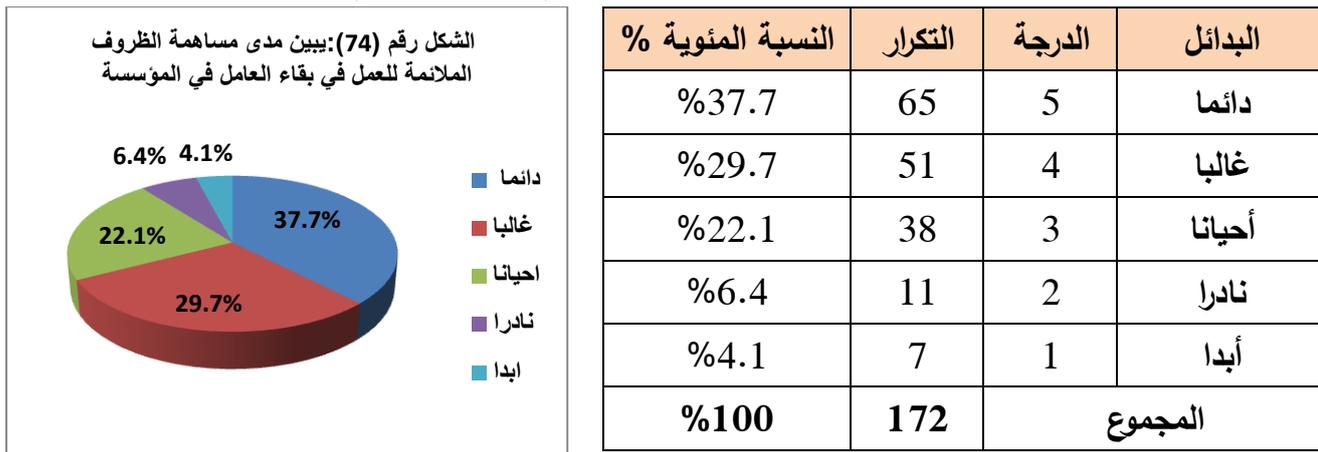
جدول رقم (75): يوضح مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(75) أن ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم على الأغلب راضين عن الأجر الذي يتقاضوه، تليها نسبة(19.2%) من أجابوا (دائماً) لتبلغ بذلك نسبة الرضا (49.4%) ولعل ذلك راجع إلى انه يتمشى مع جهدهم المبذول وانه كاف لتحقيق احتياجاتهم، تليها نسبة (24.4%) غير راضين تماماً وقد صرحوا بإجابة (أبدا)، مما يدل ذلك على انه غير كاف في توفير الاحتياجات الأساسية للعامل خاصة وان اغلب العمال عندهم اسر ومسؤوليات، في حين نجد نسبة (15.7%) من أفراد العينة صرحوا بإجابة (أحياناً)، ونسبة (10.5%) من أجابوا بأنهم نادراً ما يكونون راضين عن الأجر.ويمكن القول أن أغلب العمال يسعون من خلال عملهم إلى تقاضي اجر يتناسب واحتياجاتهم، لأنه الدافع الأساسي لتحسين الأداء وزيادة الرغبة في العمل وهو بذلك حافز قوي لتحقيق الرضا للعامل واستقراره الوظيفي .

جدول رقم (76): يبين مدى مساهمة الظروف الملائمة للعمل في بقاء العامل في المؤسسة

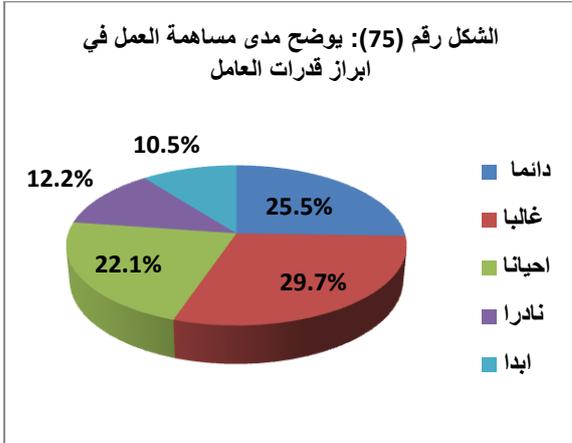


المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(76) أن نسبة (37.7%) من المبحوثين أفادوا بان الظروف الملائمة للعمل تساهم دائماً في بقاء العامل في المؤسسة، تليها نسبة (29.7%) أجابوا (غالباً) وهو ما يدل على أن اغلب أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل إذا كانت مناسبة ومريحة ساعدت العامل على تأدية عمله بارتياح، في حين نجد نسبة (22.1%) من أفادوا بإجابة (غالباً) ، تليها نسبة(6.4%) من أفادوا بإجابة (نادراً) ونسبة (4.1%) من أفادوا بإجابة (أبداً) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب السابقة. والملاحظ أن اغلب العمال يرون أن ظروف العمل في مؤسسة ميناء عنابة ملائمة للعمل وهذا مؤشر ايجابي لاستقرار العامل، فالظروف المحيطة بالعامل تؤثر على دافعيته والتزامه في العمل وهي دافع قوي لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرار للمؤسسة.

جدول رقم (77): يوضح مدى مساهمة العمل في إبراز قدرات العامل

البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	44	25.5%
غالبا	4	51	29.7%
أحيانا	3	38	22.1%
نادرا	2	21	12.2%
أبدا	1	18	10.5%
المجموع		172	100%

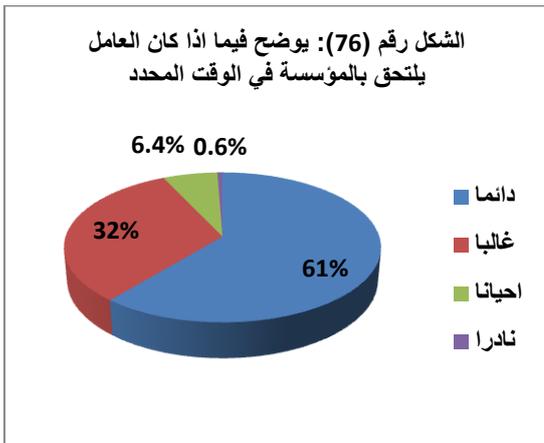


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح المعطيات الإحصائية للجدول رقم (77) أن نسبة (29.7%) من أفراد العينة أجابوا بأن العمل غالبا ما يساهم في إبراز قدرات العامل، تليها نسبة (25.5%) من أفادوا بإجابة (دائما) ولعل ذلك يعود إلى أن اغلب أفراد العينة يمارسون أعمالا تتوافق وشهاداتهم ومؤهلاتهم تسمح لهم بالإبداع وتقديم الأفكار التي تبرز قدراتهم وتشجعهم على العمل أكثر، في حين نجد نسبة (22.1%) أفادوا بإجابة (أحيانا)، تليها نسبة (12.2%) من أفراد العينة صرحوا بإجابة (نادرا) ونسبة (10.5%) غير راضين تماما بأن العمل يساهم في إبراز قدراتهم وذلك يدل على أن الأعمال التي يؤديها جامدة لا يوجد فيها تجديد خاصة بالنسبة للأعوان التنفيذيين مما يشعرهم ذلك بالملل والاستياء.

جدول رقم (78): يوضح فيما إذا كان العامل يلتحق بالمؤسسة في الوقت المحدد

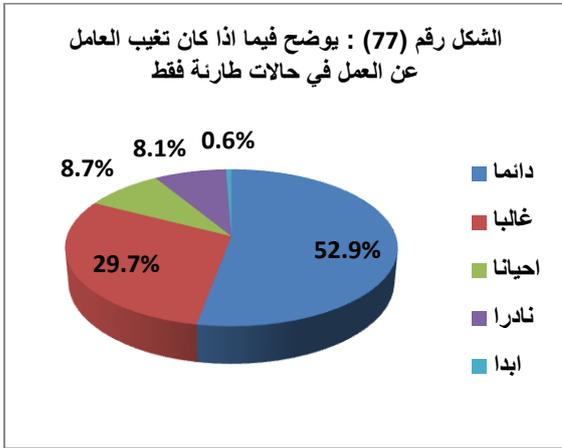
البدائل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	105	61%
غالبا	4	55	32%
أحيانا	3	11	6.4%
نادرا	2	1	0.6%
أبدا	1	00	00%
المجموع		172	100%



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(78) أن ما نسبته (61%) من أفراد العينة صرحوا بالتحاقهم دائما للمؤسسة في الوقت المحدد، تليها نسبة (32%) من صرحوا بإجابة (غالبا) وهذا يدل على أن عمال مؤسسة ميناء عنابة اغلبهم ملتزمين بالوقت وهم يسعون دائما إلى انجاز مهامهم والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة (6.4%) من أفادوا بإجابة (أحيانا)، ونسبة (0.6%) أجابوا (نادرا). وما يمكن استخلاصه أن عمال مؤسسة ميناء عنابة يتسمون بالالتزام الوظيفي في الوقت وفي أداء عملهم وهو ما يوضح التزامهم بالقوانين المسطرة والتي تسعى من خلالها الإدارة إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده المواظبة والالتزام بالقيم والمبادئ التي تحددها الإدارة.

جدول رقم (79): يوضح فيما إذا كان تغيب العامل عن العمل في حالات طارئة فقط



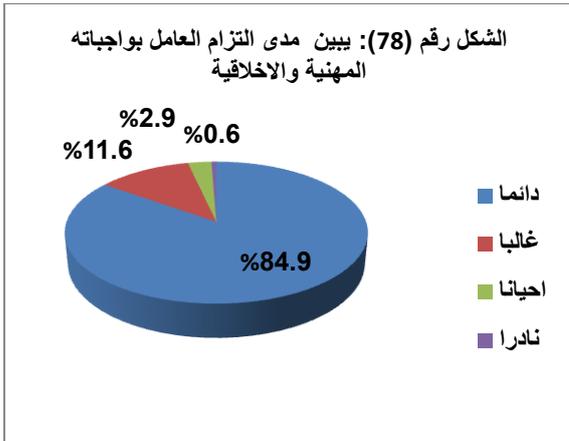
البداية	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	91	52.9%
غالبا	4	51	29.7%
أحيانا	3	15	8.7%
نادرا	2	14	8.1%
أبدا	1	1	0.6%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (79) أن نسبة (52.9%) من أفراد العينة أفادوا بعدم تغيبهم دائما عن العمل إلا في حالات طارئة، تليها نسبة (29.7%) صرحوا بإجابة (غالبا)، في حين نجد نسبة (8.7%) من أفراد العينة أفادوا بإجابة (أحيانا)، تليها نسبة (8.1%) من المبحوثين أجابوا (نادرا) ونسبة (0.6%) صرحوا بإجابة (أبدا).

وما يمكن استخلاصه أن اغلب العمال لا يتغيبون عن العمل بشكل مستمر إلا لأسباب طارئة فقط وهذا مؤشر مهم يدل على رضا العامل واستقراره، ذلك أن تغيب العمال وعدم اكترائهم لأعمالهم يعرقل سير العمل، إلى جانب أن عامل الصرامة في العمل الذي تستخدمه اغلب المؤسسات الجزائرية يدفع بالعمال إلى عدم التغيب حتى لا يتم الخصم من أجره الذي يحتاجه والذي قد لا يحقق احتياجاته الضرورية.

جدول رقم (80): يبين مدى التزام العامل بواجباته المهنية والأخلاقية

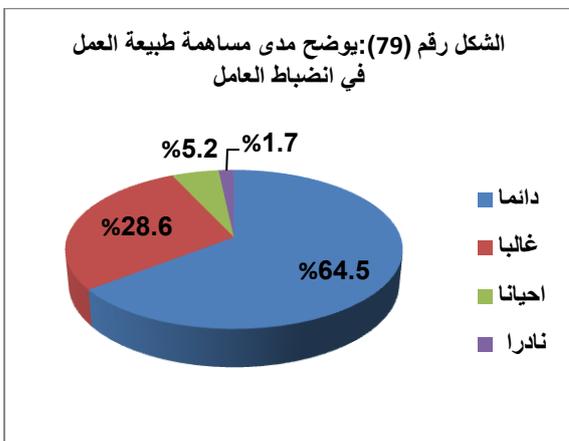


البداية	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	146	84.9%
غالبا	4	20	11.6%
أحيانا	3	5	2.9%
نادرا	2	1	0.6%
أبدا	1	00	0.0%
المجموع			100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (80) أن معظم أفراد العينة ملتزمين دائما بواجباتهم المهنية والأخلاقية بنسبة (84.9%) ، تليها نسبة (11.6%) صرحوا بإجابة (غالبا) ونسبة (0.6%) أفادوا بإجابة (نادرا). والملاحظ من النسب السابقة أن أغلب العمال ملتزمين بواجباتهم المهنية والأخلاقية وهو ما يؤكد على شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، فالعمل في أي مؤسسة يتطلب الالتزام بمبادئ وقوانين تحدها الإدارة وكل عامل واجب عليه الالتزام بأخلاقيات المهنة والثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة . وما يمكن قوله أن الالتزام بالجانب المهني والأخلاقي عامل مهم لاستقرار العامل، ذلك أن الإدارة التي تؤدي دورها بطريقة موضوعية وجب عليها الاهتمام بهؤلاء وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية لزيادة الدافعية للعمل والتمسك بالعمل أكثر.

جدول رقم (81): يوضح مدى مساهمة طبيعة العمل في انضباط العامل



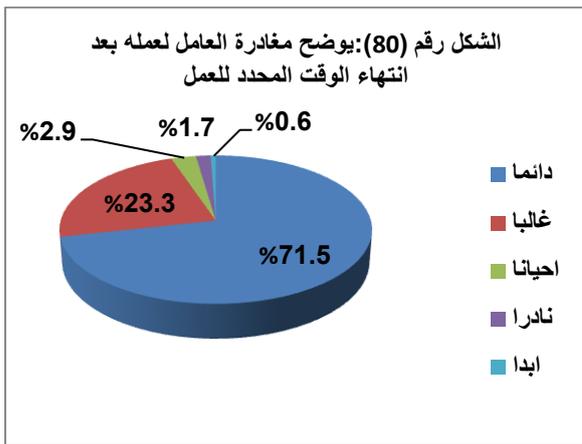
البداية	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	111	64.5%
غالبا	4	49	28.6%
أحيانا	3	9	5.2%
نادرا	2	3	1.7%
أبدا	1	00	0.0%
المجموع			100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (81) أن نسبة (64.5%) من أفراد العينة أجابوا بان طبيعة العمل تساهم دائما في انضباط العامل، تليها نسبة (28.6%) صرحوا بإجابة (غالبا)، ولعل ذلك يشير إلى أن أغلب العمال منضبطين في أعمالهم لان طبيعة العمل تتطلب ذلك خاصة بالنسبة للذين يشغلون مناصب حساسة لان عدم الالتزام والانضباط قد يضعف نشاط المؤسسة ويهدد استمرارها، في حين نجد نسبة (5.2%) أفادوا بإجابة (أحيانا) ونسبة (1.7%) صرحوا بإجابة (نادرا).

وما يمكن استنتاجه أن العمل مهما كانت طبيعته في أي مؤسسة يتطلب من العامل الانضباط في أداء المهام الموكلة إليه، فالالتزام بالعمل والتفاني فيه يساعده في تقلد مناصب في المؤسسة وهو ما يشعره بالرضا والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (82): يوضح مغادرة العامل لعمله بعد انتهاء الوقت المحدد للعمل

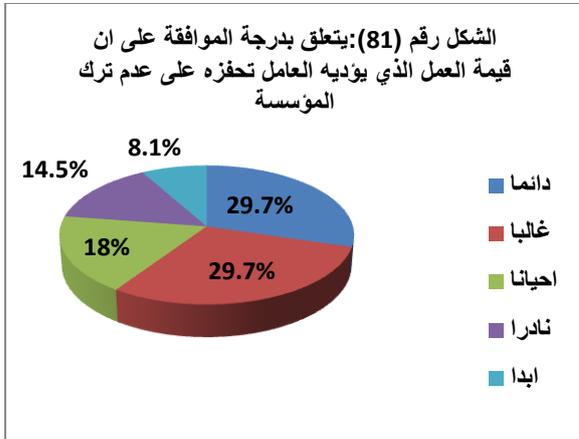


البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	123	71.5%
غالبا	4	40	23.3%
أحيانا	3	5	2.9%
نادرا	2	3	1.7%
أبدا	1	1	0.6%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (82) أن نسبة (71.5%) من المبحوثين أفادوا بإجابة (دائما) على أنهم يغادرون العمل في الوقت المحدد، تليها نسبة (23.3%) من أفراد العينة أجابوا (غالبا)، وهو ما يدل على أن اغلب العمال ملتزمين بالوقت، في حين نجد أن نسبة (2.9%) أفادوا بإجابة (أحيانا) تليها نسب المبحوثين الذين أجابوا (نادرا، أبدا) والمقدرة بـ (1.7%، 0.6%). والملاحظ من خلال إجابات السابقة أن العمال في مؤسسة ميناء عنابة ملتزمين بالوقت وهو ما وضحه الجدول رقم (77)، ولعل ذلك راجع إلى انضباط العامل من جهة وصرامة الإدارة من جهة أخرى، إلا أنه وجب من العامل مهما كان منصبه الالتزام بما تنص به قوانين المؤسسة وأن لا يكون هناك تمييز حتى يشعر العمال بالمساواة والعدالة المهنية .

جدول رقم (83): يتعلق بدرجة الموافقة على أن قيمة العمل الذي يؤديه العامل تحفزه على عدم ترك المؤسسة



البدايل	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	5	51	29.7%
غالبا	4	51	29.7%
أحيانا	3	31	18%
نادرا	2	25	14.5%
أبدا	1	14	8.1%
المجموع		172	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (83) أن نسبة (29.7%) من أفراد العينة أفادوا بإجابة (دائما، غالبا) على أن قيمة العمل الذي يؤديه العامل يحفزه على عدم الانتقال إلى مؤسسة أخرى، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة المنصب والعمل الذي يقوم به العامل، تليها نسبة (18%) من صرحوا بإجابة (أحيانا)، في حين نجد نسبة (14.5%) أفادوا بإجابة (نادرا) ونسبة (8.1%) من أفراد العينة صرحوا بإجابة (أبدا).

وما يمكن استنتاجه أن طبيعة العمل تؤثر على استقرار العامل فكلما كان العمل سهل ومريح ويتوافق وقدرات العامل شعر بالرغبة في العمل أكثر، أما إذا كان العمل متعب وغير محفز فانه يشعر بالاستياء والتذمر وقد يبحث عن وظيفة أخرى، وللمحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة وجب من الإدارة مراعاة كل الظروف المحيطة بالعامل والعمل على تحسينها حتى يتسنى لهم تقديم الأفضل .

ثانيا-تحليل استجابات أفراد العينة لمحاو الاستمارة حسب المقاييس الوصفية(المتوسط الحسابي الانحراف المعياري)

الجدول رقم(84):يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور نظام التعويضات

الترتيب	درجة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	متوسط	1,13	3,06	يتناسب اجري مع ما ابذله من جهد	01
12	متوسط	1,15	2,83	يساعد الأجر الذي أتقاضاه في تحقيق احتياجاتي	02
4	جيد	1,02	3,74	تشجعني المكافآت التي تدفعها المؤسسة في نهاية السنة على الانضباط في العمل	03
1	جيد جدا	0.83	4,27	تساهم الزيادة في الأجر في تمسكي بوظيفتي	04

05	تشعري الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة بالاستقرار النفسي	4,00	0,92	جيد	3
06	تدفعني قلة الحوافز المعنوية إلى الغياب عن العمل	3,17	1,09	متوسط	9
07	تمنح فرص الترقية للعمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل	3,06	1,14	متوسط	11
08	يتيح لي عملي فرصة التدريب والتكوين	3,57	1,01	جيد	6
09	يشعري التامين في العمل بالارتياح على مساري الوظيفي	4,14	0,77	جيد	2
10	تساهم التعويضات التي تدفعها المؤسسة في حالات العمل الإضافي في تحقيق احتياجاتي	3,54	1,03	جيد	7
11	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية تحفزني على الاستقرار في المؤسسة	3,63	1,02	جيد	5
12	يساهم نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة في جذب الكفاءات	3,40	1,01	متوسط	8
المجموع العام		3.53	1.01	جيد	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (84) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات بعد نظام التعويضات تراوحت ما بين (2.83-4.27)، أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين(0.77-1.15) وقد سجلت العبارة رقم (4) والمتعلقة بمساهمة الأجر في تمسك العامل بوظيفته أعلى متوسط حسابي بمعدل (4.27) والذي يقع في مجال التقييم [5-4.21] وبمستوى جيد جدا، وانحراف معياري قدره (0.83) واحتلت الترتيب الأول في عبارات بعد نظام التعويضات، وهذا يدل على تمركز استجابات أفراد العينة حول قيمة المتوسط الحسابي (4.27)، أي أن الأجر هو دافع قوي لاستقرار العامل وتمسكه بوظيفته وهو الهدف الذي يسعى من أجله الفرد لتحقيق حاجاته .

كما نجد أن العبارات رقم (3، 5، 8، 9، 10، 11) يتراوح متوسطها ما بين(3.54-4.14) وهي تقع في مجال التقييم الذي يتراوح ما بين[4.20-3.41] وبمستوى جيد، وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.77-1.03)، ويعود أعلى متوسط في مجال التقييم الجيد إلى العبارة رقم (9) والمتعلقة بمساهمة التامين في العمل في شعور العامل بالارتياح على مساره الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.77) ، فالتأمين هو بمثابة ضمان للعامل في مشواره المهني وحتى بعد التقاعد لذلك نجد أغلب الأفراد يبحثون عن شرط التأمين عند بحثهم عن العمل، أما العبارات الأخرى فهي

مقارنة من حيث المتوسط الحسابي وكلها لها دلالة على أن توفرها يساهم في شعور العامل بالولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها.

أما بالنسبة للعبارات الباقية فهي تندرج ضمن مجال التقييم المتوسط والذي يتراوح ما بين [2.61-3.40]، وتتمثل في العبارات رقم (1، 2، 6، 7، 12) حيث تمثل العبارة رقم (12) والمتعلقة بمساهمة نظام التعويضات السائدة في المؤسسة على جذب الكفاءات أعلى قيمة في المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المجال قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.01)، في حين نجد العبارة رقم (2) والمتعلقة بمدى مساهمة الأجر في تحقيق احتياجات العامل في أدنى ترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (1.15)، وهذا يشير إلى أن الأجر هو المحفز الأساسي للعامل خاصة في ظل الظروف الصعبة وارتفاع الأسعار، وباعتبار أن اغلب أفراد العينة لهم أسر ومسؤوليات فهم يطمحون دائماً إلى أجور تتوافق مع المتطلبات الاجتماعية وتحقق حاجاتهم الضرورية فيتولد عن ذلك شعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي.

والملاحظ أن مستوى الاستجابة لبعدها نظام التعويضات جيد وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ (3.53) والانحراف المعياري المقدر بـ (1.01)، مما يعني ذلك أن الاهتمام بنظام التعويضات بما تشمله من أجور وحوافز يؤثر في دافعية الأفراد خاصة الكفاءات منهم ويدفعهم إلى الالتزام والتمسك بالعمل في المؤسسة .

الجدول رقم(85):يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الإشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المتوسط الحسابي	الترتيب
13	يشجعني مشرفي على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	3,30	0,97	متوسط	9
14	طبيعة علاقتي مع المشرف مبنية على أساس التفاهم والتعاون	3,71	0,74	جيد	4
15	يساهم الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي	3,78	0,72	جيد	3
16	يعطي المشرف اعتباراً لأراء واقتراحات العمال	3,33	0,98	متوسط	8
17	تدفعني الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر إلى التفكير في ترك العمل	3,22	1,19	متوسط	11
18	تدفعني جدية المشرف والتزامه في العمل إلى الالتزام الوظيفي	3,83	0,78	جيد	2

14	ضعيف	1,21	2,41	يشعري التمييز بين العمال بالتذمر والإحباط	19
7	متوسط	0,99	3,35	يسعى المشرف إلى تنمية قدراتي في العمل	20
12	متوسط	1,04	3,21	أعاني من ضغوطات إشرافية تؤثر على أدائي في العمل	21
1	جيد	0,73	4,02	اعتراف المشرف بقدراتي يزيد من ولائي للمؤسسة	22
10	متوسط	1,07	3,27	يحرص المشرف على حل المشاكل التي تصادفني في مكان عملي	23
5	متوسط	1,09	3,40	سوء معاملة المشرف تدفعني إلى التغيب	24
13	متوسط	1,04	3,12	يساهم المشرف في خلق روح التنافس بين العمال	25
6	متوسط	0,99	3,40	يساعد نمط الإشراف السائد في المؤسسة على زيادة فعالية الأداء الوظيفي	26
متوسط		0.97	3.38	المجموع العام	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (85) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات نمط الإشراف تراوحت ما بين (2.41-3.83)، في حين نجد قيمة الانحرافات المعيارية تتراوح ما بين (0.72-1.21) وقد سجلت العبارة رقم (22) والمتعلقة بأن اعتراف المشرف بقدرات العامل تزيد درجة ولائه للمؤسسة أعلى متوسط حسابي بمعدل (4.02) وانحراف معياري قدره (0.73) وهي تقع في مجال التقييم للمتوسط الحسابي [3.41-4.20] بمستوى جيد واحتلت الترتيب الأول في عبارات نمط الإشراف ، وهذا يدل على أن الثناء والتقدير لمجهود العامل هو حافز معنوي له اثر كبير لزيادة الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة. تليها العبارات رقم (14)، والمتعلقة بأن طبيعة العلاقة بين المشرف والعامل مبنية على أساس التفاهم والتعاون، والعبارة رقم (15) والمتعلقة بمساهمة الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي والعبارة رقم (18) تشير إلى أن جدية المشرف والتزامه تدفع العامل إلى الالتزام الوظيفي وقد تركزت متوسطاتها الحسابية في مجال التقييم الجيد، وهي كلها عبارات تؤكد على سلوك المشرف أي أن ما يقوم به ينعكس على سلوك العامل، فالعلاقة الطيبة والتزام المشرف عامل مهم في انضباط العامل والتزامه بعيدا عن الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر.

أما بالنسبة للعبارات (13، 16، 17، 20، 21، 23، 24، 25، 26) تقع في مجال التقييم [2.61-3.40] بمستوى متوسط، وقد سجلت العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدرة (3.40) وانحراف معياري قدره (1.09) والمتعلقة بسوء معاملة المشرف للعامل تدفعه للتغيب عن العمل في هذا التقييم

الترتيب الأول، وهذا يوضح أن علاقة المشرف بالعامل تؤثر في استقرار العامل سواء بالإيجاب أو بالسلب إلى جانب العبارة رقم (26) المتعلقة بمساهمة نمط الإشراف السائد في مؤسسة ميناء عنابة في زيادة فعالية الأداء بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.99)، وهذا يدل على أن الإشراف في المؤسسة مبني على العلاقات الودية والمعاملات الطيبة بين المشرفين والعمال مما يساهم ذلك في زيادة رغبة الفرد في الأداء والالتزام بالمهام الموكلة له.

في حين نجد العبارة (19) تقع في مجال التقييم (1.81-2.60) بمستوى ضعيف وبمتوسط حسابي قدره (2.41) وانحراف معياري قدره (1.21) في أدنى الترتيب، والتي توضح أن التمييز بين الزملاء يشعر العامل بالتذمر والإحباط وهذا السلوك غير مرغوب فيه في اغلب المؤسسات إذا كان مبنيا على المحاباة والمحسوبية مما يسبب مشاكل بين المشرفين والعمال ويشعرهم بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار، أما إذا كان التمييز بين العمال على أساس الأداء أو الكفاءة فهذا يولد التنافس بين العمال والمثابرة في العمل إذا كان بطريقة موضوعية.

وما يمكن استخلاصه أن مستوى الاستجابة لعبارات بعد نمط الإشراف متوسط وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي الكلي (3.38) والانحراف المعياري المقدر بـ(0.97)، فالأسلوب الذي يستخدمه المشرف في التعامل مع مرؤوسيه له تأثير كبير على أداء العامل وولائه للعمل، ذلك أن الإشراف المرن المبني على الثقة المتبادلة والتعاون في العمل والذي يسعى المشرف من خلاله إلى تنمية قدرات أفرادها بعيدا عن إصدار الأوامر والتعليمات، هو الأسلوب الناجح والمحقق لأهداف الفرد والجماعة معا .

الجدول رقم(86):يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الظروف الفيزيائية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المتوسط الحسابي	الترتيب
27	توفر المؤسسة الظروف المناسبة للعمل	3,42	0,99	جيد	6
28	استخدام الوسائل الوقائية يشعرني بالأمن الوظيفي	4,02	0,83	جيد	4
29	تشعني زيادة درجة الحرارة بالإرهاق والملل	2,41	1,16	ضعيف	9
30	تشجني نظافة مكان عملي على العمل أكثر	4,10	0,93	جيد	2
31	تدفعني ساعات العمل الطويلة إلى التغيب عن العمل	3,19	1,17	متوسط	7
32	تسبب الضوضاء عرقلة في أداء العامل	2,20	1,10	ضعيف	10
33	تشعني الإضاءة الجيدة في مكان عملي بالرضا والارتياح	4,26	0,71	جيد جدا	1
34	تشعني قلة التهوية في مكان العمل بالتذمر وعدم لارتياح	2,19	1,12	ضعيف	11

35	توفر لي الآلات والتجهيزات الحديثة الأمن والسلامة المهنية	4,06	0,89	جيد	3
36	عدم وفرة الألبسة الوقائية يزيد من حوادث العمل في المؤسسة	2,14	1,19	ضعيف	12
37	توفر إدارة المؤسسة مختلف الوسائل المشجعة على العمل	3,43	1,10	جيد	5
38	ظروف العمل الصعبة تدفعني إلى البحث عن وظيفة أخرى	3,02	1,20	متوسط	8
المجموع العام		3.20	1.03	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(86) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو طبيعة الظروف الفيزيائية السائدة في المؤسسة تتراوح ما بين (2.14-4.26) أما الانحراف المعياري فقد تراوح ما بين (0.71-1.20)، وقد سجلت العبارة رقم (33) والمتعلقة بمساهمة الإضاءة الجيدة في مكان العمل في شعور العامل بالرضا والارتياح الترتيب الأول بمستوى جيد جدا بأعلى متوسط حسابي قدره(4.26) وانحراف معياري قدره (0.71)، فيتوفر الإضاءة الجيدة في مكان العمل يتمكن العامل من الرؤية الواضحة فلا يتأثر بصره، كما تقلل من نسبة الحوادث والإصابات ونسبة الأخطاء التي قد ينتج عنها مشاكل في العمل، كما أن الإضاءة الطبيعية هي الأحسن لذلك يتوجب من المسؤولين الاهتمام أكثر بهذا الجانب كونه يؤثر على أداء العامل ودرجة رضاه في العمل.

أما العبارات رقم(27، 28، 30، 35، 37) فهي تقع ضمن مجال التقييم الجيد ، والعبارة التي سجلت متوسط حسابي أعلى قدره (4.10) هي العبارة رقم(30) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهي تشير إلى أن نظافة مكان العمل تساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه، فانتشار الفضلات والغبار يؤثر على صحة العامل وعلى فعالية أدائه ويقال رغبته في العمل.في حين نجد العبارات رقم (31، 38) يتمركزون في مجال التقييم المتوسط، والعبارات رقم (29 ، 32، 34، 36) تقع في مجال التقييم الضعيف وتسجل العبارة رقم (16) أدنى الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.14) وانحراف معياري قدره (1.19) وهي متعلقة بعدم وفرة الألبسة الوقائية يزيد من حوادث العمل في المؤسسة، وهذا يشير إلى أن طبيعة العمل تتطلب ألبسة وقائية لحماية العامل من الحوادث والإصابات خاصة من هم في مهن صعبة ، وعلى الإدارة اخذ هذا العامل بعين الاعتبار وإلزام العامل بارتداء اللباس الخاص بالعمل لحماية نفسه والتقليل من نسبة الحوادث التي تؤثر في سير العمل.

وما يمكن استنتاجه أن مستوى الاستجابة لعبارات بعد الظروف الفيزيائية متوسط وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي الكلي بمعدل (3.20) وبانحراف معياري قدره (1.03) ، فالظروف الفيزيائية للعمل من شأنها أن تؤثر في استقرار العامل وتقلل من دافعيته تجاه الوظيفة التي يشغلها، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذه الظروف التي ترفع الروح المعنوية للعامل وتساعد في تحسين أدائه.

الجدول رقم(87):يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور العلاقات الاجتماعية

الترتيب	درجة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
11	متوسط	0,94	3,38	يتم العمل في المؤسسة بروح الفريق الواحد	39
2	جيد	0,66	4,06	العلاقة الودية مع زملاء العمل تزيد من انتمائي للمؤسسة	40
7	جيد	0,90	3,80	علاقتي مع الإدارة تعزز درجة ولائي للمؤسسة	41
1	جيد	0,79	4,09	التعاون بين الزملاء في العمل يشعرني بالراحة والاطمئنان	42
9	ضعيف	1,15	2,52	تشعرتني نزاعات العمل مع زملائي بعدم الاستقرار	43
5	جيد	0,80	3,99	يساهم التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي	44
4	جيد	0,75	4,01	يساعد الاتصال الفعال بين مختلف مصالح المؤسسة على دعم روح الجماعة وتماسكها	45
10	جيد	1,07	3,51	يساهم التنافس بين العمال على زيادة التفوق في العمل	46
12	ضعيف	1,11	2,54	تضعف حدة الصراع بيني وبين الإدارة من أدائي في العمل	47
6	جيد	0,80	3,94	تحفزني علاقتي الجيدة مع الإدارة على الإبداع والتميز	48
8	جيد	1,01	3,57	تدفعني الضغوط المهنية من طرف الإدارة إلى خلق مشاكل في العمل	49
3	جيد	0,76	4,03	الثقة المتبادلة بين العمال تشجعهم على تطوير علاقاتهم	50
	جيد	0.81	3.62	المجموع العام	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

توضح معطيات الجدول رقم (87) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد العلاقات الاجتماعية تتراوح ما بين (2.54-4.09)، أما الانحرافات المعيارية فتتراوح ما بين (0.66-1.15) وقد سجلت العبارة رقم (42) أعلى متوسط حسابي قدره (4.09) بمستوى جيد وانحراف معياري قدره (0.79) واحتلت بذلك الترتيب الأول، وتشير هذه العبارة إلى أن التعاون بين الزملاء في العمل

يشعر العامل بالراحة والاطمئنان، وهو ما يوضح أن العلاقة المبنية على التعاون والعمل في إطار الجماعة تشعر العامل بالارتياح وتزيد من درجة رضاه في العمل.

تليها العبارة رقم (40) بمعدل جيد للمتوسط الحسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.66) والتي توضح أن العلاقة الودية بين الزملاء تزيد من درجة انتماء العامل للمؤسسة، حيث احتلت الترتيب الثاني وهي في نفس السياق مع العبارة السابقة وتؤكد على أن طبيعة العلاقات الاجتماعية في مجال العمل تزيد من حب العامل للمهام التي يؤديها خاصة إذا كانت في جو يسوده المودة والتفاهم والتعاون، وهذا ما لاحظناه بين عمال مؤسسة ميناء عنابة، كما أن العبارات رقم (44، 46، 50) بمستوى متوسط حسابي جيد كذلك لها نفس المنحى وتوضح أن التماسك بين العمل والثقة المتبادلة تساهم في تطوير علاقاتهم وتشجعهم على العمل بروح معنوية عالية، في حين نجد العبارات رقم (41، 48) بمستوى متوسط جيد تركز على العلاقة بين الإدارة والعمال، والتي تعزز درجة الولاء وتساهم في زيادة الإبداع والتميز خاصة وأن الجوانب المعنوية تزيد من رغبة الفرد ودافعيته للعمل، فأشراك العامل في القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتبادل الآراء عامل مهم في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.

أما بالنسبة للعبارات التي تقع مجال التقييم المتوسط فنجد ما عدا العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.94)، وهي تتعلق بان العمل في المؤسسة يتم بروح الفريق الواحد أي أن الإدارة هدفها الأساسي هو النجاح من خلال التعاون بينها وبين العمال لتعزيز صورتها بين المؤسسات الأخرى تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

وبالنسبة للعبارات التي تقع في مجال التقييم الضعيف نجد العبارة رقم (47) بمتوسط حسابي قدره (2.54) وانحراف معياري قدره (1.15)، والعبارة رقم (43) بمتوسط حسابي قدره (2.52) وانحراف معياري قدره (1.15) وهي في أدنى الترتيب وتشير إلى أن النزاعات بين الزملاء تشعر العامل بعدم الاستقرار، وهذا السلوك تعاني منه العديد من المؤسسات ولعل ذلك يعود إلى سوء التنظيم وعدم حل المشاكل في بدايتها من مما يزيد من الصراعات والنزاعات التي تؤثر على أداء العامل واستقراره في العمل.

وما يمكن استخلاصه أن مستوى استجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد العلاقات الاجتماعية بمعدل جيد وهو ما وضحه المتوسط الحسابي الكلي بقيمة (3.62) وانحراف معياري قدره (0.81)، مما يدل ذلك على أن طبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة لها دور كبير في تعزيز قدرات العامل، وهذا ما

أكده التون مايو من خلال تجارب الهاوثورن حيث ركز على الجوانب المعنوية والإنسانية واعتبرها عامل مهم في زيادة الإنتاجية، وهي دافع قوي لشعور العامل بالرضا والاستقرار في المؤسسة التي ينتمي إليها.

4- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) حسب

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)

جدول رقم (88): يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المتوسط الحسابي	الرتبة
1	أنا راض عن طبيعة عملي في المؤسسة	3,88	0,96	جيد	10
2	اشعر بأنني فرد مهم في المؤسسة	3,77	1,23	جيد	11
3	أنا راض عن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة	3,26	1,31	متوسط	15
4	أنا راض عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة	2,91	1,34	متوسط	18
5	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة	4,03	1,02	جيد	7
6	تعتبر علاقتي مع زملائي في العمل مكسبا لي	4,19	0,93	جيد	6
7	لست راض عن فرص التدريب المتاحة لي في المؤسسة	2,94	1,21	متوسط	17
8	تشعرنى مشاركتي في اتخاذ القرارات بأهمية دوري في المؤسسة	3,90	1,13	جيد	9
9	يساهم عملي في تحقيق طموحاتي المهنية	3,44	1,29	جيد	14
10	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	3,09	1,47	متوسط	16
11	تدفعني الظروف الملائمة للعمل للبقاء في المؤسسة	3,91	1,10	جيد	8
12	يساعدني عملي بالمؤسسة في إبراز قدراتي	3,48	1,28	جيد	13
13	ألتحق بعملي في الوقت المحدد	4,53	0,64	جيد جدا	4
14	تغيبني عن العمل إلا في حالات طارئة	4,26	0,96	جيد جدا	5
15	ألتزم بواجباتي المهنية والأخلاقية	4,81	0,50	جيد جدا	1
16	تدفعني طبيعة عملي إلى الانضباط	4,56	0,68	جيد جدا	3
17	أغادر عملي بعد انتهاء الوقت المحدد للعمل	4,63	0,68	جيد جدا	2
18	قيمة العمل الذي أؤديه تحفزني على عدم الانتقال إلى مؤسسة أخرى	3,58	1,27	جيد	12
المجموع العام		3.84	0.99	جيد	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (88) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الاستقرار الوظيفي تتراوح ما بين (2.91-4.81)، أما الانحرافات المعيارية فتتراوح ما بين (0.50-1.47).

وقد سجلت العبارة رقم (15) والمتعلقة بالالتزام العامل بواجباته المهنية والأخلاقية أعلى متوسط حسابي بمعدل (4.81) ومستوى جيد جدا واحتلت الترتيب الأول في عبارات محور الاستقرار الوظيفي، وهذا يشير إلى مدى انضباط العمال والتزامهم بمهامهم على اعتبار أن ذلك مؤشر أساسي لرضا العامل وشعوره بالاستقرار، تليها العبارة رقم (17) والتي تشير إلى مغادرة العامل لعمله بعد انتهاء الوقت المحدد بمتوسط حسابي قدره (4.63) وانحراف معياري قدره (0.68) وهي تقع في مجال التقييم جيد جيدا، إلى جانب العبارات رقم (13، 14، 16) والتي تركز في مضمونها على أن الانضباط أمر ضروري في العمل وأن العمال في مؤسسة ميناء عنابة اغلبهم ملتزمين بعامل الوقت .

كما نجد أن العبارات رقم (1، 2، 5، 6، 8، 9، 11، 12، 18) تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (3.26- 4.19) وهي تقع في مجال التقييم الجيد، وانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.93-1.29) وقد سجلت العبارة رقم (6) أعلى متوسط حسابي في هذا المجال قدره (4.19) وانحراف معياري قدره (0.93) وهي توضح أن علاقة العامل مع زملائه مكسبا له وهو مؤشر إيجابي يدل على أن العلاقات الإنسانية عامل فعال في زيادة الإنتاجية ورضا العامل ، تليها العبارة رقم (5) بمستوى جيد ومتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (1.02)، وهي تشير إلى أن العامل يحظى بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة وهذا عامل محفز للعامل لتحسين أدائه والاستقرار في العمل .

أما بالنسبة للعبارات التي تقع في مجال التقييم المتوسط فقد سجلت العبارة رقم (3) أعلى متوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (1.31)، وهي توضح مدى رضا العامل عن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة، ذلك أن الحوافز المادية والمعنوية من العوامل المساهمة في استقرار الفرد لأنها تزيد من رغبته بالعمل وتقوي شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يشتغل بها، في حين نجد العبارة رقم (4) تحتل أدنى ترتيب في العبارات بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري قدره (1.34) وتشير إلى مدى رضا العامل عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة ، مما يدل على أن العامل يتأثر بعوامل مختلفة من بينها الترقية والتي يطمح من خلالها العامل إلى رفع أجره وزيادة مسؤولياته ليحقق ذاته فوظيفة إدارة الموارد البشرية هنا هو تطبيق شروط موضوعية تتوافق ومؤهلات وقدرات العامل إلى جانب اطلاع العامل على مختلف الأمور التي تخصه حتى لا يشعر بالإحباط والتذمر .

وما يمكن استخلاصه أن مستوى استجابات المبحوثين نحو عبارات محور الاستقرار الوظيفي بمعدل جيد وهذا ما وضحه المتوسط الحسابي الكلي بقيمة (3.84) وانحراف معياري قدره (0.99)، ذلك أن استقرار العامل في وظيفته مرتبط بمجموعة من العوامل لا يمكن الاستغناء عنها لأنها متكاملة فيما بينها

والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو كيفية المحافظة على مواردها من خلال توفير جو عمل ملائم يتضمن مختلف العوامل التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي للعامل وتدفع به إلى عدم التمسك بعمله.

ثالثاً-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية

1-الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها "هناك علاقة ارتباطيه بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة".

جدول رقم (89): يوضح العلاقة الارتباطية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نظام التعويضات	0.709	0.01
الاستقرار الوظيفي		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (89) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r= 0.709$)، وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعامل عند مستوى الدلالة (0.01)، أي كلما كان نظام التعويضات من أجور وحوافز ومكافآت مطبق من طرف إدارة الموارد البشرية وفق أسس موضوعية ساهم ذلك في استقرار العمال بالمؤسسة، وهذا يدل على صحة الفرضية الجزئية الأولى.

2-الفرضية الجزئية الثانية: مفادها "هناك علاقة ارتباطيه بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة".

جدول رقم (90): يبين العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نمط الإشراف	0.734	0.01
الاستقرار الوظيفي		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (90) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r= 0.734$)، وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعامل عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة إذا كان مرنا مبني على المشاركة في

اتخاذ القرارات ويسوده التفاهم والاحترام بين العمال ساهم ذلك في زيادة درجة الولاء والاستقرار الوظيفي للعامل بالمؤسسة ، وهذا يشير إلى أن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

3-الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها " هناك علاقة ارتباطيه بين طبيعة الظروف الفيزيكية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة".

جدول رقم (91): يوضح العلاقة الارتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيكية والاستقرار الوظيفي للعمال

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الظروف الفيزيكية	0.519	0.01
الاستقرار الوظيفي		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (91) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r= 0.519$)، وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين طبيعة الظروف الفيزيكية والاستقرار الوظيفي للعامل عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على انه كلما توفرت الظروف الفيزيكية الملائمة في مكان العمل فان العامل يشعر بالارتياح والرغبة في العمل وهو ما يساهم في استقرار العمال بالمؤسسة، وهذا يدل على صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

4-الفرضية الجزئية الرابعة:والتي مفادها" هناك علاقة ارتباطيه بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة".

جدول رقم (92): يوضح العلاقة الارتباطية بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العلاقات الاجتماعية	0.585	0.01
الاستقرار الوظيفي		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من معطيات الجدول رقم (92) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r= 0.585$)، وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية تؤثر على استقرار العامل فكلما كانت علاقات مبنية على الأخوة والتعاون والتماسك في مجال العمل ساد الاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة ، وهذا يدل على أن الفرضية الجزئية الرابعة محققة.

5-الفرضية العامة: والتي مفادها " هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة".

جدول رقم (93): يبين العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	العلاقة الارتباطية
0.01	0.792	المتغير المستقل
		المتغير التابع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم(93) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r= 0.792$)، وهي قيمة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا دليل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف المسندة إليها تؤثر في استقرار العامل، فكلما أدى المسؤولين دورهم بعدالة وموضوعية بعيدا عن الأساليب البيروقراطية ساد الاستقرار الوظيفي، وهذا دليل على صحة الفرضية العامة.

رابعا-مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا حاولنا مقارنتها مع النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة، لمعرفة مدى اتفاقها مع نتائج الدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

تتفق دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة زياد محمد الصمادي وفراس محمد الرواشدة والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي وهو ما يدل على أن الإشراف يؤثر على العامل وعلى دافعيته للعمل، فكلما كان نمط الإشراف ديمقراطي قائم على العدالة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ساد الرضا والاستقرار الوظيفي للعمال، كما أن دراسة علي الضلاعين ونجم العزاوي تتفق مع نتائج دراستنا من حيث أن العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة تؤثر على استقرار العمال في المؤسسة، ذلك أن العلاقة الودية بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى المبنية على التعاون والتماسك تعزز درجة الولاء والانتماء للمؤسسة وتحفز العامل على الإبداع والتميز.

أما دراسة جبلي فاتح فقد اتفقت مع دراستنا على أن الحوافز المادية لها علاقة باستقرار العامل ذلك أن الزيادة في الأجر والرضا عن المكافآت المادية تؤثر بشكل ايجابي على بقاء العامل في المؤسسة وهو ما دلت عليه نتائج دراستنا ، حيث احتلت عبارة الزيادة في الأجر تساهم في تمسك العامل بوظيفته في

محور نظام التعويضات بمتوسط حسابي جيد قدره (4.27)، وهذا أكدته كذلك دراسة ليازيد وهيبة والتي دلت نتائج دراستها على أن الحوافز المادية تؤثر في رغبة العامل في الاستقرار في العمل. كما نجد أن دراسة بن منصور ربيعة تتفق مع دراستنا من حيث طبيعة الإشراف والظروف الفيزيائية حيث وضحت نتائج دراستها من أن شعور العامل بالرضا والاستقرار من شأنه يؤثر على أدائه في العمل.

أما دراسة المداني حجاج فإنها تتفق مع نتائج دراستنا في أن الأجر والحوافز المادية تزيد من استقرار الأفراد في وظائفهم، وأن العمل بروح الفريق الواحد وسيادة التعاون بين الأفراد يشعر العامل بالارتياح ويدفعه إلى التمسك بوظيفته والاستقرار فيها، وهو ما توصلت إليه نتائج دراستنا من خلال محور العلاقات الاجتماعية حيث سجلت عبارة التعاون بين الزملاء يشعر العامل بالراحة والاطمئنان متوسط حسابي جيد قدره (4.09)، وهو ما يدل على أن طبيعة العلاقات والقيم السائدة في المؤسسة تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة التي ينتمون إليها.

في حين نجد دراسة سمير حليس ودراسة لغبي احمد تختلف مع نتائج دراستنا في أحد متغيرات الدراسة وقد تمحورت الأولى حول التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية وجاءت نتائجها على أن نجاح عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية مرتبط بمدى استقرار الموارد البشرية وتمحورت الدراسة الثانية حول علاقة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي واستنتجت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة التغيير السائد في المؤسسة والاستقرار الوظيفي لعمالها .

خامسا-مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية

1-البنائية الوظيفية:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي نسق فرعي من النسق الكلي وهو المؤسسة، فإن وظيفتها الأساسية هي الاهتمام بالموارد البشري من خلال الوظائف المسندة إليها والتي تجعل من العامل فرد مهم في المؤسسة وأي خلل في وظيفتها يؤثر على أداء العامل ويشكل معوقا في التنظيم ، وهذا ما وضحته البنائية الوظيفية التي تشير إلى أن أي خلل في الأنساق الفرعية يؤدي حتما إلى فشل التنظيم ككل، وبما إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء عنابة هي نسق فرعي فإن اهتمامها الأساسي هو العامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه منها، من خلال القيام بمجموعة من الوظائف المساعدة على خلق مناخ تنظيمي للعمل.

وقد بينت الدراسة على وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة وهذا يوضح أن أي اختلال في وظائفها يؤثر على العامل ، فهو باعتباره عضو في المؤسسة له دور أو

وظيفة يؤديها فان أي خلل يصيب هذا العنصر ينعكس بشكل سلبي على وظيفته ويعود بالضرر على المؤسسة ككل، وبالتالي فان أي جزء من التنظيم يؤثر على الكل خاصة إذا كان هذا الجزء هو الإنسان وهو المفكر والمبدع والمحرك لنشاط أي مؤسسة.

2-مدخل الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل النظري الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية بأن إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري ومعاملته كمورد استراتيجي يمكن أن يحقق فوائد مهمة لكل من المؤسسة والأفراد معا، وهذا في إطار تكامل الأهداف التنظيمية من جهة وأهداف الأفراد من جهة ثانية، واعتماد المؤسسة على هذا الأسلوب من شأنه أن يزيد في فعالية المؤسسة ويشبع حاجات أفرادها، وهذا من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية باعتبارها النسق الذي يهتم بالعامل ويراعي شؤونه ويسهر على راحته .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم الأجور والحوافز والترقية... الخ وطبيعة الإشراف على العمال والعلاقات فيما بينهم ، وكذا تهيئة الظروف الملائمة للعمل واستقرارهم الوظيفي، وهذا ما يؤكد الطرح الذي جاء به مدخل الموارد البشرية أي كلما كان تسيير الموارد البشرية بطريقة موضوعية يراعى فيها التوازن بين حاجات الأفراد والمؤسسة من خلال إشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فان ذلك يولد الشعور بالرضا والاستقرار ويرفع من دافعية العمال لأداء وظائفهم و يحقق بذلك استمرار المؤسسة ونجاحها .

سادسا-النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة ميناء عنابة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

1-بالنسبة للنتائج المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية:

- ✓ عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول حسب ما صرح به أغلب المبحوثين، أي أن طبيعة أعمالهم لا تفي بالغرض المطلوب من الأجور خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- ✓ يساهم الأجر الذي يتقاضاه العامل في تلبية احتياجات العمال الضرورية، وهو ما أفاد به نسبة معتبرة من العمال، إلا أن ذلك لا يعمم على الجميع نظرا لان اغلب المبحوثين على عاتقهم مسؤوليات تجاه أسرهم، وقد يشعرون ذلك بالإحباط والتذمر ويدفعهم إلى ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى، فحسب المبحوثين فان الدخل المادي مهم جدا في وقتنا الحالي بسبب الوضعية المعيشية الصعبة التي يعاني منها المواطن الجزائري، كما صرح اغلب العمال على أن الزيادة في الأجر تساهم في تمسك العامل بوظيفته وهذا ما يطمح إليه دائما لتحسين مستواه المعيشي.

- ✓ تساهم المكافآت كالأرباح التي تدفعها إدارة المؤسسة في تشجيع العامل وانضباطه في العمل.
- ✓ نقص الحوافز المعنوية لا يدفع العامل إلى التغيب، وهذا يوضح أن العمال في مؤسسة ميناء عنابة لا يؤثر فيهم الجانب المعنوي بقدر العامل المادي .
- ✓ تمنح الترقية في مؤسسة الميدان وحسب ما أفاد به اغلب العمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل وهذا حافز للعمال لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم، باعتبار أن الترقية هي طموح أي عامل لبلوغ مناصب عليا في المؤسسة التي ينتمي إليها، كما تتيح إدارة المؤسسة للعمال فرصة التدريب والتكوين سعيا بذلك للاستثمار فيهم وتنمية هذه الموارد والمحافظة عليها من خلال عملية التامين التي تشعرهم بالارتياح على مساهمهم الوظيفي وتسمح للعمال التمسك بالوظيفة التي يشغلونها.
- ✓ يساهم نظام التعويضات المعتمد من طرف إدارة المؤسسة والمتضمن الأجور والحوافز المادية والمعنوية والمكافآت في جذب الكفاءات إلى المؤسسة، لان الشاب الجزائري همه الوحيد هو منصب عمل والتخلص من البطالة التي أصبحت شبح يهدد مستقبله من جهة ، ومن جهة أخرى فان مؤسسة ميناء عنابة تقدم امتيازات مقارنة مع مؤسسات أخرى.
- ✓ يشجع المشرف في مؤسسة ميناء عنابة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا بمثابة تحفيز معنوي يشعر العامل بأهميته ويزيد من درجة عطائه للعمل الذي يقوم به.
- ✓ طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال مبنية على أساس التعاون والتفاهم حسب ما أفاد به العمال فالإشراف المرن عامل مهم في أي مؤسسة يساهم في تفعيل الانضباط الذاتي للعمال ويشعرهم بالرضا الوظيفي بعيدا عن الرقابة الصارمة التي يتصف بها البعض منهم والتي تشكل عائق للعمال في الكثير من الأحيان، إلى جانب أن جدية المشرف تدفع العامل إلى التقاني في العمل والالتزام بالمهام المسندة إليه.
- ✓ إن أغلبية العمال يشعرون بالتذمر والإحباط بسبب التمييز بينهم، وهذا الأمر قد يضعف مستوى أداء العمال ويشعرهم بعدم الرضا عن السلوكات الصادرة عن المشرفين.
- ✓ يسعى المشرفين في مؤسسة ميناء عنابة إلى تنمية قدرات العامل والاعتراف بها، ذلك أن الوضع الراهن يتطلب من المؤسسات الاستثمار في مواردها البشرية لزيادة المهارات والخبرات الوظيفية فيشعر العامل بالرضا ويتحقق بذلك الاستقرار الوظيفي.

- ✓ يساهم نمط الإشراف السائد في المؤسسة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى أن اغلب المشرفين خاصة بالنسبة لمسؤولي الموارد البشرية تربطهم علاقات طيبة مع العمال ويتبعون مبدأ العدالة والمرونة في عملية الإشراف.
- ✓ تعمل إدارة المؤسسة على توفير الظروف المناسبة للعمل، وهذا مؤشر ايجابي يدفع بالعامل إلى التمسك بالوظيفة التي يشغلها.
- ✓ اغلب العمال صرحوا بان درجة الحرارة في مكان العمل تشعر العمال بالتعب والإرهاق ، وهذا راجع إلى طبيعة أعمالهم التي يؤدونها خاصة خارج الميناء كعمليات الشحن والتفريغ، إلى جانب الضوضاء التي تشعر العامل بالقلق وعدم التركيز والتي قد تعيق سير العمل خاصة بالنسبة للإدارات القريبة من وسط مدينة عنابة كإدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- ✓ تساهم النظافة في مكان العمل في تشجيع العامل على أداء عمله، ذلك أن الفضلات والتربة والغبار من شأنها أن تشكل ضرر على الإنسان، كما أن الإضاءة الجيدة في مكان العمل تساعد العامل على أداء عمله بطريقة سهلة خاصة في الأماكن المغلقة، فكلما زادت نسبة الإضاءة توضحت الرؤية وقلت الحوادث المهنية.
- ✓ اغلب العمال أفادوا بان قلة التهوية تشعر العامل بالتذمر وعدم الارتياح، وهذا يؤثر على صحتهم وقد يدفعهم الوضع إذا اشتد إلى البحث عن وظيفة أخرى.
- ✓ معظم الآلات والتجهيزات التي تستخدم في المؤسسة حديثة وتساهم في ضمان السلامة المهنية للعمال من الإصابات التي يمكن أن تحدث في مكان العمل.
- ✓ أفاد معظم العمال بان المؤسسة تسعى إلى توفير الوسائل المشجعة على العمل وهذا الأمر يسمح للعمال بالاستقرار وعدم ترك العمل.
- ✓ يتم العمل في مؤسسة ميناء عنابة بروح الفريق الواحد من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها ،وهذا راجع إلى العلاقة الودية بين العمال من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة ثانية، حيث يشعر العامل بالراحة والاطمئنان فيتولد الشعور بالرضا عن محيط العمل الذي ينتمي إليه العامل، أما فيما يخص نزاعات العمل التي قد تحدث في الكثير من المرات فإنها تضعف من أداء العامل وتؤثر على رضاه واستقراره الوظيفي.

✓ يساهم التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي وتدعيم روح الجماعة، وذلك من خلال العلاقة المبنية على التعاون والاحترام وكذلك الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة مما يتولد عن ذلك أداء فعال وكفاءة مهنية.

✓ كما أن الثقة المتبادلة بين العمال من جهة والإدارة من جهة يشجع العمال على تطوير علاقاتهم خارج مكان العمل .

2- بالنسبة للنتائج المتعلقة بمحور الاستقرار الوظيفي:

✓ أفاد أغلبية المبحوثين بأنهم راضين عن مناصب العمل التي يتقلدونها، وهذا لأنها تتوافق مع مؤهلهم العلمي، لكن يبقى البعض منهم غير راض لان مناصبهم لا تتواءم مع شهاداتهم خاصة الجامعيين منهم من هم مصنفين كأعوان تنفيذ، وهذا لأنهم تقبلوا هذه المناصب في البداية طامحين إلى الترقية وهروبا من البطالة، إلا أن ذلك ينعكس بالسلب على الكثير من العمال من يشاركون في مسابقات أقل درجة من شهاداتهم الجامعية.

✓ يشعر العمال بأنهم موارد مهمة في المؤسسة نتيجة اهتمام الإدارة بأموهم ومشاركتهم في بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة، إلى جانب الاستثمار في قدراتهم وتقديم تحفيزات خاصة المادية منها وهذا ساهم في تمسكهم بالوظائف التي يشغلونها.

✓ صرح أغلب أفراد العينة بعدم رضاهم عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة ، رغم أنهم موافقين على أن الترقية تتم وفق مبدأ الكفاءة المهنية، وهذا يدل على أن العمال يريدون تطبيق شروط أخرى في الترقية كالإقليمية مثلا ليتسنى للجميع بلوغ مناصب أعلى أو زيادة مستوى أجورهم.

✓ يحظى أغلب العمال المبحوثين من قبل الإدارة بالاحترام والتقدير، وهو ما يحفزهم ذلك على زيادة دافعيتهم للعمل ويحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

✓ أغلبية العمال غير راضين عن فرص التدريب المتاحة لهم من طرف الإدارة، وهذا يشعر العامل بالتذمر خاصة إذا لم تكن هناك مصداقية، فتنمية المورد البشري باستخدام عمليات التدريب والتكوين مهمة جدا لتحسين القدرات وخلق كفاءات مهنية متميزة .

✓ يساهم العمل في تحقيق طموحات العامل في مؤسسة مبنية على عناية، ذلك أن العمال هدفهم الوحيد هم منصب عمل دائم واجر يحقق من خلاله متطلباته ، كما أن العمل يحقق حاجات أخرى كالانتماء وتحقيق الذات وغيرها، وهذا ما جاء به هرم ماسلو للحاجات والتي بدورها تساهم في استقرار العامل .

✓ هناك رضا من طرف اغلب المبحوثين عن الأجر، إلا أنهم يطمحون دائما إلى الزيادة نتيجة الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها الفرد الجزائري.

✓ توفر مؤسسة ميناء عنابة ظروف ملائمة للعمل وهذا ما صرح به اغلب العمال، أي أن الإدارة تسعى دائما لخدمة العامل والاهتمام به كعنصر أساسي وهام من خلال خلق مناخ عمل مريح يساعد على استقرار العامل والمؤسسة معا.

✓ يلتزم العمال في المؤسسة بأوقات العمل المحددة، وبواجباتهم المهنية والأخلاقية حسب ما صرح به اغلب المبحوثين، أي أنهم منضبطين في العمل ولهم درجة من الولاء تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها.

خلاصة

بعد النزول إلى الميدان وتوزيع أداة الدراسة وجمع البيانات، حاولنا في هذا الفصل القيام بعرض وتحليل النتائج الميدانية بناء على ما تم التوصل إليه من إحصائيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS ، حيث تم عرض نتائج استجابات أفراد العينة نحو عبارات متغيرات الدراسة ونحو نتائج محاور الاستمارة ككل ، كما تم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية، على ضوء الدراسات السابقة وعلى ضوء المقاربات النظرية لنصل إلى النتائج العامة للدراسة.

الخاتمة



الخاتمة:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المقومات الهامة لأي مؤسسة مهما كان نشاطها لما له من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة معاً، فهو مؤشر دال على الشعور بالأمان والرضا الوظيفي تجاه مختلف الظروف المحيطة بالعمل، مما يتيح ذلك للعامل فرصة أداء مهامه بكفاءة وفاعلية ويدفعه إلى تحقيق أفضل النتائج والرغبة في ممارسة مهامه بتقنية وتميز.

فرغم المكانة التي حظي بها المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية كمقوم أساسي لتحقيق الكفاية الإنتاجية، إلا أن الظروف المحيطة به في مجال العمل تدفعه أحياناً إلى التذمر والاستياء بسبب الظواهر السلبية الناتجة عن طرق التسيير السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على معنويات العمال وعلى أدائهم في العمل وتشعرهم بعدم الرضا والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في طبيعة التنظيم الإداري بما يتوافق وطموحات العمال المهنية.

إن استمرار المؤسسة وزيادة فعاليتها مرتبط بالاهتمام الفعال للمورد البشري والاستثمار فيه خاصة وأن المنافسة الدولية اليوم لا تقتصر على الموارد المادية فقط بقدر ما تحتاج إلى كفاءات قادرة على المبادرة والإبداع وأخذ القرارات بحسم وتحمل المسؤوليات، وهذا من متطلبات المؤسسات المعاصرة التي تعتمد على إدارة موارد بشرية لها مكانة هامة في المؤسسة وتتعامل مع أهم عنصر للعملية الإنتاجية، وهو المورد البشري باعتباره الوسيلة التي تتمكن من خلالها المؤسسات تحقيق غاياتها وأهدافها.

وبما أن مؤسسة ميناء عنابة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الهامة وحسب ما تم استخلاصه من نتائج الدراسة، فإن إدارتها تسعى إلى المحافظة على مواردها البشرية وتنمية قدراتها لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي، فهي تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة من خلال العلاقات القائمة بين الزملاء وما يحظى به العمال من احترام من طرف الإدارة، وما تقدمه من تعويضات خاصة المادية منها والتي تزيد من درجة الولاء والانتماء لها، إلى جانب أنها تعتبر كقوة جذب للكفاءات في ظل الوضع الذي يشهده الشباب الجزائري والذي يطمح دائماً إلى مناصب شغل دائمة ومستقرة.

وحتى تتمكن مؤسساتنا من كسب مكانتها في ظل التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة التنظيمية لابد من إدارة المورد البشري بطريقة محكمة وفعالة، تستدعي تحقيق مناخ عمل ملائم يشعر العامل من خلاله بالراحة والاطمئنان على مساره المهني، وتحسين الأجور والحوافز بما يتماشى والوضع المعيشي الراهن لتحقيق طموحات العامل وإشباع حاجاته الاجتماعية والاقتصادية التي يصبو إليها، والتي تحقق

الخاتمة

له درجة من الرضا والاستقرار في العمل، فنجاح المؤسسات يتوقف على ما تقدمه من امتيازات مادية ومعنوية إلى جانب طبيعة علاقتها مع أفرادها كأشخاص لهم مشاعر وأحاسيس، وعلى مدى استخدامها الأمثل لمختلف مواردها المتاحة وامتلاكها لطاقت بشرية كفؤة قادرة على التكيف والتعامل مع مختلف التحديات بكفاءة وفاعلية، وهذا الأمر يتم بتكاتف جهود أعضاء المؤسسة كفريق واحد غايته تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

وما يمكن استنتاجه من خلال ما توصلنا إليه في الدراسة الحالية أن طبيعة التسيير تلعب دورا هاما في استقرار العمال، فكلما كانت هناك إدارة موارد بشرية تؤدي دورها بموضوعية في إطار المساواة والعدالة بين أفرادها وكانت هناك قيادة حكيمة تتعامل مع العامل كشريك أساسي في المؤسسة وتحقق طموحاته قلت نسبة التغيب ودوران العمل وازداد الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي للعامل في المؤسسة.

قائمة

المراجع



❖ المراجع باللغة العربية

أولاً-الكتب:

- 1-أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 2-احمد بن مرسل: **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 الجزائر، 2010.
- 3-أحمد حسن الطعاني: **التدريب (مفهومه-فعاليته-بناء البرامج التدريبية وتقويمها)**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 4-أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 5-أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-**، الدار الجامعية ،ط1، القاهرة، 2000.
- 6-أحمية سليمان:**التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992.
- 7-العربي فرحاتي: **تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2012.
- 8-إبراهيم عباس الحلاني: **تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة 2013.
- 9-إبراهيم عبد العزيز شيحة: **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2015.
- 10-ارفينج زايتلن: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع** ، ترجمة محمود عودة إبراهيم عثمان، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1989.
- 11-اعتماد محمد علي علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو مصرية، ط1، القاهرة 1994.
- 12-بشير هدفي: **الوجيز في شرح قانون العمل-علاقات العمل الفردية والجماعية-**، دار جسور للنشر والتوزيع ، ط2، الجزائر، 2003.
- 13-بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة-التطور والمفهوم-**، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، 2008.

قائمة المراجع

- 14-بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2013.
- 15-بن عزوز بن صابر: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط1 الجزائر، 2009.
- 16-بوفلجة غياث:بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.
- 17-ثامر ملح المطيري: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط1 الرياض،1990.
- 18-جلال غربول السناد:البحث العلمي وكتابته، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1 عمان،2015.
- 19-جودت عزت: الإدارة أصولها وتطبيقاتها التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة، ط1، القاهرة 2004 .
- 20-حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1 عمان، 2011.
- 21-حسان الجيلاني:الجماعات في التنظيم-دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 22- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، ط1 بيروت، 2005.
- 23-حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية، بيروت 2002.
- 24-حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2013.
- 25- حسين محمد جواد الجبوري:منهجية البحث العلمي-مدخل لبناء المهارات البحثية-، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان،2014.
- 26-حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة ، الجزائر، 2004.
- 27-خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 28-خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2017.

قائمة المراجع

- 29- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2015.
- 30- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3 عمان 2007.
- 31- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2014.
- 32- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 33- راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 34- ربحي مصطفى العليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق- دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 35- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 36- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية-دليل عملي-، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 37- رونالدي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 38- سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية لإدارة جامعة الأزهر القاهرة، 2006.
- 39- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة 2008-2009.
- 40- سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية-اقتراح نموذج للتطوير-، مختبر التربية الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- 41- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010.
- 42- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

قائمة المراجع

- 43- صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة في الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2016 .
- 44-صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 45-طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 46-طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 47-عائشة التائب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011.
- 48-عادل بن صلاح بن عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة فهد الوطنية، ط1، الرياض، 2007.
- 49-عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 50-عبد الحميد بشير بوطه: تنمية الموارد البشرية-جدلية المفهوم، النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
- 51-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2008.
- 52-عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، دس.
- 53-عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 54-علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، دس.
- 55-علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 56-علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 57-علي شريف، منال الكردي: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 58-علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 59-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.
- 60-عمر عفيفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991
- 61-عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع

- 62- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة-التخطيط-التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 63- غول فرحات: الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 64- فاتنة عبد الطيف سلمة: إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2016.
- 65- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 66- قيس محمد لعبيدي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، مطبعة بوزريعة، الجزائر، 1992.
- 67- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت 1996.
- 68- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط4، عمان، 2011.
- 69- لحبيب بن بلية بن محمود: وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2018.
- 70- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 71- مايو جيندز: منهجية البحث، ترجمة ملكة أبيض، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات ورسائل الماجستير والدكتوراه ، دب ، دس.
- 72- مؤيد الساعدي: الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2017، ص ص 82-83.
- 73- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط3، عمان ، 2009.
- 74- محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 عمان، 2008.
- 75- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2017.
- 76- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2016.

قائمة المراجع

- 77- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2016 .
- 78- محمد بالرابح: التكيف المهني، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر جامعة وهران، الجزائر، 2010.
- 79- محمد بالرابح: الرضا عن العمل، المطبعة الجهوية لوهران، الجزائر، 2011.
- 80- محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار أمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 81- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 82- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2012.
- 83- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان 2014 .
- 84- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4، عمان، 2013.
- 85- محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2015.
- 86- محمد محمود عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 87- مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة-، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2000.
- 88- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2013.
- 89- مدحت ابو النصر: قيمة مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2005.
- 90- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 91- موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البتراء، عمان، 2010.
- 92- موسى اللوزي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، عمان، 2003.

قائمة المراجع

- 93-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 94-نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان ، 2010.
- 95-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2013.
- 96-نعيم ابراهيم الظاهر:تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2012.
- 97-نور الدين حاروش:إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر 2011.
- 98-نوري منير:الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015.
- 99-وفاء برهان برقاي:إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2013.
- 100-وليد حليم غازي:دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2011.
- 101-يورك برنس: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، 2005.
- 102-يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، دمشق، 2010.
- 103-يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 104-يوسف سعدون:علم الاجتماع ودراسة التغير في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس.
- 105-يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2013.
- 106-يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3 الجزائر، 2013.
- ثانيا-القواميس والمعاجم والموسوعات:**
- 1-حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1997.
- 2-روحي البعلبكي:المورد الثلاثي، دار العلم للملايين، ط3، بيروت، 2005.

قائمة المراجع

- 3-علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
 - 4-محمد علي السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 عمان، 2011.
 - 5-مؤنس رشاد:معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 2008.
- ثالثا-المجلات العلمية :
- 1- الداوي الشيخ:الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد2، دمشق،2009.
 - 2-احمد علي حسين :إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد5، العدد16، العراق، 2009.
 - 3-بيهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد03، جامعة ورقلة الجزائر، 2004.
 - 4-بن رمضان سامية:أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد18 جامعة الاغواط، الجزائر، ماي2016.
 - 5-بن عنتر عبد الرجمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان2002.
 - 6-جاسم رحيم، مجبل دواي إسماعيل:اثر الاستقرار التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد 9، العدد33، العراق، ماي2013.
 - 7-راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد1، عمان، دس.
 - 8-زياد محمد الصمادي، فراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد3، عمان، 2009.
 - 9-سالم لبيض: ثقافة المؤسسة واثر العولمة في المغرب العربي ، مجلة الباحث، العدد4، افريل 2003.
 - 10-سحر فوطة، محي الدين قطب: اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد15، العدد1، عمان،2013.

قائمة المراجع

- 11-سهيل الأحمد، علي أبو مارية: الإضراب عن العمل -دراسة مقارنة بين القانون والفقہ الإسلامي مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد26، العدد6، فلسطين، 2012.
- 12-عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد(3،4)، 2006.
- 13-عبد النور ارزقي: محددات الرضا المهني، Revue compus، العدد4، جامعة تيزي وزو، الجزائر دس.
- 14-علي الضلاعين، نجم العزاوي: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد24، عمان، 2010.
- 15-علي غربي: أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية والمحددات الواقعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 16-فضيل دليو: معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد19، جامعة سطيف، الجزائر، ديسمبر2014.
- 17-ليندة رقام: ادارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
- 18-مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9، جامعة الانبار، العراق، 2012.
- 19-مريم الضبع:الضغط المهني لدى الإطارات الجزائرية، مجلة آفاق العلمية، العدد10، المركز الجامعي تمنراست، الجزائر، جوان 2015.
- 20-مزباني الوناس: محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
- 21-يونس احمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد40، العدد1، الجامعة الأردنية 2013.
- رابعا- الأطروحات والرسائل الجامعية:

قائمة المراجع

- 1-بن رمضان سامية: العمل والعامل في الصناعة بين التسريح والإدماج في ظل النظام المؤسساتي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2010-2011.
- 2-بن صويحح ليليا: سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة الجزائر، 2011-210.
- 3-بوبة عبد الحميد: واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة الجزائر 2012-2013.
- 4-بن منصور رقيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014.
- 5-جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 6-حجاج المداني: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 7- حشماوي مختارية: تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل تنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2011-2012.
- 8-حليس سمير: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 9-خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
- 10-شونف زينب: شكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 11-غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة، دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

قائمة المراجع

- 12- غزال آسيا: التنمية البشرية للمرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014.
- 13- لغبي احمد: التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، الجزائر، 2014-2015.
- 14- ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013-2014.
- 15- مانع سبرينة: اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، جامعة بسكرة الجزائر، 2014-2015.
- 16- مبني نور الدين: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 17- منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 18- ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2015-2016.

خامسا - المؤتمرات والملتقيات:

- 1- بلعور سليمان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة غرداية الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
- 2- عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل: دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
- 3- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية، بيروت، 1-3 جويلية، 2003.

سادسا - الموثيق والمنشورات :

- 1- الميثاق الوطني: منشورات جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976.

سابعا - المواقع الالكترونية:

قائمة المراجع

- 1- أحمد مصطفى طاحون: الاستقرار الوظيفي، تم الاستعانة به بتاريخ 2011/11/15.
www.albayan.ae.
- 2- السيد محمد أبو هاشم حسن: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss تم الاستعانة به بتاريخ 2018/10/05.
www.pdfactory.com.
- 3- إبراهيم رمضان: مفهوم الاستقرار الوظيفي، تم الاستعانة به بتاريخ 2016/02/23.
www.balagh.com.
- 4- بوقلقول الهادي: نظريات الإدارة الحديثة، تم الاستعانة به بتاريخ 2017/03/15.
https://docs.google.com/pdf.
- 5- سعيد بن يمينة: تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية، جامعة المسيلة تم الاستعانة به بتاريخ 2017/06/23.
Dspace.univ-biskra.dz :8080/jspui/bitstream/123456789/.../14 pdf.
- 6- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي ، فلسطين، 2003 تم الاستعانة به بتاريخ 2019/01/05.
http://faculty.psau.sa/.../doc-4.pdf.
- 7- عبد القادر شلالي : دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، تم الاستعانة بتاريخ 2017/03/03.
iefpedia.com/arab/uploads/2010/03.pdf.
- 8- عز الدين سليمان: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، جامعة سكيكدة تم الاستعانة به بتاريخ 2017/03/10.
https://www.xescarchgte.net/./slimani..human.ma.pdf.
- 9- عزيزة عبد الرحمن العتيبي: اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دب 2010.
www.abahe.cok..
- 10- غربي فوزية، حبشي فتيحة: الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، تم الاستعانة به بتاريخ 2017/09/09.
www.univ-skikda.dz/doc=site/revues-stt/at2.pdf.
- 11- فارس النفيعي: الوسائل المساعدة في المحافظة على الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاستعانة به بتاريخ 2016/09/29.
www.hrdiscussion.com.
- 12- فوزية محمدي: محاضرات في مقياس المنهجية وتقنيات البحث العلمي، جامعة ورقلة، الجزائر، تم الاستعانة به بتاريخ 2018/10/201.
https://elearn2013.univ.ouargla.dz/courses/.../a-1605/a.

قائمة المراجع

- 13-مالك بن محمود بن مكي الصواف: التسرب الوظيفي -تعريفه وأسبابه ونتائجه، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض،تم الاستعانة به بتاريخ 2017/06/10. www.rsscra.info.
- 14-محمد إسماعيل : مفهوم الولاء التنظيمي، تم الاستعانة به بتاريخ 2016/02/14. www.hrdscusion.com.
- 15-معجم المعاني الجامع الوسيط -عربي عربي، تم الاستعانة به بتاريخ 2018/04/10. <http://www.amaany.com/dict/ar/ar>.
- 16-منصور الحمري: نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/12/4. www.alwasatnews.com.
- 17-هايل عبد المولى طشطوش، إبراهيم عواد المشاقبة : مهارات تطوير الأداء والذات (دراسة في التنمية البشرية)، جامعة اليرموك،تم الاستعانة به بتاريخ 2015/12/15. Vrgs.mu.edu.sa/.../17c69fde.doc.
- 18-ناصر شافعي: التنمية والتدريب وتنمية الموارد البشرية ، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/11/11. www.noorelarab.com.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

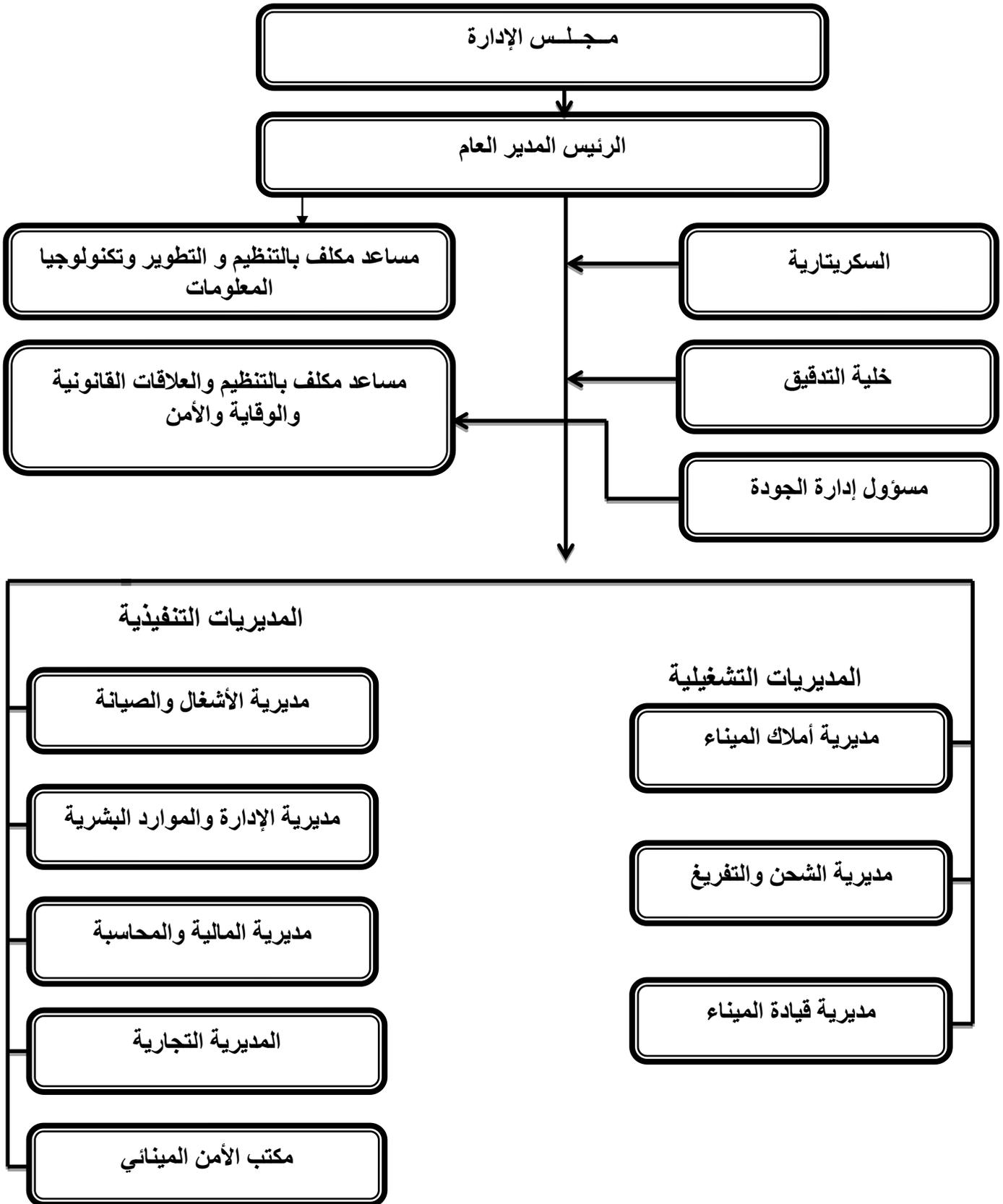
- 1-André Akoun et Pierre Ansart :**dictionnaire de sociologie**, collection dictionnaires ,le robert seuil, paris, 1999.
- 2-Bernard Martory et Daniel Crozet :**Gestion du ressources humaines- pilotage social et performances-**, 9eme édition, Dunod , paris, 2016.
- 3-Benoit Grasser et Florent Noël :**ressources humaines**, Magnard Vuibert 2eme, édition, paris , 2014.
- 4 -coro strandberg :**le rôle de la gestion des ressources humaines dans la sociale responsabilité d'entreprise**, rapport préparé pour industrie canada strandberg consulting, burnaby,canada,mars2009, p2

- 5-Charles-Henri Darcimols :**Diagnostic financier et gestion des ressources humaines** , ed Economica, 1995.
- 6- Jean-joseph Moisset et autres : **la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, presses de l'université du Québec, canada, 2003.
- 7-John Bratton and Jeffery Gold : **Humain ressource management- théory and practice**-,second édition, Macmillan busness, Great Britain,2000.
- 8-John stredwick :**An introduction to humain management** ,second édition, Elsevier, Great Britain, 2005.
- 9-J.m perriti :**Gestion du personnel**, librairie Vuibert, paris,1981.
- 10-Michael Armstrong :**human ressource management practice**,10th édition, kogan page, Great Britain, 2006, p1.

الملاحق

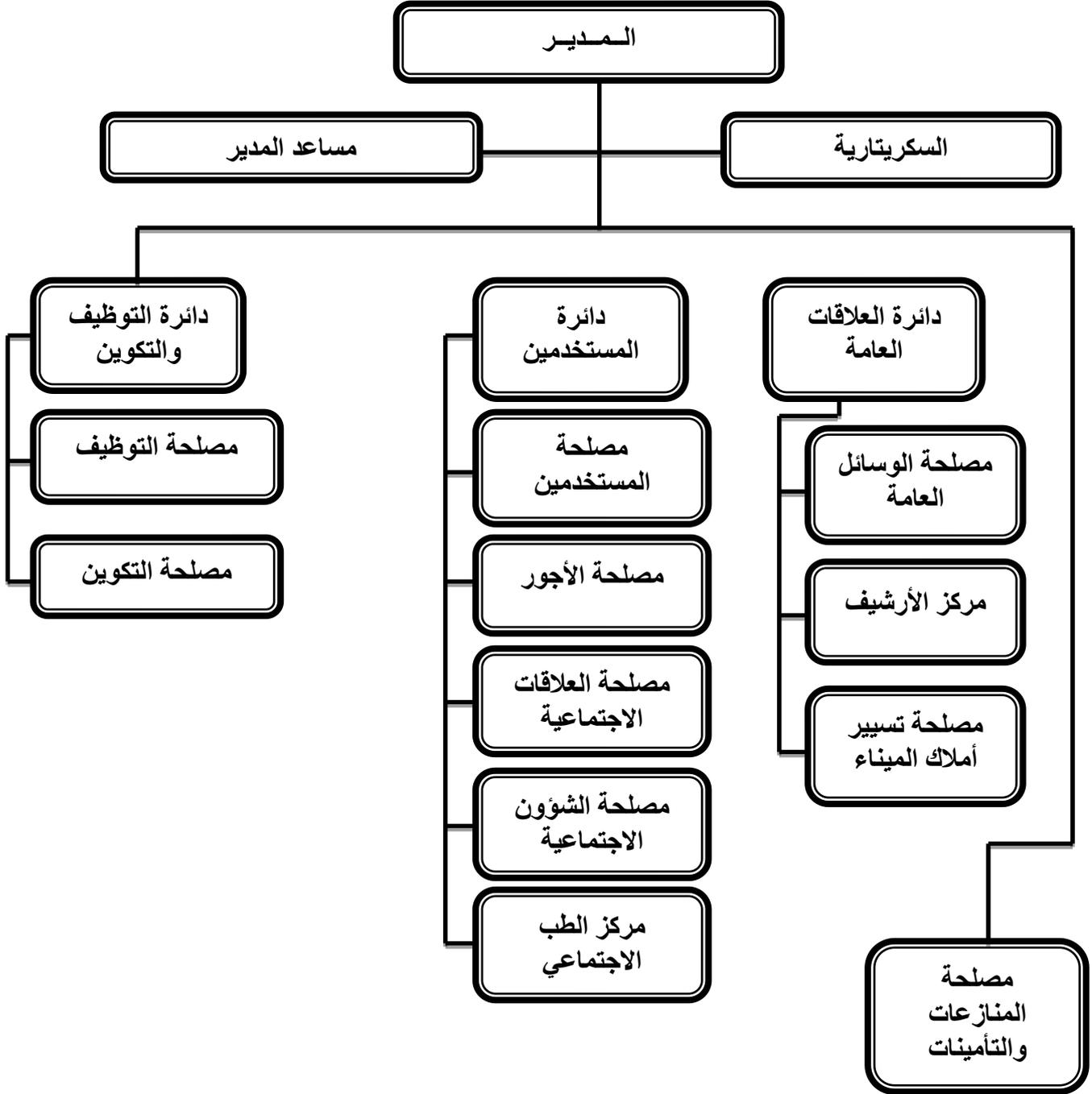


الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء عنابة



المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة

الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة



المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة ميناء عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء - عنابة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الدكتورة

بن رمضان سامية

إعداد الطالبة:

قرزط نجيمة

أخي العامل ، أختي العاملة.....

في إطار التحضير لانجاز أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص- تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية -والموسومة ب إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، نرجو منكم مساعدتنا من خلال الإجابة على العبارات المدرجة في الاستمارة بكل موضوعية ، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

▪ ضع علامة (x) مقابل الإجابة التي تراها مناسبة.

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن:] 30-21] 40-31] 50-41 51 سنة وما فوق
- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الصنف المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- الأقدمية:] سنة-10 سنوات] سنة-20 سنة] سنة-30 سنة 31 سنة وما فوق

ثانياً: بيانات تتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: نظام التعويضات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتناسب اجري مع ما ابذله من جهد					
2	يساعد الأجر الذي أتقاضاه في تحقيق احتياجاتي					
3	تشجعني المكافآت التي تدفعها المؤسسة في نهاية السنة على الانضباط في العمل					
4	تساهم الزيادة في الأجر في تمسكي بوظيفتي					
5	تشعرنى الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة بالاستقرار النفسي					
6	تدفعني قلة الحوافز المعنوية إلى الغياب عن العمل					
7	تمنح فرص الترقية للعمال وفق مبدأ الكفاءة في العمل					
8	يتيح لي عملي فرصة التدريب والتكوين					
9	يشعرنى التامين في العمل بالارتياح على مساري الوظيفي					
10	تساهم التعويضات التي تدفعها المؤسسة في حالات العمل الإضافي في تحقيق احتياجاتي					
11	تقدم الإدارة خدمات اجتماعية تحفزني على الاستقرار في المؤسسة					
12	يساهم نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة في جذب الكفاءات					

البعد الثاني: نمط الإشراف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يشجعني مشرفي على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	13
					طبيعة علاقتي مع المشرف مبنية على أساس التفاهم والتعاون	14
					يساهم الإشراف المرن في تفعيل الانضباط الذاتي	15
					يعطي المشرف اعتبارا لأراء واقتراحات العمال	16
					تدفعني الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر إلى التفكير في ترك العمل	17
					تدفعني جدية المشرف والتزامه في العمل إلى الالتزام الوظيفي	18
					يشعرنى التمييز بين العمال بالتذمر والإحباط	19
					يسعى المشرف إلى تنمية قدراتي في العمل	20
					أعاني من ضغوطات إشرافية تؤثر على أدائي في العمل	21
					اعتراف المشرف بقدراتي يزيد من ولائي للمؤسسة	22
					يحرص المشرف على حل المشاكل التي تصادفني في مكان عملي	23
					سوء معاملة المشرف تدفعني إلى التغيب	24
					يساهم المشرف في خلق روح التنافس بين العمال	25
					يساعد نمط الإشراف السائد في المؤسسة على زيادة فعالية الأداء الوظيفي	26

البعد الثالث: الظروف الفيزيائية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					توفر المؤسسة الظروف المناسبة للعمل	27
					استخدام الوسائل الوقائية يشعرني بالأمن الوظيفي	28
					تشعني زيادة درجة الحرارة بالإرهاق والملل	29
					تشجعني نظافة مكان عملي على العمل أكثر	30
					تدفعني ساعات العمل الطويلة إلى التغيب عن العمل	31
					تسبب الضوضاء عرقلة في أداء العامل	32
					تشعني الإضاءة الجيدة في مكان عملي بالرضا والارتياح	33
					تشعني قلة التهوية في مكان العمل بالتذمر وعدم الارتياح	34
					توفر لي الآلات والتجهيزات الحديثة الأمن والسلامة المهنية	35
					عدم وفرة الألبسة الوقائية يزيد من حوادث العمل في المؤسسة	36
					توفر إدارة المؤسسة مختلف الوسائل المشجعة على العمل	37
					ظروف العمل الصعبة تدفعني إلى البحث عن وظيفة أخرى	38

البعد الرابع: العلاقات الاجتماعية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يتم العمل في المؤسسة بروح الفريق الواحد	39
					العلاقة الودية مع زملاء العمل تزيد من انتمائي للمؤسسة	40
					علاقتي مع الإدارة تعزز درجة ولائي للمؤسسة	41
					التعاون بين الزملاء في العمل يشعرني بالراحة والاطمئنان	42
					تشعني نزاعات العمل مع زملائي بعدم الاستقرار	43
					يساهم التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي	44
					يساعد الاتصال الفعال بين مختلف مصالح المؤسسة على دعم روح الجماعة وتماسكها	45
					يساهم التنافس بين العمال على زيادة التفوق في العمل	46

					47	تضعف حدة الصراع بيني وبين الإدارة من أدائي في العمل
					48	تحفزني علاقتي الجيدة مع الإدارة على الإبداع والتميز
					49	تدفعني الضغوط المهنية من طرف الإدارة إلى خلق مشاكل في العمل
					50	الثقة المتبادلة بين العمال تشجعهم على تطوير علاقاتهم

ثالثاً: بيانات تتعلق بالاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أنا راض عن طبيعة عملي في المؤسسة					
2	اشعر بأنني فرد مهم في المؤسسة					
3	أنا راض عن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة					
4	أنا راض عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة					
5	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة					
6	تعتبر علاقتي مع زملائي في العمل مكسباً لي					
7	لست راض عن فرص التدريب المتاحة لي في المؤسسة					
8	تشعرنني مشاركتي في اتخاذ القرارات بأهمية دوري في المؤسسة					
9	يساهم عملي في تحقيق طموحاتي المهنية					
10	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه					
11	تدفعني الظروف الملائمة للعمل للبقاء في المؤسسة					
12	يساعدني عملي بالمؤسسة في إبراز قدراتي					
13	ألتحق بعملي في الوقت المحدد					
14	تغيبني عن العمل إلا في حالات طارئة					
15	ألتزم بواجباتي المهنية والأخلاقية					
16	تدفعني طبيعة عملي إلى الانضباط					
17	أغادر عملي بعد انتهاء الوقت المحدد للعمل					
18	قيمة العمل الذي أؤديه تحفزني على عدم الانتقال إلى مؤسسة أخرى					

أشكركم على تعاونكم

نتائج التحليل باستخدام برنامج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	122	70,9	70,9	70,9
Valide انثى	50	29,1	29,1	100,0
Total	172	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
21-30	32	18,6	18,6	18,6
31-40	96	55,8	55,8	74,4
Valide 41-50	34	19,8	19,8	94,2
وما فوق 51	10	5,8	5,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

الحالة ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	57	33,1	33,1	33,1
متزوج	107	62,2	62,2	95,3
Valide مطلق	5	3	3	98,3
ارمل	3	1,7	1,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
امي	5	2,9	2,9	2,9
ابتدائي	11	6,4	6,4	9,3
متوسط	27	15,7	15,7	25,0
Valide ثانوي	54	31,4	31,4	56,4
جامعي	75	43,6	43,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

الصنف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	50	29,1	29,1	29,1
تحكم عون	49	28,5	28,5	57,6
تنفيذ عون	73	42,4	42,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

الإقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 10-سنة	102	59,3	59,3	59,3
سنة 11-20	56	32,6	32,6	91,9
سنة 21-30	11	6,4	6,4	98,3
سنة...-31	3	1,7	1,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

بعد نظام التعويضات

ف1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	7,0	7,0	7,0
2,00	60	34,9	34,9	41,9
3,00	13	7,6	7,6	49,4
4,00	79	45,9	45,9	95,3
5,00	8	4,7	4,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	23	13,4	13,4	13,4
2,00	58	33,7	33,7	47,1
3,00	19	11,0	11,0	58,1
4,00	69	40,1	40,1	98,3
5,00	3	1,7	1,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	3,5	3,5	3,5
2,00	20	11,6	11,6	15,1
3,00	20	11,6	11,6	26,7
4,00	92	53,5	53,5	80,2
5,00	34	19,8	19,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	6	3,5	3,5	4,7
3,00	12	7,0	7,0	11,6
4,00	75	43,6	43,6	55,2
5,00	77	44,8	44,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
2,00	8	4,7	4,7	7,6
3,00	18	10,5	10,5	18,0
4,00	92	53,5	53,5	71,5
5,00	49	28,5	28,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	6,4	6,4	6,4
2,00	43	25,0	25,0	31,4
3,00	37	21,5	21,5	52,9
4,00	67	39,0	39,0	91,9
5,00	14	8,1	8,1	100,0
Total	172	100,0	100,0	

7ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	21	12,2	12,2	12,2
2,00	31	18,0	18,0	30,2
3,00	47	27,3	27,3	57,6
4,00	62	36,0	36,0	93,6
5,00	11	6,4	6,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

8ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	3,5	3,5	3,5
2,00	24	14,0	14,0	17,4
3,00	33	19,2	19,2	36,6
4,00	84	48,8	48,8	85,5
5,00	25	14,5	14,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

9ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	7	4,1	4,1	5,2
3,00	8	4,7	4,7	9,9
4,00	103	59,9	59,9	69,8
5,00	52	30,2	30,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

10ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
2,00	26	15,1	15,1	18,0
3,00	41	23,8	23,8	41,9
4,00	71	41,3	41,3	83,1
5,00	29	16,9	16,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	4,1	4,1	4,1
2,00	21	12,2	12,2	16,3
3,00	28	16,3	16,3	32,6
4,00	89	51,7	51,7	84,3
5,00	27	15,7	15,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	3,5	3,5	3,5
2,00	28	16,3	16,3	19,8
3,00	50	29,1	29,1	48,8
4,00	67	39,0	39,0	87,8
5,00	21	12,2	12,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

بعد نمط الإشراف**ف13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	3,5	3,5	3,5
2,00	35	20,3	20,3	23,8
3,00	42	24,4	24,4	48,3
4,00	79	45,9	45,9	94,2
5,00	10	5,8	5,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	16	9,3	9,3	9,3
3,00	31	18,0	18,0	27,3
4,00	112	65,1	65,1	92,4
5,00	13	7,6	7,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	12	7,0	7,0	7,0
3,00	31	18,0	18,0	25,0
Valide 4,00	112	65,1	65,1	90,1
5,00	17	9,9	9,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	4,1	4,1	4,1
2,00	26	15,1	15,1	19,2
Valide 3,00	59	34,3	34,3	53,5
4,00	63	36,6	36,6	90,1
5,00	17	9,9	9,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	21	12,2	12,2	12,2
2,00	27	15,7	15,7	27,9
Valide 3,00	33	19,2	19,2	47,1
4,00	75	43,6	43,6	90,7
5,00	16	9,3	9,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
2,00	5	2,9	2,9	5,8
Valide 3,00	24	14,0	14,0	19,8
4,00	119	69,2	69,2	89,0
5,00	19	11,0	11,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	48	27,9	27,9	27,9
2,00	56	32,6	32,6	60,5
3,00	24	14,0	14,0	74,4
4,00	38	22,1	22,1	96,5
5,00	6	3,5	3,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	10	5,8	5,8	5,8
2,00	22	12,8	12,8	18,6
3,00	49	28,5	28,5	47,1
4,00	79	45,9	45,9	93,0
5,00	12	7,0	7,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	7,0	7,0	7,0
2,00	33	19,2	19,2	26,2
3,00	42	24,4	24,4	50,6
4,00	76	44,2	44,2	94,8
5,00	9	5,2	5,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	1,7	1,7	1,7
2,00	3	1,7	1,7	3,5
3,00	17	9,9	9,9	13,4
4,00	114	66,3	66,3	79,7
5,00	35	20,3	20,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	8,1	8,1	8,1
2,00	27	15,7	15,7	23,8
3,00	41	23,8	23,8	47,7
4,00	78	45,3	45,3	93,0
5,00	12	7,0	7,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	10	5,8	5,8	5,8
2,00	31	18,0	18,0	23,8
3,00	31	18,0	18,0	41,9
4,00	80	46,5	46,5	88,4
5,00	20	11,6	11,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	8,1	8,1	8,1
2,00	31	18,0	18,0	26,2
3,00	58	33,7	33,7	59,9
4,00	58	33,7	33,7	93,6
5,00	11	6,4	6,4	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	5,2	5,2	5,2
2,00	19	11,0	11,0	16,3
3,00	55	32,0	32,0	48,3
4,00	72	41,9	41,9	90,1
5,00	17	9,9	9,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

بعد الظروف الفيزيقية

ف27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	3,5	3,5	3,5
2,00	33	19,2	19,2	22,7
3,00	27	15,7	15,7	38,4
4,00	94	54,7	54,7	93,0
5,00	12	7,0	7,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	1,7	1,7	1,7
2,00	7	4,1	4,1	5,8
3,00	18	10,5	10,5	16,3
4,00	99	57,6	57,6	73,8
5,00	45	26,2	26,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	42	24,4	24,4	24,4
2,00	67	39,0	39,0	63,4
3,00	18	10,5	10,5	73,8
4,00	41	23,8	23,8	97,7
5,00	4	2,3	2,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
2,00	10	5,8	5,8	8,1
3,00	12	7,0	7,0	15,1
4,00	84	48,8	48,8	64,0
5,00	62	36,0	36,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	18	10,5	10,5	10,5
2,00	37	21,5	21,5	32,0
3,00	26	15,1	15,1	47,1
4,00	77	44,8	44,8	91,9
5,00	14	8,1	8,1	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	51	29,7	29,7	29,7
2,00	72	41,9	41,9	71,5
3,00	16	9,3	9,3	80,8
4,00	30	17,4	17,4	98,3
5,00	3	1,7	1,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	3	1,7	1,7	2,9
3,00	6	3,5	3,5	6,4
4,00	98	57,0	57,0	63,4
5,00	63	36,6	36,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	55	32,0	32,0	32,0
2,00	66	38,4	38,4	70,3
3,00	15	8,7	8,7	79,1
4,00	35	20,3	20,3	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	11	6,4	6,4	7,6
3,00	17	9,9	9,9	17,4
4,00	86	50,0	50,0	67,4
5,00	56	32,6	32,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	65	37,8	37,8	37,8
2,00	58	33,7	33,7	71,5
3,00	15	8,7	8,7	80,2
4,00	28	16,3	16,3	96,5
5,00	6	3,5	3,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	5,2	5,2	5,2
2,00	31	18,0	18,0	23,3
3,00	33	19,2	19,2	42,4
4,00	75	43,6	43,6	86,0
5,00	24	14,0	14,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	26	15,1	15,1	15,1
2,00	32	18,6	18,6	33,7
3,00	38	22,1	22,1	55,8
4,00	64	37,2	37,2	93,0
5,00	12	7,0	7,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
2,00	31	18,0	18,0	20,3
3,00	45	26,2	26,2	46,5
4,00	79	45,9	45,9	92,4
5,00	13	7,6	7,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	4	2,3	2,3	3,5
3,00	9	5,2	5,2	8,7
4,00	124	72,1	72,1	80,8
5,00	33	19,2	19,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
2,00	10	5,8	5,8	8,7
3,00	30	17,4	17,4	26,2
4,00	96	55,8	55,8	82,0
5,00	31	18,0	18,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	7	4,1	4,1	5,2
3,00	13	7,6	7,6	12,8
4,00	102	59,3	59,3	72,1
5,00	48	27,9	27,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	34	19,8	19,8	19,8
2,00	67	39,0	39,0	58,7
3,00	25	14,5	14,5	73,3
4,00	40	23,3	23,3	96,5
5,00	6	3,5	3,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	9	5,2	5,2	6,4
3,00	16	9,3	9,3	15,7
4,00	106	61,6	61,6	77,3
5,00	39	22,7	22,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	,6	,6	,6
2,00	5	2,9	2,9	3,5
3,00	26	15,1	15,1	18,6
4,00	99	57,6	57,6	76,2
5,00	41	23,8	23,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

ف46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	4,7	4,7	4,7
2,00	26	15,1	15,1	19,8
3,00	35	20,3	20,3	40,1
4,00	76	44,2	44,2	84,3
5,00	27	15,7	15,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

47ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	30	17,4	17,4	17,4
2,00	68	39,5	39,5	57,0
3,00	30	17,4	17,4	74,4
4,00	39	22,7	22,7	97,1
5,00	5	2,9	2,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

48ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
2,00	4	2,3	2,3	4,7
3,00	24	14,0	14,0	18,6
4,00	106	61,6	61,6	80,2
5,00	34	19,8	19,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

49ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	4,1	4,1	4,1
2,00	22	12,8	12,8	16,9
3,00	33	19,2	19,2	36,0
4,00	86	50,0	50,0	86,0
5,00	24	14,0	14,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

50ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	,6	,6	,6
2,00	9	5,2	5,2	5,8
3,00	13	7,6	7,6	13,4
4,00	109	63,4	63,4	76,7
5,00	40	23,3	23,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
2,00	7	4,1	4,1	6,4
3,00	45	26,2	26,2	32,6
4,00	65	37,8	37,8	70,3
5,00	51	29,7	29,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	6,4	6,4	6,4
2,00	18	10,5	10,5	16,9
3,00	34	19,8	19,8	36,6
4,00	45	26,2	26,2	62,8
5,00	64	37,2	37,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	21	12,2	12,2	12,2
2,00	31	18,0	18,0	30,2
3,00	39	22,7	22,7	52,9
4,00	44	25,6	25,6	78,5
5,00	37	21,5	21,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	39	22,7	22,7	22,7
2,00	21	12,2	12,2	34,9
3,00	53	30,8	30,8	65,7
4,00	35	20,3	20,3	86,0
5,00	24	14,0	14,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	1,7	1,7	1,7
2,00	11	6,4	6,4	8,1
3,00	36	20,9	20,9	29,1
4,00	50	29,1	29,1	58,1
5,00	72	41,9	41,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,2	1,2	1,2
2,00	9	5,2	5,2	6,4
3,00	21	12,2	12,2	18,6
4,00	62	36,0	36,0	54,7
5,00	78	45,3	45,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	24	14,0	14,0	14,0
2,00	36	20,9	20,9	34,9
3,00	60	34,9	34,9	69,8
4,00	30	17,4	17,4	87,2
5,00	22	12,8	12,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	4,7	4,7	4,7
2,00	13	7,6	7,6	12,2
3,00	31	18,0	18,0	30,2
4,00	56	32,6	32,6	62,8
5,00	64	37,2	37,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	16	9,3	9,3	9,3
2,00	28	16,3	16,3	25,6
3,00	39	22,7	22,7	48,3
4,00	43	25,0	25,0	73,3
5,00	46	26,7	26,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	42	24,4	24,4	24,4
2,00	18	10,5	10,5	34,9
3,00	27	15,7	15,7	50,6
4,00	52	30,2	30,2	80,8
5,00	33	19,2	19,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	4,1	4,1	4,1
2,00	11	6,4	6,4	10,5
3,00	38	22,1	22,1	32,6
4,00	51	29,7	29,7	62,2
5,00	65	37,8	37,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	18	10,5	10,5	10,5
2,00	21	12,2	12,2	22,7
3,00	38	22,1	22,1	44,8
4,00	51	29,7	29,7	74,4
5,00	44	25,6	25,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	,6	,6	,6
3,00	11	6,4	6,4	7,0
Valide 4,00	55	32,0	32,0	39,0
5,00	105	61,0	61,0	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	,6	,6	,6
2,00	14	8,1	8,1	8,7
3,00	15	8,7	8,7	17,4
Valide 4,00	51	29,7	29,7	47,1
5,00	91	52,9	52,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	,6	,6	,6
3,00	5	2,9	2,9	3,5
Valide 4,00	20	11,6	11,6	15,1
5,00	146	84,9	84,9	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	1,7	1,7	1,7
3,00	9	5,2	5,2	7,0
Valide 4,00	49	28,5	28,5	35,5
5,00	111	64,5	64,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	,6	,6	,6
2,00	3	1,7	1,7	2,3
3,00	5	2,9	2,9	5,2
4,00	40	23,3	23,3	28,5
5,00	123	71,5	71,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	8,1	8,1	8,1
2,00	25	14,5	14,5	22,7
3,00	31	18,0	18,0	40,7
4,00	51	29,7	29,7	70,3
5,00	51	29,7	29,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستمارة

محور نظام التعويضات

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
ف1	172	0	3,0640	1,12986	527,00
ف2	172	0	2,8314	1,14991	487,00
ف3	172	0	3,7442	1,01666	644,00
ف4	172	0	4,2733	,83125	735,00
ف5	172	0	4,0000	,91766	688,00
ف6	172	0	3,1744	1,09429	546,00
ف7	172	0	3,0640	1,13503	527,00
ف8	172	0	3,5698	1,01498	614,00
ف9	172	0	4,1395	,77479	712,00
ف10	172	0	3,5407	1,03369	609,00
ف11	172	0	3,6279	1,02080	624,00
ف12	172	0	3,4012	1,01255	585,00

محور نمط الإشراف

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
ف13	172	0	3,3023	,97417	568,00
ف14	172	0	3,7093	,73931	638,00
ف15	172	0	3,7791	,71576	650,00
ف16	172	0	3,3314	,98560	573,00
ف17	172	0	3,2209	1,18865	554,00
ف18	172	0	3,8256	,77523	658,00
ف19	172	0	2,4070	1,20795	414,00
ف20	172	0	3,3547	,98932	577,00
ف21	172	0	3,2151	1,04024	553,00
ف22	172	0	4,0174	,72929	691,00
ف23	172	0	3,2733	1,07104	563,00
ف24	172	0	3,4012	1,09041	585,00
ف25	172	0	3,1221	1,04416	537,00
ف26	172	0	3,4012	,98918	585,00

محور طبيعة الظروف الفيزيكية

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
ف27	172	0	3,4244	,99124	589,00
ف28	172	0	4,0233	,83037	692,00
ف29	172	0	2,4070	1,16356	414,00
ف30	172	0	4,1047	,93069	706,00
ف31	172	0	3,1860	1,17490	548,00
ف32	172	0	2,1977	1,10098	378,00
ف33	172	0	4,2616	,71421	733,00
ف34	172	0	2,1919	1,11520	377,00
ف35	172	0	4,0640	,88621	699,00
ف36	172	0	2,1395	1,19122	368,00
ف37	172	0	3,4302	1,09801	590,00
ف38	172	0	3,0233	1,20405	520,00

محور طبيعة العلاقات الاجتماعية

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
ف39	172	0	3,3837	,94490	582,00
ف40	172	0	4,0581	,66411	698,00
ف41	172	0	3,8023	,90250	654,00
ف42	172	0	4,0872	,78618	703,00
ف43	172	0	2,5174	1,15203	433,00
ف44	172	0	3,9942	,79837	687,00
ف45	172	0	4,0116	,74918	690,00
ف46	172	0	3,5116	1,07327	604,00
ف47	172	0	2,5407	1,11007	437,00
ف48	172	0	3,9419	,79992	678,00
ف49	172	0	3,5698	1,01498	614,00
ف50	172	0	4,0349	,75622	694,00

محور الاستقرار الوظيفي

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
س1	172	0	3,8837	,96025	668,00
س2	172	0	3,7733	1,23344	649,00
س3	172	0	3,2616	1,31395	561,00
س4	172	0	2,9070	1,33883	500,00
س5	172	0	4,0291	1,02271	693,00
س6	172	0	4,1919	,92613	721,00
س7	172	0	2,9419	1,20772	506,00
س8	172	0	3,9012	1,12733	671,00
س9	172	0	3,4360	1,29393	591,00
س10	172	0	3,0930	1,46801	532,00
س11	172	0	3,9070	1,10425	672,00
س12	172	0	3,4767	1,28169	598,00
س13	172	0	4,5349	,64341	780,00
س14	172	0	4,2616	,96496	733,00
س15	172	0	4,8081	,49952	827,00
س16	172	0	4,5581	,67719	784,00
س17	172	0	4,6337	,68366	797,00
س18	172	0	3,5814	1,27472	616,00

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية
بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل

		sommefard
sommefard	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
sommezawj	Corrélacion de Pearson	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتغير التابع

		fardstable	Zawjstable
fardstable	Corrélacion de Pearson	1	,842**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
zawjstable	Corrélacion de Pearson	,842**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون للاستمارة بطريقة التجزئة النصفية

Corrélations

		sommeTfard	sommeTzawj
sommeTfard	Corrélacion de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
sommeTzawj	Corrélacion de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون

Statistiques de fiabilité

		Valeur	. ^a
	Partie 1	Nombre d'éléments	1 ^b
Alpha de Cronbach		Valeur	. ^a
	Partie 2	Nombre d'éléments	1 ^c
		Nombre total d'éléments	2
Corrélation entre les sous-échelles			,896
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,945
Brown	Longueur inégale		,945
Coefficient de Guttman split-half			,944

معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	50

المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	18

معامل الثبات للاستمارة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	68

العلاقة الارتباطية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي

Corrélations

		somme1	sommestable
somme1	Corrélation de Pearson	1	,709**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	172	172
sommestable	Corrélation de Pearson	,709**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي

Corrélations

		somme2	sommestable
somme2	Corrélation de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	172	172
sommestable	Corrélation de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة الارتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيكية والاستقرار الوظيفي

Corrélations

		somme3	sommestable
somme3	Corrélation de Pearson	1	,519**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	172	172
sommestable	Corrélation de Pearson	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة الارتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيكية والاستقرار الوظيفي

Corrélations

		somme4	sommestable
somme4	Corrélation de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	172	172
sommestable	Corrélation de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Corrélations

		Meanstable	sommetotal
meanstable	Corrélation de Pearson	1	,792**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	172	172
sommetotal	Corrélation de Pearson	,792**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملخص الدراسة



❖ ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (نظام التعويضات نمط الإشراف، طبيعة الظروف الفيزيائية، طبيعة العلاقات الاجتماعية) والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة، كون الاستقرار الوظيفي من العوامل المؤثرة على اتجاهات العمال ودافعيتهم للعمل وكذا زيادة فعالية المؤسسات وكفاءتها، فنجاح المؤسسات في وقتنا الراهن مرتبط بما تمتلكه من طاقات بشرية كقوة محركة لأي نشاط، غير أن هذه الموارد تتطلب إدارة موارد بشرية فعالة وظروف عمل ملائمة تساهم في شعور العمال بالرضا وتزيد من رغبتهم ودافعيتهم للعمل، ليتمكنوا بذلك من العطاء والتميز والبقاء في المؤسسة التي ينتمون إليها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) وبعض الأساليب الإحصائية، وتعد الاستمارة الأداة الأساسية في البحث حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS (V20)، أما مجتمع الدراسة فيشمل عمال مؤسسة ميناء عنابة الدائمين بمختلف أصنافهم المهنية (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) والبالغ عددهم 809 عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرت نسبتها 21 % موزعة على 172 مفردة. وبعد عرض البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة .
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين نظام التعويضات والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة .
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين نمط الإشراف والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة .
- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين طبيعة الظروف الفيزيائية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة .
- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة .

Subject of the study: Human resources management and its relation to the employment stability of workers in the Algerian institution.

Abstract :

The purpose of this study is to explore the nature of the relationship between the dimensions of human resources management (compensation system, supervision pattern, nature of physical conditions, nature of social relations) and job stability of the employees of the port of Annaba. Institutions and efficiency, the success of institutions at the present time is linked to the human competencies possessed as the driving force of any activity, but these resources require effective human resources management and working conditions contribute to increased desire for work and satisfaction, so that workers tender and excellence and to stay in the institution to which they belong.

In order to achieve the objectives of this study, the descriptive approach and data collection tools (observation, interview, questionnaire) and some statistical methods were used. The questionnaire is the basic tool in the research, which was analyzed using the statistical package (v20). The study population includes the workers of the permanent port of Annaba in their various professional categories (tires, control agents, execution agents). The total number of workers is 809 workers. A random sample of 21% was distributed in 172 individuals. After the presentation and analysis of the data, the study reached the following results:

- ✓ There is a strong positive relationship between human resource management and job stability of the workers in the port of Annaba.
- ✓ There is a strong positive relationship between compensation system and job stability of workers at the port of Annaba.
- ✓ There is a strong positive relationship between the supervision pattern and the job stability of the workers in the port of Annaba.
- ✓ There is a moderate intermediate relationship between the nature of the physical conditions and the employment stability of the workers at the port of Annaba.
- ✓ There is a moderate relationship between the nature of social relations and job stability of workers at the port of Annaba.

Sujet de l'étude: La gestion des ressources humaines et ses liens avec la stabilité de l'emploi des travailleurs dans l'institution algérienne.

Résumé :

Le but de cette étude est d'explorer la nature de la relation entre les dimensions de la gestion des ressources humaines (système de rémunération, structure de la supervision, nature des conditions physiques, nature des relations sociales) et la stabilité de l'emploi des employés du port d'Annaba. Institutions et efficacité, le succès des institutions à l'heure actuelle est lié aux compétences humaines qui constituent le moteur de toute activité, mais ces ressources exigent une gestion efficace des ressources humaines et les conditions de travail contribuent à accroître le désir de travail et la satisfaction, de sorte que les travailleurs appellent d'offrir et de l'excellence et de rester dans l'institution à laquelle ils appartiennent.

Afin de réaliser les objectifs de cette étude, une approche descriptive et des outils de collecte de données (observation, entretien, questionnaire) et certaines méthodes statistiques ont été utilisés, le questionnaire est l'outil de base de la recherche et a été analysé à l'aide du logiciel de statistique (v20). La population étudiée comprend les travailleurs du port permanent d'Annaba dans leurs différentes catégories professionnelles (pneumatiques, agents de contrôle, agents d'exécution), 809 personnes au total et un échantillon aléatoire de 21% réparti sur 172 personnes. Après la présentation et l'analyse des données, l'étude a abouti aux résultats suivants:

- ✓ Il existe une forte relation positive entre la gestion des ressources humaines et la stabilité de l'emploi des travailleurs du port d'Annaba.
- ✓ Il existe une forte relation positive entre le système de rémunération et la stabilité de l'emploi des travailleurs du port d'Annaba.
- ✓ Il existe une forte relation positive entre le modèle de supervision et la stabilité de l'emploi des travailleurs dans le port d'Annaba.
- ✓ Il existe une relation intermédiaire modérée entre la nature des conditions matérielles et la stabilité de l'emploi des travailleurs du port d'Annaba.
- ✓ Il existe un lien modéré entre la nature des relations sociales et la stabilité d'emploi des travailleurs du port d'Annaba.