



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر_باتنة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص

دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية_ سطيف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :

سليمانى الكاملة

إعداد الطالبة :

بن منصور رفيقة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ بوقرة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
د/سليمانى الكاملة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مشرفا ومقرا
د/ بوقرة كمال	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا
د/ حروش رابح	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا

السنة الجامعية : 2013 - 2014

عرفان وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

سورة ابراهيم الآية {7} صدق الله العظيم

إن الحمد و الشكر لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل و يسر لي أموري وأمدني بالصبر و العزيمة.

في البداية أتقدم بعظيم الامتنان و الشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة سليمانى الكاملة على إرشاداتها القيمة و توجيهاتها طيلة فترة البحث و على اهتمامها الكبير والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة وحرصها الشديد على اتمام هذا العمل في أحسن صورة .

كما لايفوتني أن أشكر لجنة المناقشة التي تكرمت و وافقت على مناقشة هذا العمل فكل الشكر و الامتنان إلى كل من : الأستاذ الدكتور بوقرة بلقاسم ، الدكتور بوقرة كمال، الدكتور حروش رابح .

ولأن الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعني الا أن أشكر جامعة باتنة وكل القائمين عليها لما لها من فضل في اتمام مشواري الدراسي و لبلوغي هذا المستوى العلمي فشكرا جزيلا و جزاهم الله عني كل خير .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ_ت	مقدمة
	القسم الأول : الجانب النظري للدراسة
47_1	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
01	تمهيد
6_4	1_ إشكالية الدراسة
07	2_ فرضيات الدراسة
10_8	3_ أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
10	4_ أهداف الدراسة
21_10	5_ المفاهيم الأساسية للدراسة
46_22	6_ الدراسات السابقة و التعقيب عليها
47	خلاصة
82_48	الفصل الثاني : مساهمات الفكر السوسيوتنظيمي في الاستقرار الوظيفي
50	تمهيد
58_51	1- الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري
58	2- محددات الاستقرار الوظيفي
59	3- مظاهر الاستقرار في العمل
60	3-1- تماسك جماعة العمل

فهرس المحتويات الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص

60	3-2- الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي
61	3-3- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات
62	3-4- تخطيط وتنمية الموارد البشرية
63	4- مظاهر عدم الاستقرار في العمل
63	4-1- التغيب
63	4-2- الشكاوي و التظلمات
64	4-3- الاضراب والاحتجاج
64	4-4- ترك العمل إراديا
65	4-5- التغيير التكنولوجي
67	5- بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي
67	5-1- الرضا الوظيفي
67	5-1-1- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
68	5-1-2- علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل
68	5-2- الروح المعنوية
68	5-2-1- علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل
70	5-3- الالتزام الوظيفي و الشعور بالانتماء للمنظمة
71	5-3-1- علاقة الالتزام الوظيفي و الشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل
72	5-4- دوران العمل
73	5-4-1- علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل
74	5-5- العدالة التنظيمية
75	5-5-1- علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار في العمل
76	6- بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي
76	6-1- الترقية
77	6-2- النقل
77	6-3- الإشراف
78	6-4- الاتصال
79	6-5- الحوافز

82	6-6- الظروف الفيزيكية
83	7- أهمية الاستقرار الوظيفي
85	8- الاستقرار الوظيفي للمؤسسة
86	خلاصة
113_87	الفصل الثالث : دراسة سوسيوتنظيمية للأداء الوظيفي
88	تمهيد
89	1_ أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
94_90	2_ الأداء الوظيفي في الفكر الإداري
95	3_ أبعاد الأداء الوظيفي
96	4_ عناصر الأداء الوظيفي
97	5_ العوامل المؤثرة في أداء العاملين
98	6_ محددات الأداء الوظيفي
100	7_ تقييم الأداء الوظيفي
102	7_1_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي
103	7_2_ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي
106	7_3_ أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
108	7_4_ أهم الاستخدامات المنتظرة من عملية تقييم الأداء الوظيفي
109	8_ تحسين الأداء الوظيفي
110	8_1_ المراحل الأساسية لتحسين الأداء
111	9_ العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي
113	خلاصة
137_114	الفصل الرابع : مقارنة سوسيواقتصادية للقطاع الخاص في الجزائر
115	تمهيد
116	1_ نشأة و تطور القطاع الخاص في الجزائر
116	1_1_ مرحلة الستينات و السبعينات
119	1_2_ مرحلة الثمانينات

171	2_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر عملية الإشراف
173	3_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة
175	4_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الظروف الفيزيائية
178	2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي
178	2_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر دوران العمل
185	2_2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التغيب العمالي
187	2_3_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الانضباط الذاتي
196	3_ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
196	3_1_ مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
205	3_2_ مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري و الدراسات السابقة
213	3_3_ مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
216	النتيجة العامة
217	خلاصة
218	خاتمة
	البيبيوغرافيا
	الملاحق

ملخص الدراسة :

ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة : الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف .

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص و تقصي العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، و خاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل و ضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة . حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟

وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي :

فرضية عامة هي : _ إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .

فرضيات فرعية هي :

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

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بمدينة سطيف. على عينة تكونت من 53 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل ، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (عمال الإدارة و عمال الإنتاج) .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة ، المقابلة الحرة و استمارة الاستبيان وبعد ما تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية وبعد تحليلها و تفسيرها توصلنا إلى نتائج أهمها :

_ هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي .

_ أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل و المؤسسة ، نظرا لعدم حصولهم على الاشباعات الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة .

_ أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل .

الكلمات المفتاحية : الاستقرار الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، القطاع الخاص ، العامل .

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية :

Résumé en Français :

Titre de l'étude : la stabilité dans la fonction et la performance des travailleurs du secteur privé .

Etude de terrain dans l'entreprise de boissons de l'Est « Sarmouk » dans la région de setif.

L'étude s'est fixée comme objectif de montrer la relation qui existe d'une part la stabilité des salariés dans leur fonction respective et d'autre part leur performance dans le travail dans l'entreprise privée .

l'étude s'est également penchée sur les facteurs organisationnels et socio-économiques qui déterminent les deux variables.

L'importance des ressources humaines dans l'organisation et la nécessité de mettre en place un système de motivations afin de conserver le potentiel humain compétent et qui jouit d'une certaine ancienneté au travail au sein de l'entreprise.

La problématique de l'étude se résume dans la question suivante :

Quelle est la relation entre la stabilité de la fonction et la performance des employés de l'entreprise du secteur privé ?

Nous avons élaboré des hypothèses vérifiables sur le terrain.

L'hypothèse principale : la stabilité dans la fonction contribue à l'amélioration de la performance des travailleurs dans l'entreprise du secteur privé.

Les hypothèses secondaires :

_ La stratification professionnelle ascendante contribue à la diminution du turn-over .

_ L'encadrement flexible contribue à améliorer le comportement d'auto-discipline chez les travailleurs .

_ Le travail dans des conditions physiques adéquates contribue à l'éradication de l'absentéisme des travailleurs .

_ La qualité des œuvres sociales attribuées au sein de l'entreprise contribue dans la diminution de l'absentéisme chez les employés.

L'étude sur terrain a été réalisée au sein de l'entreprise des boissons de l'Est dénommée « sarmouk » dans la ville de setif .

L'échantillon de l'étude a porté sur 53 employés sur un total de 265 employés , l'échantillon a réuni toutes les catégories de travailleurs (employés de l'administration et employés de la production) .

La méthode descriptive a été adoptée dans l'analyse des données recueillies , ainsi que le recours à l'observation direct , l'entretien

libre et le questionnaire . Après avoir fait l'analyse quantitative et l'analyse qualitative des resultas sont apparus comme suit :

_ IL y une relation de cause à effet entre la stabilité dans la fonction et la performance du travailleur .

_ La stabilité dans la fonction au sein de l'entreprise est uniquement apparente car les employés adoptent un comportement négatif à l'égard du travail et de l'entreprise et ce à cause de leur insatisfaction .

_ La performance des travailleurs est sujette à une absence d'efficacité à cause de la politique réprssive pratiquée par l'entreprise.

Les mots clés : la stabilité dans la fonction , la performance fonctionnelle , le secteur privé , le travailleur .

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الأثر المتتابع والكبير للرضا الوظيفي	67
02	يبين محددات كفاءة أداء العاملين	99
03	يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	141

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال لفترة(1991_2007)	130
02	يوضح توزيع الفئات الفاعلة في التنظيم ميدان الدراسة	142
03	يبين كيفية استخراج عدد أفراد العينة	150
04	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	151
05	يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن	152
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	153
07	يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية	154
08	يوضح مدة العضوية في المؤسسة	156
09	يبين مدى كفاية الأجر	157
1_9	يبين في حالة عدم كفاية الأجر إلى ماذا يرجع السبب ؟	158
10	يبين حصول العامل على الترقية مع ذكر السبب	164
11	يبين مدى وضوح المسار الوظيفي	166
12	يبين موضوعية تطبيق الترقية من عدمها مع السبب	168
13	يبين أثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على رضا العامل	170
14	يبين نمط الإشراف في المؤسسة	172
15	يبين تقييم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة	174

176	يبين مدى استخدام الوسائل الوقائية في المؤسسة	16
177	يوضح مدى شعور العامل بالملل	17
179	يوضح توافق العمل الحالي مع مؤهلات العامل	18
180	يوضح مدى رضا العامل عن عمله	19
182	يبين مدى قيام المؤسسة بالتغيير الدوري في مناصب العمل	20
184	يوضح طلب العمال تغيير مكان عملهم	21
186	يبين التغيب عن العمل	22
188	يبين مدى الالتزام بقوانين المؤسسة	23
188	يبين علاقة نمط الإشراف بإنجاز العمل في الوقت المحدد	24
189	يبين مدى تطبيق المؤسسة نظام لتقييم الأداء	25
190	يوضح رأي العمال في المؤسسة	26
191	يبين مفاضلة العمال بين القطاع العام والقطاع الخاص	27
192	يوضح رؤية العامل لمستقبله الوظيفي	28
194	يوضح العلاقة بين أقدمية العامل في المؤسسة ورضاه عن العمل	29
195	يوضح علاقة الاستفادة من الترقية بالتفكير في مغادرة المؤسسة	30
197	يوضح العلاقة بين نمط الإشراف وانجاز العمل في الوقت المحدد	31
198	يوضح علاقة نمط الإشراف بالتفكير في مغادرة المؤسسة	32
199	يوضح العلاقة بين شعور العامل بالملل والتغيب العمالي	33
201	يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة بتفكير العامل مغادرة المؤسسة	34
202	يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة بالتغيب العمالي	35

مقدمة :

شهد العالم مؤخرا توسعا عميقا في الاستثمارات الاقتصادية نظرا لتخلي معظم الدول على الاقتصاد الموجه واتجاهها نحو اقتصاد السوق ، وكون الجزائر قطعة من هذا العالم هي أيضا تأثرت بهذا الوضع و أحدثت سلسلة من التحولات و الإصلاحات الاقتصادية لمواكبة التطورات الدولية حيث تخلت عن النهج الاشتراكي و تحولت إلى النهج الليبرالي واقتصاد السوق لكن إعادة هيكلة القطاع الصناعي أحدث نوعا من الخلل في سوق العمل و خلّف تفاقما في نسبة البطالة و لاستعاب هذه المشكلة فتحت الدولة المجال واسعا أمام الاستثمار الخاص كونه يعمل بآليات كفيلة على استحداث مناصب شغل لامتناس البطالة نظرا لحيويته و فعالية استراتيجيته في العمل و توسعه في كافة المجالات .

وفي ظل السياسة التسييرية للمالك الخاص و تنافس المؤسسات الخاصة على الفرد الأكثر كفاءة فهناك عوامل عديدة تجعل من هذا الأخير يجري عملية مفاضلة للحصول على الوظيفة التي تلبى كل متطلباته و اشباعاته النفسية ، الاجتماعية و خاصة الاقتصادية في ظل المعيشية الصعبة ومستلزمات الحياة اليومية ، لذلك هو يفتش على المنظمة التي توفر الظروف التنظيمية الملائمة من حيث عدالة الأجور و الحوافز والترقية لتثير دوافعه وتمنحه الراحة النفسية و تشعره بالرضا والأمان في محيط عمله و تنمي مهاراته وقدراته و خبراته و توفر له المسار الوظيفي الذي يخطط لتطويره و تقدمه الوظيفي كي يتسنى له ترجمة هذه الاشباعات بأداء متميز يسهم في رفع إنتاجية المؤسسة ، ولهذا تأتي ضرورة بحث أهم العوامل و العناصر في مؤسسات القطاع الخاص التي تحول دون شعور العامل بالاستقرار الوظيفي و تؤثر على أدائه في العمل ، و من ثم طرحنا التساؤل الذي يبحث في حقيقة هذه المشكلة التنظيمية و الذي هو : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟

وللبحث في هذا الموضوع عمدنا إلى خطة بحث شملت جانبين ، الجانب الأول يتعلق بالإطار النظري و التصوري للدراسة يشمل مناقشة و تحليل التراث السوسيولوجي الذي تضمن أبعاد الظاهرة البحثية حيث قسمناه إلى أربعة فصول جاءت على الترتيب :

الفصل الأول: و يتناول " الإطار المفاهيمي للدراسة " احتوى هذا الفصل محاولة سوسيولوجية لصياغة المشكلة البحثية التي تضمنت سؤال الانطلاق و ثلته فرضيات الدراسة و مؤشراتهما كما تطرقنا إلى أهم المبررات العلمية و العملية لاختيار هذا الموضوع و الأهداف المبتغاة من البحث فيه ، كما تم استعراض ما توفر لدينا من تراث نظري ميداني عالج هذا الموضوع .

الفصل الثاني: " مفاهيم الفكر السوسيوتنظيمي للاستقرار الوظيفي " و تم فيه تناول التراث السوسيوتنظيمي المتعلق بظاهرة الاستقرار الوظيفي و مساهمات الفكر الإداري فيها ، و البعض من مظاهر الاستقرار و اللااستقرار في العمل ، و أهم المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي كذلك تضمن مجموعة من محددات ، عوامل و أهمية الاستقرار الوظيفي و آخر عنصر جاء فيه الاستقرار الوظيفي للمؤسسة .

الفصل الثالث : عنوانه " دراسة سوسيوتنظيمية للأداء الوظيفي " تمت فيه معالجة متغير الأداء الوظيفي حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم المرتبطة به وسلسلة النظريات التي ساهمت في دراسته ، بالإضافة إلى العناصر المكونة له و أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين و كيفية تقييم هذا الأداء و مختلف الأساليب المستعملة في هذه العملية كما تضمن آخر عنصر العلاقة بين متغيري الدراسة الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي ، وانتهى هذا الفصل كسابقيه بخلاصة .

بينما الفصل الرابع : كان بعنوان " مقارنة سوسيواقتصادية للقطاع الخاص في الجزائر" تطرقنا في هذا الفصل إلى كرونولوجيا تطور القطاع الخاص الجزائري ،

ظروف نشأته و أهم المراحل التي مر بها إلى أن وصل للمرتبة الاقتصادية التي هو عليها الآن في الاقتصاد الوطني ، بالإضافة إلى موقعه من الإطار التشريعي الجزائري ، كما تمت الإشارة إلى خصائص و مميزات هذا القطاع و مساهمته الفعالة في التنمية الوطنية و دوره في التشغيل و في الأخير عرضنا مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطور هذا القطاع .

أما الجانب الميداني تضمن فصلين :

" حيث انصب **الفصل الخامس**: على توضيح المنهجية البحثية و كان تحت عنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية " و فيه عملنا على التعريف و الوصف التام لمجالات الدراسة و المنهج المستخدم في جمع و تحليل البيانات سواء النظرية أو الامبريقية و مجموعة الأدوات التي تم من خلالها جمع هذه البيانات وأهم التقنيات والآليات التي تم توظيفها فضلا عن تحديد مجتمع ممثل للمجتمع الكلي الكيفية التي تم من خلالها اختيار هذه العينة .

بينما تناول **الفصل السادس** و الأخير : قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة فمن خلاله تمت ترجمة البيانات الكمية إلى بيانات كيفية في صورة نسب مئوية لأجل تحليلها وتفسيرها والخروج بالنتائج العامة للدراسة ، بحيث تم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة ، التراث النظري و الدراسات السابقة و الأهداف المرجوة من البحث ، و أخيرا عرضنا النتيجة العامة التي هي بمثابة الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة واستوفينا البحث بخاتمة عامة .

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1_ إشكالية الدراسة

2_ فرضيات الدراسة

3_ أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

4_ أهداف الدراسة

5_ المفاهيم الأساسية للدراسة

6_ الدراسات السابقة و التعقيب عليها

خلاصة

تمهيد

من المعلوم أن علم الاجتماع لا يهتم بوصف الظواهر السوسولوجية بقدر ما يحاول اكتشاف و شرح أسباب وجودها و تفسير العلاقة القائمة بين العوامل المؤثرة فيها و معاينة التغيرات التي تطرأ عليها وتفسيرها تفسيراً علمياً ، و لهذا تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية و عملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية و لهذا تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة و فيه تم تحديد الإشكالية ، صياغة الفرضيات ، أسباب و مبررات اختيار الموضوع و أهميته العلمية والعملية و الأهداف المبتغاة من البحث كما ضم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وفي الأخير أدرجنا مجموعة الدراسات السابقة التي عالجت هذه الظاهرة كي يتسنى لنا تكوين خلفية نظرية عن الموضوع .

في ظل التوجهات العالمية المتزايدة نحو تفعيل نظام السوق بدأ العديد من دول العالم - سواء المتقدمة منها أو النامية- في تقسيم الأدوار بين السلطة و آليات السوق . و الجزائر على غرار هذه الدول فتحت المجال واسعا أمام الاقتصاد الحر ، فالمعروف أن الاقتصاد الجزائري وجد نفسه حبيس عدة اضطرابات مثل : انخفاض معدل النمو الاقتصادي وانخفاض معدلات الاستثمار و تقلص مناصب العمل و التصاعد المستمر لمعدل التضخم و الركود في جميع الاتجاهات ... إلى غير ذلك من المؤشرات السلبية . ونتيجة هذه المعطيات أدركت الدولة الجزائرية أن الاقتصاد الموجه ليس هو السبيل في إحداث التنمية مقارنة بما أثبتته الواقع من عدم نجاعة الأساليب التنظيمية التي يعتمد عليها القطاع العام و الآثار السلبية على المردودية و الفعالية الإنتاجية رغم ما تتفقه الدولة دون الوصول إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تتناسب مع حجم الاستثمارات .

و لهذا وجدت الجزائر نفسها في حاجة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص بشكل أوسع ودمجه ضمن مخططات التنمية من أجل النهوض بالبلاد بعد ما كانت تستبعده من العملية الاقتصادية و تضع له الحواجز. إن فتح مساحة أوسع أمام القطاع الخاص لم يكن عبثا و إنما نتيجة ضغوط مالية و اقتصادية و اجتماعية شهدتها الدولة الجزائرية على المستويين الداخلي و الخارجي مما أثقل كاهلها خاصة في الفترة التي أعقبت الأزمة النفطية في عام 1986 و ما تبعها من مشاكل اقتصادية و اجتماعية و حتى سياسية .

ولهذا رفعت الجزائر شعار التحدي لضرورة النهوض بالتنمية الشاملة في كافة المجالات ، وكان عليها إيجاد آليات تسمح لها بتضافر جهود كلا القطاعين لأن مهمة التنمية صعبة كما أنها أصبحت مرهونة و مرتبطة بالمحيط الدولي و يجب أن تكون فعالة بالشكل الذي يسمح بمواكبة الاقتصاد العالمي و مسايرة التغيرات و المستجدات التي أفرزتها البيئة الدولية.

وما يجب عمله في هذه الحالة هو تغيير استراتيجية التسيير و إيجاد الصيغة التي تسمح بهذا التحدي و ضرورة عمل القطاعين جنبا إلى جنب لتكون علاقة تكامل بينهما. فلقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية يمر حتما عبر المؤسسات الاقتصادية الفعالة و التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق و ذلك من خلال التحكم في أساليب التسيير و الإنتاج والاستعمال العقلاني للموارد المتاحة و هذه الميزة نجدها في مؤسسات القطاع الخاص ، عكس مؤسسات

القطاع العام التي تعاني من ضعف في فعالية الأداء نتيجة التخطيط السيئ ونقص المهارات الإدارية و غياب الرقابة و التجاهل الكلي لاحتياجات السوق و المستهلكين رغم الامتيازات و الصلاحيات التي تقدّم له . ولا يتم هذا التسيير الفعال إلا في وجود كفاءات عالية يتم البحث عنها بكل دقة لاستقطابها و تشغيلها للاستفادة من خبراتها و إمكانياتها مهما ارتفعت تكلفتها إذن فالقطاع الخاص هو دائم البحث عن الموارد البشرية ذات المميزات الخاصة ليستطيع بها مواكبة التطورات الحاصلة في السوق العالمية .

وهذه الحركية و الدينامية التي يتميز بها هذا القطاع تستدعي التغيير الدائم سواء على مستوى وسائل الإنتاج أو على مستوى الموارد البشرية وهذا طبعاً حسب ما يتطلبه نوع التحديث ، لكن هذه الحركية الدائمة على مستوى المؤسسات المنتمية للقطاع الخاص يترتب عنها آثار جانبية سلبية ، فالعامل تحت هذه الظروف يصبح يعاني من ضغط دائم جراء سوء التكيف مع محيط العمل وسرعة وتيرة الدوران الداخلي للعمل و تغير الدور فالعامل كلما تأقلم مع نمط معين في العمل يتم تغييره و بالتالي يولد لديه الكثير من مظاهر الاستياء لأن التغيير المتكرر في محيط العمل يعمل على عدم تركيز العامل في أداء دوره بفاعلية ، خاصة إذا لم يكن هذا التغيير مصحوباً بتكوين مرافق لهذا النمط الحديث في محيط العمل . لأن كفاءة أداء العاملين في أي منظمة تمثل مطلباً أساسياً لأنها تعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات وهو مؤشر يدل على نجاح المنظمة أو فشلها ، كما أن الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل منها : عوامل شخصية و عوامل تنظيمية ، و عدم اهتمام المنظمة بهذه العوامل يؤدي إلى بروز عدة سلوكيات سلبية لدى العاملين و لعل من أبرزها ظاهرة ترك العمل و الانسحاب من المنظمة ، فهذا التسرب في العاملين يكلف المنظمة خسائر جمة تتمثل في فقدان الخبرات التي صنعتها و أهلتها و التي تتميز بالمرونة و المعرفة الكاملة لكافة جوانب العمل و تشبع بثقافة هذه المؤسسة . و من جهة أخرى ربما يشكل هذا خطر على هذه المنظمة لأن هذه الفئة من العمال المنسحبين يصبحون مطلوبين لدى منظمات أخرى منافسة تعمل على استقطابهم بتقديم حوافز مغرية تلبى متطلباتهم و احتياجاتهم و تكون بذلك هذه المنظمة التي تهاونت في المحافظة على مواردها البشرية ألحقت الضرر بنفسها.

و لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات أفرادها تماما كما تعتنى بالحاجات المادية للتنظيم بوضع قواعد و أسس تنظيمية واضحة و موضوعية للسلوك و الأداء و المسار الوظيفي كما يتوجب عليها وضع نماذج لقياس الأداء و الإنجازات و التعرف على نواحي القوة و الضعف لدى العاملين لتحديد قيمة العائد لقاء العمل المنجز ، لأن العامل دوما يجري عملية مقارنة بين ما كان يتوقعه من العمل و المنفعة التي حصل عليها فعليا فهذه المفاضلة بين البدائل المختلفة و المطروحة في سوق العمل و التي تحقق له العائد المتوقع والمطابق لمتطلباته و الذي يشبع طموحه و يعمق شعوره بقدراته و أهميته تؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن العمل و قناعته به و بالتالي يزيد من كفاءته و التزامه نحو عمله بما يحقق له الاستقرار و الأمان الوظيفي و التمتع بأكبر قدر من التركيز في العمل و عدم التفكير في تركه نتيجة عدم إشباع الحاجات المادية و المعنوية و الاجتماعية و النفسية لديه و يرى البعض من الباحثين أن الاستقرار الوظيفي هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله تتمثل في المعادلة التالية : الاستقرار الوظيفي يساوي الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي يتمثل في الرضا عن الأجر ، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن فرص الترقية ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل ، الرضا عن ساعات العمل بالإضافة إلى الرضا عن ظروف العمل .

إن الاستقرار الوظيفي مرتبط بالاشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد بالتالي تمسكه بها وارتباطه بها ما يرفع من مستوى أدائه و يشجعه على المبادأة و الابتكار و هذا النوع من التسيير نجده في مؤسسات القطاع الخاص فهي تشجع التعامل بنظام الحوافز عكس مؤسسات القطاع العمومي الذي يعيبه غياب المحفزات فهو لا يفرق بين عامل منتج أو غير منتج في حين قد تمنح مؤسسات القطاع الخاص مكافآت للعامل في حال استطاع أن يرفع من دخل المؤسسة . و من هذا المنطلق تتبلور إشكالية بحثنا و تتلخص في السؤال الرئيسي الذي مفاده : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟

2_ فرضيات الدراسة :

الفرضية هي إجابة مؤقتة على أسئلة الانطلاق و التي تقوم على أساس افتراضي - استنتاجي تؤكدتها فيما بعد مرحلة التجربة الميدانية (F , DEPELTEAU , 2007,162) و لهذا فهي خطوة لها دور جوهري في البحث العلمي إذ يتم الانتقال بفضلها من الجانب التجريدي إلى الجانب الملموس للطريقة العلمية كما تساعد على ترتيب الحقائق و تصنيفها بشكل منطقي وتكشف عن العلاقة بين المتغيرات المراد دراستها سببا و نتيجة فضلا عن أنها تساعد الباحث على جمع الوسائل النظرية و الميدانية التي يحتاجها بحثه و بالتالي هندسته و وضع تصميم أولي ، و لذلك من الضروري أن نبني مجموعة من الفرضيات كتفسيرات مسبقة لحل إشكالية موضوعنا الذي يبحث في طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص و للإجابة عن هذه الإشكالية نقترح جملة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية :

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

انطلاقا من الفرضية العامة و استنادا إلى حيثيات الدراسة عمدنا إلى استنباط أربعة فرضيات فرعية نهدف من خلالها تغطية جميع جوانب الموضوع و التوصل إلى فحص متغيرات الدراسة فجاءت الفرضيات الفرعية كالآتي :

الفرضيات الفرعية :

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

مؤشرات الدراسة:

بالنسبة لمتغير الاستقرار الوظيفي حاولنا حصره في المؤشرات التالية :

- نظام التدرج المهني - عملية الإشراف - الظروف الفيزيائية - نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة .

و للحكم على فعالية الأداء في القطاع الخاص اخترنا المؤشرات التي تدل على فعالية الأداء من عدمه وهي كمايلي :

التغيب العمالي - دوران العمل - الانضباط الذاتي .

3_ أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع :

3_1_ أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاستقرار الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص و لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع و الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لكونه الشريك الفعال في دعم عملية التنمية و باعتباره ركيزة أساسية للمؤسسات و موظفا رئيسيا للعمالة الوطنية . كذلك للدور الكبير الذي يلعبه الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسات هذا القطاع و تأثيره على الدافعية للعمل لسير العملية الإنتاجية حيث تكمن أهمية الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة في كونه يحقق الولاء و الانتماء للمؤسسة وهو عادة يقلل من دوران العمل و يزيد من إنتاجية العامل ويشعره بالعدالة و المساواة و يحقق له قيمة اجتماعية داخل المؤسسة و خارجها .

أ_ الأهمية العلمية : حسب ما توفر لدينا من كتابات في هذا الموضوع تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي جمعت بين هذه المتغيرات ، فمجموعة الدراسات التي اطلعنا عليها موجهة إلى العامل مباشرة للتعرف من خلاله على الأسباب التي تجعله غير مستقر في عمله و ذلك من جانب واحد فقط كالجانب النفسي أو المادي أو الاقتصادي ولم تحدد أي قطاع اقتصادي ينتمي

إليه هذا العامل ، عكس هذه الدراسة فهي ركزت على العامل في مؤسسات القطاع الخاص لما لهذه المؤسسات من ميزات خاصة في تعيين و استقطاب العمالة ، مما سيعطي هذه الدراسة طابعها الخاص و أهميتها العلمية و خاصة و نحن في مرحلة الاقتصاد الحر و سيطرة القطاع الخاص على معظم المجالات و المكانة التي تعطيها الدولة الجزائرية لهذا الأخير في حل مشكلة البطالة .

ب_ الأهمية العملية : من المتوقع أن تخرج هذه الدراسة بنتائج و توصيات مفيدة تساعد الجهات المعنية على و ضع خطط سليمة لإدارة و تخطيط الموارد البشرية و إيجاد الحلول المناسبة للحد من هدر هذا المورد و الحفاظ عليه و الرفع من رضاه الوظيفي لأجل فعالية أدائه و زيادة انتمائه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها . فعدم الاستقرار الوظيفي تترتب عنه مشاكل جمة من بينها النفقات الباهظة من اجل إحلال العاملين الذين تركوا مناصب عملهم وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل و تدريب للعاملين الجدد بالإضافة إلى الإرباك الذي تقع فيه المؤسسة جراء هذا الاختلال في مخططاتها مما يضعف من نموها و تطورها .

لذا ستسعى هذه الدراسة بإذن الله تعالى إلى مساعدة أصحاب القرار في التعرف على أهم العوامل التي تعيق استقرار العاملين و تحد من أدائهم الوظيفي و ذلك بمعالجتها و أخذ الاحتياطات اللازمة للمحافظة على أهم مورد في المؤسسة.

3_2_ أسباب اختيار الموضوع :

هناك سببان دفعا بنا لاختيار هذا الموضوع :

أ_ سبب ذاتي : يتمثل في الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفنا حوله بمحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب و في الواقع المعيش و التطرق لمختلف عوامل الاستقرار و اللااستقرار الوظيفي ومدى تأثيرها على أداء العامل في القطاع الخاص و كذا الكشف عن

المسببات المختلفة لرضا العمال من عدمه و مجموع العوامل التي ترفع من معنوياتهم و تزيد من ولائهم التنظيمي .

ب_ سبب موضوعي : يعتبر الاستقرار الوظيفي ذو أهمية بالغة للعامل و المنظمة معا ، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل ، لكن غياب الشعور بالرضا و الأمان لدى الفرد العامل تجاه نفسه و وظيفته و المنظمة التي يعمل بها حالة يعاني منها الغالبية الساحقة من العاملين في القطاع الخاص ، لأن جلب المال و تعظيم الأرباح يعد من أهم أولويات أصحاب و مديري هذه المؤسسات ، أما قوانين العمل و الأنظمة ذات العلاقة بالعامل فهي آخر اهتماماتهم ، و في ظل تنافس الشركات على الفرد الأكثر كفاءة فان هناك فرص متعددة تصبح أمام هذا الأخير للانتقال إلى منظمة أخرى تشبع رغباته و تلبى متطلباته وربما يكلفه هذا أداء منخفض عن المنظمة التي غادر منها أو العكس تماما .

فمن أجل دعم عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين تأتي ضرورة بحث أهم عوامل و عناصر عدم الاستقرار الوظيفي للأفراد في مؤسسات القطاع الخاص .

4_ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الأنفة الذكر لكشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات القطاع الخاص و ذلك من خلال :

1- التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات و خاصة منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل ، والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.

2- محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، و خاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل و ضرورة المحافظة عليها عن طريق و ضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة .

3- مدى تكيف العاملين مع مؤسسات القطاع الخاص .

4- تشخيص أهم الصعوبات و العراقيل التي تقف حائلا أمام العمال من جهة و أرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية دون أن يتنازل كل طرف على متطلباته .

5_ المفاهيم الأساسية للدراسة :

إن لتحديد المفاهيم و المصطلحات أهمية كبيرة في البحوث العلمية ، إذ انه لا ينبغي تجاوز تحديدها و من الأهمية أن نشير إلى أن الكثير من المفاهيم تتحدد معانيها و تتشعب دلالاتها و هي التي تتطلب التحديد (ف ، دليو و آخرون ، 1999 ، 94) ليسهل على القارئ إدراك المعاني و الأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها و لهذا وجب تحديد مجموعة المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة و هي كمايلي :

5_1_ مفهوم الاستقرار الوظيفي : الاستقرار Stabilité stability

التعريف اللغوي : الاستقرار جاء بمعنى متانة ، رسخ ، صلابة ، ثبات ، دوام (س ، إدريس ، ر ، البعلبكي ، 1995 ، 97) . و استقر بالمكان أي أقام به و الاستقرار هو الثبوت و الإقامة و الهدوء و السكون (الأداء ، 1997 ، 38) .

التعريف الاصطلاحي : يقصد بالاستقرار الوظيفي " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقديره سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو للقلق ، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حريته النقابية و أمنه الصناعي و ترقيته " (أ ، عبد الواسع ، 1973 ، 81) .

أما حبيب الصحاف فيعرف الاستقرار الوظيفي أنه : " استقرار الموظف في الوظيفة و يتبين من معدلات البقاء في العمل ، و تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي و تعمل على تكريسه " (ح ، الصحاف ، 1997 ، 69) .

أما السيد شتا فيرى " الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا و الراحة في عمله يحاول دائما تغييره و يعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني " (ا ، شتا ، 1997 ، 344) . و بالنسبة لمحمد علي محمد فالاستقرار في العمل " هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و توحدهم به و تمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم " (م ، محمد ، 1985 ، 224) .

ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول و يقصد عنده " بقاء الموظف في عمله و عدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر و نفقات أقل " (س ، الشوبكي ، 2006 ، 41) .

و تعريف آخر يرى أن الاستقرار الوظيفي يعني " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل و الثبات و الأمان للمؤسسة و للعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة و عدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة " (ر ، الديب ، 2006 ، 84) .

ويشير الاستقرار الوظيفي إلى استمرارية الوظيفة كهزمة وصل بين الأجير و المؤسسة وانقطاع الصلة يكون لسببين :

* عند تقديم الأجير استقالته .

* أو من طرف المؤسسة عند انتهاء مدة العقد (J, DOLORS , 2005 , 8) .

التعريف الإجرائي : وبدورنا نضع تعريفا إجرائيا للاستقرار الوظيفي بما يتناسب مع هذه الدراسة وهو كمايلي : الاستقرار الوظيفي : " هو تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل و عدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة ، متمثلة في الإشباع المادي و المعنوي و الاجتماعي و النفسي للعامل " .

2_5_ مفهوم الأداء الوظيفي : الأداء performance performance

التعريف اللغوي : أدى ، تأدى ، الأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه و الأداء بمعنى القضاء أي أدى ما عليه من دين (المنجد في اللغة و الإعلام ، 1986 ، 31) .

و أدى الشيء أي أوصله و الاسم الأداء و هو أدى الأمانة منه ، فلان أحسن أداءً ، أدى دينه أي قضاة ، أدى فلان الأمانة ، أدى ما عليه تأدية و أداء (ابن منظور ، دس ، 37) .

و في قاموس الشامل يقابل لفظ أداء ، انجاز ، فعالية و له معنيين : الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة . مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة مناسبة معينة (م ، الصالح ، 1999 ، 392) .

و الأداء هو انجاز لمهمة أو دور و هو في المجال الإداري تنفيذ مبرمج لخطة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة و تتحدد بموجبها شروط الأداء - الواجبات والمسؤوليات- (خ ، خليل ، 1995 ، 28-29) .

التعريف الاصطلاحي : يرى أحمد صقر عاشور الأداء هو " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (أ ، عاشور ، 1983 ، 50) .

و تعريف آخر يرى أن عنصر الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات و المنظمات ... و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد والجماعات و المنظمات زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب والتغيير و التطوير ، و لإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف "

(أ ، سيزلاقي ، م ، ولاس ، 1991 ، 38) .

ويعنى بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله

(م ، سلطان ، 2003 ، 219) .

ويعرفه مصطفى عشوي على أنه هو " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال " (م ، عشوي ، 1992 ، 244) .

و ناصر محمد العديلي يعرف الأداء أنه هو " فعالية سلوك الموظف ، و الأداء يتأثر بعدة عوامل و من خلال فرص عديدة ، فالسلوك الواحد نفسه قد يصدر عنه أداء و انجازات مختلفة لذلك فمراقبة هذا الأداء أو الانجاز و التحكم به تكون صعبة " (ن، العديلي ، 1993، 19)

أما علي غربي فالأداء عنده" يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة ، و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به " (ع ، غربي ، 2007 ، 130) .

و تعريف آخر يرى الأداء انه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات و المؤسسات و يقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة " (ك ، بربر ، 2008 ، 172) و صالح بن نوار يحدد مفهوم الأداء على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات ، إدراك الدور أو المهام " (ص، بن نوار ، 2010، 91) .

التعريف الإجرائي : و من مجموعة التعريفات السابقة يمكن صياغة تعريفا إجرائيا للأداء :

الأداء هو: " تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها جهة عمله ، و يتكون الأداء من عدة عناصر هي المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل و كمية العمل . و يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية العامل قدراته و إدراكه لدوره " .

3_5_ مفهوم الوظيفة : الوظيفة fonction function

التعريف اللغوي : الوظيفة هي ج وظائف بمعنى المنصب ، العمل في شركة أو دائرة أو مؤسسة مقابل أجر (الأداء ، 1997، 638) . أما في المنهل فالوظيفة هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون و الشكل و يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر (س، ادريس ، 2006، 20) .

وفي معجم المصطلحات الاجتماعية فلفظ الوظيفة متعدد الاستعمالات و الدلالات ففي الرياضيات تعني دالة و في علم الأحياء استعملها برنارد بمعنى توليد "وظيفة توليدية سكرية" و في علم السياسة و علم التنظيم استعملت بمعنى منصب ، قيادة ؛ أما في علم الاجتماع فلها نفس المعنى (خ ، خليل ، 1995 ، 399-400) . و في معجم اللغات وظيفية ، عمل ، مهنة كلها بمعنى واحد ، أي قام بوظيفة (ج ، السابق ، 1985 ، 436) .

أما المهنة ج مهن و هي العمل الحذق في العمل و الخدمة (الأداء ، 1997 ، 572) .

التعريف الاصطلاحي : يعد مفهوم الوظيفة من المفاهيم التي يجدر بنا توضيحه في دراستنا هذه ، فكثيرا ما نلاحظ خلطا كبيرا بين مفهوم الوظيفة ، المهنة ، المركز و المنصب .

يحتل مفهوم الوظيفة مكانا كبيرا في علم الاجتماع المعاصر حيث استخدم أولا من طرف الانثروبولوجيين اثر مالفينوفيسكي من أجل تحليل المجتمعات ثم عمم فيما بعد بواسطة ميرتون (م ، دوفرجيه ، 2001 ، 198) . حيث يقول ميرتون MERTON أن كلمة وظيفة استخدمت بخمسة معاني مختلفة على الأقل ، مما أدى إلى إساءة استعمالها في علم الاجتماع .

فهناك أولا " الوظيفة " كما تستخدم في الحياة اليومية للإشارة إلى النشاط الاجتماعي و هناك ثانيا "الوظيفة " بمعنى المهنة أو العمل و تستخدم "الوظيفة " ثالثا في العلوم السياسية و يقصد بها النشاط المتعلق بمركز اجتماعي معين و هناك رابعا "الوظيفة" كما تستخدم في الرياضيات لكي تشير إلى أحد المتغيرات في علاقته بمتغير آخر أو أكثر ، و الاستخدام الخامس لكلمة "وظيفة" فهو الذي يحتل مكانا مركزيا في التحليل الوظيفي في علم الاجتماع و الانثروبولوجيا و هو مستعار بشكل صريح من العلوم البيولوجية حيث يشير إلى العمليات العضوية أو الحيوية و تم تطبيق مفهوم الوظيفة على علم الاجتماع أساسا عبر اعتماده المعنى الذي أعطاه إياه علماء الأحياء . كما نسجل في هذا الصدد مناداة هربرت سبنسر بمبدأ المماثلة العضوية وتشبيهه للمجتمع بالكائن الحي (ع ، غربي ، 2007 ، 79) .

ويذهب راد كليف براون إلى أن إميل دوركايم EMILE DURKHIEM هو أول من قام بصياغة منهجية لهذه المماثلة بين المجتمع و الحياة العضوية و أنه أقام نظريته على أساس الوظيفة (أ ، زايد ، 2011 ، 71) .

أما في التنظيمات فيعتمد مصطلح وظيفة على كيف ومتى ومن يستخدم هذا التعريف ؟ فهي عادة تستخدم كمرادف لكلمة المهنة و المركز ، و الوظيفة يقوم بها أكثر من فرد أما المركز لا يشغل إلا بفرد واحد فقط ، فالمنظمة قد يكون لديها شخصان يقومان بنفس الوظيفة و لكن يشغلان مركزين منفصلين ، فراوية حسن ترى في الوظيفة أنها مجموعة من المراكز المتطابقة فيما يتعلق بمهامها الرئيسية أو مهامها ذات الدلالة و التشابه بدرجة كافية تبرر تغطيتها بتحليل واحد ، و المجموعة المكونة من وظائف متشابهة مهنة أو عمل ، و يحدد تصميم الوظيفة المهام المعينة لعمل الفرد أو المجموعة من الأفراد (ر ، حسن ، 1989 ، 27) . و الجوهري يؤكد على أن الوظيفة هي " أصغر وحدة في التصنيف المهني و هي تعني مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد ويكون لها مسمى معترف به عموماً " .

أما المهنة فهي " مرادف للوظيفة في أغلب الأحوال ولكنها يمكن أن تشير إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة التي يكون لها مسمى معروف " (م ، الجوهري ، 2009 ، 287) .

و حسب صلاح الدين عبد الباقي " الوظيفة يقوم بها أكثر من فرد ، المركز لا يشغل إلا بفرد واحد فقط ، فالمنظمة قد يكون لديها شخصين يقومان بنفس الوظيفة و لكن يشغلان مركزين منفصلين ، أما المجموعة المتشابهة من الوظائف تكوّن المهنة " (ص ، عبد الباقي ،

2005 ، 123-124) . و بالنسبة لناصر دادي عدون في كتابه اقتصاد المؤسسة يرى في الوظيفة أنها تتخذ أهمية و أدوار متعددة و تعريفات تختلف من شخص لآخر و تجتمع كلها فيما تقوم به المؤسسة من أعمال و أنشطة ووظيفة الفرد فيها هي " مجموع ما يكلف به من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته و السلطات المعطاة له في منصبه و هذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل و دراسة المناصب ووظائفها بمختلف المسؤوليات في المؤسسة " (ن ، دادي عدون ، 1998 ، 245) .

وتعرف الوظيفة أيضا بأنها : " مجموعة من المهام و الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد وبناءً على ذلك فان أية مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها ، و مجموعة الأعمال المتماثلة في كثير من المؤسسات هي المهنة " (ش ، فرج و آخرون ، 40-42) .

و تعريف آخر يجد في الوظيفة أنها مجموعة من العمليات أو الواجبات التي يكلف بأدائها فرد واحد ، أما المهنة هي مجموعة من الأعمال المتماثلة و المترابطة التي تهدف إلى هدف موحد (ع ، دويدار ، 1995 ، 147) .

و أيضا تعني الوظيفة لعامل عوض أدوار العمل ، أما المهنة فهي الدور الاجتماعي الذي يؤديه الراشد في المجتمع و الذي يحصل على طريقه بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائج اجتماعية و مالية و الذي يشكل بؤرة الاهتمام الرئيسية في حياته (ع ، عوض ، 2008 ، 18) .

التعريف الإجرائي : فمن مجموعة هذه التعريفات يتوضح الفرق بين كل من الوظيفة ، المهنة، المركز والمنصب ونحن في دراستنا هذه نركز على مفهوم الوظيفة دون غيره أي وظيفة العامل في التنظيم و التي هي : " مجموع ما يكلف به العامل من مهام و أعمال في إطار مسؤولياته داخل التنظيم " .

4_5_ مفهوم العامل : العامل TRAVAILLEUR WORKER

التعريف اللغوي : العامل ج عمال و عاملون و عملة . كل من يعمل بيده ، من يتولى أمور رجل في ماله و ملكه (المنجد في اللغة ، 2003، 531) و هو الذي يأخذ الزكاة من أربابها (المعجم الوسيط ، 2005 ، 627) .

و يقصد بالعامل كل ذكر و أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته و إشرافه (س ، الشويكي ، 2006 ، 214) .

التعريف الاصطلاحي: أطلقت عدة تسميات على العامل حسب نظرة المشرع لهذه الفئة فقد يطلق عليه لفظ : عامل *ouvrier* ، أو مستخدم *employé* ، أو أجير *salarié* ، أو شغيل *travailleur* ، أو خادم *domestique* أو متقاعد *contractant* أو إطار *cadre*

وحسب قانون العمل الجزائري 90/11 المتضمن لعلاقات العمل الفردية فقد عُرّف العامل في المادة 2 كما يلي: " يعتبر عمال أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤديون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب ، في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم "

والعامل يعني الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج سلع بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية في محيط العمل (ع ، حسن ، 1995 ، 65) .

ويعرفه الجوهري على أنه : " موظف عمومي خاضع لقانون أساسي معين في عمل دائم ومرسوم في رتبة من السلم التدريجي لإدارة المؤسسة " (ع ، الجوهري ، 1998 ، 7) .

أما هشام هاشم رفعت فيعرف العامل أنه : " كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و إشرافه " (ه ، رفعت ، 1996 ، 368) .

وتعريف آخر يرى العامل هو ذلك الشخص الذي ينفذ مهمة في مكان عمل بموجب عقد عمل لصالح صاحب العمل " (R,GAGNON&AUTRES , 1991,196) .

التعريف الإجرائي : و نحن بدورنا نعتد تعريف العامل كما ورد في التشريع الجزائري وهو : " العامل هو كل شخص يؤدي عمل يدوي أو فكري مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم " .

5_5_ مفهوم المؤسسة : المؤسسة ENTREPRISE ENTREPRISE

التعريف اللغوي : أسّ ، أساً ، أسّ الدار أي أسس البيت ، تأسس أي جعله أساساً ، أصل البناء أي يضع الأساس لبناء مؤسسة جمعية أو معهد أو شركة ، تأسست لغاية علمية أوخيرية أو اقتصادية ، يقال مؤسسة صناعية (المنجد في اللغة ، 2003 ، 10) .

و المؤسسة هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج و المبادلة للحصول على الربح (م ، اللحام وآخرون ، 2005 ، 19) .

التعريف الاصطلاحي : المؤسسة ، المنظمة ، المنشأة ، النسق عادة تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى (ن، دادي عدون ، 1998 ، 11) .

تتعدد تعريفات المؤسسة نظراً لتعدد أنشطتها و هياكلها و كذلك أهدافها .

المؤسسة هي : " وحدة إنتاج تجتمع فيها عوامل الإنتاج من مواد أولية ، رأسمال، عمال لخلق منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجيات المستهلكين " (G, BLARDONE, SA , 100)
و يعرفها العدلوني أنها " منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته " (م ، العدلوني ، 2002 ، 14) .

و باعتبار المؤسسة نسق يمكن حصر خصوصيتها في مايلي :

- * أنها ملموسة أي أنها تتكون من عناصر ملموسة مثل الآلات و المعدات و البناية وغيرها .
- * أنها مفتوحة أي أنها على اتصال بمحيطها الصناعي و الثقافي وما يمليه ذلك من مداخل ومخارج .
- * أنها هادفة أي أن لها أهداف تستلزم استراتيجيات واضحة و واقعية .
- * أنها ديناميكية و حيوية أي أنها تتطور و تنمو باستمرار .

* أنها تخضع لعملية ضبط أي أن العمل على تحقيق الأهداف يتم بواسطة اتخاذ القرارات (م ، مسلم ، 2007 ، 30) .

و شبكة الوظائف التي تشكل المنظمة تستمر حين يتركها أولئك الذين يشغلونها و يذهبون ليحل محلهم آخرون (ج ، فريدمان ، ب ، نافيل ، 1985 ، 34) .

و المؤسسة الاقتصادية هي : " نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات و أدوات بهدف استعمالها لإنتاج و تحقيق منتوجات و خدمات بالجمع و التنسيق بين هذه الوسائل و المواد و كذا العديد من المعلومات التقنية " (ن ، دادي عدون ، 1998 ، 14) .

التعريف الإجرائي : من خلال سرد التعريفات السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص تعريفا إجرائيا لها : " فهي تتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين العوامل المادية و البشرية و المالية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة " .

5_6 مفهوم القطاع الخاص : القطاع الخاص SECTEUR PRIVE PRIVATE SECTOR

التعريف اللغوي : القطاع هو الجزء المقتطع من أي شيء و يقال هذا خاص بالقطاع الصناعي (المعجم الوسيط ، 2005 ، 746) .

و القطاع الخاص هو المختص بصيغة معينة كالقطاع التجاري أو الصناعي (م ، اللحام وآخرون ، 2005 ، 604) .

التعريف الاصطلاحي : القطاع الخاص هو : " جميع الشركات و المؤسسات الهادفة إلى الربح المادي ، و التي تعود ملكيتها إلى أرباب العمل من المواطنين " . و يتمثل في الجزء من الاقتصاد الوطني تديره أو تملكه شركات الأشخاص و شركات الأموال و الأفراد (ب ، الحربي ، 2008 ، 10) .

كما يعرف بأنه : " القطاع الذي يدار بمعرفة الأفراد و وحدات الأعمال و تتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور بالنسبة للأنشطة الاقتصادية الخاصة و هي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن و ينقسم القطاع الخاص إلى قسمين :

أ- قطاع خاص منظم : و هو القطاع الذي يعمل في إطار منظم حيث يمسك في عمله وتعامله حسابات نظامية .

ب - قطاع خاص غير منظم : و هو القطاع الذي لا يمسك في عمله و تعامله حسابات نظامية و هو قطاع حرفي (خ ، خليل ، 2011 ، 202) .

يتكون القطاع الخاص من أفراد من المواطنين و قد يشمل في بعض الحالات مستثمرون من دول أخرى ، و تتغلب فيه قواعد الربح على الاعتبارات الاجتماعية التي يتحملها عادة القطاع العام (س ، الشويكي ، 2006 ، 255) .

تعريف آخر لموسى سعداوي حيث يرى أن القطاع الخاص هو مفهوم يطلق على الاقتصاد الحر الذي يشترط عدم تدخل الدولة أو غيرها في النشاط الاقتصادي و المرتكز على آليات السوق الحرة و المنافسة الحادة نتيجة لعدم تدخل الدولة و ذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن (م ، سعداوي ، 2007 ، 243) .

أما الهاشمي مقراني و آخرون يرون أن القطاع الخاص هو : " مجموعة من المؤسسات مهما كان نوعها (إنتاجية أو خدماتية) و حجمها (كبيرة ، متوسطة ، صغيرة) تعود ملكيتها لأشخاص (شخص واحد أو عدة أشخاص كالشركات المساهمة) يكون مؤشر النجاح فيها تحقيق أقصى ربح ممكن (ه ، مقراني و آخرون ، 2010 ، 15) .

و بالنسبة لحسين عمر هو " ذلك الجزء من الاقتصاد القومي يملكه و يديره الأفراد أو شركات الأشخاص أو الشركات المساهمة (ح ، عمر ، 1992 ، 368) .

التعريف الإجرائي : في دراستنا هذه نريد القطاع الخاص الذي هو " مجموعة المؤسسات الإنتاجية التي تعود ملكيتها لأشخاص ، هم أصحاب رأس المال و السلطة و اتخاذ القرار و تتحكم في ذلك آليات السوق بهدف تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة "

6_ الدراسات السابقة و التعقيب عليها:

في مايلي مجموعة من الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة و قد تم ترتيبها حسب البعد الزمني الذي تمت فيه .

الدراسة الأولى:

دراسة محمد علي محمد وعالجت موضوع التكامل والاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي (م،محمد ، 1985، 226-246) ، وهي دراسة أجريت بشركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مرّ بهما المصنع .

_ الفترة الأولى وتبدأ منذ نشأة المصنع إلى غاية سنة 1960 كان يدار فيها المصنع برأس مال خاص وبواسطة عدد محدود من الموظفين الإداريين والعلاقة عمال-أصحاب الأعمال كان يحكمها لوائح وقواعد داخلية وقوانين تصدرها الدولة لتنظيم هذه العلاقة .

_ الفترة الثانية تبدأ من سنة 1961 إلى غاية الثمانينات وهي فترة صدرت فيها قوانين التأمين و ازداد فيها حجم التنظيم و أخذ يتحول نحو البيروقراطية فتعددت فيها المستويات الرئاسية للسلطة وتأكدت القواعد الموضوعية لإدارة التنظيمات .

ولاستكشاف هذه الظاهرة انطلق الباحث من ثلاث إجراءات أساسية :

*الإجراء الأول : يوضح تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي والمعوقات التي تنشأ أمامهم في هذا المجال .

*الإجراء الثاني: التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا لهم ، أم أنهم يفضلون تغيير عملهم الحالي بالانتقال إلى تنظيم آخر؟ .

*الإجراء الثالث: يستهدف الكشف عن ارتباط العمال بالتنظيم في ضوء موقف ملموس حين طلب منهم أن يقارنوا استمرار عضويتهم في التنظيم أو تفضيلهم الانتقال إلى تنظيم جديد مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كل من التنظيمين .

ولم تكتف الدراسة بهذه الإجراءات بل ربطتها ببعض الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالعمال مثل الخبرة المهنية السابقة ، الأصول الريفية والحضرية ، الاستقرار في المجتمع المحلي،

مدة العضوية في التنظيم ، العمر ، التعليم ، الأجر والإنتاجية ، عضوية المنظمة الداخلية والمشاركة في البرامج الثقافية التي تستهدف زيادة الوعي السياسي بين العمال . وكانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الأول كما يلي :

71.3% من العمال صرحوا أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة التنقل المهني الصاعد مقابل 28.7% من العمال قرروا أن أمامهم فرصة تحقيق وتقدم وظيفي في التنظيم والملاحظة من هذه النتيجة أن تدعيم البيروقراطية أضاع كل فرصة لتحقيق التنقل المهني الصاعد والعمال الذين حصلوا على ترقية كانت بصورة غير موضوعية في المرحلة السابقة لأن الإدارة كانت ترى فيهم أشخاصا قادرين على إدارة العمل بصورة تحقق لهم أقصى ربح ممكن. وفي بحث العلاقة بين هذا الموقف وعلاقته بالخبرة المهنية كشفت البيانات على أنه:

_ لا توجد علاقة جوهرية بين هذين المتغيرين حيث بلغت نسبة 58.5% في مقابل

41.5% من الذين التحقوا بالعمل لأول مرة في هذا التنظيم، وهذا يعود إلى تشابه أوضاع العمال بين المصانع المختلفة في ظل التحول نحو البيروقراطية فممكن أن يرجع السبب حسب رأي بعض العمال في ظاهرة الانتقال من مصنع إلى آخر إلى العلاقة بين الرئيس المباشر .

وفيما يخص عامل الأصول الريفية والحضرية للعمال و إدراك العمال لفرص التنقل المهني الصاعد في التنظيم فكانت الإحصائيات 33.3% في مقابل 20.3% من العمال ذوي الأصل الحضري يعتقدون أن فرص التنقل المهني الصاعد أمامهم ممكنة أكثر من العمال ذوي الأصول الريفية الذين لا يزالوا مرتبطين بأصولهم الريفية ومحافظين على وحدتهم الإقليمية ولهذا فتكون درجة توافقه وتكاملهم مع التنظيم أقل إذا ما قورنت بدرجة تكامل العمال ذوي الأصل الحضري فهم أقرب إلى الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة .

أما بالنسبة حول العلاقة بين بعض المتغيرات الداخلية وبين إدراك العمال لفرص التنقل المهني الصاعد في التنظيم، توضح البيانات أن هناك ارتباط عكسي بين مدة العضوية في التنظيم وبين تصور الأعضاء لمستقبلهم المهني ، فكلما قلت مدة الخدمة زاد اعتقاد العمال في توافر فرص التنقل الصاعد وهذا عكس التوقع، ويعود إلى فكرة ربط الأجر بالإنتاج فالعامل المجد يحقق إنتاجا معيناً فتكون المكافأة حسب إنتاجه وهذا يكون له حافزا على زيادة دخله

وينعكس سلبا على صحة العمال ، والمنافسة بينهم تؤثر سلبا على مناخ العمل مما يؤثر على العلاقة بينهم ولا يصبح هناك فرق بين العامل الذي أمضى فترة طويلة في العمل واستهلكت صحته وقوته، والعامل الجديد الأصغر سنا الذي يستطيع بذل جهد أكبر وينافس العامل القديم وربما يفوقه ، فإذن كلما تقدم سن العامل قل إنتاجه وبالتالي قل أجره .

وحول العلاقة بين مستويات الأعمال وفرص التنقل المهني الصاعد فكانت النتيجة عكسية بين العمر وإدراك العمال لفرص التقدم المهني فكلما ارتفع مستوى العمر تأكد للعمال أن فرص الترقية محدودة ، وهناك متغير آخر وهو عضوية المنظمات الداخلية وعلاقتها بإمكانية التنقل المهني الصاعد فالبيانات أوضحت ارتباط ضعيف 40 % مقابل 26 % من الذين لا ينضمون إلى عضويتها .

* نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الثاني : ويتعلق هذا الإجراء بالرغبة في الاستمرار أو تغيير العمل الحالي إذا أتاحت فرصة الانتقال إلى مصنع آخر. فجاءت النتيجة 57.1 % في مقابل 42.9 % ممن يرغبون في التغيير ، فالفارق غير كبير مما يؤكد ضعف الروابط والتكامل بين العمال والتنظيم فلنتيجة تشابه العوامل في كل المصانع واعتمادها على نفس القواعد واللوائح التنظيمية فتغيير العضوية لا يصاحبه تغيير في المكانة ولا الأجر بالإضافة إلى صعوبة التكيف والانضمام إلى جماعات عمل جديدة غير معروفة.

أما الارتباط بين الرغبة في الاعتماد على العمل الحالي أو تغييره والمتغيرات الأخرى فكانت النسبة المسجلة بالنسبة لمدة العضوية في التنظيم والاتجاه نحو التغيير هي 54.7 % فقط ممن لديهم رغبة في الاعتماد على العمل الحالي مقابل 54.3 % يرغبون في تغييره، ويعود السبب إلى نظام الأجور فهو يعتبر من عوامل تنشيط الإنتاج وأصبح هو نفسه يهدد التوازن الداخلي للتنظيم فطالما يحتفظ العامل بمدة خدمته في أي مصنع فسيكون له من الأفضل تغيير مكان عمله وهذا لبذل مجهود أقل مقابل نفس الأجر الذي يعتبر قد بلغ مستوى لا يتوقع بعده أية زيادة في تنظيم آخر .

أما العلاقة بين عامل السن والرغبة في التغيير فكان هناك ارتباط بين البناء العمري والرغبة في التغيير فكلما قلت الأعمار كانت هناك رغبة في التغيير .

وبالنسبة لعامل المستوى الثقافي والتعليمي فسجلت النسبة 83.3% من العمال الذين يعتمدون على أعمالهم الحالية كمستقبل مهني لهم من فئة العمال الأميين أو ذوي المستوى التعليمي المنخفض والمؤهلات المتوسطة ، أما عامل المشاركة في المنظمات الداخلية فكانت النسبتان متساويتان ، فالعضوية في كثير من المنظمات الداخلية مثل النقابة والنادي الاجتماعي ما هي إلا عضوية شكلية.

* نتائج الدراسة بالنسبة للإجراء الثالث : عندما طلب من العمال الكشف عن رغبتهم في الاستمرار أو تفضيلهم الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر في كلا التنظيمين، أشارت البيانات إلى ارتفاع ملحوظ للعمال الذين يفضلون البقاء في أعمالهم الحالية حيث بلغت نسبتهم 79.5% حيث تكشف الحقائق أن عامل الأجر من بين العوامل الرئيسية في تحديد العلاقة بين الأعضاء والتنظيمات خاصة في المجتمع الاشتراكي فالأجور هي مصدر كسب غالبية المواطنين بخلاف الحال في الاقتصاد الرأسمالي الذي يعتبر الأجور تكاليف على الإنتاج .

الدراسة الثانية :

دراسة ناجي سفير عالجت ظاهر التغيبية وحركية العمال في الصناعة الجزائرية

(ن ، سفير ، 1989) أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونا كوم سنة 1980 وتناولت فرع صناعي واحد وذلك من أجل تجانس مجتمع البحث .

يرى الباحث أن الصلة بين التغيبية وحركية العمال تربطها أربع سمات مشتركة :

- 1- ناجمتان عن إرادة واعية .
 - 2- تتمثل في جميع المستويات .
 - 3- يتم فيهما الانسحاب ورفض العالم الصناعي .
 - 4- تتمان خارج وحدة الإنتاج وتحداث اضطراب في التسيير العادي لمسارات العمل .
- ولذا أصبح من الضروري دراستها والبحث في العوامل المؤثرة فيهما خاصة في هذه المرحلة أين الصناعات الميكانيكية تعرف حركية مهنية كبيرة ، فتوصلت الدراسة إلى أن هناك لا استقرار في اليد العاملة في هذه المؤسسة والتي بلغت 3832 مغادرة سنة 1980 موزعة كما يلي :

1475 استقالة ما يعادل 38.49%

- 1327 تنازل عن الوظيفة ما يعادل 34.63%
- 340 حالة فسخ عقد ما يعادل 8.37%
- 534 فصل وتجربة غير مجدية ما يعادل 13.94%
- 156 تقاعدا ووفاة ما يعادل 4.07%

وتعود معظم المغادرات حسب الإحصاءات إلى العمال في حد ذاتهم حيث وصل المعدل حد 82% نسبة المغادرة الإرادية أما الباقي 18% فتعود للمؤسسة نتيجة حالات فسخ العقد المبرم بين العامل والمؤسسة أو التجريب غير المجدي إضافة إلى هذه النتائج ، توصلت الدراسة أن مغادرة العمال تختلف باختلاف وظيفة العامل ، فنجدها مرتفعة لدى عمال التعدين ، المعالجة الحرارية والصيانة الميكانيكية ، كذلك السلم التأهيلي يلعب دورا مهما في لا استقرار العمالة ؛ فالعمال ذوي التأهيل الضعيف تعود أسباب مغادرتهم للمؤسسة أنهم عمال شباب وتعتبر هذه أولى الوظائف التي تحصلوا عليها وبذلك فهم يعتقدون أن هذه الوظيفة لا تتماشى مع قدراتهم ولا يعود السبب إلى الأجر وحده .

أما العمال الذين تحصلوا على شهادة الكفاءة المهنية من المؤسسة ، يرى الباحث أنه نتيجة تلقي العمال تكوينا رفيع المستوى لدى المؤسسة هذا سهل لهم الطريق إلى مغادرة المؤسسة والانضمام إلى مؤسسة أخرى كعامل رفيع المستوى أو كشريك في شركة خاصة.

- وبالنسبة للإطارات فهناك نوعين من الإطارات في المؤسسة :

1- **الإطارات الشابة** : سبب مغادرتهم نتيجة لاحتياجات السوق وتعد هذه المرحلة انتقالية فقط إلى أن يجدوا الوظيفة التي تشبع طموحاتهم .

2- **الإطارات الأكبر سنا وتجربة** : لأسباب دوران العمل في هذه الفئة يرجع إلى بحثهم الدائم على المناصب ذات المسؤولية ولا يهتمهم انتسابهم إلى القطاع الخاص أو القطاع العام فهم أصبحوا قادرين على التفاوض وإمكانيات التشغيل متوفرة بالنسبة لما يحملونه من قدرات وكفاءة في العمل .

الدراسة الثالثة :

أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 1995-1996 من طرف الباحث بن نوار صالح في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي من جامعة منتوري - قسنطينة هذه الدراسة بعنوان : أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر (ص، بن نوار ، 1955) وهي دراسة ميدانية

بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته بالشرق ORLAIT CONSTANTINE

طرحت هذه الدراسة إشكالية أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر حيث انطلقت من فرضية عامة مؤداها:

_ إن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي :

- 1- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله .
- 2- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله .
- 3- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله .
- 4- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل داخل المؤسسة .
- 5- إذا أتيحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله .

و بما أن هذه الدراسة كان غرضها وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع فطبيعة الموضوع فرضت استخدام المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة بالأجور وملحقاتها وهذا حسب ما صرح به الباحث ونظراً لانعدام التجانس في مجتمع البحث حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين والتقنيين والعمال البسطاء فقد رأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات فكان عدد 69 عامل من أصل 575 عامل هو عدد العمال التي طبقت عليهم استمارة البحث ، حيث أخذ الباحث 20 فرداً من الإداريين من مجموع 152 عامل و 49 فرداً من العمال التقنيين من أصل 423 عامل تضمهم أقسام الإنتاج المختلفة فكانت النسبة إذا 12% من مجموع العمال .

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة ، المقابلة السجلات والوثائق والاستمارة .

وجاءت نتائج الدراسة كما يأتي :

بما أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد بعض العوامل أو الحوافز التي تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية استقرار العامل في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة المستخدمة والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى وأنه من الصعب الإلمام بجوانب الموضوع بسبب تشعبه وتداخله مع مصطلحات أخرى كثيرة يصعب حصرها فمن النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 81.13 % من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن 46.26 % هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم ، فنسبة 78.26 % يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافئات التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة ، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66.67 % من العمال لم يسبق لهم و أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتذمرون وبيتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء ، أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم وما لاحظها الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين وما نسبة

81.15 % أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة في ذلك ما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التألف والتكيف .

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

الدراسة الرابعة :

وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية قام بها الباحث جبلي فاتح خلال السنة الجامعية 2005-2006 بجامعة منتوري - قسنطينة وهي دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة تحت عنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (ف، جبلي، 2005_2006) هذه الدراسة عالجت وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك ، وهذا بإسنادها إلى أسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضا الوظيفي للعمال وبالتالي الاستقرار المهني وعلى هذا الأساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات هي :

التدرج المهني ، الأجر ، المكافآت والعلاوات ، شعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية ومن هذه النقطة أثار الباحث إشكالية بحثه المتمثلة في السؤال التالي :

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ؟

وأسئلة جزئية جاءت كالتالي :

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 زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة ؟

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

وكانت فرضيات الباحث كما يلي :

فرضية عامة : وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

وفرضيتين جزئيين هما على التوالي :

1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله .

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

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهذا حسب ما أدرجه وهو إحدى أساليب المنهج الوصفي مستخدما الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في

الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، والوثائق والسجلات وقد استعمل الباحث الأسلوب الإحصائي في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها .

مجال الدراسة الزمني كان خلال السنة الجامعية 2005-2006 طبقت هذه الدراسة في الشركة الوطنية لتبغ والكبريت وحدة الخروب بولاية - قسنطينة على عينة من العمال عددها 90 عامل من مجموع 903 عامل موزعة على ثلاثة أصناف: إيطارات ، أعوان تحكم ، أعوان التنفيذ تم الأخذ منها بنسبة مختارة قدرها 10% من كل فئة .

جاءت نتائج الدراسة كمايلي :

- الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة حيث يرتبط الاستقرار المهني في العمل بالترقية بنسبة 84.8 % من إجمالي العينة ويرتبط أيضا بالحوافز المادية بنسبة 83.3% كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيائية والارتياح في العمل من عدمه كذلك طريقة العمل .

أما بالنسبة إلى الفرضية الأولى : فيرى العمال أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم لأنها مطلب أغلبية العمال بغض النظر على مراكزهم وأدوارهم فنسبة 93.3% تقر بأن التطبيق غير الموضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلبا على استقرار العامل بالمؤسسة ونسبة 91.8% ترى أن معياري الكفاءة و الأقدمية هما الأكثر اعتمادا في الترقية و 60% منهم تفضل الحوافز المعنوية والمادية معا لأنها تؤثر على استقرار ورضا العامل .

أما الفرضية الثانية : فنسبة 82.2% ترى أنه بقدر ما كان العامل راض عن الأجر زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى استقراره في العمل كما تؤكد نسبة 84.9% من العاملين على أن الاستقرار يرتبط بالترقية ونسبة 83.3% تجده مرتبطا أيضا بالحوافز المادية في العمل والمتمثلة في الأجر والعلاوات والمكافآت . وأن نسبة 69.6% من العاملين تؤكد على أن الأجور التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة مع تكاليف المعيشية وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا والأجر وبين البقاء والمغادرة فضعف السياسية التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة وعدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ما تؤكد نسبة 60% من العاملين تؤثر على رضا واستقرار العمال في المؤسسة .

وكخلاصة لهذه الدراسة توصل الباحث أن الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة ، ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من

طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلق نوع من التذمر والشكاوى وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة أنه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن ، بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ أن فتحت المؤسسة أبوابها.

ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الأقدمية والكفاءة المهنية . أما الحوافز فمقتربة بالأجر وحده وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة .

الدراسة الخامسة :

وهي دراسة بعنوان **التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية (س، حليس، 2008_2009)** : قام بها سمير حليس وهي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج **AFRICVER** بالطاهير ولاية جيجل وهي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية بجامعة منتوري _قسنطينة خلال السنة الجامعية 2008-2009

تم الخوض في الدراسة بطرح مجموعة من الأسئلة كانت كما يلي :

- 1- ما هي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي ؟
- 2- هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر ؟
- 3- ما هي الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي ؟
- 4- كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية ؟
- 5- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة افتقارهم للتكوين الجيد يسمح لهم بالعمل على الآلات والوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم وظائف جديدة ؟
- 6- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من أن يكونوا ضمن المعنيين بالطرد ، فكيف يمكن للمؤسسة أن تتجاوز هذه المشاكل ؟

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

و للانطلاق في البحث تم وضع مجموعة الفرضيات التالية :

الفرضية الأساسية: يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمها لهذه العملية .

وفرضيات فرعية هي:

الفرضية الأولى : تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها .

الفرضية الثانية: تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل ، أثناء وبعد العملية .

الفرضية الثالثة: تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية .

إذن هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم و أعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وهي دراسة ميدانية وصفية متعمقة تهدف إلى كشف الارتباطات والعلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيرها من جهة والموارد البشرية واستمرارها في المؤسسة من جهة أخرى.

فاقتضى البحث في هذا الموضوع استخدام المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة واستخدم الباحث لجمع البيانات مجموعة من الأدوات كالملاحظة ، المقابلة ، والاستمارة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات . طبقت الاستمارة على 69 عامل من أصل 278 عامل اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 25% من مجتمع البحث استغرقت الدراسة الميدانية حوالي خمسة أشهر وقد أسفرت على النتائج التالية :

نتيجة الفرضية الأولى : العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة بين الفترة والأخرى بنسبة 76.81% من أفراد العينة هذا إذا كان هذا التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط

المدرسة ويشارك فيه كل العمال المعنيين بالأمر، كما أن 59.42% منهم يرون أن التغيير لا يمثل لهم تهديدا كما أن هذا التغيير يؤثر بشكل واضح على البناء التنظيمي للمؤسسة حيث أشار 79.7% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن أماكن عملهم تغيرت مع التغيير التكنولوجي الحاصل مما يؤدي إلى تغيير النشاطات والوظائف والمراكز التي يحتلونها . ونتيجة لهذا فهناك تأثير سلبي لهذا التغيير فهناك تغيير على مستوى العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل القدامى وأشار إلى هذا 75.36% من أفراد العينة ، لأن هذا التغيير الذي يتم لا يشارك العمال فيه ما تؤكد النسبة 70.01% فحسب رأيهم هم الأدرى من الأولى بالنقل وهم الأدرى بما يحدث على مستوى الورش الإنتاجية . فالتغيير التكنولوجي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا و بالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية . إذن يمكن القول أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي إحدى الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة تتبعها .

نتائج الفرضية الثانية : أقرت نسبة 44.92% من أفراد العينة أنهم لا يشاركون في الاجتماعات الداخلية وأنهم في معظم الأحيان لا يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الاستعداد والتحضير المسبق له وبالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشغلونها . كما صرح 52.17% من أفراد العينة أن المشرف المباشر هو الذي يساعدهم على التأقلم مع الظروف الجديدة وعلى تجاوز الاضطرابات وتحدي التغيير لأن الكثير منهم يرغب في ترك العمل بعد إجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات و الضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين .

نتائج الفرضية الثالثة : أكدت نسبة 85.8% من العمال أنهم استفادوا من التغيير لأنهم اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة في العمل و 94.20% منهم يقرون أن الاستفادة تختلف وتتنوع من فرد إلى آخر كل حسب طموحاته ، فمنهم من يرى ضرورة لزيادة أجره بالموازاة مع التغيير في المنصب ومنهم من يبحث على الترقية ومنهم من يطمح إلى تكوين إضافي ليزيد من مهارته وخبراته . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن التدريب والتكوين المهنيين يسهمان بدرجة كبيرة في إنجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال والارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم فمن خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن أن نقول أن الفرضيات تحققت ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

_ تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية فهي تقسي العمال وتعتمد على الأوامر الصارمة التي تصدر من الإدارة العليا ولهذا نجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية ، لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في ما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم متجاهلون رغم أنهم عصب العملية الإنتاجية و بالتالي هذا يخفض من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم و يخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل .

الدراسة السادسة :

وهي دراسة زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة بعنوان : **محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن (ز ، الصمادي، ف ، الرواشدة ، 2009) .**

نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس ، العدد الثالث سنة **2009** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت **280** عامل من أصل **4790** عامل من عمال مؤسسة الموائى تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية قصدية طبقية .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموائى لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني ، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية لذا أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا.

جاء هذا الطرح عن طريق مجموعة من الأسئلة كانت كمايلي :

1- ما مستوى توافر أبعاد الرضا والاستقرار وكما يراه العاملون في مؤسسة الموائى ؟

2- 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 والحوافز) ؟

أما الفرضيات فهي ثلاث فرضيات:

الفرضية الأولى: يتمتع موظفوا مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي

(بيئة العمل ، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا ، بيئة العمل والحوافز المقدمة) .

الفرضية الثالثة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر

، سنوات الخدمة ، المركز الوظيفي والراتب الشهري) والرضا والاستقرار الوظيفي .

استعملت في هذه الدراسة الأدوات اللازمة لجمع البيانات وتمثلت في التراث النظري والاستمارة والتي صممت بعد البحث المطول في المراجع وقراءة كل ما كتب حول هذا الموضوع لإخراجها في الشكل الذي وزعت به ، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .

- هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي .

- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي .

لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لأن العمال مؤمنون بأن استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لاستخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية .

الدراسة السابعة :

وهي دراسة بعنوان : العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات

الصناعية في الأردن (ع، الضالعين ، ن، العزاوي ، 2009) ، وهي دراسة ميدانية قام بها

الدكتور علي الضلاعين و الأستاذ الدكتور نجم الغزاوي بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

نشرت هذه الدراسة سنة 2010 في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة عدد 24 . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي وتم تصميم استمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية وتوصلت إلى نتائج أهمها : أنه هناك علاقة واضحة على عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق وعدم ايجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين فكانت تساؤلات الباحثين كما يلي :

- هل معدل أجر العاملين المتدني ، عدد ساعات العمل ، وسائل السلامة العامة ، التأمين الصحي ، المواصلات ، طبيعة العمل الصعبة وأخيرا علاقة الموظفين فيها بينهم ومع الإدارة هي المؤثر الحقيقي في الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن ؟ وبالنسبة للفرضيات التي وضعها الباحثين فكانت فرضيات إحصائية بمعنى كل فرضية تقابلها فرضيتها الصفرية وهي سبعة فرضيات جاءت كما يلي :

الفرضيات:

الفرضية الأولى :

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

H1 معدل أجر العامل المنخفض يؤثر تأثيراً بأممية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الثانية :

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

H1 عدد ساعات العمل يؤثر تأثيراً بأممية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الثالثة :

H0 وسائل السلامة العامة لا تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

H1 وسائل السلامة العامة تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الرابعة :

H0 التأمين الصحي لا يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

H1 التأمين الصحي يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الخامسة :

H0 توفر المواصلات أو عدم توفرها لا يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

H1 توفر المواصلات أو عدم توفرها يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية السادسة :

H0 طبيعة العمل الصعبة لا تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

H1 طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية السابعة :

H0 علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لا تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل .

H1 علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل .

وقد استندت هذه الدراسة إلى أسلوب الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي وهذا تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث الذي اختيرت منه عينة 204 عامل في الشركات الصناعية بمدينة الكرك الصناعية من أصل 3000 عامل. كان هذا الاختيار بطريقة عشوائية وتمت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2009/08/01 و 2009/09/31 وتم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين ، المصدر الأول هو الكتب والمقالات التي ناقشت هذا الموضوع والمصدر الثاني هو الاستمارة التي وزعت على العمال في هذه الشركات .

وبعد اختبار الفرضيات توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى: حيث رفضت الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الثانية : رفضت الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الثالثة : قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن الفرضية الرابعة : رفضت الفرضية الصفرية وقبلت الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين الصحي على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية الخامسة : قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصلات على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية السادسة : رفضت الفرضية الصفرية وقبلت الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين لطبيعة العمل الصعبة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الفرضية السابعة : تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لاستقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

الدراسة الثامنة:

وهي رسالة ماجستير للباحثة بلوم اسمهان وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجرتها خلال السنة الجامعية 2002_2003 بعنوان: المستويات التنظيمية وأداء العامل (1 ، بلوم ، 2002_2003) وهي دراسة مقارنة بين مؤسستين عامة وخاصة .

وكان ميدان الدراسة كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ومؤسسة دار الشهاب للطباعة والنشر بمدينة " باتنة " مشكلة الدراسة تمثلت في إجراء مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص في نظم المستويات التنظيمية للمؤسسة الصناعية التي لها علاقة بمؤشرات أداء العامل والمتمثلة في التغيب العمالي ، دوران العمل داخل المؤسسة والتحكم التكنولوجي للعامل ، فكان السؤال الرئيسي كما يلي :

-هل للمستويات التنظيمية العقلانية علاقة بتحديد أداء فعال للعامل ؟

الدراسة انطلقت من افتراض أساسي يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، تتخذ طابعاً بنائياً يحوي أبعاداً بنائية رسمية لها دورها في تحريك أداء العامل وجعله أكثر فعالية ، فنسق السلطة التنظيمية ، نسق العملية الإشرافية ونسق تسير الموارد البشرية تعتبر أهم الأبعاد الرسمية التي حددتها الدراسة لمالها من علاقة بأداء العامل إذ تمارس تأثيرها بصفة غير مباشرة من خلال علاقتها بمؤشرات أداء العامل الكفيلة بتحديد فعاليته أو الحد منها .

أما أهداف الدراسة التي سطرتها الباحثة هي كالاتي :

_ معرفة طبيعة المستويات التنظيمية في القطاعين العام والخاص من خلال تحديد التشخيص الفعلي لواقع العملية الإشرافية ونسق السلطة التنظيمية وكذا العمليات التنفيذية لنسق الموارد البشرية .

_ محاولة الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية والتي حددتها الباحثة في دوران العمل والتغيب العمالي في كلا القطاعين .

_ وأخيرا الوقوف على أهم المستويات التنظيمية المحددة للتحكم التكنولوجي للعامل في القطاعين العام والخاص .

فكانت فرضيات الدراسة بالصيغة التالية :

فرضية رئيسية :

_ إن لطبيعة المؤسسة التنظيمية دور فعال في تكريس مستويات تنظيمية بموصفات خاصة لها علاقة بأداء العامل .

فرضيات جزئية وهي :

الفرضية الجزئية الأولى :

_ لنسق الإشراف التنظيمي الديمقراطي علاقة بتحقيق فعالية أداء العامل .

الفرضية الجزئية الثانية :

_ لنسق السلطة التنظيمية اللامركزية علاقة بتحقيق أداء فعال للعامل .

الفرضية الجزئية الثالثة :

_ لعقلانية نسق تسير الموارد البشرية علاقة بالأداء الفعال للعامل .

ولقد استخدمت الباحثة في دراستها وتماشيا لما فرضته طبيعة الموضوع منهجين علميين يغطي كل واحد منهما جانبا من الدراسة . المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء على مستوى التنظيمين ، والمنهج المقارن لأنها بصدد عقد مقارنة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية التي تحدد طبيعة الملكية فهي تريد إبراز أوجه الشبه و الاختلاف بينهما لتحديد فعالية الأداء على مستواهما .

واستعملت الباحثة مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة وتمثلت هذه الأدوات في الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، الاستمارة والوثائق والمستندات وبعد تحليل هذه البيانات وتفسيرها توصلت إلى مجموعة النتائج التالية :

نتائج الدراسة:

_ إن العلاقة بين المستويات التنظيمية ومؤشرات أداء العامل لا تظهر بطريقة مباشرة في السياق التنظيمي العام إذ تركز هذه العلاقة مؤشرات سلبية : التهاون ، اللامبالاة ،

التسيب ، التي تحد من فاعلية الأداء باستمرار في خضم الذهنية التسييرية البالية التي لا تسترشد بالعقلانية ولا بآليات اقتصاد السوق رغم أن المؤسسة مكبلة بمبادئ الاستقلالية .

فالممارسات الإشرافية التسلطية وآليات الضبط التنظيمية مركزية ونسق تسير الموارد البشرية مهمش في الواقع التنظيمي إذ يسير وفق منطق بيروقراطي سلبي .

_ لا توجد علاقة بين المستويات التنظيمية وأداء العامل في الواقع التنظيمي الخاص ، ففعاليات الأداء تتحدد في خضم القهر والإكراه الذي باتا مسيطران على العملية التنظيمية فالاهتمام بزيادة الإنتاج والأرباح فقط دون الاهتمام بصانع هذا الإنتاج هو الهاجس الرئيسي لهذا القطاع .

الدراسة التاسعة :

هي دراسة بعنوان : **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة** (ر ، قجة ، 2008) قام بها الباحث رضا قجة وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل هذه الدراسة أجريت خلال سنة 2008 وهي دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين .

حاول الباحث أن يركز على دراسة فعالية التنظيم الصناعي في المؤسسة المستقلة الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض : نسق الخدمات الاجتماعية ، نسق القيادة التنظيمية ، ونسق الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العامل وذلك بالوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين وهذا في ظل ما صاحب تطبيق استقلالية المؤسسات من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد المؤقت والتغيير في تنظيم المؤسسة وما ترتب عنه من إفرازات داخل التنظيم الصناعي .

فكانت مشكلة الدراسة ملخصة في السؤال الرئيسي الذي مفاده :

_ ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

_ ما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة ؟

وجاءت الفرضية الرئيسية التي انطلق منها الباحث بالصيغة التالية :

_ إن لفاعلية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل .

وثلاث فرضيات جزئية :

الفرضية الجزئية الأولى :

_ فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية أداء العامل .

الفرضية الجزئية الثانية :

_ لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل .

الفرضية الجزئية الثالثة :

_ إن لفعالية نسق تسير الموارد البشرية من خلال التكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة في تفعيل أداء العامل .

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة صنع قارورات الغاز بولاية " باتنة " وتم النزول إلى الميدان في المرحلة ما بين 25 أوت 2008 إلى غاية 23 سبتمبر 2008 وذلك للقيام بالجولة الاستطلاعية والمقابلات الحرة مع المسؤولين وبعض العمال والاطلاع على الوثائق والسجلات لجمع البيانات وبالتالي ضبط الاستمارة في صيغتها النهائية .

_ المؤسسة تضم 232 عامل من بينهم 16 امرأة مقسمين بين عمال دائمين يقدر عددهم بـ128 عامل وعمال مؤقتين 120 عامل بالإضافة إلى المدير وطبيب المؤسسة والسكرتارية.

تم أخذ مجتمع تمثيلي متجانس ومشترك في نفس الخصائص للمجتمع الأصلي عن طريق العينة المقصودة حيث تم التركيز على عمال قسم الإنتاج وقد تم تطبيق الاستمارة على عدد 162 عامل منهم 86 عامل مؤقت و76 عامل دائم .

أما بالنسبة للمنهج المستخدم : فالباحث استعمل نوعين من المناهج لأن طبيعة الموضوع فرضت ذلك و هما :

المنهج الأول : هو المنهج الوصفي ، لوصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل العمال الدائمين والمؤقتين .

المنهج الثاني : هو المنهج المقارن وذلك لإبراز أوجه الاختلاف والتشابه في الأداء بين الفئتين محل الدراسة ، لأنهما تختلفان في الأطر القانونية التي تحدد طبيعة علاقة العمل التي تربطهما بالمؤسسة .

نتائج الدراسة :

على رغم من أن المؤسسة تخضع إلى مبادئ الاستقلالية إلا أن الواقع الامبريقي كشف عكس هذا ، فالعوامل التنظيمية في هذه المؤسسة موروثه عن النظام المركزي والبيروقراطي البالي وغير الفعال .

فالعلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة ، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين في خضم ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل وضعف التحكم التكنولوجي ، ضف إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة والتي برزت في شكل تصرفات وسلوكيات تضر بالمؤسسة كاللامبالاة والتهاون وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من انجاز أعمالهم كالتمارض وتأدية الصلاة ... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء. عكس هذا بالنسبة لفئة العمال المؤقتين فهم يمارسون نشاطهم في ظل الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربطهم بالمؤسسة ، والتي تجبرهم على العمل خوفا من فقدان الوظيفة لأنهم يرتبطون بالمؤسسة بعقد فقط . مما يحول دون شعورهم بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمنعهم من الحصول على وظيفة أخرى .

الدراسة العاشرة :

قام بهذه الدراسة كل من يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويح وهي بعنوان : أثر

المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة

(ي، بحر ، أ ،سويح ، د س) هدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث حددت عناصر المناخ التنظيمي في : نمط القيادة ، مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، كما هدفت إلى معرفة مدى وجود تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بتغيير العناصر الديمغرافية المتمثلة في السن ، المؤهل العلمي ، الخدمة ، مكان العمل ، المستوى الوظيفي .

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

_ ما أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية؟

انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين ينبثق من كل منهما عدة فرضيات جزئية .
الفرضية الرئيسة الأولى :

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين .
ويتفرع منها الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للجامعة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الجامعة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها .

الفرضية الرئيسية الثانية :

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل) .

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الجامعة الإسلامية بفرعها : غزة وخان يونس حيث بلغ عدد موظفيها 430 موظف وموظفة في سنة 2009 سنة إجراء الدراسة ونظرا لوجود عدد كبير من العمادات والكليات والمختبرات ولطبيعة البيانات المراد جمعها تم اختيار الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة أما بالنسبة للمنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

وعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم العينة 215 موظف وموظفة وزعت عليهم الاستمارات لكن سوى 180 استمارة منها فقط تحققت فيها الشروط المطلوبة للإجابة ، وبعد تفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1_ أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة 75% على توفر مناخ تنظيمي جيد بالجامعة الإسلامية حيث الجامعة تولى التكنولوجيا أهمية كبرى بالإضافة إلى أسلوب القيادة المستخدم الذي يساعد على التقدم والرقى ، وطبيعة العمل جيدة فالاحترام والتقدير سائد في الجامعة .

2_ بينت النتائج ايجابية الفرضيات التي تبنتها الدراسة والعلاقة بين المؤشرات طردية بمعنى أنه كلما توفرت العوامل التنظيمية داخل الجامعة كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

3_ أظهرت النتائج ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء كمايلي :

التكنولوجيا ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل ، القيادة وفي الأخير مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

6_1_1_ تعقيب على الدراسات السابقة :

* لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي حيث تناولت دراسة صالح بن نوار أسباب الاستقرار الوظيفي و دراسة علي الضلاعين و نجم الغزاوي العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين . و ركز البعض الآخر على ربط متغير الاستقرار بمتغير آخر كالترقية و متغير التغيير التكنولوجي .

بينما تناولت أخرى متغير الأداء الوظيفي حيث تم ربطه هو الآخر بمتغيرات أخرى . للأسف لقد تعذر علينا إيجاد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية أي دراسات تربط بين متغير الاستقرار الوظيفي و متغير الأداء الوظيفي معا .

* استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرق إليها إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى مثل : المنهج المقارن و هذا تماشيا مع طبيعة الدراسة . كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة في مثل هذه الدراسات كالملاحظة ، المقابلة بأنواعها ، الاستبيان ، الوثائق و السجلات بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية .

* تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة محمد علي محمد (التكامل والاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي) في بعض العوامل التي تعمل على الاستقرار في العمل كفرص التقدم الوظيفي ، الخبرة المهنية ، مدة العضوية في التنظيم . و لكن الاختلاف يكمن في أنها دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مرّ بهما المصنع مجال الدراسة . في حين هذه الدراسة تركز على علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء الوظيفي للعمال في القطاع الخاص .

* لذلك فإن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة فيما يخص الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص لما لهذا القطاع من مميزات خاصة و التي منها البحث عن الكفاءات لكن بأقل تكلفة ممكنة و سوف نتعمق في هذا الطرح بالشكل الذي يوضح حقيقة العلاقة بين استقرار العاملين في مؤسسات هذا القطاع و تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي و قد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية و في بناء المنهجية و الخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية .

خلاصة

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة و ضبط أبعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها ، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية و النظرية التي عالجت متغيرات و مؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة بطريقة مستفيضة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة .

الفصل الثاني : مساهمات الفكر السوسيوتنظيمي

في الاستقرار الوظيفي

تمهيد

1- الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري

2- محددات الاستقرار الوظيفي

3- مظاهر الاستقرار في العمل

3-1- تماسك جماعة العمل

3-2- الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي

3-3- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

3-4- تخطيط وتنمية الموارد البشرية

4- مظاهر عدم الاستقرار في العمل

4-1- التغيب

4-2- الشكاوي و التظلمات

4-3- الاضراب والاحتجاج

4-4- ترك العمل إراديا

4-5- التغير التكنولوجي

5- بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي

5-1- الرضا الوظيفي

5-1-1- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

5-1-2- علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل

5-2- الروح المعنوية

5-2-1- علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل

5-3- الالتزام الوظيفي و الشعور بالانتماء للمنظمة

5-3-1- علاقة الالتزام الوظيفي و الشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل

5-4- دوران العمل

5-4-1- علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل

5-5- العدالة التنظيمية

5-5-1- علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار في العمل

6- بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي

6-1- الترقية

6-2- النقل

6-3- الإشراف

6-4- الاتصال

6-5- الحوافز

6-6- الظروف الفيزيائية

7- أهمية الاستقرار الوظيفي

8- الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

خلاصة

تمهيد :

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع العمل حالياً ، و نحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه ، و قد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد و لفترة طويلة من الزمن أن الوسائل و الآلات والمعدات و المواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة و تحقيق الفعالية اللازمة ، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات و البحوث التي أجريت على الدور و المكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية .

و انطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم و ضمان استمرارية العملية الإنتاجية ، هذا الفصل يهتم بتبيان عوامل الاستقرار في العمل و أهم مظاهره في المؤسسة و المفاهيم المرتبطة به ، فهذا الأخير لا يتحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية .

1_ الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري :

هناك العديد من علماء الإدارة الذين وضعوا الخطوة الأولى في محاولة لتفسير موضوع الرضا عن العمل و استقرار العامل في مكان عمله ، و إدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل و بالتالي استقرار العامل في عمله ، و هناك عوامل كثيرة منها تنظيمية و منها شخصية تتعلق بقدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل و التكيف والتعامل معها .

1_1_ نظرية سلم الحاجات : لابرهام ماسلو ABRAHAM MASLOW (1940)

يرى ماسلو أن احتياجات الإنسان تنظم حسب أولويات حيث افترض أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية و عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار .

و تتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين :

أ_ درجة الحرمان أو مستوى الإشباع .

ب_ قوة المثير (أ ، عاشور ، 1993 ، 100) .

و تتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها و موقعها و علاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاث افتراضات أساسية :

- 1_ البشر كائنات محتاجة ، من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها ، فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك .
- 2_ ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية و الانتماء و تليها حاجات الذات و المركز و الاحترام و في الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تدرج هرمياً تبدأ بالأساسية إلى المركبة. 3_ يتقدم

الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة (ص، عبد الباقي ، 2001 ، 98)

فالفرد العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى مثل : انجاز العمل الموكل إليه بنجاح .

فهذه النظرية تعد موجهة فعالة للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق استغلال أمثل لهذه الموارد ، فمحاولة الكشف المستمر و الدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها و يولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي ما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية واستخدام أفضل لإمكانياتهم و مواهبهم و قدراتهم طالما المنظمة تعمل على إشباع متطلباتهم

1_2_ نظرية الحاجات المعدلة : لكلايتون ألدرفر (CLAYTON ALDERFER) (1940)

قدّم ألدرفر هذه النظرية على أساس دراسته و تحليله للنظريات السابقة و من خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل و النمو ، حيث قدم ألدرفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات :

1_ حاجات البقاء : و هي تمثل الحاجات الفزيولوجية عند ماسلو .

2_ حاجات الارتباط : و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير .

3_ حاجات النمو : و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام و حاجة تحقيق الذات عند ماسلو

(J,PETROF, 1993,74) .

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين و استقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم . و في أن الفرد

يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة لأخرى ، إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا و قد نوه ألدرفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات و أولوية إشباعها من بيئة لأخرى .

فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين ، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة و أنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو و التطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود و الارتباط .

1_3_ نظرية الانجاز : ماكلياند MCCLELLAND (1961)

تقف هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لانجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها و هذا يشعرهم بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه و هم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم و احتكاكهم ببعضهم البعض .

من هذه الفكرة انطلق ماكلياند في كتابه الذي اشتهر به " مجتمع الانجاز " و ذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان و تدفعه لكي يكون متحفز في عمله (ع ، بوحوش ، 2006 ، 47).

فهو يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق و تحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام و التقدير ، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الانجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد .
فمن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات :

1_ الحاجة إلى القوة : أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز و السلطة و بالتالي هم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم .

2_ الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من انجازهم و فعاليتهم .

3_ الحاجة إلى الانجاز : الدافع إلى الانجاز هو رغبة في تقديم نتائج جيدة و متميزة عن ما يقدمه الآخرون .

و الأفراد يختلفون طبعاً في قوة هذا الدافع ، فالذين يمتلكون دافع انجاز قوي لديهم اتجاه ايجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد ذوي دافع الانجاز الضعيف .

فالأفراد الذين لديهم دافع انجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية :

* يقبلون على أداء المهام التي يشعرون عند أدائها بالقدر الكافي من الاستقلالية والمسؤولية .

* يفضلون دوماً الأهداف الصعبة لأن لديهم دافع قوي على المثابرة و التصدي لحالات الفشل عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع انجاز ضعيف .

* تسيطر عليهم مشاعر الرضا عند تحقيقهم نتائج جيدة حتى و لم تكن متبوعة بعوائد مادية .

إذن فأبحاث ماكلياند أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح و الرغبة القوية و هدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة و ينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين و متميزين و يتمتعون دوماً بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الانجاز الضعيف.

فان الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الانجاز و المعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دوافع الانجاز القوي في أعمالهم يمكن أن يساعد المديرين على تفسير سلوك العاملين و التنبؤ به (م ، سلطان ، 2003 ، 145).

1_4_ نظرية التوقع : فكتور فروم VECTOR VROOM (1964)

ترى هذه النظرية التي أسسها فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة أساسية هي : الجهد ، الأداء و الجزاء . لقد بين فروم أن هذه النظرية تقوم على مسلمة أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل أيضا في بدائل الجهد المبذول و تتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء و يمكن تبسيطها كمايلي :

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

و السؤال الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار ؟
أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين هاته البدائل و للإجابة على هذا الانشغال زود فروم نظريته بمجموعة من الخصائص هي :

1_ يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك و أن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده .

2_ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للاتي :

أ_ العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها .

ب_ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك .

ج_ توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء .

3_ تعتمد العناصر الموجودة في النقطة (2) على عملية تقدير شخصية و ليست قياس

موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه شخص آخر عن نفس العناصر .

4_ تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه و ذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة رقم (2) (م ، سلطان ، 2003 ، 150-151) .
 إذن يبني فروم نظريته على مفاهيم ثلاثة هي : القيمة ، التوقع و القوة ومن مميزات نظريته أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد و لكن بالعديد من الحوافز و الفرد يختار الأكثر إشباعا لحاجاته و رغباته (م ، زعيبي و آخرون ، 2008 ، 129) . وتعتبر مساهمة فروم بنظريته هذه أثرا ملموسا في تحسين الدوافع و الأداء بما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم خاصة و أنه وضع نظم مكافئات للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم و ولائه له.

1_5_ نظرية المساواة أو العدالة : لآدمز (1965) ADAMS STACE

ترتكز هذه النظرية التي أسسها آدمز سنة 1965 على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة . فلا يخفى على أحد أن العاملين يعقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم و زملائهم ، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له و إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد (م ، سلطان ، 2003 ، 172) . و حسب نظرية آدمز فان الفرد يقارن بين المدخلات و المخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل و إنصاف بين ما يحصل عليه و المجهود الذي يبذله ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة و ما يحصل عليه غيره في المؤسسة .

والمقصود بالمدخلات : 1- المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل .

2- مستوى التعليم .

3- الأقدمية .

4- الأداء .

5- صعوبات العمل (بوحوش ، 2006 ، 59) .

أما المخرجات فهي النتائج و المكافئات التي يحصل عليها الفرد مثل : الأجر ، العلاوات ، الأمن الوظيفي والشعور النفسي بالارتياح و الاستقرار في العمل .
 إذن فهذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد و الفرص فهذا يدفع الأفراد العاملين و يحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في الفاعلية و تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة طالما أن النواتج لم تتغير بالمقابل لم تتغير المدخلات ، أما إذا كانت هناك لاعدالة في التوزيع _ المدخلات و المخرجات _ و هذا بالمقارنة بين الأفراد العاملين في نفس المستوى سواء في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى مشابهة من حيث المدخلات . إلا أننا نجد بعض المزايا في هاته الأخيرة من حيث المخرجات ، فهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين و يقلل من أدائهم وربما يخل باستقرارهم الوظيفي لكونهم يشعرون باللاعدالة في العائد .

1_6_ نظرية العاملين : لهرزبرغ HERSBERG (1966)

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين و كذلك معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها .
 حيث يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين و هي عوامل وقائية و عوامل دافعة . فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل و محتواه و بيئته و تعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله و تشمل هذه العوامل السياسات الإدارية و النظام الداخلي و علاقات الاتصال مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين والشعور بالأمان و الاستقرار في العمل و العدالة في المعاملات و الأجر... الخ .
 أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الانجاز و الاحترام و المسؤولية و التقدير و وجود فرص التقدم في الحياة العملية فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة و استمرارها و مدى الاهتمام بمستقبل العامل و دوره في المنظمة (ن ، عدون ، 2003 ، 80) . بالإضافة إلى هذه العوامل يؤكد هرزبرغ على ضرورة إعطاء العامل مزيداً من الحرية

و المسؤولية في عملية إتمام و انجاز أعمالهم (م ، مسلم ، 2007، 66) فهذا الإثراء في المهام يفتح المجال لهم لاكتساب المزيد من الخبرة و النمو الوظيفي و بالتالي التقدم في السلم الوظيفي ، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية و يزيد من التزامهم الوظيفي .

النظرية اليابانية Z : وليام اوشي WILIAM OUCHI

لقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية .

تعود أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي و الاعتماد على فرق العمل المتأخية و المتجانسة و إلى الثقة المتبادلة بين الإدارة و عمالها . و بمعنى آخر فان مؤسس هذه النظرية وليام اوشي يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج و تحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية أو مضاعفة ساعات العمل و القيام بأعمال شاقة و إنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة ، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف و المحبة بينهم و بالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج ايجابية (ع، بوحوش، 2006، 45) . و لهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين و العمال وتنتهج السياسة التالية :

- 1_ ضمان الوظيفة مدى الحياة .
 - 2_ المشاركة الجماعية في صنع القرار .
 - 3_ الاهتمام الشمولي بالموظف .
 - 4_ التركيز على عمل الفريق و المسؤولية الجماعية (ر، رفاعي، 1984، 86).
- و في هذه الحال تتوفر الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس و تنشأ المودة في المعاملات بين طرفي العملية الإنتاجية و بالتالي تتولد مشاعر الرضا عن البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى التمسك بالوظيفة و عدم التفكير في ترك العمل .

2_ محددات الاستقرار الوظيفي :

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه .

وقد حددها فروم **vroom** بالعوامل الستة الآتية : الإشراف ، جماعة العمل ، محتوى العمل ، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل (ز ، الصمادي ، ف ، الرواشدة ، 2009 ، 332) .

فإن محددات الاستقرار الوظيفي هي : " مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها . ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها ، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها .

3_ مظاهر الاستقرار في العمل:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها ، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي ، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث نذكر منها :

3_1 _ **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في : جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة

الإدارة (أ ، شتا ، 1997 ، 336) والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي . ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة ، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة (ص ، عبد الباقي ، 2001 ، 160) وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة .

3_2_الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي : يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته ، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل : التأمين ضد العجز وحوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه ، لأن الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي (خ ، الصرايرة ، 2009 ، 6) .

ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد ، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية ولو أخذنا

على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة ، حيث نجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة (خ ،حمود ، 2002 ، 168) هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويتفانى في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته .

3_3_ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات : إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديد ها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات ، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة . وقد أشار بلاك و أكرز P-ACKERS & J-BLACK إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل (ط ، لطي ، 2008 ، 236) .وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، و على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت ، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل .

3_4_ تخطيط وتنمية الموارد البشرية : يرى والكر WALKER أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف ، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات (م، القحطافي ، 2008 ، 73) ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة . فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين ، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين . فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة . فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس و عدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة . عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة ومن جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل .

4_ مظاهر عدم الاستقرار في العمل :

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة ، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وعدة أساليب أخرى ، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية :

4_1_ التغييب : في البداية يجب التفريق بين الغياب والتغييب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته ، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه . ويعرف ناجي سفير التغييب "على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه"

(ن، سفير ، 1989 ، 151) ويعتبر التغييب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هرباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل . إن تغييب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال ، حيث تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55.36 دولار في اليوم الواحد ، وتكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك بحوالي 2 1815 دولار في اليوم الواحد (ع ، حنفي وآخرون ، 2002 ، 213) . وأسباب التغييب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللاعدالة في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعدها المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... الخ . ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة .

4_2_ الشكاوي والتظلمات : تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحياناً أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلاً (ص، بن نوار ، 1995 ، 54) وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم .

والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل ، والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة .

4_3_ الإضراب والاحتجاج : يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزعات مع الإدارة ، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية .

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات...والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة

(ط ، بلعبور ، 1994 ، 26) . ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقرار ورضا في مكان عملهم .

4_4_ ترك العمل إراديا : ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل (ع، حنفي و آخرون ، 2002 ، 213) وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات

أثناء ممارسة العمل . ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل جهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.

وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي 50% منها تتعلق بالعمل وظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية . أما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي: عدم رضا العامل عن مركزه في عمله ، الرغبة في عمل آخر ، عدم الرضا عن العمل بوجه عام ، قلة الأجور ، صعوبة العمل ، الإشراف غير الموفق ، سوء ظروف العمل الفيزيائية .

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها : أسباب صحية ، رعاية الأطفال ، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل (ف، موسى ، 2009 ، 81) ولهذا فقد يترتب على مثل هذه الدراسات إعادة النظر في السياسات الموضوعة والأساليب المتبعة بخصوص تسيير العمل .

4_5_ التغير التكنولوجي : إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار . ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضا للاستغناء عنه أو مضطرا إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيبا أو غير مهيبا للقيام به

(ن، موسى ، 2009 ، 211) فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله .
وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة ، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي (س، حليس ، 2008_ 2009 ، 106) وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية .

5_ بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي :

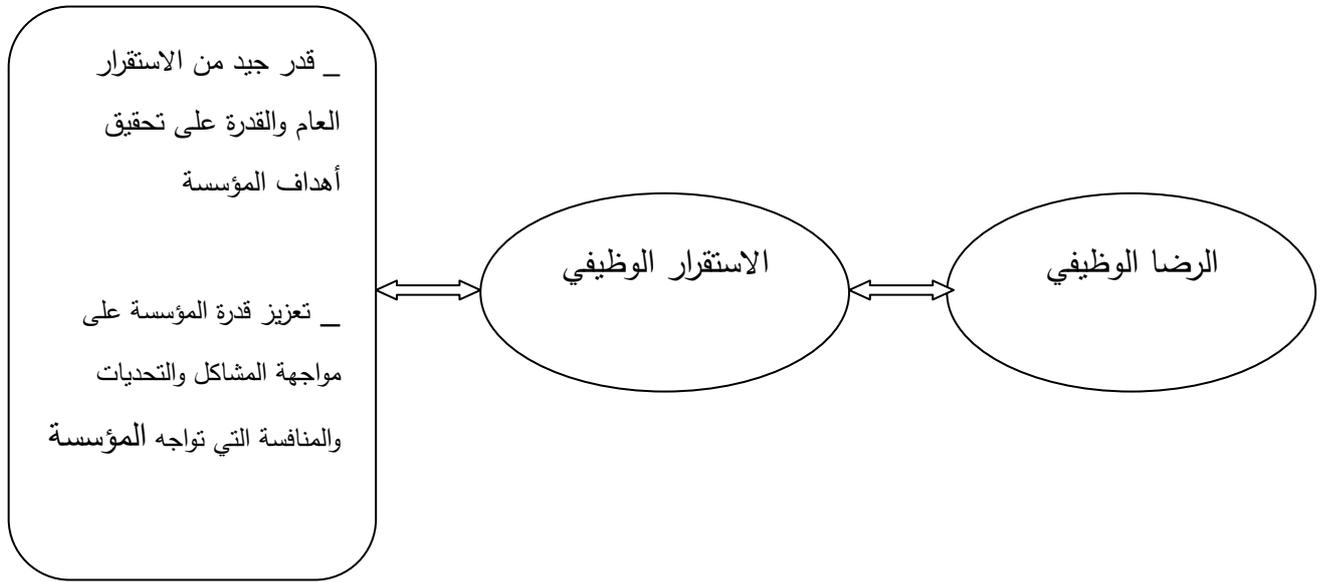
5_1_ الرضا الوظيفي : إن مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل خضع لرؤى فكرية عديدة ولا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي . فيري البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين .

وقد انعكس كل هذا على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت لمعنى الرضا الوظيفي، ففي عام 1935 عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" . بينما اتفق كل من ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية .

ونجد هرزبرغ قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا .

أما فروم فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (م، سلطان ، 2003 ، 195) . ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى

تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته (أ، سيزلاقي ، م، ولاس ، 1991 ، 74) .
 ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية :
 الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (ص، عبد الباقي ، 2003 ، 172) .



شكل (1) يوضح الأثر المتتابع والكبير للرضا الوظيفي
 (أ، الديب، 2006، 89)

5_1_1_ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: لقد تعددت وجهات النظر المحددة لعوامل الرضا الوظيفي فهناك من الباحثين من صنف هذه العوامل إلى الأجر ومحتوى العمل ، نمط الإشراف جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية ، نظام الترقية ، وظروف العمل المادية في حين البعض الآخر حددها في نوع تنظيم العلاقات بين فريق العمل وفرص الترقية وطبيعة العمل والمركز الاجتماعي للمهنة لكن رغم الاختلافات في تحديد هذه العوامل فهم يتفقون على أن الرضا النفسي للعامل يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة بالعامل :

وتتخصر هذه العوامل في :

- 1- الماديات المالية من أجور وحوافز ومكافآت وعلاوات .
- 2- فرص الترقية والتقدم .
- 3- ضمان الأمان والاستقرار في العمل .
- 4- الإحساس بالقيمة الاجتماعية والمركز المميز (س، جبارة ، 2007 / 2008 ، 25) .

5_1_2_ علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل: إن العنصر البشري هو اللبنة

الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى محمد سلطان في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل (م ، سلطان ، 2003 ، 24) وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية .

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الاستقرار الوظيفي إلى الانخفاض.

وأوضح جرينبرغ و بارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كليا (م، حويجي ، 2008 ، 24) إلا أن هذا محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلا نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل .

5_2_ الروح المعنوية : الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به.

حيث يصف اصطلاح الروح المعنوية شعورا متصلا ومتعلقا بالروح والحماس وإذا استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط به . يرى كيرت ليفين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة (م ، بيومي ، م ، لطفي ، 2009 ، 150) .

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف (م، ربيع ، 2010 ، 241) . وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر بها شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة ، ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به فقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة والمشاركة والانتماء والتنمية الذاتية واثبات الذات . وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية فسبق وأشرنا أن الروح المعنوية سواء كانت للفرد أو للمجموعة فهي تشير إلى المشاعر والروح وبما أن المشاعر مسألة تقديرية فإن الروح المعنوية تعتمد على بعض المظاهر مثل : الأفعال والتعبيرات والسلوكات . ويحدد محمد عويضة مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية :

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية .
- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها .
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها (ك ، عويضة ، 1996 ، 155) .

5_2_1_ علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل : إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن

طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات رغما عن إرادة العمال وهي لا تتأني بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل وبخلق الثقة والاحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم فماسلو قد أوضح أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه ولاحظ علاقة تداخل حاجة الاستقرار والأمان بالحاجات الأساسية لدى الفرد وتأتي الحاجة إلى الاستقرار في العمل بعد حاجة إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل (ب، الحريسي ، 2010 ، 28) . فيصبح بذلك سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل بل للروح المعنوية السائدة في بيئة العمل .

5_3_ الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة : يرتبط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء حيث عبر كانتر KANTER عن الالتزام " بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء " ، والالتزام الوظيفي يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها . حيث يعرفه صلانيك SALANICK " أنه الحال التي يصبح الفرد فيها محدد بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تؤيد وتحدد نشاطه وارتباطاته ."

ويرى موداي وآل MOWDAY & AL أن الالتزام يقوم على ثلاث عناصر هي :

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم .

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضو في التنظيم (ع ، الطجم ، 1996 ، 106) .

أما صلاح عبد الباقي يعرف الالتزام الوظيفي بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (ص ، عبد الباقي، 2004 ، 181) .

والتعريف هذا نفسه يعطيه بوريترو وآخرون لمفهوم الولاء التنظيمي ويضيف أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه اعتقاد قوي بالعناصر الثلاثة التي أدرجها موداي وآل للتأكد من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته (آ، العتيبي ، 1993 ، 110) . فالالتزام والولاء حاجات يحققها الفرد من أجل استمراره في التنظيم ورغبته في

الحفاظ على عضويته فيه لتسهيل تحقيق أهدافه ويمكن التأكد من الولاء التام للعضو في المنظمة عندما يصبح يتكلم باسم الجماعة والدفاع عنها حين التعرض لها أمامه للنقد . وتتجسد هذه السمة في الإدارة اليابانية فالعامل الياباني يقضي في المنظمة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته وهذه من ضمن فلسفة الإدارة اليابانية التي تتميز بالطابع الأبوي ويطلق على هذا النوع من الإدارة **الإدارة بالحب** وهي تعتمد على جزء كبير من رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وذلك بتهيئة أجواء العمل الدافعة لذلك بما تقدمه من إشباع للاحتياجات ، وكما تشير معظم الدراسات أن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل فهم يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة وبمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم .

5_3_1_ علاقة الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل :

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام والولاء للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذا أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء.

إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها ، والالتزام ينقسم إلى ثلاث أنواع :

1- **الالتزام الاستمراري**: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها .

2- **الالتزام المعياري**: وهو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل : الزملاء والرؤساء .

3- **الالتزام العاطفي**: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة (ن ، حاروش ، 2010 ، 240 - 241).

فالملاحظ لهذه الأنواع من الالتزام يجد أن كلها تعمل على بقاء الفرد في المنظمة وتعزز استقراره الوظيفي وولاءه التنظيمي .

5_4_ دوران العمل : ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وفي أخرى تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة .

ويقصد به " خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل (أ، مصطفى ، 2000 ، 223) . وهي حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين ، وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للمنظمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الانسحاب من التنظيم لهذا تنتج الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة تحاشي حالات الانفصال عن العمل . وتعود أسباب الدوران في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب المنظمة أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم . فالتفكير المنطقي يقودنا إل افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل (م، سلطان ، 2003 ، 204) .

ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض . وتتسم بعض الوظائف بمعدلات دوران عالية مثل الوظائف الفنية المعقدة وذلك لشدة الطلب على العاملين في هذا المجال، ويعد معدل دوران العمل بمثابة المؤشر على حالة الاستقرار من عدمه التي تسود العاملين (ع، بوخمخ ، 2011 ، 133) . وزيادة مؤشر معدل دوران العمل يعد أمرا مقلقا إذ يمكن أن يكون مؤشرا على ضعف الفعالية التنظيمية يستدعي من العامل الخروج من بيئة عمل طاردة وغير جاذبة وهذا يكون بمثابة نوع من الخسارة للمنظمة .

كما يؤثر هذا في جماعة العمل ويحدث لديهم أثرا نفسيا لخروج أحد العاملين من المجموعة فعليا ، في هذه الحالة على المجموعة أن تعد نفسها إعدادا نفسيا لاستقبال عضو جديد يتوجب عليه أن يكون مستعدا هو بدوره للتأقلم مع جماعة العمل الجديدة .

وحسب أحمد ماهر فأسباب ترك العمل ترتفع بين المعينين حديثا وصغار السن وتكون نسبيا عند النساء أكثر من الرجال وترتفع معدلات ترك الخدمة في بعض المجالات حيث يكون الطلب عليها مرتفعا مثل حالات التخصص العلمي والمهني ودرجة التعليم (أ ، ماهر ، 2000 ، 194) وتتعدد العوامل المؤثرة في ترك العمل مثل عدم التناسب بين خصائص الأفراد وخصائص الوظيفة ، والعمل في ظروف غير مواتية فهذه العوامل تؤدي إلى درجة من التوتر والإجهاد مما يتسبب في ضغوط نفسية تؤثر سلبا على صحة العامل مما يدفعه إلى الانسحاب الفوري من هذه البيئة التي تسبب له التوتر والقلق .

5_4_1_ علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل : إن الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل من الممكن تفاديها من طرف الإدارة وذلك للحفاظ على العاملين بتهيئة بيئة عمل مواتية ، وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على دوران العمل على أهمية إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها ، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العمال والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى .

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

فحد معين لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به في أي مشروع وقد يكون هذا الحد ضروريا وإيجابيا للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة (م ، القرشي ، 2010 ، 52) لتكون أكثر قدرة على التطوير والإبداع وأكثر استقرارا .

5_5_ العدالة التنظيمية : عرف سال ومور SAAL & MOOR العدالة التنظيمية بأنها " القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات " .

أما بايرز و رو BAYRS & RUE فقد عرفا العدالة التنظيمية بأنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة " . وفي السياق ذاته عرفها

كروبانزانو وجرينبرغ CROPANZANO & GREENBERG (1997)

بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم (ر ، السعود ، س ، سلطان ، 2009 ، 195) ، وبالتالي فالعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه من امتيازات كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد هذه الإمتيازات .

وتعود فكرة العدالة في المنظمة إلى سنة 1963 حيث ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدم ADAMS (1963) إذ يعتقد آدم بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد (ب ، أبوتاية ، 2012 ، 151)

وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة العامل لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته والمتمثلة في الراتب والمكافآت إلى مدخلاته فيه ، والمتمثلة في عبء العمل والجهد المبذول مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم وفقاً لنظرية عدالة العائد ، فالعمل يشعر بالرضا عندما يتساوى المعدلان ، ولكن يسوده شعور بالغبن وعدم الرضا والإجحاف عندما لا يتساوى المعدلان .

وتجدر الإشارة أنه في هذه الحالة يحاول العامل أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بعدالة العائد وذلك بالاستقالة من العمل (أ ، عاشور ، 1973 ، 153) . أو انتهاجه سلوكاً سلبياً اتجاه العمل مما يؤثر على أدائه وينقص من عزيمته ودفاعيته وبالتالي

ينخفض مستوى ولائه للمنظمة وإخلاصه لها وتخفض لديه الرغبة الجامحة للاستمرار في العمل وتحقيق أهداف المنظمة .

والعدالة التنظيمية حسب العديد من الباحثين تتضمن ثلاث أبعاد :

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

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

والبعد الثالث يضم عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات .

5_5_1_ علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار في العمل : إن الحكم على نجاح المنظمة

يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية و مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأبي خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة وبفقدتها توازنها ويظهر ذلك على النحو التالي :

1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية : إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون والتكامل مع زملاء العمل .

2- أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية : إن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي (ص ، أبوجاسر ، 2000 ، 17) .

3- أما بالنسبة لعدالة التعاملات : فالأفراد العاملين يفقدون الثقة في المنظمة عندما لا تتحقق كلا من العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها العامل في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية تتطلب نوعا من الاتصال بين صاحب القرار ومتلقي القرار - العامل - فهذا التفاعل يمكن أن يعتبر إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر آخرين . لذا فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي نوعا ما وهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات وذلك من خلال الاختلاف في التفضيلات ، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة ويرتبط هذا بما قدمه الفرد من جهد في مجال عمله والمقابل الذي تحصل عليه ومدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها مما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على استمرار دافعيته للعمل .

6_ بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي :

6_1_ الترقية : وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله (س ، ادريس ، 2006 ، 23) . وتؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي وتنطوي الترقية على تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر (ص ، الشنواني ، 1999 ، 62) . والغرض من إجراء الترقيات هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد و الترقية تفيد معنى الصعود والارتقاء .

تتم الترقية على أسس علمية تنظيمية ، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة ، بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة .

وتساهم الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي فهي تزيد من حماس العمال ومثابرتهم وتولد لديهم شعور بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمشروع بدرجة أكبر من توقعاتهم ، وبالتالي تزرع لديهم روح تنافسية تؤثر على الإنتاجية حيث تجعل من الإنتاج يتحسن كما وكيفا وكذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية ما يرفع لديهم مستوى تمسكهم بالعمل و استبعاد فكرة تركه ، فالترقية تعطي الأفراد المزيد من الاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها وهي تساهم في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها أي في المجتمع بصفة عامة .

6_2_النقل : يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي ، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها. والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه .

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد (ص ، الشنواني ، 1999 ، 70) فيزيد من خبراته وينمي قدراته .وقد يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات .

6_3_الإشراف : يعتبر الإشراف الكفاء من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل حيث يرى البعض أنه عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية (ي ، عنصر ، 2007 ، 15) . بتتبع أعمال الفرد في وظيفته لمعرفة مدى صلاحيته لها ودرجة رضائه عنها وهل استطاع أن يكون علاقات طيبة بزملائه ورئيسه في العمل ؟ . ويؤدي نظام الإشراف داخل المصنع دورا هاما في تشكيل وتغيير اتجاهات العمال وبالتالي أنماط سلوكهم ، ويعتبر المشرف حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال فهو له دور هام في

المصنع لأنه المسؤول عن الإنتاج وفي نفس الوقت يتفاعل مع كل من العمال والإدارة ، فسلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه ، وسبيله لذلك تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل وذلك يتم ببعض الطرق والوسائل التي من بينها مكافأة العمال النشطين والملتزمين بأهداف التنظيم ، الأخذ بإقتراحاتهم ، حسن معاملتهم إذا بدر منهم سلوك خاطئ مع الطلب منهم عدم تكراره وذلك بطريقة مهذبة كي لا يهينهم أمام زملائهم.

واعتبارا لما تقدم يمكن القول بأن عملية الإشراف هي تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف وذلك بتنمية دافع الإنجاز وبتث الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها .

6_4_الاتصال : يحضى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي . والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين (ن ، عدون ، 2004 ، 62) .

وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به و يمنحهم فرصة الاحتكاك به ، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال

(ف ، دليو ، 2003 ، 124) ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والاجتماعية، و المسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل ، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات

الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكّن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل .

6_5_ الحوافز : يعرف الحافز على أنه " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا" . ويمكن استخدام الأداء لتتبع أثر الحوافز فبمقدار ما يكون نظام الحوافز المطبق محركا للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء . وتتداخل الحوافز فيما بينها حيث تتعدد وتختلف أنواعها ، حيث قسمت نظم الحوافز إلى أربع مجموعات (م ، السيد ، 2010 ، 335) بحيث المجموعة الأولى تحدد المستوى وتضم الحوافز الفردية والجماعية والمجموعة الثانية تضم الحوافز من حيث طبيعتها وتضم الحوافز المادية والحوافز المعنوية ، أما المجموعة الثالثة تصنف من حيث الجاذبية فهي تنفرد بين حوافز سلبية وأخرى ايجابية وتبقى المجموعة الرابعة وهي حسب الأثر الذي تتركه وتضم الحوافز المباشرة وغير المباشرة .

أولاً : نظم الحوافز من حيث المستوى و هي نوعان :

حوافز فردية وهي التي تمنحها المؤسسة لتكافئ الأداء الفردي لدرجة تميزه عن أقرانه في العمل، وحوافز جماعية تستعمل حين يصعب فيها قياس الأداء الفردي وتحديد الكفاءة الإنتاجية، فعلى المنظمة في هذه الحالة معاملة أعضاء الجماعة بشكل متساوي لتدعيم روح التعاون والتماسك بين أفراد فريق العمل .

ثانياً : نظم الحوافز من حيث طبيعتها و هي :

أ_ الحوافز المادية : تتضمن بدورها نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة .

وتتمثل الحوافز المادية المباشرة في الأجر الأساسي الذي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى ملحقاته مثل العلاوات الدورية والاشترك في أرباح الشركة .

وتشكل الحوافز بشكل عام القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية (أ ، مصطفى ، 2000 ، 380) . ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي :

***الأجر** : يعتبر الأجر حقا للعامل وثمان له لما يبذله من جهد في العمل وهو عنصر إشباع للفرد حيث يعرفه سهيل ادريس أنه " المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقئية ، سواء كانت لبعض الوقت أو طواله ، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكما يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر " (س ، ادريس ، 2006 ، 37)
تعتبر الأجور حوافز تدفع لكلا من العمال والمديرين على العمل وهو بمثابة عقد شراكة بين صاحب العمل والعمال .

فمفهوم الأجر في النظام الاشتراكي : " هو نصيب العامل في إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبير نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي يقوم به الفرد (م ، عبادة ، 2010 ، 79) .

أما النظام الرأسمالي يعتبر الأجر أنه: " الثمن أو البديل الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهود التي يبذلها والأعمال التي يؤديها في خدمة رب العمل " (ن ، حاروش ، 2011 ، 106) .
***المكافآت التشجيعية** : وتمنح للعامل إذا زاد إنتاجه عن قدر معين أو استمراره في العمل بعد الوقت الرسمي لإنجاز مهام معطلة مثلا ، وتعتبر المكافآت وسيلة إغراء للحصول على أقصى إنتاج وأكبر مجهود . أيضا تمنح هذه المكافآت التشجيعية للعامل الذي يقدم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وهذا بهدف رفع معنوياته وتشجيعه على تقديم الأفكار الخلاقة والمفيدة لزيادة فاعلية المنظمة .

***العلاوات الدورية** : هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد أو ممتاز (أ ، مصطفى ، 2000 ، 381) . وتحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعة مسبقا وليس بالضرورة

أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في انجازه المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل .

أما الحوافز المادية غير المباشرة هي حوافز تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الاجتماعية العامة ، وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقربهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها ، وترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل .

فهناك خدمات إجبارية تقدمها المنظمة تنفيذا للتشريعات كالخدمات الخاصة بالعلاج وتوفير مراكز الإسعاف والتمريض وتخصيص مكان مناسب لتناول الطعام وتوفير خزانات يضع العمال فيها ملابسهم ، كما تلزم التشريعات بتوفير المواصلات والسكن والإنفاق على تعليم الأميين منهم (ر، زرواتي ، 2000 ، 57) وهناك خدمات تطوعية كدور الحضانة. وتختلف الخدمات الاجتماعية من منظمة إلى أخرى ومن أهم هذه الخدمات الاجتماعية : الإطعام ، الإسكان ، النقل ، الرعاية الصحية ، دور الحضانة...الخ.

ب_ الحوافز المعنوية : وهي التي تساعد الفرد في تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فهي تزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه والتزامه الوظيفي، وتحقيق التعاون والتكامل بين جماعة العمل وتتمثل في حوافز متعلقة بالعمل وأخرى ببيئة العمل .

ثالثا : نظام الحوافز من حيث الجاذبية وتقسّم إلى حوافز ايجابية وأخرى سلبية .

رابعا : نظم الحوافز حسب الأثر و هي نوعان :

حوافز مباشرة من حيث تأثيرها المباشر على الفرد فهي تحقق له الرضا والسعادة إذا كانت ايجابية أو تسبب له الإحباط والتوتر من قوة تأثيرها السلبي عليه جراء ما يقع عليه من لوم أو عقاب .

حوافز غير مباشرة وهي ما تولد شعور بالطمأنينة والعلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد نظرا للتواصل الفعال فيما بينهما جراء الديمقراطية في التعامل وعدم توفر أجهزة للرقابة والإشراف واللوائح الداخلية لا تعرقل سير العمل وتمنح الديناميكية المرغوبة لانجاز الأعمال مع استخدام الوسائل العلمية في الإنجاز.

إذن فإن الحوافز تتنوع وتتعدد بناءً على طبيعتها ونطاقها كما أنها قد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية .

6_6_ الظروف الفيزيائية : ويقصد بها الظروف الطبيعية للعمل وما تتضمنه من إضاءة ، تهوية ، درجة الحرارة والرطوبة وكذا الضوضاء والأتربة وغيرها .
فكما للظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية تأثير على استمرار العامل في العمل ، الظروف الفيزيائية تلعب دوراً هاماً في استقراره وثباته في المنظمة حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتوفير ظروف عمل مواتية لأن هذا من شأنه أن يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ويساهم في التقليل من حوادث العمل ومن أهم الظروف الفيزيائية التي تؤثر بشكل واضح على العمال نذكر أهمها فيما يلي :

1- الإضاءة : إن الإضاءة الموزعة توزيعاً منتظماً شرط أساسي لضمان الأعمال بأنواعها سواء الجسمية أو الفكرية وهي تختلف من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ ، والإضاءة غير المضبوطة تؤثر على بصر العامل مما يسبب له التعب في بصره وبالتالي ترتفع نسبة الحوادث . وفي هذا الصدد أوضح فيرنون VERNON أن معدل الحوادث يزيد بمقدار 25% في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار
(ف ، طه ، 1988 ، 295) . فإذن على المنظمات الانتباه إلى ضبط الإضاءة خاصة إذا كانت تعمل بأسلوب المناوبة الليلية لأجل أن يكون العمل بالصورة المطلوبة من العمال دون إجهاد لبصرهم ودون تعرضهم للحوادث .

2- درجة الحرارة والرطوبة : تختلف درجة الحرارة والرطوبة باختلاف فصول السنة ومن المعروف أن الإنسان عندما يكون في حالة حركة ترتفع درجة جسمه ولذا يجب التحكم في درجة الحرارة والرطوبة في بيئة العمل وذلك بوضع المكيفات والمراوح لأجل ضبطها كي

يتوفر للعمال الجو الملائم للعمل ومساعدتهم على أن يكونوا في صحة بدنية جيدة وليس عليهم سوى التفكير في أداء مهامهم دون تعطيل سير العملية الإنتاجية .

3- الضوضاء : معظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء وقد أكدت الدراسات أن الضوضاء عامل يعوق إنتاج العامل لأنها تؤثر على نفسيته وتشعره بالاضطراب والتوتر ولذلك ففي الحالات التي يصعب فيها خفض حدة الضوضاء يمكن استعمال أبواب ونوافذ مضادة للأصوات كذلك استعمال واقي للأذن خاصة إذا كانت بيئة العمل صعبة لأن بعض الأعمال تتطلب درجة عالية من التركيز وعلى العامل أن يتمتع بقدرة عالية على التكيف مع مكان العمل .

7_ أهمية الاستقرار الوظيفي :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات .

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم اتقانه لعمله والتحكم في آلياته ، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد ، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح. فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوفاة الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة

العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة .

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين ، التكوين والتدريب .

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم .

8_ الاستقرار الوظيفي للمؤسسة :

في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها ، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها

بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار و التوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح ، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها ، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها :

1- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل (إ ، الديب ، 2006 ، 85) .

2- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة .

3- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل .

4- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل .

5- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر (إ ، الديب ، 2006 ، 85) .

فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية .

خلاصة :

و مما تقدم يستخلص أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية و النفسية و تجعله مطمئنا على مستقبله المهني و راض عنه .

و يمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال ، إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها و الاهتمام بها في بيئة العمل لما له من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين ، فإذن على المنظمة أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية و تنظر إليهم على أساس أنهم اللبنة التي يقوم عليها التنظيم و هي المكوّن الأساسي و الرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه و استثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه ، فعلى الإدارة أن تتفهم الاحتياجات و المتطلبات المعنوية و المادية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم شعورا بالاستقرار و الأمان الوظيفي .

الفصل الثالث : دراسة سوسيوتنظيمية للأداء الوظيفي

تمهيد

1_ أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

2_ الأداء الوظيفي في الفكر الإداري

3_ أبعاد الأداء الوظيفي

4_ عناصر الأداء الوظيفي

5_ العوامل المؤثرة في أداء العاملين

6_ محددات الأداء الوظيفي

7_ تقييم الأداء الوظيفي

7_1_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

7_2_ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي

7_3_ أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

7_4_ أهم الاستخدامات المنتظرة من عملية تقييم الأداء الوظيفي

8_ تحسين الأداء الوظيفي

8_1_ المراحل الأساسية لتحسين الأداء

9_ العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

إن المنظمات وجدت لتحقيق أهداف و إذا غابت هذه الأهداف تصبح المنظمات بلا غاية ، و بالتالي فان مقياس فعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف . و بالمثل بالنسبة للفرد فالمقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في الوظيفة و المحدد لقيمه بالنسبة للمنظمة هو مستوى أدائه ، ولتحقيق مستوى أداء مرضي لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، فقد أثبتت التجارب وجود فروق و اختلافات بين الأفراد في جميع نواحي حياتهم ، ولهذه الفروق تأثيرها على قدرات الفرد في حياته المهنية و على حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه و جودة أدائه و استمراره في العمل أو التخلي عنه و تركه ، و نظرا لوجود هاته الفروق كان لابد من التعرف على أداء العاملين و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل .

و يجدر بنا في البداية التعرض إلى مفهوم الأداء هذا المفهوم الذي يشغل مكانة واسعة في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من حيث انجاز المهام و تحسين النتائج الفردية و الجماعية للأفراد العاملين من ناحية و من حيث استقرار المنظمة و فعاليتها من جهة أخرى .

فمفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل و الأساسية في نظريات التنظيم و بصفة خاصة السلوك التنظيمي ، إلا أن هذا المفهوم لا يزال من أكثر المفاهيم غموضا و إثارة للجدل بين الدارسين سواء فيما يتعلق بالتعريف أو بالعناصر التي يتضمنها .

و نظرا لتعدد تعريفات هذا المفهوم و تداخله مع عدد من المفاهيم الأخرى سنحاول رسم حدوده حتى يتسنى لنا معالجته نظريا و إمبريقيا .

1_ أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي :

يرى علي غربي أن أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء و تقييمه في مجموعة العناصر التالية:

النتيجة المحققة

$$(1) \text{ الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

النتيجة المتوقعة أو الأهداف

الفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف .

المخرجات أو النتيجة المحققة

$$(2) \text{ الكفاءة (الكفاية)} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

المدخلات

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات

الهدف

$$(3) \text{ الملاءمة} = \frac{\text{الهدف}}{\text{مستوى الرضا المتوقع}}$$

مستوى الرضا المتوقع

مستوى الرضا المحقق

$$(4) \text{ الإنجازية أو المفعولية} = \frac{\text{مستوى الرضا المحقق}}{\text{النتيجة المحققة}}$$

النتيجة المحققة

الإنتاج

$$(5) \text{ الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

ساعات العمل

حيث يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية و الكفاءة (ع ، غربي و آخرون ، 2007 ، 129) و كلها مفاهيم ترتبط بمفهوم الأداء الوظيفي .

2_ مساهمات الفكر الإداري في تحليل الأداء الوظيفي :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد لسير العملية الإنتاجية بشكل سليم وجه انتباه الدارسين و الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات لتفسير العلاقة بين أداء الفرد والإنتاجية على مستوى التنظيم . و في ما يلي سنعرض أهم النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية العمل و تحليل مكوناته وهي في النهاية خطوة تسعى لزيادة و تحسين الأداء عند العاملين و إن اختلفت الطرق و الوسائل المستخدمة في ذلك .

2_1_ نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856-1915) FREDERICK TAYLOR

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و هي نظرية في سلوك العمل تذهب إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة (ط ، لطفي ، 2007 ، 96) . و هي قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية و هذا من خلال تحليل عملية العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة كل من الحركة و الزمن في انجاز المهام من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء، و ذلك بتعليم و تدريب العامل حتى يتسنى له رفع مستواه و يتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعده في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه و رفاهيته (ع ، بوحوش ، 2008 ، 66) . في مقابل ذلك يتم تطبيق مبدأ الحوافز ، أي تشجيع العمال الذين يتم اختيارهم لتنفيذ مهام الإنتاج عن طريق منحهم مبالغ مالية مقابل زيادة الإنتاج .

لقد أولى تايلور أهمية كبيرة للاختيار العلمي ، التدريب، التعليم ، تنمية مواهب الرجل القادر على العمل . لذا أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات و أموال و مواد خام و أكدت على ضرورة التحكم في هذا المورد من أجل رفع الإنتاجية .

2_2_ نظرية التكوين الإداري : هنري فايول (1841- 1925) HENRY FAYOL

ظهرت جذور هذه النظرية في كتابات ادم سميث ADAM SMITH في كتابه " ثورة الأمم " وركزت على العملية الداخلية للتنظيم و أهمية تقسيم العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالإشراف و التحكم و السلطة داخل التنظيمات الحديثة و الاهتمام بمظاهر الأداء المادي

و الفسيولوجي للعاملين مع إهمال الجانب السيكولوجي(أ ، رشوان ، 2004 ، 62) .

وما يلاحظ على هذه النظرية أنها تتشابه مع اتجاه الإدارة العلمية في خصائص وظيفية داخل بناء التنظيم مثل : التخصص ، تقسيم العمل ، الفاعلية ، الانجاز ، الإشراف .

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول H.Fayol ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض ، لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة خبرته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة .

وقد حددت نظرية التقسيم الإداري أسس توزيع الأعمال على أقسام التنظيم المختلفة كالآتي:

(1) توزيع على أساس الهدف أو الناتج.

- 2) توزيع على أساس المرحلة.
- 3) توزيع على أساس الفرد العامل.
- 4) توزيع على أساس المكان.
- 5) توزيع على أساس وظيفي.
- 6) التوزيع على أساس الزبائن .

يتضح مما سبق أن نماذج نظرية التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم التنظيم إلى إدارات ، وبالتالي فقد اهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي وقد كان هدفها هو تحقيق الكفاءة في انجاز المهام و الرفع من مستوى الأداء من خلال تركيزها على المستوى الإداري للتنظيم.

2_3_ نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو (1880-1949) ELTON MAYO

تركزت أبحاث التون مايو على دراسة العلاقة بين الإنتاجية و الروح المعنوية للعمال و الاهتمام بالجوانب المادية والجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب الامبريقية التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه بشركة جنرال إلكتريك على أثر ظروف بيئة العمل على الإنتاجية و التي من بينها شدة الإضاءة و توزيعها في موقع العمل على إنتاجية العامل و أدائه في العمل ، فكشفت هذه التجارب عن عدم وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية و بين معدلات الإنتاج

(ح، رشوان ،2004، 76) . وخلصت هذه الدراسة إلى أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا تتحدد من خلال قدرته الفيزيقية فقط بل من الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل فنقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، فبتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة

الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بالحوافز المعنوية و بعلاقاته بزملائه في العمل التي تحقق له الإشباع النفسي و تمكنه من الشعور بمدى أهميته في المنظمة ، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون **Kurt Lewin** والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد و تدعيم روح الود

والتفاهم بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و توفير الفرص المناسبة لتنمية التعاون بما يحقق التقدم و الاستقرار في العمل .

2_4_ النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر (1964-1920) MAX WEBER

صيغت هذه النظرية أولاً من قبل ماكس فيبر وهي نظرية خاصة بالتنظيم تتصف بالعقلانية و الرشد ، حيث يعرف فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه : " ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة و تأثيره على سلوك و أداء العاملين و هي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين و التعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل و التخصص الوظيفي و ذلك بعيداً عن كل ما هو ذاتي " (ا، بوالفلفل ، 2009 ، 9) .

تعد هذه النظرية خاصة بهياكل السلطة ، فقد قام فيبر بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم . وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة

السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة .

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء و الاستقرار الوظيفي حيث يضع فيبر مجموعة من النقاط اللازمة لأجل ضمان الاستقرار الوظيفي وهي حسب أنس شكشك كمايلي :

1_ يتم التعيين على أساس الكفاءة و في ظل المنافسة و يجب أن تتوفر صفات فنية معينة في الفرد.

2_ يحتفظ العامل بعمله طوال خدمته الوظيفية طالما أن سلوكه سليم .

3_ وجود هيكل واضح للرواتب و الأجور يتسم بطابع الاستقرار و يتضمن العلاوات

4_ يتدرج الموظف في السلم الإداري خلال فترات محددة .

5_ توافر صفة التحديد و الوضوح بالنسبة لتقاعد العاملين على أساس راتب ثابت تقاعدي أو مكافأة نهاية الخدمة بعد أن يكون الموظف تجاوز سن معينة

(أ، شكشك ، 2009 ، 46) .

3_ أبعاد الأداء الوظيفي :

يمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية تمكنا من قياس أداء الفرد و هذه الأبعاد هي :

1- كمية الجهد المبذول : فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .

2- نوعية الجهد المبذول : و تعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .

3- نمط الأداء : و المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل (أ، عاشور ، 1973 ، 50) .

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته و يجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص و التي أهمها :

- 1- أن تكون قابلة للقياس .
- 2- أنها خاضعة لسيطرة الفرد .
- 3- أنها تسهم بشكل فعال و مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (ص ، عبد الباقي، 2007 ، 240) .

فأيا كان البعد الذي يمارسه سلوك الأداء يمكن أن يكون سلوكا ظاهريا محسوسا أو يكون سلوكا مستتر ضمنيا ، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا ، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل و المجهود الجسماني الذي يبذله ، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجيا . فأنشطة تحليل المعلومات

و دراسة مؤشرات الأداء التي قد يقوم بها من يمارس عملا إدراكيا لكي يتخذ قرارا أو يصل إلى حكم تعتبر سلوكا ضمنيا مستترا ، لأن الطابع الغالب عليه طابع عقلي شواهدة الخارجية محدودة وتتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة و السلوك الذي تتطلبه ، فبعض الأعمال تكون عناصر السلوك الظاهر فيها غالبية مثل : الأعمال الجسمانية و اليدوية و هناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبية مثل : أعمال الإدارة و البحوث

وينبغي الإشارة هنا أن كل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك الظاهر و المستتر (م ، سلطان ، 2003 ، 221) .

4_ عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود فعالية في الأداء ، و ذلك يعود لأهميتها في قياس مستوى أداء العاملين في المنظمات و قد اتجه الباحثين لحصر مكونات الأداء للخروج بمزيد من المساهمات في هذا الموضوع و من بينهم سيلبي SELBY حيث يحصرها فيما يلي :

- 1- **الموظف** : و هو كل ما يمتلكه من مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.
 - 2- **الوظيفة** : و هي كل ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات و ما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي و تحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه .
 - 3- **الموقف** : و هي ما تتصف به البيئة التنظيمية و تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي (ع ، المعشر ، 2009 ، 33) .
- أما أحمد صقر عاشور فيلخص عناصر الأداء بالشكل التالي : أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة : أي تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل .

1-العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب : فمعرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس و التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه .

2-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء و مكوناته و بحوث الاختيار ، فعلى ضوء أنشطة الأداء

الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة (أ ، عاشور ، 1973 ، 69-70) .

و رؤية أخرى تلخص هذه العناصر في :

1-كفاية الموظف : و تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم ، و هي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف .
2-متطلبات العمل : تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل .

3-بيئة التنظيم : و هي تتضمن العوامل الداخلية و الخارجية و يقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم و هيكله ، أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو قانونية (م ، السهلي ، 2008 ، 45) .

5_ العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه ، فمنها ما يتعلق بذات الفرد و دافعيته للعمل و ثانيها ما يتعلق بمناخ العمل و بيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية و أما الثالثة فتتعلق بمقدرة الفرد على أداء العمل الموكل إليه و هذه العوامل لا تؤثر في الأداء كلا على حدى و إنما من خلال تفاعلها فيما بينها وبالتالي فان مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل فان كانت هذه العوامل الثلاثة ايجابية : دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد ، مقدرة عالية على الأداء و الانجاز و بيئة عمل مناسبة فالنتيجة ستكون حتما أداء مرتفع ، أما إذا كانت العوامل الثلاث السابقة ذات مستوى متدني فان النتيجة سوف تكون أداء منخفض و في حالة أن يكون الفرد متدني الدافعية و متمتع بدرجة مرتفعة من القدرة على أداء العمل و توافر بيئة عمل و مناخ تنظيمي مناسب للعمل فان الأداء بالضرورة سيكون متوسط . و لكوننا نبحث في العوامل التي تؤثر في استقرار و ثبات

العاملين في مكان عملهم و علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أدائهم بشكل عام و أكدت الدراسات في هذا الصدد أن هناك مجموعة من العوامل ذكر الباحثون عدة جوانب منها ، فمنها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر و منها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر و لكون موضوع دراستنا يبحث في المتغيرات التي تؤثر في مستوى أداء العاملين و تمنع استقرارهم الوظيفي ففي هذا الصدد معظم الدراسات تؤكد على أن من بين أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين ما يلي :

* أهداف و قيم الموظف و علاقتها بأهداف المنظمة .

* الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ...) .

* القدرات الذهنية و السمات الشخصية .

* الحوافز .

* علاقات العمل .

* التكنولوجيا و التدريب (ع ، الخطيب ، 2009 ، 42-43) .

6_ محددات الأداء الوظيفي :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية هي :

1 - **الجهد المبذول** : و يعكس في الواقع درجة حماس الفرد و تحفيزه لأداء عمله و ذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول و تحفيز الفرد لأداء عمله .

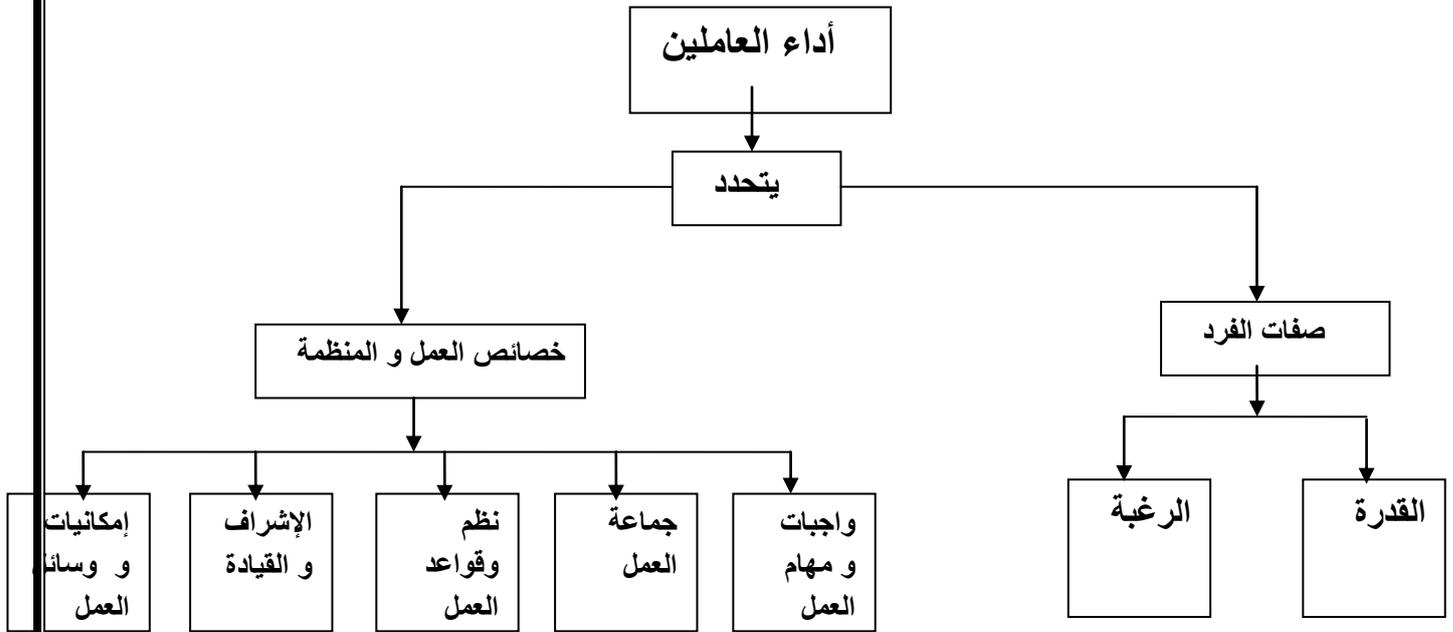
2 - **القدرات و الخصائص الفردية** : وتمثل خبرات الفرد وخبراته السابقة و التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : و هي تصوراتها و انطباعاتها من السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و كيفية أدائها و تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض لتحديد أدائه و

بالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته المتمثلة في خصائص الفرد و قدراته و إدراك مكونات عمله و هذا يجعلنا نضع المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{السلوك} \times \text{الإدراك} \quad (\text{أ ، عاشور ، 1983، 66})$$

و منه نستخلص أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته مع قدرته وإدراكه ، و كفاءة محددات الأداء تتحدد من خلال صفات الفرد و خصائص العمل و المنظمة ، و تتمثل صفات الفرد في القدرة على العمل و التي تتضمن المهارات والمعلومات و الخبرة التي يتطلبها أداء العمل و كذلك الرغبة التي تتمثل في الدوافع والاقتران و الحوافز نحو العمل .



الشكل رقم (2) يبين محددات كفاءة أداء العاملين

المصدر: يوسف محمد محمد اندارة ، التدريب و أثره على الأداء ، الملتقى العربي السابع ، 2008 ، ص 9 .

القدرة على الأداء : تتحكم في القدرة على الأداء ثلاث مجموعات من الصفات و هي :

- 1 - الصفات الطبيعية : السن ، الجنس (ذكر / أنثى)، الموطن البيئي الجغرافي للنشأة
 - 2 - صفات المقدرة و تشمل : المعرفة و الخبرات السابقة _ القدرة على التعلم _ صفات وراثية مثل : الذكاء و القدرة على تحمل الإجهاد _ مستوى المهارة .
 - 3 - صفات نفسية و تشمل : القيم _ الاتجاهات _ الشخصية .
- الرغبة في الأداء :** و يقصد بها القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء و مقدرة ودرجة استمراره و الرغبة بين الجهد المبذول و بين جودة العمل المنفذ ، و يتوقف مقدار الجهد المبذول في العمل على :
- _ الحاجات غير المشبعة للعامل و مدى توقعه للعلاقة بين الجهد المبذول و تحقيق الإشباع لهذه الحاجات .
 - _ جماعة العمل الرسمية و ما تمارسه من ضغط على العامل .
 - _ ظروف العمل المادية مثل درجة الإضاءة و التهوية و ساعات الراحة
- (أ ، شكشك ، 2009 ، 90-91) .

7_ تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية و ذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها و علاقتها بالمهام الأخرى ، حيث ثبت منذ القدم أن هناك فروق و اختلافات بين الأفراد في المنظمة و لهذه الفروق تأثير فعال على الفرد و حجم عمله و أدائه و كذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى تقييم أداء عمالها . فبعد أن تتم عملية اختيار الفرد و توظيفه يتطلب الأمر التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد و هذه المرحلة من مراحل تسيير الموارد البشرية تعنى بتقييم الأداء .

حيث اختلفت التسميات بشأن تقييم أداء العاملين لكن من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و مدى جدارتهم في تحقيق الأهداف

المراد بلوغها (م ، السيد ، 2010 ، 300) . حيث تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء منها نظام تقييم الكفاءة ، نظام تقارير الكفاءة و نظام تقييم العاملين (ع ، بوخمخ ، 2011 ، 182) و فضل بدورنا استخدام مصطلح تقييم الأداء .

أعطيت تعريفات عديدة لهذا المصطلح حيث يقصد به " تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم فيه و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتهم و إمكانية تقلدهم لمناصب و وظائف ذات مستوى أعلى " (م ، القحطاني ، 2008 ، 162)

وتعريف آخر يرى تقييم الأداء " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها ، من خلال الملاحظة و متابعة أداء و سلوك يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة و أثناء أداء عملهم و مقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم انجازه حيث يتم في نهاية الفترة و ضع التقرير النهائي على أساس موضوعي عادل متعرضين لجوانب القوة و الضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب و أسبابه " (م ، السيد ، 2010 ، 301-302) .

أما عبد الغفار حنفي عرّف تقييم الأداء " بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز ، جيد جدًا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدًا) (ع ، حنفي ، 2002 ، 361) .

فتقييم الأداء عملية شاملة تعني كل أفراد المنظمة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و مهما كانت اختصاصاتهم و هذا مرهون بكمية الجهد المبذول من طرف كل فرد منهم حتى ينال التقدم الذي يرجوه و الدرجة التي يصبو إليها في المنظمة .

يتطلب تقييم الأداء وجود معايير و هي المقياس الذي تتم على أساسه عملية المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد بالأداء المحدد من طرف الهيئة التي يعمل لصالحها . فبدون وجود

معايير للأداء تكون هذه العملية غير مجدية حيث يختلف أداء العاملين حسب الوظائف التي يقومون بها سواء كانت إدارية أو في أعمال إنتاجية ، ففي هاته الحالة تكون كمية الإنتاج و درجة الجودة و نقص التكاليف هي المعايير الأساسية التي يقيم عليها العامل خاصة في المؤسسة الخاصة لأن هذا النوع من التنظيمات يهدف دوما إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية و الربح بأقل تكلفة .

7_1_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

يلخص علي غربي و آخرون أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد .
- 2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية ، علاوة ، مكافأة ...الخ
- 3- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 4- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس .
- 5- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل .
- 6- يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام ، فضلا عن الشعور بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا .
- 7- يمثل تقييم الأداء وسيلة رفاهية للمشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين
- 8- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين .
- 9- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) و تنمية مهارات و قدرات الأفراد .
- 10- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين .
- 11- يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية

12- التعرف على نقاط القوة و الضعف .

13- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف و تدريب .

7_2_ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي :

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات و هذا طبعا يختلف باختلاف نشاط المنظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية ، و اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين كل حسب منصبه كما أن هذه الطرق التقييمية تختلف من منظمة إلى أخرى حتى و لو كانت تمارس نفس النشاط .

لكن يجمع المفكرين على أن هذه الأساليب المتعددة في التقييم لها بعض المزايا و عليها بعض الاعتراضات ، إلا أن مختلف الدراسات تصنف هذه الأساليب وفقا لمعيارين :

المعيار الأول : ما إذا كان الأسلوب يحقق قياسا نسبيا أم مطلقا للأداء .

المعيار الثاني : ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك نواتج العمل

(ص ، عبد الباقي ، 2007 ، 241) .

و رغم هذا التعدد والتباين فجل الدارسين يجمعون على أن هناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء طريقة تقليدية و طريقة حديثة وسوف نعرض فيما سيأتي الطرق الأكثر شيوعا في التقييم في كلتا الطريقتين .

أولا : الطريقة التقليدية : وتكون بشكل الحكم أو التقدير الشخصي فهي تسعى إلى جمع بيانات و معلومات عن مستوى أداء الفرد من أجل اتخاذ قرارات إدارية و ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء مقارنة مع الانجاز العام و أبرزها :

1- طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير : و تعد من أقدم الطرق و أسهلها حيث يستعمل المشرف نموذج يتضمن صفات معينة و يتم وضع أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر و ينتهي بعشرين درجة كأقصى حد ثم يضع علامة عند الدرجة التي تتناسب

تقدير الموظف و العلامة النهائية هي مجموع النقاط المحصل عليها في كل الصفات (ن ، حاروش ، 2011 ، 91) .

2- طريقة الترتيب أو الرتب : يتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييمهم و يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر و يجب أن تكون المقارنة و فق صيغ معينة و يعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة ، و هناك ثلاث طرق هي :

أ- الترتيب التبادلي ، ب- المقارنة الثنائية ، ج - التوزيع الإجباري (خ ، حمود ، ي ، الخرشة ، 2007 ، 156) .

3- طريقة التوزيع الإجباري : في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع موظفيه حسب الكفاءة على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة حيث يتم :

أ- تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف مثلا : 20% يكون أداؤهم ضعيف ، 10% يكون أداؤهم متوسط ... الخ .

ب- وضع الأفراد في مجموعات وفقا لأدائهم مثلا : 40% أداؤهم جيد من المجموعة الأولى و 32% أداؤهم متوسط من المجموعة الثانية ... الخ .

4- طريقة الاختيار الإجباري : جذور هذه الطريقة تعود إلى الحرب العالمية الثانية والغاية من هذه الطريقة التقليل من التحيز الشخصي من خلال نظام يعطي للمقيم مجموعة معايير للتقييم و يطلب إعادة ترتيبها حسب الأداء و يجب على العامل إظهارها و تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع هذه المعايير وتعطي لها درجات سرية و غير معروفة لدى المقيم و هذه أحد مميزات هذا الأسلوب حيث يقلل التحيز ، كما لا تتطلب هذه الطريقة تدريب المقيم و تهيئته مسبقا (م ، السيد ، 2010 ، 328) لكن هذه الطريقة تتطلب مجهود كبير في التقييم و الاختيار بين العبارات .

ثانيا : الطريقة الحديثة :

1- طريقة الإدارة بالأهداف و التقييم بالنتائج : تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي

تتبع من جانب معظم المنظمات لتقييم أداء العاملين و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات

هي :

أ- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدد لمسؤولياته .

ب- قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة .

ج- الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على هذه الأهداف .

د- إعداد طرق قياس الأداء .

هـ - القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل

(م ، القحطاني ، 2008 ، 171) .

من مزايا هذه الطريقة أنها تولي اهتمام الرئيس للأداء المستقبلي للموظف و تركز على انجازاته و سلوكه و في نفس الوقت تهدف إلى تنمية قدراته كما تساهم في تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوس ، أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفترض أن كل من طرفي العملية هاته يفهم واجباته و يلم بوظيفته و يتحكم بها دون مراعاة للظروف الخارجية من إرادة العاملين و تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا كإضرابات العمال مثلا .

2- طريقة تقييم الأحداث الحرجة : و تتطلب هذه الوسيلة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم

تدوين الأحداث عليه وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين ، حيث يتم تدوين السلوك المرضي

و السلوك غير المرضي له ، و يكون هذا السجل بطبيعة الحال يعبر عن أقدميه العامل

في المنظمة و أساسا لتقييم الإدارة له وفقا للوقائع و الأحداث أثناء تأدية المهام في عمله

إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل

الأحداث أو الوقائع و أحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل و المقيم

خصوصا إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ بكل ما يتعلق به من أحداث و

وقائع بصورة مستمرة (خ ، كاظم ، 2007 ، 164) . و غالبا ما يجتمع الرئيس

بالمروّوس في نهاية كل فترة لمناقشة نتائج هذا التقييم و اقتراح الكمية التي يمكن من خلالها وضع حد للتجاوزات و تحسين الأداء في الفترات القادمة .

3- طريقة التقييم الجماعي : يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء و يراعى في هذا النوع من التقييم عامل معرفة أعضاء لجنة التقييم للفرد المقيم و طبيعة عمله و حقيقة عمل اللجنة هو مناقشة ما تم تقييمه من طرف الرئيس المباشر و أعضاء من إدارة الموارد البشرية ، وهذا بعد ما قامت اللجنة بمناقشة المروّوس بخصوص متطلبات وظيفته . تستخدم هذه الطريقة شركة الاتصالات الهاتفية BTS في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم الأعمال الإدارية حيث تسميها طريقة النقاش الجماعي المنسق THE COORDINATED GROUP DISCUSSION APPROACH (م ، السيد ، 2010 ، 331) .

و تعد هذه الطريقة في تقييم الأداء الأكثر دقة و حرصا أثناء التقييم من طرف اللجنة المسؤولة و هي طريقة تركز على الموضوعية و الأخذ برأي جميع المشتركين في العملية الإنتاجية .

7_3_ أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي :

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء لها العديد من المنافع و الفوائد لكل من المنظم و الفرد العامل ، و سوف نوجز هذه الفوائد فيما يأتي :

أولا : فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- يساعد تقييم الأداء و خاصة تقييم أداء المنظمة في التعرف و اكتشاف الفرق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت و اتخاذ قرارات الترقية و التدريب و غيرها ، أي تحقيق العدالة بين الموظفين على انتهاج الأسلوب العلمي للتقييم (ن ، العديلي ، 1993 ، 426) .

- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذ احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي .

ثانيا : فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة على جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و مجالات الضعف فيما قام بانجازه .
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق .
- إن تقييم أداء الفرد و الاعتراف بجودته و الإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول إلى مستويات أعلى للأداء .
- أيضا عملية التقييم هذه تساعد في رفع معنويات العاملين و خلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية (م ، القحطاني ، 2008 ، 164) .
- مساعدة العاملين مبكرا و قبل فوات الأوان و ذلك عن طريق التشخيص المبكر و اكتشاف الحالات الخاصة مثل : حالات التعرض للضغوط النفسية أو ما يسمى بضغوط العمل خاصة الناجمة من أسباب عبء الدور الوظيفي أو المهني (م ، عكاشة ، 1999 ، 339) .

وهناك من قسم أهداف تقييم الأداء إلى :

- ❖ أهداف تدريبية تطويرية : و هي الأهداف المرتبطة بتدريب و تطوير الأداء والكشف عن العمال الأكفاء أو غير الأكفاء و من ثم إعداد البرامج المتعلقة بذلك .
- ❖ أهداف وظيفية استرجاعية : و هي كل الأهداف التي لها صلة بنواحي وظيفة العامل والتي تحدد مساره المهني مثل الترقية ، النقل ... الخ .
- ❖ أهداف إدارية و قانونية : نعلم الآن أن الإدارة الحديثة تقوم على الدوافع و الحوافز الجماعية و التي تحدها ثقافة المؤسسة و هذه الثقافة تتوقع من العمال الاتفاق حول الأداء الجماعي ، و الالتزام الدقيق بشروط العمل (م ، السيد ، 2010 ، 308) .

7_4_ أهم الاستخدامات المنتظرة من وراء عملية تقييم الأداء :

غالبا ما تقوم المنظمات بتقييم الأداء بغرض تحقيق هدفين الأول إداري والثاني تطويري ، فالمنظمات تقوم بهذه العملية اتجاه الأفراد العاملين في كافة المستويات لأجل اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل ، الترقية ، النقل ، نظام المكافآت و الحوافز ... الخ . أما الأهداف التطويرية فتتعلق بتحسين الأداء و القضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة و ذلك من خلال التدريب بغرض تطوير و رفع مستوى الكفاءة والمهارة للأفراد العاملين .

و في ما يلي سوف نحاول تلخيص أهم الاستخدامات من وراء عملية التقييم حسب ما عددها معين أمين السيد و تتمثل في النقاط التالية :

- ✓ توجيه و إرشاد العمال من خلال المعلومات المرتردة .
- ✓ صرف المكافآت التشجيعية .
- ✓ الترقية و النقل .
- ✓ إنهاء الخدمة أو تقليص المهام أو النشاط أو المسؤولية .
- ✓ اكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة لدى العمال .
- ✓ تخطيط مسار التقدم الوظيفي .
- ✓ تخطيط الموارد البشرية بهدف تنميتها .
- ✓ تحديد و إعداد البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين .
- ✓ تنمية الاتصالات الداخلية و التعاون بين أعضاء التنظيم .
- ✓ تقديم المشورة (م ، السيد ، 2010 ، 308) .

قياس الأداء يعتبر مؤشر لعمليات الاختيار و التعيين في المنظمة كما تجدر الإشارة أن العديد من الباحثين الذين تعرضوا لأهداف و أهمية استخدامات و فوائد نتائج تقييم الأداء اختلفوا في التسمية و التصنيف ، لكنها تنصب كلها لخدمة و صالح تطوير الأداء وترقيته في المنظمات .

8_ تحسين الأداء الوظيفي :

بعد استعراض مفهوم الأداء و محدّداته و عناصره و أساليب تقييمه نتناول مفهوم تحسين الأداء كهدف نهائي لتقييمه ...

تحسين الأداء : " هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (ع ، هروم ، 2007_2008 ، 132) و هو في الغالب يعتمد على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء و لا يستغرق وقتا طويلا كما لا يكلف نفقات باهظة، و هناك نوعان من إجراءات التحسين ، النوع الأول سريع و مباشر إذ بموجب هذه الخطوة يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعايير الموضوعية دون الأخذ بالأسباب المؤدية إلى الانحراف ، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب و العوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء ، و حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تحسين أداء موظفيها هناك مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها و الاهتمام بها في هذه العملية و هي :

_ تطوير قدرات و مهارات الموظف : وتعد هذه من المهام الصعبة في تحسين الأداء الوظيفي و يتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف و بالتالي تحسينها بتقديم المعلومات و المهارات و تحفيزه على العمل .

_ تحسين الوظيفة : و يتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل و بالتالي إحداث تغيير في بيئة تلك الوظيفة و مهامها لتكون محفزة أكثر على الأداء .

_ تحسين الموقف : يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية ، و من سبل التحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة و إلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطرة و حرية مناسبة لاتخاذ القرار (م ، السهلي ، 2007 ، 57) .

8_1_ المراحل الأساسية لتحسين الأداء : يمكن أن يمر تحسين الأداء بأربعة مراحل أساسية هي : مرحلة تشخيص الأداء ، مرحلة تطوير خطة إجراءات معالجة أسباب الفجوة ، مرحلة تنفيذ هذه الخطة و تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت .

أ- مرحلة تشخيص الأداء : و هي خطوة تتم على مدار طول السنة و فيها يتم البحث عن فجوة الأداء و هي تعبر عن " التباين بين المستهدف و المحقق فعلا " ويتم رصد هذه الفجوة عبر وسائل المتابعة كالاتماعات العادية بين الرؤساء و المرؤوسين كما يمكن للعاملين بالإخبار عنها و يتم بذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة .

ب- تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة : متى شعر المشرف أو المسؤول على العملية الإنتاجية أنه قد تعرف على الأسباب التي أدت إلى ثغرة في الأداء يكون بحاجة إلى تطوير خطة لمعالجة هذه الثغرة و تكون دوما مع العامل صاحب العلاقة و هذه العملية تكون مباشرة إلى حد ما .

ج- مرحلة تنفيذ خطة الإجراءات : بعد الانتهاء من وضع الخطة و تحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في السجلات ستكون هناك حاجة لتنفيذها .

د- مرحلة تنفيذ هذه الخطة و تقييمها : بعد أن توضع هذه الخطة في موضع التنفيذ يكون على المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة أم لا ، فإذا كانت لا تزال موجودة فيرجع ذلك إلى خلل في تنفيذ الخطة و يستدعي هذا تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة أو قد يكون احتمال آخر و هو وجود خطأ في التشخيص و بالتالي الخلل يكون في تحديد السبب الرئيسي للثغرة و من ثمة يكون البدء بتشخيص المشكلة من جديد

(ع ، السلمي ، 2001 ، 165) . لذا يجب التعامل مع استنتاجات التشخيص على أنها فرضيات و يترك المجال دوما إلى تجريب و تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت .

9_ العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي :

تعتبر كل من الروح المعنوية ، الولاء التنظيمي ، الالتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي مصطلحات و إن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله و تعتبر في مجملها من عوامل الاستقرار الوظيفي .

و في بحث العلاقة بين المتغيرين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لمسنا عدة آراء في حقيقة هذه العلاقة .

فالتفسير الأول يقدمها على أنها علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر و النتيجة و تبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أنه كلما كانت مشاعر العامل ايجابية كان راضيا عن عمله و بالتالي يزداد حماسه للعمل و يقبل عليه و يزداد أيضا امتنانه و ولاءه لوظيفته و للمنظمة ، فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه

(أ ، عاشور، 1973 ، 55) و بالعكس فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك العامل بمحاولته البحث عن عمل آخر أو طلبه النقل إلى قسم آخر أو برفع معدل تغيبه ... الخ .

أما التفسير الثاني فيرى أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة . فحسب دراسة أجريت حول التوافق الوظيفي للعمال و استقرارهم في التنظيمات الصناعية كانت النتائج فيما يخص ميل العمال لتغيير عملهم كالتالي :

بلغت نسبة العمال الذين يميلون لتغيير عملهم 28% بينما العمال الذين لا يميلون لتغيير عملهم 72% . و إذا ما ناقشنا توزيع نسبة العمال الذين يميلون لتغيير عملهم نجد أن النسبة عالية بين العمال متوسطي المهارة تليها نسبة العمال المهرة ثم فئة العمال غير المهرة وبذلك تكون درجة استقرار العاملين عالية بين العمال غير المهرة عنها بين العمال متوسطي المهارة و العمال المهرة (ا ، شتا ، 1997 ، 346) . و الحقيقة أن ميل العمال لتغيير مكان عملهم يرجع إلى مستوى راحتهم في العمل ، فالعمال المهرة يبدون دائما

رغبة في الترقى إلى درجات أعلى ما يدفعهم للبحث الدائم على المنظمة التي توفر لهم متطلباتهم .

و التفسير الثالث يضع المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي ، بني هذا الرأي على اعتبار أن المناخ التنظيمي العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين في المنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال و تحقيق الأهداف و بالتالي فانه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم و هذا ينعكس ايجابيا على أدائهم و من ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي .

خلاصة :

يتضح لنا مما سبق أن الأداء الوظيفي هو عنصر من عناصر الإنتاجية و هو يعبر عن مدى كفاءة العامل و بلوغه مستوى الانجاز المطلوب منه في عمله ، وهو يختص بالجانب الإنساني ، فالبعض يراه محصلة السلوك الإنساني في ضوء

الإجراءات و التقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، و الأداء يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات تحقيقها ولذا فان التميز في الأداء يحتل مكانة خاصة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، و تكون المنظمة أكثر استقرارا وثباتا حين يكون أداء العاملين بها متميزا ، و لكي يتحقق هذا يجب أن يراعي العامل العناصر التالية في أدائه: فعليه أن يعي متطلبات الوظيفة التي أوكلت إليه مع امتلاك القدرة الكافية في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تلعب الرغبة في تنفيذ العمل شرطا مهما بالإضافة إلى السرعة في الانجاز .

و لهذا وجب على المنظمات محاولة إشراك العاملين في وضع سياسات تسمح بابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية و تحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى إشباعها لمتطلباته ، و من جانب آخر تحديد مدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير و يتم هذا عن طريق عملية تقييم الأداء و التي على أساسها يتم ترتيب العاملين حسب كفاءة كل واحد منهم و من ثم تتم عملية الترقية و النقل وتحديد نظام الحوافز و المكافآت لتكون هناك عدالة تنظيمية بين جميع العاملين .

الفصل الرابع : مقاربة سوسيواقتصادية للقطاع الخاص في الجزائر

تمهيد

1_1_ نشأة و تطور القطاع الخاص في الجزائر

1_1_1_ مرحلة الستينات و السبعينات

1_2_1_ مرحلة الثمانينات

1_3_1_ مرحلة التسعينات إلى يومنا هذا

2_ موقع القطاع الخاص من الإطار التشريعي الجزائري

2_1_1_ مرحلة ما بين 1962 إلى 1975 م

2_2_1_ مرحلة ما بين 1975 إلى 1990 م

3_ خصائص و مميزات القطاع الخاص في الجزائر

4_ مساهمة القطاع الخاص في التنمية الوطنية

5_ دور القطاع الخاص في التشغيل

6_ معوقات تطور القطاع الخاص في الجزائر

خلاصة

تمهيد:

إن هذا الفصل هو مقاربة سوسيو اقتصادية للقطاع الخاص في الجزائر، وتجدر الإشارة قبلا إلى أن المقصود بالقطاع الخاص هو القطاع غير المملوك من طرف الدولة حيث يعتبر ركيزة الاقتصاد الحر لأنه يستند إلى آليات السوق الحرة والمنافسة التامة وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن. حاولنا التطرق إلى هذا القطاع عبر دراسة أهم المراحل التي مر بها بداية من الحقبة الاستعمارية إلى غاية يومنا هذا، مع الإشارة إلى أهم القوانين التشريعية التي عرفت كل مرحلة، ولعل التحولات التي مرت بها الجزائر وسلسلة الإصلاحات الاقتصادية لها أثر كبير في تطور مكانة هذا القطاع حيث لم ينته دوره في التخصص في مجالات انتاجية بعينها وإنما توجه لتأكيد دوره الفعال في مجال التشغيل فهو بذلك يلعب دورا مهما في التنمية الوطنية، لكن يبقى قطاع تعييه بعض النقائص التي سنحددها بعد هذا الطرح .

1_ نشأة وتطور القطاع الخاص في الجزائر:

سنتطرق في هذا العنصر إلى المراحل والتحويلات العميقة التي قطعها القطاع الخاص للوصول إلى المكانة الحالية التي يحتلها ضمن الاقتصاد الوطني وذلك قصد معرفة أهم التطورات التي لحقت به والتي كانت تعبر عن ايديولوجية الدولة الجزائرية وسياستها الاقتصادية والاجتماعية في التنمية بعد الاستقلال.

وفيما يلي كرونولوجيا تطور القطاع الخاص في الجزائر:

1_1_ مرحلة الستينيات والسبعينيات: إن الجزائر تبنت مباشرة بعد الاستقلال النهج الاشتراكي كأسلوب للتنمية، حيث أصدر المجلس الوطني ميثاق طرابلس 1962 أوضح فيه أن بناء الثورة الديمقراطية الشعبية يجب أن تقوم على المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تقوم عليها السياسة الاقتصادية في عهد الاستقلال (م. السويدي، 1986، 139) وجملة أخرى من التصورات حول المستقبل السياسي والاجتماعي للمجتمع الجزائري.

فميثاق طرابلس 1962 عبارة عن مخطط شمولي لإعادة البناء في إطار إيديولوجي يستنكر الرأسمالية في إحداث التنمية، وعليه وجه خطابا قاسيا إلى الملكية الخاصة والقطاع الخاص وعداء واضحا للبرجوازية معتبرا إياها حاملة لأيديولوجية إنتهازية

(أ. مقراني، 2010_2011، 311) إلا أن هذا لم يمنع القادة الجزائريين من الحديث عن القطاع الخاص والدور الذي يمكن أن يلعبه في ظل اختيار اقتصاد اشتراكي تلعب فيه الدولة دور المهيمن.

وما قانون الاستثمار 63-277 المؤرخ في 27 جويلية 1963 الموجه للمستثمرين الأجانب إلا دعوة لمشاركة الرأسمال الأجنبي للنهوض بالاقتصاد الوطني.

لكن في المقابل أكدت التشريعات من جديد على الدور الاحتكاري للدولة داخل القطاعات الحيوية و الاستراتيجية للقطاع الوطني، وهذا ما أكد عليه أيضا من قبل ميثاق الجزائر 1964 حيث لم ينف مساهمة الرأسمال الخاص الأجنبي في التنمية وقرار إدماجه في

شركات ذات اقتصاد مشترك ينحصر ميدانها في القطاعات غير الحيوية للاقتصاد الوطني حيث تتصرف الدولة في هذه الحال كمثل لصالح الشعب الذي تتكفل به، وهذا يعكس طبعا تخوف الدولة من توسع هذا القطاع وهذا ما أوجب إعادة النظر في الإطار التشريعي والقانوني المرتبط بالقطاع الخاص فكان قانون 1966 للاستثمارات يعكس تغير موقف السلطة من الرأسمال الخاص ويظهر ذلك من خلال الاطار التنظيمي والقانوني الجديد حيث وضعت الدولة عدة أجهزة وهيكل لفائدته وهي:

- إنشاء اللجان المرخصة والمانحة لقروض المشاريع ذات الأولوية واللجنة الوطنية للاستثمار واللجنة الوزارية.
- انشاء هيكل مختصة لأجل مساعدة وتوجيه واستشارة المستثمرين حيث تتعهد الدولة بعدم تأميم المؤسسات الخاصة إلا في بعض الحالات الملحة (مقراني، 2010_2011، 317). ومن جهة أخرى ألزم هذا القانون الاستثمار الوطني بجملة من الشروط نذكر منها:
- حضر الاستثمار في القطاعات الاستراتيجية والحيوية.
- إلزامه بعدم منافسة القطاعات الاقتصادية للدولة.

فإصدار قانون 1966 للاستثمارات يعكس تخوف الدولة من توسع القطاع الخاص رغم إدراجها إياه ضمن استراتيجية التنمية، واستمر هذا التخوف ملازما السلطة الجزائرية لذا جاء الميثاق الوطني 1976 ليؤكد على ضرورة الحفاظ على التوجه الاشتراكي وتحديد نشاطات القطاع الخاص بطريقة لا تسمح له أن يتوسع بحصره في أنشطة ثانوية ،

وجاء في الميثاق أن الملكية في الجزائر لا يجوز أن تكون مصدر لأية سلطة اجتماعية وأن تندمج الملكية الخاصة في مسار التنمية وأن تستهدف خدمة الفرد دون أن تتال من أركان المجتمع بحيث يحدد مفهومي الملكية الاستغلالية وغير الاستغلالية ويعرفها على النحو التالي:

الملكية الاستغلالية: هي تلك الملكية التي تلحق ضرارا بالمصالح العامة للجماهير الكادحة وتجعل علاقات المالك والعامل قائمة على أساس الاستغلال.

إن ما ورد في هذا الخطاب هو اعتراف بعدم صلاحية الأساليب التنظيمية والإدارية التي اعتمدها الجزائر وخاصة ربطها الاقتصاد الوطني بالمحروقات، فما حدث حين تدنت أسعار البترول تجسد في أحداث أكتوبر 1988، لهذا أظهرت الرغبة في تنظيم وتأطير القطاع الخاص مع بداية الثمانينات ، حيث أوصى المؤتمر بضرورة دمج ضمن إطار التخطيط العام للاقتصاد الوطني مع احترام قواعد الاقتصاد الاشتراكي ونشاطات القطاع العام ، وما القانون الصادر في 21 أوت 1982 والقوانين التي تلتها 11/82 ، 13/82 مدلولات ضمنية تعبر عن ولادة النظام الجديد الذي سيتكفل بإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني والمجتمع ككل وفق منطق تنمية يركز الإنتاج الليبيرالي.

فقانون 11/82 يحمل رغبة صريحة للسلطة لإدماج القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية لكن رغم الامتيازات التي جاء بها هذا القانون إلا أن بعض النقائص ظهرت في تطبيقه كتحديد سقف الاستثمار الخاص وتحديد مجالات تدخله إضافة إلى شرط اعتماد رخصة الاستثمار والحد الأقصى للاستثمار وتحديد المهام المخصصة لهذا القطاع،

وقد استثنى القانون من حقل تطبيقه الرأسمال الأجنبي وقد ذكر القانون 11/82 المهام الجديدة التي أوكلت للاستثمار الخاص وما كان ينتظر من مشاركة القطاع الخاص والتي تمثلت فيما يلي:

- المساهمة في القدرة الإنتاجية وتجديد الادخار .
- خلف مناصب الشغل .
- إشباع حاجيات المواطنين من الخدمات والسلع .
- تحقيق التكامل مع القطاع العام عن طريق المشاركة في النشاطات الصناعية التحويلية في مرحلتها الأخيرة .

- المساهمة في سياسة التنمية الجهوية المتوازنة وتثبيت السكان في مناطقهم عن طريق إقامة مشاريع في المناطق المعزولة واستعمال اليد العاملة والموارد المحلية.

وعلى الرغم من الامتيازات التي حملها هذا القانون إلا أن السلطات أدخلت جملة من الاجراءات القانونية والتنظيمية تضمنها قانون الاستثمار وهي بذلك تعطل التطور الحتمي لمجتمعنا نحو الاشتراكية.

أما الملكية غير الاستغلالية: هي الاستغلال الفردي أو العائلي للوسائل الصغيرة للإنتاج بأيدي عاملة محدودة والتي تمكن الفرد من القيام بشؤونه وشؤون أسرته في العمل والسكن والثقافة والصحة...إلخ

فالمحاولة التي تضمنها ميثاق 1976 لإعطاء القطاع الخاص مكانة ضمن المجال الاقتصادي تعود أساسا لاختلاف الأوضاع الاقتصادية مما كانت عليه سنة 1966 فهذه الفترة تميزت بالتخلي عن التسيير الذاتي وتبني سياسة الصناعات المصنعة، واعتماد الدولة على جملة مخططات تنموية لأجل التحكم وتركيز النشاطات الاقتصادية واحتكار

التجارة الخارجية، ولهذا أصبح من الطبيعي محاولة الدولة ادماج القطاع الخاص في عجلة التنمية، فهو أصبح واقع لا يمكن تجاهله وهذا ما استدعى إعادة النظر في الإطار التشريعي والقانوني المرتبط بالقطاع الخاص.

1_2_ مرحلة الثمانينات: في هذه المرحلة أدركت الدولة الجزائرية أن الاختيار الاشتراكي بدأ يأفل في الكثير من الدول التي تشاركها في هذا التوجه نتيجة ظهور الاقتصاديات الرأسمالية بتجمعاتها الاقتصادية الكبرى.

وقبل أن نوضح التطورات التي شهدتها القطاع الخاص في هذه المرحلة سنحاول استدراك أهم المظاهر الاجتماعية والاقتصادية التي تميزت بها هذه الفترة كونها منعرجا مهما في المسيرة التنموية الجزائرية، ويظهر ذلك جليا في خطاب الرئيس شادلي بن جديد خلال المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني المنعقد من 15 إلى 19 جوان 1980 حيث يؤكد أنه "... من اللازم إعادة النظر في المناهج التنظيمية والإدارية التي عادت

بالسلب على الإنتاج... وأن الثورة التي لا تقوم بتقييم انجازاتها وتصحح الأخطاء التي ظهرت خلال مسيرتها تعد ثورة ممارسة للهروب إلى الأمام مما يفوقها حتما إلى الانحراف... " (م. عوارم، 2007، 150). و هو ما يؤكد عليه قانون الاستثمار لسنة 1988 والذي تعلق بتحرير سقف الاستثمار الخاص والسماح للمستثمرين الخواص بالاستثمار في قطاعات متعددة ماعدا تلك التي تعتبرها الدولة قطاعات استراتيجية وهي النظام المصرفي، التأمينات، المناجم، المحروقات، الصناعات الحديدية القاعدية، النقل الجوي السككي والبحري. كما تم إلغاء رخصة الاعتماد المسبقة التي كانت تشترط لإقامة مؤسسة صناعية خاصة حيث لم يشر قانون 88-25 إليها كما ألغي مكتب متابعة الاستثمار الخاص OSCIP (م. عوارم، 2007، 168).

فهذا القانون أراد أن يكون أكثر مرونة وأقل تعقيدا من سابقه وأعطى تسهيلات و ضمانات أكثر للقطاع الخاص للاستثمار عكس ما كان عليه ضمن سلسلة القوانين السابقة.

وتعود هذه الحرية التي منحت للقطاع الخاص إلى التحولات العالمية وانعكاساتها على المجتمع الجزائري، ففي نهاية الثمانينات بدأت الاشتراكية كنظام اقتصادي واجتماعي في الاضمحلال وطغى النظام الرأسمالي على الاقتصاد العالمي الأمر الذي انعكس على الساحة الاقتصادية في الجزائر. ولكي تكون مخططات التنمية أكثر مرونة حمل الميثاق الوطني 1986 في طياته تغييرا جذريا عن المواقف العدائية السابقة المتعلقة بالاستثمار الخاص حيث حدد دور القطاع الخاص ودمجه ضمن مخططات التنمية وشجع كل مبادراته في سبيل توفير الاحتياجات المتزايدة للسكان مع بداية دلالات الأزمة الاقتصادية وتوقف انجاز المشاريع المنتجة لاسيما خلق مناصب شغل لاحتواء الطلبات المتزايدة.

ومع صدور دستور 1989 تعززت مكانة الاستثمار الخاص وتجسد اهتمام الدولة بجلب الاستثمارات الخاصة وتحفيز المستثمرين من خلال التحرير الاقتصادي.

1_3_ مرحلة التسعينيات إلى يومنا هذا: إن ما يميز هذه المرحلة هي التحولات الاقتصادية العالمية والتحول الاجتماعي والأوضاع الأمنية التي عاشتها الجزائر، ففي ما يتعلق

بالصعيد الخارجي فالموجة الليبرالية اجتاحت الاقتصاد العالمي والنظام الاشتراكي بدأ في الاضمحلال مما انعكس على اقتصاديات الدول النامية.

أما على الصعيد الداخلي فبعد أحداث أكتوبر 1988 بدأت بوادر الأزمة الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى بداية تخلي الدولة عن الاقتصاد الموجه وسياسة دعم الأسعار. كما بدأ الترويج لمفهوم اقتصاد السوق واصدار قوانين تنظيمية للاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية وهذا طبعا تحت تأثير المنظمات المالية الدولية التي فرضت تغيير نمط تسيير الاقتصاد الوطني، مما انعكس على نشاط القطاع الخاص الذي لم يبادر كثيرا في المجازفة أمام هذه الأوضاع (م. عوارم، 2007، 152). ففي ظل هذه الظروف اعتمد القطاع الخاص على وسائله الخاصة في التمويل والتجهيز، ولقد اتضح فيما بعد بصورة قطعية النهج الاقتصادي المتمثل في التوجه نحو اقتصاد السوق وكل ما يعنيه من حرية وضمانات للمبادرة الفردية. و في هذه المرحلة تم تفعيل عملية الخصخصة التي تسمح عمليا بتحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص و هذه الآلية هي فرصة توسيع القطاع الخاص حيث تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات تمثلت في الجانب الزراعي بإعادة بعض الأراضي لمالكيها بهدف تنمية فعالية القطاع و كذلك إنشاء صندوق المشاركة الفلاحية تحرير الأسعار الفلاحية الوسيطة و إلغاء هوامش الربح المؤقتة لجميع الأسعار (س، سعداوي ، 2008، 66) .

أما في الجوانب الصناعي فقد تم تدعيم هذا القطاع بإنشاء العديد من الهيئات منها الوزارة المنتدبة للصناعات الصغيرة و المتوسطة و كذا الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة و المتوسطة و قد عمدت السلطة العمومية إلى إنشاء مثل هذه الهيئات حتى تفعل الاتجاه الجديد الذي تريد إعطائه للسياسة الصناعية و التي يكون فيها القطاع الخاص دورا كبير تحقيقا للأهداف العامة التي رسمتها الإستراتيجية الجديدة المدعومة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية . إن هذا التوجه الاقتصادي الجديد كان يتوقع منه أن يعمل على تحسين الاختلال الذي كان يعاني منه الواقع الجزائري اقتصاديا و اجتماعيا من خلال

تنشيط و تفعيل إمكانيات القطاع الخاص و ذلك بإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة يمكن أن تساعد في التنمية الوطنية .

2_ موقع القطاع الخاص من الإطار التشريعي الجزائري:

إن قانون العمل في الجزائر يعتبر حديث النشأة ، إذ رغم أهميته القصوى فهو يمتد بجذوره التاريخية إلى الفترة الاستعمارية، التي يطبق فيها قانون العمل الفرنسي على العمال الجزائريين حتى إلى فترة متأخرة من الاستقلال، إلا أن ذلك لم يمنعه من التطور السريع ويلحق بركب القوانين العمالية في الدول الأخرى . فلم تشهد فترة ما بعد الاستقلال أي نص شامل خاص بتنظيم علاقات العمل في كافة القطاعات العامة والخاصة التي بقيت خاضعة لنفس القوانين الفرنسية ، حيث امتد العمل بها بمقتضى القانون 57/62 الصادر في 31 ديسمبر 1962 المتضمن مواصلة العمل بالتشريع الساري إلا ما يتعارض منه بالسيادة الوطنية .

اقترن تطور قانون العمل الجزائري بتغيير الخيارات السياسية والاقتصادية التي اعتمدها البلاد منذ الاستقلال تبعاً لتغيير الوضع العام فيها، وعلى العموم فالأحكام التشريعية المتضمنة علاقات العمل يمكن حصرها في ثلاث مراحل:

_ **مرحلة ما بين 1962 إلى 1975:** تمتد هذه المرحلة من تاريخ اصدار قانون 1962/12/31 المتضمن تمديد العمل بالتشريع الفرنسي المطبق في الجزائر قبل الاستقلال إلى غاية 1975/07/05 هو تاريخ بدأ سريان أمر 73/29 المتضمن إلغاء قانون 1962/12/31 ويرجع تمديد سريان التشريع المطبق في الجزائر قبل الاستقلال إلى الفراغ التشريعي الذي شهدته الجزائر عقب الاستقلال رغم ما قد يولده هذا التمديد من تناقض بين الاتجاه الاشتراكي الذي أرادت الجزائر التزامه بعد الاستقلال والاتجاه الحر

للتشريع الفرنسي الذي يغلب عليه العمل بالطابع التعاقدى بتفعيل دور الإرادة فيه، وفق مبدأ سلطان الإرادة على حساب التدخل التشريعي من قبل الإدارة، غير أنه خلال هذه المرحلة

بدأت تظهر بوادر استقلال الدولة الجزائرية الفتية بتقنين بعض مجالات الشغل كما هو الشأن بالنسبة لقانون الوظيفة العمومية الصادر في 02 جوان 1966 وكذا الأمر 71/74 المتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات.

_ مرحلة ما بين 1975 إلى 1990: وهي المرحلة الممتدة من تاريخ سريان الأمر 73/29 إلى تاريخ اصدار قوانين 1990 لاسيما قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية وتتميز هذه المرحلة بإصدار نصوص قانونية تتلاءم والاتجاه الاشتراكي للجزائر في تلك المرحلة والتي تتجلى من خلال تدعيم علاقات العمل بأحكام تشريعية آمرة واستبعاد لدور الارادة فيها في محاولة من المشرع المحافظة قدر الإمكان على مناصب العمل.

شهدت هذه المرحلة إصدار العديد من النصوص القانونية الاجتماعية بدءا من الأمر 75/31 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص، والأمر 75/32 المتضمن العدالة في العمل، والأمر 75/30 المتضمن المدة القانونية للعمل وكذلك الأمر 75/33 المتضمن تحديد اختصاصات مفتشية العمل وخلال هذه المرحلة سن القانون 78/12 المتضمن القانون الأساسي للعامل والذي يعتبر بمثابة الدستور الذي يحكم كافة جوانب علاقات العمل وفي كافة المجالات.

_ المرحلة ما بعد 1990: لا بد من الإشارة أن هذه المرحلة تميزت خاصة بتغيرات سياسية هامة تمثلت في التعددية الحزبية، بالإضافة إلى ما حدث على المستوى العالمي في المعسكر الشرقي والتخلي عن النهج الاشتراكي، وبالتالي التأثير على الدول السائرة في

طريق التنمية الرأسمالية، كما أن المكانة التي وصل إليها القطاع الخاص الجزائري قد جعلت من قوانين الاستثمار السابقة غير مسايرة للنهج الجديد فلقد عرفت هذه المرحلة عدة قوانين وتشريعات تمثلت خاصة بالمرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 والمتعلق بترقية الاستثمار ولتحقيق الدولة ما جاء في مضمون هذا المرسوم أصدرت المرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 05/10/1994 لإنشاء وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار APSI. كما أصدرت في نفس اليوم عدة مراسيم تنفيذية تتعلق كلها بتوضيح

الإطار الجديد لاستثمار الخاص في الجزائر سواء بالنسبة للجزائريين أو الأجانب (ع.مرارقة، 2006_2007، 469).

في هذه المرحلة اتضح بصورة قطعية النهج الاقتصادي الجديد والمتمثل في التوجه نحو اقتصاد السوق وكل ما يعنيه من حرية و ضمانات للمبادرة الفردية.

3_ خصائص ومميزات القطاع الخاص الجزائري:

إن الخاصية المميزة للقطاع الخاص هي السرعة في الانجاز والابداع، ويمتاز أيضا بخاصية الديناميكية والحيوية وسرعة المبادرة قبل فوات الفرصة أي عدم وجود بيروقراطية معرقة للتسيير الفعال بعكس القطاع العام الذي يخضع للتخطيط المركزي وتحكمه اساليب سياسية وبيروقراطية، وأبرز ما يميز القطاع الخاص الجزائري أنه تقريبا عبارة عن مؤسسات صغيرة الحجم ذات طابع عائلي تعود الملكية فيها لرب العائلة ثم الأبناء ثم الأقارب وبالتالي تبقى الملكية محدودة في الإطار العائلي وغالبا ما يكون المحاسب هو الشخص الوحيد الأجنبي عن العائلة (إ. مياسي، 2011، 107). وحسب الدراسات وجد أن صاحب المؤسسة يعمل على توظيف أعضاء العائلة الممتدة كما يلجأ إلى توظيف عمال ينحدرون من نفس منطقتهم الأصلية أو ينحدرون من الريف الذي ينتمي

إليه، ويكون عقد العمل غير واضح المعالم، وغالبا ما يكون مكتوب أما الأجر فأقل بكثير من الحد الأدنى للأجور (A.Benamrouche, 2000, 37).

كما تتميز المشروعات الصناعية الخاصة بقربها من شكل المشاغل التي توظف عددا قليلا من اليد العاملة، وهذه النزعة تمثل هكذا شكل انتاجي تعود بالأساس إلى نوعية المشروعات التي تتخصص في منتجات محددة يرجع أمر اختيارها إلى السيرورة التاريخية للرأسمال الخاص منذ الفترة الاستعمارية والتي أبقّت على نفس الفئات البرجوازية التاريخية التي اعتمدت الأعمال الحرفية الحياكة، النسيج، النحاس...إلخ.

كما ان أرباب العمل الخواص الذين ولدوا بعد فترة الاستقلال خضعوا لتوجيه اقتصادي وسياسي نحو أنشطة اقتصادية بعينها اعتبارا للحدود التي وضعتها قوانين الاستثمار المختلفة التي صدرت لأجل تنظيم قطاعات النشاط الإنتاجية في الجزائر (أ. مقراني، 2010_2011، 349) .

أما ما يميز القطاع الخاص من حيث علاقات العمل هو محاولة أرباب العمل الحفاظ على أسرار العمل وفي هذا الإطار يحلل جيلاني اليابس محتوى العلاقات الاجتماعية التي تسود المؤسسة الصناعية فهي تعتمد على نموذج السلطة التقليدية والتي تعني خضوع العامل الصناعي الفردي لعملية العمل ولرب العمل الذي يدين له بالولاء والاحترام لأنه صاحب الفضل في توظيفه (أ. مقراني، 2010_2011، 352) وبما أن هذه المؤسسات صغيرة الحجم وعدد العمالة فيها محدود فيكون نظام الاتصال جد مركز ومراقبة العمل أكثر صرامة ويرجع وايس Weisse أن هذا العامل يؤثر على العمل النقابي بالإضافة إلى انعدام السلوك النزاعي لأن العلاقات مع العمال ومع رب العمل تكون معظمها في إطار القربة وهذا بالطبع مع يضعف العمل النقابي في القطاع الصناعي الخاص الجزائري،

حيث أن أغلبية المؤسسات الجزائرية الخاصة صغيرة الحجم، ومعظمها يوظف أقل من 50 عاملا (F.Weiss, 1970, 150).

ما يميز القطاع الخاص الجزائري أيضا هو لجوء العديد من المؤسسات الخاصة إلى النشاطات غير الرسمية وهذا تقاديا لجملة الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم عند ممارسة نشاطهم رسميا، وفي هذا الإطار شهدت النشاطات الموازية تطورا ملحوظا في السوق الوطنية وتخص العمال المؤقتين الحرفيين، الصناعيين الصغار... وقد تم تعداد أكثر من 500 سوق موازي تغطي مساحة قدرها 1.3 مليون م² ينشط بداخلها 65.000 متدخلا من بينهم أكثر من 50% لا يملكون سجلا تجاريا، أما المواد التي يتم تداولها داخل هذه الأسواق فهي متعددة وتشمل كلا من المنتجات الغذائية، مواد التنظيف، مستحضرات التجميل وقطع الغيار (إ. مياسي، 2011، 109).

4_ مساهمة القطاع الخاص في التنمية الوطنية:

يلعب القطاع الخاص دورا هاما في التنمية الوطنية، رغم القيود والصلاحيات الضعيفة التي عرفها هذا القطاع، لأن الدولة اعتمدت في البداية على القطاع العمومي كأساس للتنمية حيث كانت تحتكر التجارة الخارجية وجميع القطاعات الكبرى، بينما كان للقطاع الخاص الحق فقط في مزاوله بعض الصناعات الخفيفة و التقليدية والتي تنحصر نشاطاتها على المستوى المحلي أو الوطني، كما عانى في المراحل الأولى من عدة عراقيل كالقروض والبيروقراطية...ويمكن القول أنه لم يكن حتى مطلع الستينات ثم مراحل التخطيط والبرمجة يتمتع بقدرات مالية وخبرات كافية في مجال الاستثمار، فلم تكن هناك إلا مجموعة من الأفراد والمنشآت ذات الحجم الصغير والمورد الضعيف والآفاق

الاقتصادية المحدودة وهي في معظمها تنتج السلع الغذائية، المشروبات وبعض الصناعات النسيجية والأدوات المنزلية. ولم يرد له الاعتبار إلا بعد أن بدأت الدولة تحس بتعثّر خطتها الانمائية وزيادة حدة المشكلات وأصبح من الصعب التغلب عليها. وفي إطار البحث عن الحلول أصبح من الضروري فتح المجال أمام القطاع الخاص لأن له القدرة على توفير إدارة أكفأ ، فهناك مجموعة من الأهداف تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها بفضلها، فبعد صدور الأمر 95-22 المؤرخ في 25 أوت 1995 المتعلق بالخصوصية ومجالاتها والشروع بميادينها ورفع الحواجز لخلق القدرة لبناء نظام أعمال موجه بهدف تحقيق دفعة قوية ومتميزة في جميع المجالات التي تخلت عنها الدولة وتحقيق التوازن بين الجهات والمناطق عبر كامل التراب الوطني عن طريق مبادرات القطاع الخاص ومحاولة توظيف أكبر مستوى معقول من العمالة وفقا لعدة امتيازات كانت تتعدم في القطاع العام لبلوغ مجموعة من الأهداف كالقضاء على البطالة والحد من حالة الفقر المتفشية ورفع المستوى المعيشي للأفراد، فالقطاع الخاص يعمل على تحديث الاقتصاد الوطني وتحسين الجودة ورفع مردودية المؤسسات عن طريق التنافس لأن القطاع العام لم يستطع بلوغ هذه الأهداف- فرغم كل العوائق الإيديولوجية والبيروقراطية التي كانت تقف حاجزا أمام تطور القطاع الخاص لكن سجلت سنة 1982 أكثر من 5000 مؤسسة خاصة صناعية و7000 مؤسسة البناء و

الأشغال العمومية وكان معدل المؤسسات الخاصة 600 وحدة ما بين 1962 و 1982 وهذا في السنة الواحدة، بقوة عاملة تراوحت بـ 57945 في سنة 1982 (N-Sadi, 2005,30).

في هذه المرحلة كان القطاع الخاص تقريبا عبارة عن مؤسسات صغيرة الحجم فحسب الديوان الوطني للإحصاء لسنة 1982 كان نشاطه في ثلاثة فروع الصناعات الغذائية، النسيج وموارد البناء (Y. boudjnah,2002,186) لكن كان عدد المؤسسات المتناهية الصغر **MICRO ENTREPRISE** التي تشغل أقل من 20 عامل في تزايد حيث تضاعف عددها ثلاث مرات من 5000 مؤسسة إلى 15000 مؤسسة وسجل في التسعينات حوالي 23000 مؤسسة صناعية متناهية الصغر هذا في سنة 1993 منها 1200 مؤسسة تشغل 10 عمال. لأن في الحقيقة أن القطاع يبحث عن المكسب أكثر من الإنتاجية ففي سنة 1982 حقق 27% من الناتج المحلي الإجمالي مقسمة على النحو التالي :

- 82% في قطاع الزراعة.
- 28% في قطاع البناء و الأشغال العمومية.
- 23.8% في قطاع التجارة.
- 22.8% في قطاع النقل.
- 23.3% في قطاع الصناعة.
- 78.3% في قطاع الخدمات (A.DAHMANI,1999,62).

حيث ارتفعت الحصة النسبية للقطاع الخاص في القيمة المضافة و التي هي الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة الاستهلاك الوسيط (T.Burnet,2005,29) من 44.7% إلى 58% بين سنة 1988 و 1994.

وسجلت 54.5% من مجموعة الزيادة في الاقتصاد بين قطاع التجارة و الخدمات أين بلغت الحصة النسبية للقطاع الخاص 80% من مجموعة النشاطات الرئيسية سنة 1994

كان للتجارة وحدها حوالي 84% (M.Baba ahmed, 1999, 171) لكن يبقى القطاع الخاص يعاني من عدم الاستقرار ولم يحاول الاستفادة من زوال وحدات القطاع العام وهذا راجع إلى التمويل والضرائب رغم أن معظم المؤسسات لا تصرح برقم أعمالها الحقيقي وبالمعدات وبالمواد المستوردة، لكن يبقى القطاع الخاص يتميز بالكفاءة العالية مقارنة بالقطاع العام لأنه يتبع أساليب إدارية وتنظيمية حديثة كما تساهم التكنولوجيا التي يستخدمها في قطع شوط كبير من ناحية الجودة والكفاءة في الانتاج وسرعة التنفيذ، فحسب مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لعب القطاع الخاص دورا مهما في الاقتصاد الوطني، ففي سنة 2000 قدم 55% من القيمة المضافة و12 مليار رقم أعمال وسجل ارتفاع من 6% إلى 8% في قطاع المنتجات الفلاحية 11% و20% في مجال الإلكترونيك، في حين كان القطاع العام مستحوذ على كل القطاعات إلى غاية 1989 حيث أكثر من 43000 مشروع استثمار خاص سجل منذ سنة 1993 منهم 37% في القطاع الصناعي بحوالي 7000 مشروع بتوسع قيمته 7 ملايين حسب تقرير منظمة الأمم المتحدة لسنة 1983 ويعد القطاع الخاص في السنوات الأخيرة أكثر نشاطا حيث خلق 1.5 مليون منصب شغل لكن 10% فقط مسرح بهم.

وسجل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، 80000 مؤسسة تشغل 732000 أجير وفي الحقيقة 93% منها لا تتجاوز تشغيل 9 عمال وترتكز معظم هذه المؤسسات في مجال الصيدلة حيث أحصيت مجموعة كبيرة من المشاريع في هذا المجال بتكلفة إجمالية تصل 100 مليون دولار، وحسب ما نشر في جريدة السلام الإخبارية الإلكترونية بتاريخ 2013-08-08 على الساعة 19:11 " القطاع الخاص يهيمن على النسيج الاقتصادي الجزائري بـ 915.316 مؤسسة أي 98% من المجموع الكلي فيما يتقاسم الباقي القطاع العمومي والمؤسسات المختلطة والأجنبية بـ 2.216 مؤسسة أي

0.2% تحتل التجارة المرتبة الأولى في القطاع الخاص بـ 508.638 مؤسسة أي 55.6% في حين التجارة بالتجزئة تمثل 85% من مجموع المؤسسات التي شملها الإحصاء أي 427.931 مؤسسة.

تأتي الخدمات في المرتبة الثانية بـ 306.931 مؤسسة بعد نشاط الإيواء الذي يحتل الصدارة بنسبة 20% متبوعة بالصناعات المصنعة 91.149 مؤسسة أي 10% من المجموع. وتهيمن على الصناعات المصنعة الصناعات الغذائية التي تعد 23.252 مؤسسة أي 25.5% متبوعة بصناعة الملابس بـ 11.6% ومن جهة أخرى أظهرت نتيجة الإحصاء الاقتصادي بخصوص تطور انشاء المؤسسات الاقتصادية حسب كل فترة ارتفاع في الوتيرة خلال سنوات 2000 و 2011 بإنشاء 716.026 مؤسسة أي 76.6% من مجموع 934.250 مؤسسة تم احصائها.

مثلت المؤسسات التي تم انشائها في الفترة ما بين 1990-1990، 17% مقابل 4.2% خلال الفترة 1989-1980 و 2.2% فقط قبل سنة 1980 ومن أصل 716.026 مؤسسة تم انشائها في الفترة 2000-2011 يخص أكثر من النصف منها القطاع التجاري، تأتي الخدمات في المرتبة الثانية بـ 34% منها 89% للقطاع الثالث: إدارة، تربية، الأسلاك المشتركة، المستشفيات. لا تمثل الصناعة إلا 10.2% من المؤسسات التي تم انشائها خلال العشرية الأخيرة حسب الديوان الوطني للإحصاء.

وتشير معطيات التشغيل حسب جريدة *Algerie 360°* الإلكترونية¹، 24-12-2013 على الساعة 19:25 أن عددا هاما من المؤسسات يشغل أقل من 9 عمال بنسبة 97.8% و 932 مؤسسة اقتصادية تشغل 250 عامل وأكثر وحسب التوزيع الجغرافي حوالي 94% من المؤسسات الاقتصادية تشغل أقل من 10 أجزاء في القطاع الحضري.

1. Ar. www.algerie360.com 24-12-2013 à 19 :25.

حيث كشفت هذه الإحصاءات أن النسيج الاقتصادي الوطني يغلب عليه الأشخاص الماديون بنسبة 95% أي 888794 أم الأشخاص المعنيون أي المؤسسات فتمثل أقل من 5% أي 45456 مؤسسة حسب الديوان الوطني للإحصاء فهذه النتائج تشير إلى أن الاقتصاد قائم أساسا على المؤسسات المصغرة.

و من أجل التعرف على حجم تطور م ص م في الجزائر ندرج الجدول التالي :

جدول رقم (1) : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (1991_2007)

السنوات	1991	1999	2000	2001	2002	2003	2005	2006	2007
تطور عدد م ص م	22382	158507	179893	188564	189522	207949	225449	269806	293946

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزايد و 97% منها هي مؤسسات خاصة حيث تميزت سنة 2007 لوجودها إنشاء 24140 مؤسسة ، و هذا يرجع إلى سياسة الدولة في بداية تنفيذها لبرامج الإصلاح الاقتصادي و تحرير الاستثمار الخاص و ذلك نظرا للدور الكبير الذي أصبح يقوم به من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية و خاصة في عملية التشغيل و خلق فرص عمل جديدة ولهذا فالدولة تضع آليات كدعم للمبادرين الصغار في المراحل الأولى لبداية نشاطهم حيث

ارتفعت وتيرة إنشاء هذه المؤسسات منذ إنشاء وزارة خاصة بترقية م ص م PME و الصناعات التقليدية في سنة 1994 .

5_ دور القطاع الخاص في التشغيل:

يعتبر القطاع الخاص العنصر الأساسي في عملية التنمية و المحرك الرئيسي للاقتصاد ويمثل الهرم الأساسي الاقتصادي في جميع الدول وبالتالي يعتبر أهم قطاع منشئ لمناصب الشغل حيث كشف تقرير أصدره الديوان الوطني للإحصائيات أن القطاع الخاص يهيمن على النسيج الاقتصادي الجزائري بنسبة 98% بواقع 915316 مؤسسة اقتصادية من إجمالي المؤسسات الموجودة .

بينما يتقاسم القطاع العام والمؤسسات المختلطة والأجنبية باقي النسب ففي سنة 2005 شغل القطاع الخاص أكثر من 5 ملايين عامل أي ما نسبته 63% من حجم التشغيل مقارنة بـ 37% كانت من نصيب القطاع العام.

فالقطاع الخاص بدأ يتهيكّل ويتطور في إطار اقتصاد السوق حيث سيكون أهم قطاع يوفر مناصب شغل. فقد ازداد عدد المستخدمين في القطاع الخاص من 4026 سنة 2003 إلى 5120 سنة 2004 ثم إلى 5080 سنة 2005 بالمقابل بقي حجم التشغيل في القطاع العام ثابت خلال نفس الفترة. أما في سنة 2006 بلغ عدد العمال 5.081.000 عامل حسب صندوق الضمان الاجتماعي وهم يتوزعون حسب النشاطات الاقتصادية كما يلي:

- قطاع التجارة والخدمات 38.4% .
- قطاع الزراعة 26.6% .
- قطاع البناء والأشغال العمومية 22.1% .
- قطاع الصناعة 31.1% (إ.مياسي، 2011، 160).

كما يعتبر قطاع الخدمات في الجزائر أبرز منشئ لمناصب الشغل مقارنة بالقطاعات الأخرى ثم يليه القطاع الصناعي.

وانطلاقا من أن القطاع الخاص هو العنصر الأساسي في عملية التنمية والمحرك الرئيسي للاقتصاد، ويمثل الهرم الاقتصادي في جميع الدول، نرى أن دور القطاع الخاص في الجزائر في ميدان التشغيل مازال دورا نسبيا مقارنة بدول العالم وربما يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل نخص بالذكر منها:

- قصور في الوعي بأهمية القطاع الخاص في دفع عجلة التقدم والازدهار ومدى تأثير اسهاماته في التنمية والتشغيل.
- أنه قطاع خاص ضعيف لا يحب المخاطرة.
- غياب الحوافز الداعية للعمل خارج القطاع العام المهيمن.
- المهارات والكفاءات غير قابلة للتسويق.
- الرأسمال البشري غير متطور.
- نوعية التعليم المتدنية.
- عدم الموازنة بين العرض والطلب على التشغيل (م. عبد الرزاق، ش. بونوة، 2009_2010، 18).

كما أظهرت الدراسات التي أشرف عليها الديوان الوطني للإحصائيات من مارس إلى ديسمبر 2011 أن النسيج الوطني الاقتصادي تهيمن عليه صفة الشخص الطبيعي بنسبة 90.6% مقابل 9.4% عادت للشخص الاعتباري أي المؤسسة و هذا حسب ما جاء في جريدة الشروق الالكترونية² مما يجعل الصفة المطلقة للمؤسسة الخاصة الجزائرية والتي هي في معظمها مجرد مؤسسات مصغرة عائلية بالتالي حجم العمالة التي تستطيع استيعابه محدود. إضافة إلى العوامل التي ذكرت ضعف مناخ الاستثمار وكثرة المعوقات التي تواجه نمو القطاع الخاص لعدم وجود تنسيق وتكامل بين الأطراف الفاعلة في هذا المجال وهي الحكومة و المجتمع المدني.

2. www.echoroukonline.com/ara/articles/121684.ht 17-02-2013 à 17 :55.

بالإضافة إلى سيطرة القطاع العام على النشاط الاقتصادي وصعوبة الحصول على العقارات الصناعية. و القصور في اللوائح التنظيمية الخاصة بسوق العمل لعدم كفاية الإطار القانوني والقضائي المنظم لهذا القطاع، زيادة على ذلك الحواجز الإدارية الكبيرة ومزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص خاصة في عملية التمويل.

فحسب ما أكدته نتائج تحقيق قام بها الديوان الوطني للإحصائيات خلال الثلاثي الأول من سنة 2013 حول نوع النشاط الصناعي نشرته جريدة البلاد الالكترونية بتاريخ 2013/02/04³

أن ما يقارب 46% من المؤسسات العمومية 67% من القطاع الخاص، أكدت بأنها لم يستجاب لجميع طلباتها من المواد المصنعة خلال الثلاثي الأول من السنة الجارية ونسبة التموين بهذه المواد تبقى دون الاحتياجات المعبرة عنها.

أما التحقيق في النشاط الصناعي فيتوقع رؤساء مؤسسات كلا القطاعين ارتفاعا في النشاط وفي الطلب وفي الأسعار، وكذا آفاق أحسن بالنسبة لخزينتهم، إلا أن القطاع العمومي يتوقع على عكس القطاع الخاص انخفاضا في عدد العمال.

ومن جهة أخرى فإن أغلب رؤساء القطاعين اعترفوا بأن مستوى تأهيل العامل يبقى غير كاف، كما أكدوا أنهم واجهوا صعوبات في توظيف العمال خاصة في مجال التأطير والتحكم، وللإشارة فقد شمل تحقيق الديوان الوطني للإحصائيات 740 مؤسسة، من بينها 340 مؤسسة عمومية و 400 مؤسسة خاصة حسب نفس جريدة.

3. Algerienress.com/ albilad.html 04-02-2013 à 20 :34

6_ معوقات تطور القطاع الخاص في الجزائر:

ما زال القطاع الخاص في الجزائر غير فاعل و نشط في الاقتصاد الوطني رغم أنه ينتج ما بين 70% إلى 50% من إجمالي الناتج المحلي في معظم دول العالم إلا أن مساهمته في تكوين القيمة المضافة لم تتجاوز 50% فتباطؤ نمو القطاع الخاص في الجزائر يرجع إلى عدم فاعلية مناخ الاستثمار هذا ما جعل الجزائر تتأخر ترتيبيا متأخرا بالنسبة لبعض المؤشرات الدولية لتقييم الاستثمار ، و هذا يرجع للكثير من المعوقات التي تحول دون نمو الاستثمار بالرغم من أن الدولة استعادت تحقيق التوازنات الاقتصادية والتي تعتبر شرطا أساسيا لتنمية القطاع الخاص إضافة إلى ذلك الجهود التي تقوم بها الهيئات المكلفة بدعم وترقية الاستثمار في الجزائر من أجل تحسين و تفعيل هذا الأخير و ذلك من خلال سن القوانين و التنظيمات ، غير أنها لا تكفي وحدها لخلق المناخ الملائم على النمو و ذلك لأن هناك مجموعة من المسائل تطرح في كل مرة في قائمة المعوقات التي تقف حاجزا في نمو هذا القطاع و هي متعلقة بالعمارة ، التمويل ، البيروقراطية والمنافسة غير الشرعية ... و يمكن إجمالاً تصنيف هذه المعوقات في ما يلي :

أ_ مشكل التمويل و مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص : يعتبر مؤشر نصيب القروض الموجهة للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام أحد الدلالات على مدى مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في الحصول على التمويل الكافي . حيث يعد التمويل من أساسيات إنشاء و تشغيل و توسيع الشركات و من أبرز العقبات التي تعترض أصحاب المشاريع مرحلة الانطلاقة إذ بسبب نقص الموارد المالية يلجأ أصحاب المؤسسات اللجوء إلى البنوك هاته الأخيرة التي تفرض شروط على المقترضين في ظل نقص الضمانات الناتجة عن قلة الموارد الخاصة و الافتقار للكفاءة و الخبرة في التعامل مع النظام المصرفي .

ب_ المعوقات الإدارية و التنظيمية : يواجه الاستثمار الخاص في الجزائر عدة مشاكل إدارية و تنظيمية أهمها : تعقد الإجراءات و الوثائق المطلوبة لإنشاء المشروع حيث أن عملية تأسيس مؤسسة تتطلب المرور بـ 14 إجراء يستغرق 24 يوما و تكلف 21.5%

من دخل الفرد مقارنة بتونس و التي لا تتعدى 10 إجراءات تستغرق 11 يوما و لا تكلف سوى 9.3% من دخل الفرد (ل، مولاي ، ش، بونوة ، 2009-2010 ، 146) . و في ما يخص قيد المؤسسة في السجل التجاري فان الوثائق و الإجراءات هي نفسها سواء تعلق الأمر بمستثمر وطني أو أجنبي و تبقى مختلف الملفات التي يطلبها مختلف المتدخلون لتشكيل المؤسسة على غرار السجل التجاري ، مكتب التوثيق ، المصالح الجبائية للحصول على رقم التسجيل الجبائي ملفات مرهقة مع ظاهرة البيروقراطية فهي كلها عوامل منفرة و معيقات أمام أصحاب المشاريع .

ج_ مشكل العقار : تعد صعوبة الحصول على عقار لانجاز المشروع الاستثماري أحد المعوقات التي تواجه المستثمرين الخواص بالإضافة إلى الارتفاع الفاحش في الأسعار في غياب سوق عقاري حر شفاف و ديناميكي يسهر على توفير العقارات القابلة للاستغلال والتي تحترم المقاييس من حيث احترام البيئة و توفر كافة الشروط المادية لممارسة النشاطات الصناعية مما يضطر أغلب المستثمرين تهيئة هذه الخدمات بأنفسهم و على حسابهم الخاص مما يظهر فيما بعد و في أغلب الحالات ضعفا في التهيئة و بالتالي يسبب مشاكل و انحرافات .

د_ مشكل السوق الموازية : تتجلى مظاهر السوق الموازية من خلال عدم التصريح بالموارد البشرية و المالية حتى التقنية و التكنولوجية أيضا عدم استعمال الفواتير بالإضافة إلى المنافسة غير الشرعية في ظل تقادي بعض المستوردين للحواجز الجمركية حيث أكدت الإحصائيات الرسمية أن القطاع الموازي في الجزائر يسيطر لوحده على 40% من الكتلة النقدية المتداولة في السوق الوطنية حيث يبلغ حجم الاقتصاد غير الرسمي 34.1% من الناتج المحلي الخام خلال الفترة 1999_2000 (ل، مولاي ، ش، بونوة ، 2009-2010 ، 147) . و هي نسبة مرتفعة تؤكد على عدم تحكم السلطات الاقتصادية على هذه الظاهرة .

فهذه العوامل و غيرها من المعوقات ما يحول دون نمو القطاع الخاص في الجزائر وإخفاقه في النشاط الاقتصادي ومن أهم ما يعاب على نشاط القطاع الخاص و يؤثر سلبا على أدائه في النشاط الاقتصادي تميزه في الغالب بتعارض مصالحته والمصلحة العامة، إذ أنها ترتبط

بشكل رئيسي بطبيعة نشاط القطاع الخاص الذي يهدف إلى تحقيق الربح ومن ثم تعظيم المصلحة الخاصة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن يبرز هناك نوع من التعارض بين نشاط القطاع الخاص والمصلحة العامة للاقتصاد والمجتمع أيضا غياب المعلومة الحقيقية الاقتصادية و التجارية مع غياب ثقافة التسيير و ذلك بسبب الإحجام عن التعامل و تبادل المعلومات بين أهل الاختصاص و مراكز البحث و بين المؤسسات فيما بينها الأمر الذي يضيع فرصة تحقيق أعلى قدر ممكن من الاستفادة من التجارب السابقة ، إضافة إلى عدم اهتمام أصحاب المؤسسات بدراسة السوق لتصريف المنتجات و ذلك لنقص الكفاءة و القدرات التسويقية جراء نقص الخبرات و المؤهلات لعدم توفر المعرفة والخبرة للمفهوم الحقيقي لاحتياجات العملاء و ذلك لنقص المعلومات لديهم حيال الكثير من القوانين و القرارات الحكومية كقوانين تسجيل المشروعات ، التحفيزات الجبائية ، التأمينات الاجتماعية ، قوانين العمل و غيرها من القوانين .

خلاصة:

وكننتيجة لما عرض فيما تقدم نلخص إلى أن القطاع الخاص هو الجزء من الاقتصاد الوطني الذي يقوم على الملكية الخاصة لوسائل الانتاج وادارتها، ويتميز القطاع الخاص عن القطاع العام بالديناميكية والسرعة في الإنجاز، وتعتبر أهم عوامل نجاح القطاع الخاص وضوح الأهداف، توظيف العدد الضروري من العمال.

والقطاع الخاص في الجزائر مطالب بأن يساهم بإيجابية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية كزيادة الانتاج كما وكيفا وتحسين صورة تقديم الخدمات وتشغيل اليد العاملة وترسيخ قيم ايجابية اتجاه العمل من حب العمل و اتقانه لمحو صورة الفشل التي شهدها القطاع العام والتأسيس لصورة ناجحة تشجع المنافسة على كل المستويات لضمان التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية الدائمة التغيير.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1_ مجالات الدراسة

1_1_ المجال المكاني

1_2_ المجال الزمني

1_3_ المجال البشري

2_ المنهج المستخدم

3_ أدوات جمع البيانات

4_ أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه

خلاصة

تمهيد:

للقوف على مدى تحقق فرضيات الدراسة و الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في إشكالية البحث لم تعتمد هذه الدراسة على التراث النظري فقط، فتدعيما للشق النظري ولتعزيز الواقعية كان لابد من الدراسة الامبريقية فهي تعد المعيار الحقيقي لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع بطريقة علمية وموضوعية.

وسوف نحاول قدر الإمكان تحقيق هذين الشرطين لترجمة البيانات والمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها إلى معطيات وحقائق ملموسة. وهذا طبعا يتم بتتبع منهجية البحث العلمي للوصول إلى الأهداف المرجوة وفي هذا الفصل تم وصف المجال الزماني والمكاني والبشري للدراسة والمنهج العلمي الذي اتبعناه وتحديد عينة البحث والطريقة التي اختيرت بها والأسباب الداعية لذلك، وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات كما تضمن الفصل وصفا للإجراءات والخطوات التي اتبعناها لمعالجة البيانات إلى غاية الوصول إلى النتائج.

1_ تحديد مجالات الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بإيضاح أثر الاستقرار الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الخاص وبالتالي يستدعي هذا تحديد نطاق تطبيق فيه هذه الدراسة يحمل خصائص ومميزات خاصة تنطبق مع طبيعة هذا الموضوع وبالتالي فإن حدود الدراسة تحددت في ثلاث مجالات أساسية هي:

1_1_1_ المجال المكاني: ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة فهي مؤسسة تقع بولاية سطيف مكان إقامة الباحثة وهذا تفاديا لصعوبة التنقل إلى مكان آخر أيضا هي مؤسسة اقتصادية ذات ملكية خاصة وتحوي عددا كبيرا من العمال من جميع الفئات والأعمار والمؤهلات، وفيما يلي لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة و إمكانياتها الاقتصادية.

1_1_1_1_ لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة :

المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية هي مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية. أسس مصنع المشروبات الشرقية صرموك وأبنائه من طرف المرحوم السيد صرموك مصطفى في بداية الستينات، بعدما تم تحويل مقهى تتواجد بشارع قسنطينة وهو الشارع الرئيسي بمدينة سطيف إلى مصنع للمشروبات، وتعود تسمية هذه المؤسسة بالشرقية إلى مؤسسها الذي استعار هذا الاسم من اسم المقهى الذي كان يعرف بإسم مقهى الشرق صرموك الذي يعتبر إحدى منارات مدينة سطيف.

بعد أن توفي السيد صرموك مصطفى سنة 1988 تولى أبنائه مهمة تسيير المصنع وتطويره.

نقل المصنع إلى المنطقة الصناعية لولاية سطيف وبدء في التوسع من سنة إلى أخرى إلى أن أصبح الآن مؤسسة متوسطة حسب القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يبلغ رأسمالها 235.940.000.00 دج وطاقتها البشرية عددها 265 عامل منهم 12 عاملة.

أما عن نشاط المؤسسة فيتمثل في صنع المشروبات الغازية والعصير بأنواعه في عدة أحجام: حجم 2ل، 1ل، 1.5ل، 0.25ل وتتنوع القارورات بين الزجاج والبلاستيك أما من ناحية الأذواق ففي كل مرة يستحدث ذوق إلى أن وصلت المؤسسة إلى حوالي 18 ذوق بين العصير Jus والمشروب الغازي Soda.

تستورد مؤسسة صرموك المواد الأولية من فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، بلجيكا وهولندا ومنتجاتها توزع في معظم ولايات الوطن كقسنطينة، عنابة، مسيلة، جيجل، الجزائر، غرداية، ورقلة، واد سوف، حاسي مسعود، تمنراست، تبسة، تيارت، وهران، معسكر، أدرار.

أما عن زبائنها فهم: مودعين، تجار الجملة والتجزئة.

وللمؤسسة فرع توزيع بالجزائر العاصمة.

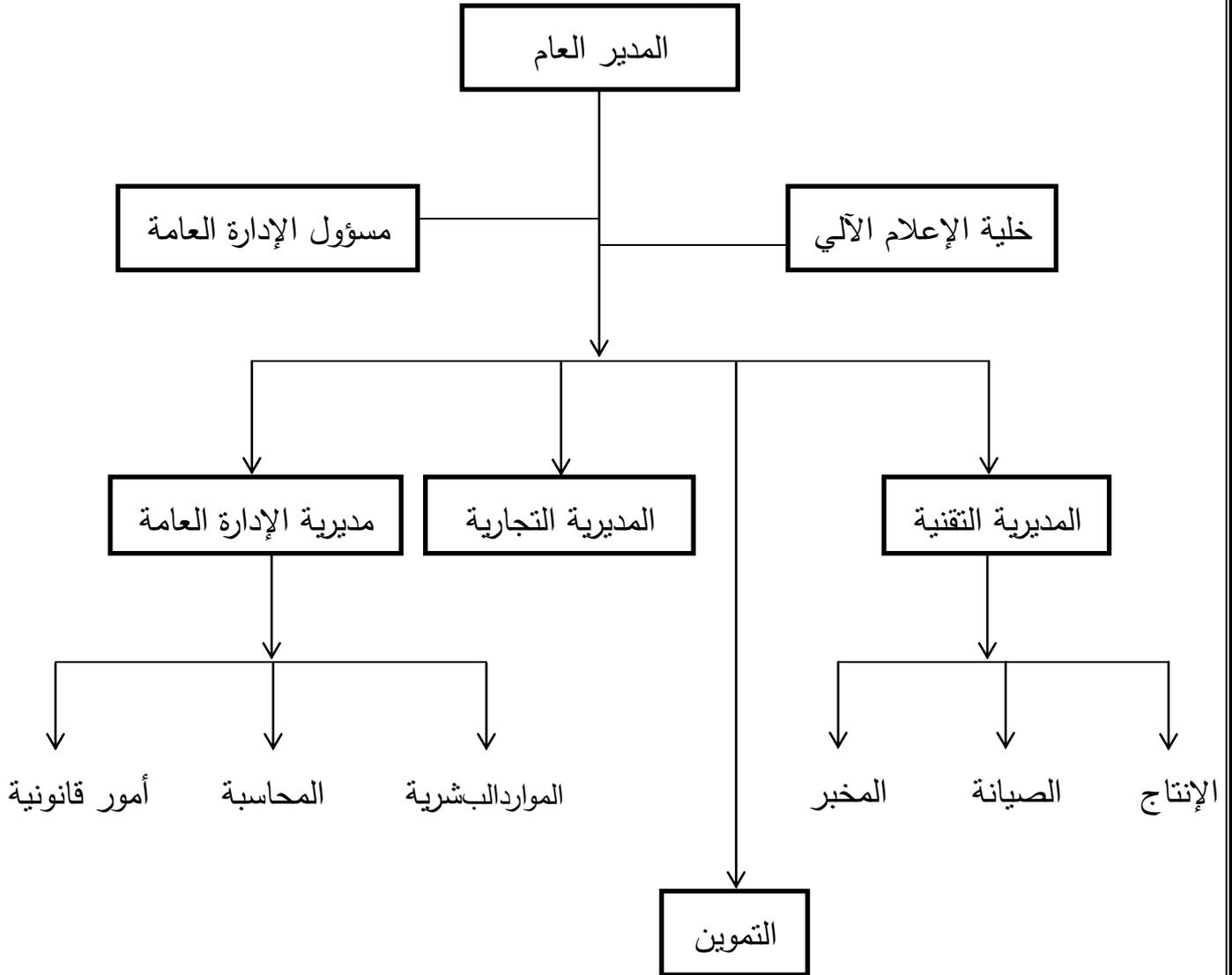
أما عن أهداف المؤسسة التجارية التي تسعى لبلوغها نذكر منها:

- الدور الأول والأساسي في الإطار التجاري لشركة صرموك هو إنتاج وتسويق المشروبات الغازية وغير الغازية بمختلف نكهاتها وأحجامها في إطار إرضاء المستهلك.
- توسيع تشكيلة المنتجات وتنويع التعبئة كاستعمال قارورات بلاستيكية لتعبئة المشروب وبأحجام مختلفة.
- عرض وتقديم منتجات ذات نوعية وجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- تزويد حصة المؤسسة في السوق المحلية والخارجية.
- البقاء والاستمرارية وتوسيع المؤسسة.

- مواجهة المنافسة بأمثل استراتيجية تسويقية.

أما في ما يخص الهيكل التنظيمي لمؤسسة صرموك فهو يوضح في الهيكل التالي:

شكل (3) : يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: مؤسسة المشروبات الشرقية صرموك وأبناءه

إن التنظيم على مستوى هذه المؤسسة يتمثل في محاولة الحصول على بنية واضحة بين المستويات والفروع وتحديد الوظائف وعليه تقسم المؤسسة إلى ثلاث فروع هي: خلية الإعلام الآلي، مسؤول تسيير الجودة ودوائر مصالح المؤسسة، كل هذه الفروع تحت تصرف ومسؤولية إدارة المدير العام للمؤسسة الذي يسطر الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال الأوامر والتوجيهات ومن مهامه أيضا:

- مراقبة ومتابعة مختلف المصالح والمديريات على الأداء.
- ضمان نظام التسيير والجودة.
- وضع الأهداف العامة وتسطير الخطط والسياسات.

1_2_ المجال الزمني: يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع المدروس ، وبما أنه في مؤسسة ذات ملكية خاصة ولطبيعة حساسية ظاهرة الاستقرار في العمل فقد واجهتنا صعوبة في استقبالنا من طرف مسؤولي المؤسسة، فكان علينا دائما أن نأخذ موعد قبلا حتى نتمكن من مقابلتهم، وكانوا دائما يتحججون بأسباب أهمها: أنهم مرتبطون بتسليم الطلبات في مواعيدها لأن لديهم نقص في عدد العمال، لأن معظمهم كانوا في عطلة لأن هذه هي الفترة من السنة التي تتاح لهم فيها الفرصة لحصولهم على العطلة السنوية وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة طبعاً.

أيضا صادف تواجدنا في المؤسسة الترتيب لاستقبال وفد لمراقبة الجودة آت من العاصمة فكانت التحضيرات في المؤسسة والترتيبات على قدم وساق من طرف المسؤولين المباشرين ، فكانت إذن حركة غير عادية في المؤسسة ولهذا كانت الدراسة الميدانية على سلسلة من الفترات حيث دامت من يوم السبت 22 فيفري 2014 إلى غاية 6 أبريل 2014 ، وللعلم أن يوم الجمعة ويوم السبت هو يوم عطلة في المؤسسة لكن حسب ما ورد سابقا فالمؤسسة كانت في حالة تأهب قصوى لاستقبال الوفد المنتظر ولهذا فهم كانوا يداومون يوم السبت وكان هذا لمدة أربع أسابيع متتالية.

لكن الدراسة الاستطلاعية كانت في شهر نوفمبر 2013 في إطار طلب الموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية بالمؤسسة . و هذا بعد ما تم جمع المعلومات والبيانات على المؤسسة والتأكد من استوفائها كل الشروط المطلوبة والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع.

1_3_ المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في هذا التنظيم حسب مصلحة الموارد البشرية وإحصائيات سنة 2013، 265 عامل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2): يوضح توزيع الفئات الفاعلة في التنظيم ميدان الدراسة

عددها	الفئات الفاعلة	
25	عمال الإدارة	
100	عامل نقل وتفريغ	عمال الإنتاج
20	عامل على الآلة	
10	عامل الصيانة	
104	سائق	
3	ميكانيكي	
3	كهربائي	
265	المجموع	

2_ المنهج المستخدم:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة (م، عبيدات وآخرون، 1999، 46). وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة بالإضافة أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتفسيرها ومحاولة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وكان هذا في مرحلتين أساسيتين، الأولى هي المرحلة الاستطلاعية، تم فيها تكوين الأطر النظرية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة وهي ظاهرة الاستقرار في العمل حيث تم تشخيصها في الواقع الفعلي لها وتفسير كل ما يحيط بها من عوامل تتسبب في حدوثها.

3_ أدوات جمع البيانات:

بعد ما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلاً جيداً نمر إلى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحدد تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضاً لطبيعة فرضيات الدراسة. واستناداً على ما سبق وتماشياً مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، المقابلة المقننة، والوثائق والسجلات وهذا بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث.

بالإضافة إلى المادة العلمية النظرية حيث تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات الأكاديمية إضافة إلى القواميس والبحوث والمحاضرات والملتقيات والمواقع الإلكترونية العلمية.

حيث يرى الكثير من المهتمين بالبحوث العلمية ضرورة الاستعانة بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على البيانات كالمقابلة والملاحظة واستمارة البحث وتحليل الوثائق والسجلات سواء بصورة منفردة تستخدم خلالها كل أداة على حدى أو بصورة مجمعة يمكن من خلالها الجمع بين استخدام أكثر من أداة (ع. بوحوش، م، الذنبيات، 2007، 140).

3_1_ الملاحظة المنتظمة: " تكون الملاحظة منتظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكيات والتنبؤ بها " (م ، أنجرس، 2006 ، 184) .

تعتبر الملاحظة من أدوات البحث الإجتماعي التي لا تقل أهمية عن باقي الأدوات الأخرى الشائع استعمالها في البحوث العلمية، لذا لا تخلو أية دراسة سوسولوجية من استخدام هذه الأداة مهما كان نوع الظاهرة المدروسة، فهي المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة لأنها تجنيد واعي لطاقة الباحث العلمية والحسية وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة المباشرة المنتظمة كدليل حي يضاف لما يدلي به المبحوثون من معلومات لفهم وتفسير متغيرات الدراسة.

والملاحظة ليست حكرًا على مرحلة بذاتها فهي تصاحب الباحث في مختلف مراحل بحثه، فهي تعتمد أساسًا على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وفي خضم هذه المعطيات عمدت الباحثة إلى إعداد دليل ملاحظة¹ كآلية منهجية تكشف النقاب عن واقع متغيرات الدراسة ومؤشراتها وهذا عن طريق مقاربتها بالواقع الامبريقي بحيث صمم دليل الملاحظة المدرج في الملاحق .

¹ _ أنظر دليل الملاحظة المدرج ضمن الملاحق

3_2_ المقابلة : تعد أداة المقابلة من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع أن يستغني عنها والتغاضي عن إمكانياتها لما تتيحه من فرصة جمع كم هائل من المعلومات بصفة رسمية وخاصة إن كانت هذه المقابلة مع المسؤولين الرئيسيين عن الموضوع المدروس، فهي آلية منهجية فعالة لسبر نمو الواقع الإمبريقي فهي نوع من التفاعل اللفظي يتم بين الباحث والمبحوث يركز على معلومات وبيانات خاصة ويستبعد ما عداها من المعلومات غير الجوهرية في موضوع الدراسة تستخدم فيما بعد " للتأكد من بيانات ومعلومات حصل عليها الباحث من مصادر أخرى مستقلة " (ف، صابر، م، خفاجة، 2002، 132).

وتبقى المقابلة هي عبارة عن عملية استطلاعية تمتاز بغزارة المعلومات. ونحن بدورنا اعتمدنا على نوعين من المقابلة حيث حاولنا المزج بينهما، المقابلة المقننة لأننا حضرنا مجموعة من الأسئلة في صلب الموضوع كما هو موضح في دليل المقابلة² والمقابلة الحرة لأننا تعمقنا بشكل مستمر في تسليط الضوء على مجموعة من القضايا والممارسات في المؤسسة لأن الحوار مع المبحوثين اتسم بالمرونة والعفوية ونوع من الحماسة للتعبير عن رأيهم في سياسة المؤسسة . لكن نظرا لسياسة المؤسسة الصارمة والصعوبات التي واجهتنا لمقابلة المسؤولين والاحتكاك بمجتمع البحث كان كم المقابلات محدود وهذا دائما تحججا بكثرة المسؤوليات وضيق الوقت. استطعنا مقابلة مجموعة من الإطارات في المؤسسة وعدد خمسة إطارات.

- المقابلة الأولى: مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 23 فيفري 2014.
- المقابلة الثانية: كانت مع المكلفة بالعلاقات العامة بتاريخ 2 مارس 2014.
- المقابلة الثالثة: أجريت مع المهندسة في الميكانيك بتاريخ 5 مارس 2014.
- المقابلة الرابعة: أجريت مع رئيسة المخبر بتاريخ 5 مارس 2014.
- المقابلة الخامسة: أجريت مع رئيس المبيعات بتاريخ 5 مارس 2014.

² أنظر دليل المقابلة المدرج ضمن الملاحق

كل هذه المقابلات كانت صباحا بين الساعة 9:00 إلى غاية الساعة 11:00 فترة تواجدنا في المؤسسة.

حاولنا من خلال هذه المقابلات الاطلاع بعمق عن واقع متغيرات الدراسة وأهم العوامل المساعدة على رضا العمال بما يمكنهم من الاستقرار في عملهم ويجعلهم أكثر أداء بالشكل الذي يعزز انتماءهم للمؤسسة مكان عملهم.

أجريت هذه المقابلات بشكل فردي حتى لا يكون هناك تردد من طرف المحاورين وارتباك للإدلاء بأرائهم لأن هناك أسئلة كانت حساسة بعدما استرسلنا في الحوار.

حيث تمكنا من الكشف عن بعض القضايا والخفايا المتصلة بموضوع الدراسة ما مكننا بالإلمام بنواحي كثيرة عن موضوع الدراسة خاصة فيما يخص جانب ضغوط العمل والممارسات التي لا تساعد على استقرار العامل في المؤسسة.

وقد راعينا في طرح الأسئلة الوضوح والدقة وكانت بعض الأسئلة مباشرة لتجاوب المحاورين معنا وهذا ما ساعدنا فيما بعد في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان.

استعنا بالهاتف في عدة مرات أي كانت هناك مقابلة عبر الهاتف ففي كل مرة تتبادر في ذهننا بعض الاستفسارات نتصل برئيسة مصلحة الموارد البشرية لتجنب التردد المستمر على المؤسسة والذي كان يشعرنا ببعض الارتباك فالهاتف لعب دورا في استقاء بعض المعلومات.

3_3_ الاستمارة: بعد مراجعة مستقيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وبعد القيام بالمقابلات مع الإطارات في المؤسسة وما لاحظناه أثناء تواجدنا بالمؤسسة استطعنا تكوين جملة من المعلومات من خلالها حاولنا تصميم استمارة الاستبيان، وتماشيا مع المتطلبات المنهجية والشروط العلمية فيما يتعلق ببناء الاستمارة وهندسة أسئلتها تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص من أجل تحكيمها، وقد أبدوا عليها مجموعة من الملاحظات والاقتراحات حيث تم تعديلها وصياغتها وفقا

للملاحظات و الاقتراحات المقدمة من طرفهم إلى أن خرجت في شكلها النهائي الذي وزعت به وكان هذا طبعاً تماشياً مع طبيعة المبحوثين وطبيعة الواقع البحثي.

كانت الفكرة في البداية هي إجراء مقابلة مقننة، لكن فوجئنا بعدم السماح لنا بمحاوره العمال وطلب منا توزيع الاستمارات على العمال والرجوع في يوم آخر لاستلامها لأن سياسة المؤسسة لا تسمح للعمال بمغادرة مكان عملهم ، لأن هذا يعطل سير العملية الإنتاجية، لكن رغم ذلك حاولنا محاوره العمال في الوقت المخصص لهم لتناول وجبة الغداء لكن وجدنا أن الفترة المخصصة لذلك غير كافية فهي حوالي 45 دقيقة فقط فلم نرد إحراجهم ورضخنا للأمر الواقع ولأوامر المسئول الأول في المؤسسة.

احتوت استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية قسمت حسب متغيرات الدراسة كل حسب مؤشراتته فكانت كما يلي:

المحور الأول: احتوى البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالعمل ضم تسعة أسئلة تبين الخصائص الديمغرافية للعينة وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والخصائص المهنية وهي: مؤهلات العامل المهنية ، خبرته في العمل ومدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه.

المحور الثاني: وهو محور خاص بالبيانات التي تبحث حول المتغير المستقل والذي هو الاستقرار الوظيفي ويضم هذا المحور واحد و عشرون سؤال تعالج مؤشرات الاستقرار الوظيفي والتي حددت فيه : الترقية الوظيفية، عملية الإشراف، الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة والظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل.

أما المحور الثالث والأخير فهو خاص بالبيانات التي تبحث في المتغير التابع والذي هو الأداء الوظيفي وتفرعت أسئلة هذا المحور حسب مؤشرات هذا المتغير والتي هي: الدوران الداخلي للعمل، الانضباط الذاتي والتغيب العمالي، وتحددت كلها في ثلاثة عشر سؤال ، أما باقي الأسئلة فهي أسئلة ذات طابع مفتوح وهي أسئلة عامة حول المؤسسة.

تتوعد أسئلة استمارة الاستبيان بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، وتم انتقاء مفرداتها وعباراتها بشكل دقيق وواضح تماشياً مع جميع المستويات العلمية للعمال في المؤسسة، كما تم أخذ الحيطة من الأسئلة المخرجة حول بعض القضايا كالأجر وطريقة المعاملة فلم نحاول الاسترسال في هذه القضايا تقادياً لإحراج العمال وكان هذا طبعاً لطابع المؤسسة الجد صارم.

3_4_ الوثائق والسجلات: وهي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر استقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات، استفدنا بها نحن بدورنا وذلك في التعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري وذلك بالاطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة مجال الدراسة وأهم التحولات الهيكلية التي عرفتها وأيضاً طبيعة النشاط والمنتج بجميع أنواعه وأحجامه، بما في ذلك العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة المتجانسة الممثلة لمجتمع البحث الكلي.

4_ أسلوب اختيار عينة البحث و خصائصها :

بالنظر إلى مجتمع البحث غير المتجانس فقد تم الاستعانة بالعينة الطبقيّة العشوائية، وتتحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة بما يتناسب مع عددها الكلي، وتليها طريقة الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 265 فرد من مختلف المستويات المهنية.

ومن خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة التي أجريت بها الدراسة فقد تبين وجود فئتين مهنتين للعمال وهذا على حسب طبيعة المؤسسة وكما أفادتنا به مصلحة الموارد البشرية هم:

فئة عمال الإدارة : وتضم الإطارات و السكرتارية و رؤساء المصالح وتضم 25 فردا
 فئة عمال الإنتاج : وتضم العمال على الآلات و السائقين ورؤساء خطوط الانتاج وعمال
 الصيانة وعمال النقل والتفريغ وتضم 240 فردا .

صحيح أنه كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث نحصل على نتائج مستندة
 على أساس أقوى، لكن لصعوبة الحصر الشامل تم أخذ نسبة سبر 20% من المجموع الكلي
 265 عامل وحسب شروط العينة الطبقية أخذنا بنفس السبر 20% من الطبقتين المتحصل
 عليها فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3): يبين كيفية استخراج عدد أفراد العينة

الفئة المهنية	العدد	نسبة العينة 20%	عدد أفراد العينة
عمال الإدارة	25	05	05
عمال الإنتاج	240	48	48
المجموع	265	53	53

إذا يصبح لدينا 53 مبحوث يمثلون عينة البحث

4_1_ خصائص مجتمع البحث:

لتحديد خصائص مجتمع البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية و الديمغرافية
 والاقتصادية لمفرداته والتي على أساسها يتم الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة
 والتي حددها في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، العمل وفق التخصص،
 مدة العمل في المؤسسة، الأقدمية في الوظيفة المشغولة، كفاية الأجر، الارتياح في العمل.

جدول رقم (4) : يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

الفئة المهنية	عمال الإدارة	عمال الإنتاج	المجموع

الجنس	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	
ذكر	2	%40	%43	%89.58	45 %84.90
أنثى	3	%60	%5	%10.41	8 %15
المجموع	5	%100	%48	%100	53 %100

من خلال الجدول أعلاه كشفت المعطيات الإمبريقية المتحصل عليها أن نسبة 89.58% من مفردات البحث هم ذكور و نسبة 10.41% فقط إناث، وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة و صعوبة العمل فيها. فكل الإناث هم من عمال الإدارة و المخابر وهذا ما يتناسب مع قدراتهن الجسدية و مؤهلاتهن العلمية.

فالعامل داخل المصنع يحتاج إلى قوة جسدية ومجهود كبير لهذا كان توظيف الفئة النسوية حكرا على العمل في الإدارة وعلى مستوى المخابر فقط مقارنة بالعمل داخل المصنع الذي يمكن أن نقول عنه أنه مجتمع رجالي محض وهذا يعكس الذهنية التسييرية لصاحب المؤسسة و طبيعة نشاط المؤسسة وهذا ما سجلناه خلال ملاحظتنا المباشرة و مقابلتنا مع

مسؤولة مصلحة الموارد البشرية حيث تأكد لنا أن متطلبات العملية الإنتاجية وظروف العمل تستدعي قوة جسدية لذا اقتضت الضرورة توظيف الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (5) : يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية السن
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
09 %16.98	%18.75	09	%0	0	25 سنة فأقل
24 %45.28	%41.66	20	%80	04	35-26
18 %33.96	%35.41	17	%20	01	45-36
02 %3.77	%4.66	02	%0	0	55-46 سنة
53 %100	%100	48	%100	5	المجموع

إذا اعتبرنا أن السن يتحكم في العملية الإنتاجية وهو إحدى العوامل الرئيسية للتوظيف، فلقد أقرت الشواهد الكمية أن أعلى نسبة هي 45.28% بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح بين (35-26) سنة تليها نسبة 33.96% للفئة العمرية التي تقع بين (45-36) سنة، وبعدها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 16.98% وفي الأخير الفئة العمرية الواقعة

بين (55-46) سنة بنسبة 3.77% فالواضح ارتفاع فئة الشباب في التنظيم وهذا مرده إلى النمط التنظيمي المتبع في القطاع الخاص الذي يجعل من الفئات الفتية دعامة يستند عليها لتعزيز الربح لأقصى درجة.

جدول رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	عمال الإنتاج	عمال الإدارة	الفئة المهنية
---------	--------------	--------------	---------------

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أعزب (ة)	01	%20	17	%35.41
متزوج (ة)	04	%80	31	%64.58
مطلق (ة)	0	%0	0	%0
أرمل (ة)	0	%0	0	%0
المجموع	5	%100	48	%100

تعتبر الحالة الاجتماعية للعامل عاملاً أساسياً يبين حاجته للاستقرار في العمل ويتضح من الجدول أعلاه أن 35 مفردة من مجموع الباحثين هم متزوجون ويمثلون نسبة 66.03% بحيث تتوزع هذه النسبة على عمال الإدارة وعمال الإنتاج على التوالي 80% و 64.58% أما بالنسبة للعمال غير المتزوجين فسجلت النسبة 33.96% من المجموع الكلي في حين أخذت فئة عمال الإدارة النسبة 20% مقارنة بعمال الإنتاج الذين كانت نسبة 35.41% أما خانة مطلق (ة) وأرمل (ة) لم تسجل أية نسبة.

إن الحالة الاجتماعية لمجتمع البحث هي حالة اجتماعية مستقرة لأن معظم الباحثين هم متزوجون فهم عمال يسعون إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي على اعتبار أن الفرد المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل من أجل تحمل أعباء المعيشة والتكفل باحتياجات أسرته الضرورية والحفاظ عليها ما يجعله يسعى جاهداً إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر هو مطلبه من المؤسسة التي يعمل بها.

جدول رقم (7): يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية المستوى التعليمي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%0	%0	0	%0	0	أمي
%0	%0	0	%0	0	يقرأ ويكتب
04 %7.54	%8.33	04	%0	0	ابتدائي
14 %26.41	%29.16	14	%0	0	متوسط
25 %47.16	%52.08	25	%0	0	ثانوي
10 %18.86	%10.41	05	%100	05	جامعي
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحركات الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ نتائج إيجابية تضمن للواقع التنظيمي الفاعلية المنشودة في إطار تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أعلاه.

فالملاحظ أن خانة أمي وخانة يقرأ و يكتب لم تسجل أية نسبة في حين توزعت أفراد العينة على المستويات التعليمية الأخرى كما يلي:

أخذت خانت المستوى الثانوي أعلى نسبة بالنسبة للخانات الأخرى حيث سجلت النسبة 47.16% وبعدها النسبة 26.41% كانت لذوي المستوى التعليمي المتوسط وتلتها النسبة 18.86% لفئة الجامعيين أما الفئة التي سجلت أقل قيمة هي 7.54% كانت لفئة ذوي المستوى الابتدائي. هذه البيانات الكمية تؤكد على ان المستوى التعليمي لا يعد عائقا أمام تحقيق متطلبات العملية الإنتاجية في المؤسسة ، فلقد أقرت رئيسة مصلحة الموارد البشرية أن من سياسة المؤسسة أن تطلب في موظفيها مستوى غير عالي حتى لا تجد صعوبة معهم في تحديد الأجر الذي تمنحهم إياه وهذا يتماشى مع حجم المهام التي يمارسونها، فهي لا تتطلب مؤهل علمي عالي، لأن العمل يغلب عليه الطابع الروتيني والسهولة في التطبيق فهو لا يتطلب مجهود فكري قدر ما يتطلب من مجهود عضلي لذلك نجد أن عدد الإطارات في المؤسسة محدود وهذا ما لمسناه بدورنا و حسب ما توفر لدينا من معلومات على لسان رئيسة مصلحة الموارد البشرية حيث أن مدير المؤسسة لا يحبذ ذوي المستوى العلمي العالي فيرى في ذلك إسراف في الموارد المالية، فهو يوظف عدد محدود جدا حسب متطلبات كل مصلحة وما تأكد لدينا أن الأدوار في المؤسسة تتغير حسب حاجة العمل فممكن للفرد الواحد أن يقوم بعدة مهام لعدم وجود العدد الكافي من الموارد البشرية خاصة أيام الذروة التي تسجلها المؤسسة من ناحية الطلبات على المنتج فيصبح العامل في هذه الحالة يقوم بعدة أدوار لأجل التحكم في سير العملية الإنتاجية وبالتالي تصبح الخبرة و الأقدمية في العمل والديناميكية هي المطلب الأول ثم يأتي دور المستوى التعليمي.

جدول رقم (8): يوضح مدة العضوية في المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية مدة العضوية
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
10 %18.56	%18.75	09	%20	01	أقل من سنتين
15	%27.08	13	%40	02	2-4

%52.83					
28	%54.16	26	%40	02	5 سنوات فأكثر
%100					
53	%100	48	%100	05	المجموع
%100					

إن الفترة التي يقضيها الفرد داخل التنظيم الواحد تبلور رغبته وشعوره القوي للبقاء عضواً في هذا التنظيم، فلتحديد مدى استقرار العاملين في هذه المؤسسة ودرجة انتمائهم لها حاولنا طرح السؤال الذي يحدد مدة عضويتهم فيها فكانت النتائج المتحصل عليها بالشكل التالي:

سجلت أعلى نسبة وهي 52.83% لمدة العضوية التي فاقت خمسة سنوات وذلك بنسبة 54.16% لفئة عمال الإنتاج ونسبة 40% بالنسبة لعمال الإدارة، ثم كانت النسبة 28.30% لذوي الأقدمية ما بين 2-4 سنوات وذلك بنسبة 40% لعمال الإدارة و 27.08% لعمال الإنتاج أما ذوي مدة العضوية أقل من سنتين فسجلت 18.86% وكانت مقسمة على التوالي بين عمال الإدارة وعمال الإنتاج بنسبة 20% و 18.75%

الملاحظ من هذه الشواهد الكمية أن مدة العضوية والتي هي تمثل الخبرة والكفاءة المعنية التي يتميز بها العمال باختلاف مستوياتهم هذا من جانب ومن جانب آخر استمراريتهم في تنظيم واحد دون التفكير في مغادرته مما يؤكد على تمسك العامل بمنصب العمل وحسب المعطيات الكمية فالنسبة الأعلى كانت لذوي الأقدمية التي فاقت الخمسة سنوات مما تدل على تمسك نسبة لا بأس بها بالمؤسسة وخاصة فئة العمال التي سجلت 54.16% وهذا مرده لقلّة فرص العمل في ظل الظروف الاقتصادية المزرية وكذا الظروف التنظيمية المناسبة خاصة لذوي المستويات العلمية البسيطة. في حين فئة المبحوثين الذين تقل مدة عضويتهم عن الخمسة سنوات فهي تسعى إلى كسب الخبرة خاصة أن معظم العمال هم من

فئة الشباب فهم بصدد رسم مستقبلهم المهني وذلك باستمرارهم في العمل في ذات التنظيم قصد الحصول على فرص لإثبات ذاتهم وطلباً للتدرج المهني و تقلد أعلى المناصب.

جدول رقم (9) : يبين مدى كفاية الأجر

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية كفاية الأجر
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5 %9.43	%10.41	05	%0	0	نعم
48 %90.56	%89.58	43	%100	05	لا
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

يعتبر الأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال ويشمل جميع أنواع المكافآت والعلاوات، حيث يتحصل العامل على أجر نظير مساهمته في العملية الإنتاجية وهذا الأخير يساعده على إشباع حاجاته وبذلك يحقق مطلب من مطالب الحياة. لم ندرج في استمارة الاستبيان سؤال يتعلق بقيمة الأجر المتقاضى في المؤسسة وهذا لحساسية هذا السؤال وتقاديا لإحراج العمال وتحسبا لأي معيقات في مجرى البحث من طرف المسؤولين، ارتأينا طرح هذا السؤال في مقابلاتنا الحرة واستطعنا أن نعلم أن قيمة الأجر المدفوع لمختلف المستويات في المؤسسة ينحصر بين الحد الأدنى للأجور وبين مبلغ 40000 دج أي [18000 دج، 40000 دج] أما فيما يخص الأجر المتعارف عليه والذي يمنح لمعظم العاملين هو مبلغ 22000 دج وبالنسبة لسؤالنا المطروح عن مدى كفاية هذا الأجر وكما هو موضح في الجدول أعلاه فالأغلبية الساحقة وهي مجموع 48 مفردة من أصل 53 مفردة بنسبة قدرها 90.56% أكدت أن الأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجياتهم.

الجدول رقم (9-1) : يبين في حالة عدم كفاية الأجر إلى ماذا يرجع السبب ؟

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية عدم الكفاية
	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
09 %18.75	20.93%	09	0%	0	كبر حجم الأسرة
31 %64.58	60.46%	26	100%	05	ارتفاع تكاليف المعيشة
07 %14.58	16.27%	07	0%	0	الادخار
01 %05.08	2.32%	01	0%	0	أخرى
48 %100	100%	43	100%	05	المجموع

حسب ما سرح به معظم المبحوثين الأجر المدفوع في المؤسسة غير كافي مقارنة مع سوق الأجر الذي يعرف تزايد مستمر مواكبة لارتفاع تكاليف المعيشة.

و باعتبار الأجر من محددات المكانة الاجتماعية وعامل من عوامل الاستقرار الاجتماعي وضعنا مجموعة من الاختيارات أمام المبحوثين كي يحددوا ما هو السبب الذي يحول دون عدم كفاية الأجر فكانت الإجابات بالشكل التالي:

حازت خانة ارتفاع تكاليف المعيشة النسبة الأعلى وهي 64.58% وتليها خانة كبر حجم الأسرة بنسبة 18.75% أما خانة الادخار بنسبة 14.58% وفي الأخير أسباب أخرى غير هذه الاحتمالات النسبة 2.08% فحسب هذه الشواهد الكمية يرجع سبب عدم كفاية الأجر

إلى ارتفاع تكاليف المعيشة في المرتبة الأولى لدى العاملين وتليها كبر حجم الأسرة وهذا يرجع للأعباء والمسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات والعصرنة وما لها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الأجر المدفوع خاصة وأن 66.03% من المبحوثين كما علمنا أنهم متزوجون ولهم أعباء أسرية هذا ما يثقل كاهلهم بسبب قلة الأجر مقارنة مع حجم المصاريف. أما بالنسبة لباقي المبحوثين الذين يرون أن الادخار يحول بهم إلى عدم كفاية الأجر فهذا يرجع لفئة الشباب الذين يرغبون في تكوين أسرة لأن عليهم الادخار من أجل مستلزمات الزواج وهذا ما تبين معنا من خلال المقابلات الحرة وخاصة مع فئة الإناث التي أقرت أنها بصدد الادخار من أجل الجهاز وكافة مستلزمات العروس التي هي في ارتفاع مستمر وأن الأجر المتقاضى لا يفي مقارنة مع الغلاء الفاحش وهذا ما أكد عليه فئة الذكور أيضا فهذا الأجر لا يكفي من أجل تكوين أسرة في ظل الظروف المعيشية والمتطلبات المتزايدة لعصرنا.

خلاصة

استكمالا لميتودولوجية البحث العلمي لا يكاد هذا الفصل ينفصل على الفصل الذي يليه ، فبعد ما تم جمع البيانات فرزها ثم ترتيبها لرصد علاقة السببية المتبادلة بين المتغيرات وامتحان الفرضيات لفهم واقع الظاهرة ، تأتي مرحلة لاحقة هي عرض النتائج تحليلها ثم تفسيرها لاستخلاص التعميمات .

الفصل السادس : قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

تمهيد

1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الاستقرار الوظيفي

1_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التدرج الوظيفي الصاعد

1_2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر عملية الإشراف

1_3_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة

1_4_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الظروف الفيزيكية

2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي

2_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر دوران العمل

2_2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التغيب العمالي

2_3_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الانضباط الذاتي

3_ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3_1_ مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

3_2_ مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة

3_3_ مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

خاتمة

تمهيد

بعد ما تم شرح الخطوات المنهجية التي تبناها من أجل الدراسة الميدانية نحاول في هذا الفصل تحليل و تفسير البيانات الكمية التي تحصلنا عليها بعد ما تم تحويلها إلى صيغتها الرقمية و ذلك عن طريق معالجتها إحصائياً لنتمكن من إخراجها في نتائج تحمل الإجابة على مشكلة البحث، و سنسعى في خطوة بعدية لمناقشة هذه النتائج في ظل فرضيات الدراسة ، الطرح النظري وأهداف الدراسة التي سطرت كمبتغى من هذه الدراسة لنصل في الأخير إلى النتيجة العامة لهذا البحث .

1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الاستقرار الوظيفي

1_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التدرج الوظيفي الصاعد:

التدرج الوظيفي هو عملية تنظيمية تتلخص في تدرج الأفراد والفئات الفاعلة في التنظيم في الأوضاع والمراكز والأدوار مع الزيادة في الأجر، ويلعب التدرج الوظيفي دورا كبيرا في مجال الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى العامل داخل المؤسسة لأنه بواسطته يحقق جملة من طموحاته، الشيء الذي يجعله يبذل مجهودات أكبر في ميدان عمله من أجل رفع وتحسين مستوى أداءه، فكلما تحقق مستوى طموح الفرد العامل بسبب سياسة التدرج والترقية في المؤسسة التي يعمل بها كلما تحقق الرضا لديه وبالتالي تحقق الاستقرار الوظيفي.

فمن خلال طرحنا للقضايا المتعلقة بالترقية والمسار الوظيفي وبالنظر إلى إشكالية وفرضيات الدراسة نحاول فيما يلي تكميم البيانات المتعلقة بمؤشرات التدرج الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة .

هذه البيانات تتعلق بما إذا كان العامل تحصل على ترقية أم لا طوال مدة خدمته في المؤسسة وما نوع هذه الترقية؟ وما سبب حصوله عليها؟ وهل المسار الوظيفي من ناحية التدرج الوظيفي في المؤسسة واضح أم لا ؟ وإذا كان غير واضح هل يرجع هذا إلى تقصير من المؤسسة أو من العامل في عدم اطلاعه على قوانين الترقية في المؤسسة وأيضا كيف يتم تطبيق الترقية هل تتدخل عوامل غير تنظيمية في ذلك؟ أو تتم بصورة موضوعية وعقلانية... كل هذه النقاط حاولنا رصدها لنقف على مدى فعالية الحوافز في المؤسسة ميدان الدراسة.

جدول رقم (10) : يبين حصول العامل على الترقية مع ذكر السبب

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البدائل	
27 %50.94	%50	24	%60	03	نعم	
26 %49.05	%50	24	%40	02	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
11 %40.74	%41.66	10	%20	01	يرجع إلى:	نعم
					الأقدمية	
13 %48.14	%45.83	11	%80	02	الكفاءة	
3 %11.11	%12.5	03	%0	0	أخرى	
27 %100	%100	24	%100	3	المجموع	

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة من الباحثين الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب من خلال الإحصائيات يتضح أن نسبة 50.94% من النسبة الإجمالية قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي في المؤسسة. وقد سجلنا نسبة مقارنة لها وهي 49.05% لم يستفيدوا من أي ترقية فالملاحظ أن فرص الترقية وزعت في الجدول بين فئة عمال الإنتاج بالتساوي نسبة 50% ما يدل أن كل العاملين لهم حضور وافرة في الحصول على الترقية أيضا عمال الإدارة سجلوا تقارب في النسبة

(60%، 40%) فالترقية في المؤسسة تمس جميع الفئات الفاعلة في كل المستويات فهذا مؤشر إيجابي ينم على حالة من العدالة التنظيمية وهذا طبعاً يؤدي إلى الرضا عن العمل ويزيد من الانضباط ومعدل الإنتاجية وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة ما دام العامل يشعر أنه محل اهتمام من قبل مسؤوليه ومطمئن على مستقبله الوظيفي، وأما من ناحية سبب الحصول على هذه الترقية أفادت الشواهد الكمية أن الترقية بسبب الكفاءة حازت على النسبة الأكبر وهي النسبة 48.14% بعدد 13 فرد من أصل 53 فرد موزعة على النحو التالي 80% لصالح عمال الإدارة ونسبة 45.83% بالنسبة لعمال الإنتاج، ونجد الترقية بسبب الأقدمية سجلت نسبة 40.74% توزعت بين فئة العمال في الإدارة وعمال الإنتاج بنسبة 20%، 41.66% على التوالي، أما الترقية لأسباب أخرى فحازت على النسبة 11.11% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى.

ما هو ملاحظ فالترقية بسبب الكفاءة هي التي حازت على النسبة الأعلى فإذن الكفاءة المهنية هي المعيار المحدد للترقية في المؤسسة ميدان الدراسة وهذا ربما يتماشى مع طبيعة هذه المؤسسة كونها قطاع خاص فهي تسعى إلى الربحية، لأن القطاع الخاص يعزز مبدأ الفعالية والكفاءة في الإنجاز والمستوى العالي في الأداء وكمقاربة مع مبدأ فايول في ضرورة توزيع المكافآت على جميع الأفراد الفاعلين في المنظمة حتى يمكن ضمان أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة في الأداء كما يؤكد على ضرورة ربط هذه المكافآت بالجهد المبذول. وبالنسبة لمعيار الأقدمية في العمل يبقى المتطلب الأمثل في الحصول على الترقية فمدة العمل تكسب العامل الخبرة والمهارة والمعرفة الكاملة بكل تفاصيل ومستلزمات العملية الإنتاجية. أما الأسباب الأخرى التي تتم عن طريقها ترقية العمال في المؤسسة تعود إلى عنصر القرابة فهي إذن أسباب غير تنظيمية تتدخل فيها الذاتية، ويمكن أن تسبب مثل هذه الممارسات شيء من الإحباط لدى العمال وعدم الرضا لأنها تخفض من عزيمتهم ودافعيتهم على الأداء لأنهم يجدون في اندفاعهم للعمل لا جدوى منه مادام أن مكافأتهم مستبعدة والترقية تذهب إلى أشخاص غير كفؤين بها وبالتالي يتولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل ما يجعلهم يفكرون بمغادرة المؤسسة وترك العمل للبحث عن مؤسسة أخرى تضمن لهم الأمان الوظيفي الذي يفتقدونه في هذه المؤسسة.

جدول رقم (11) : يبين مدى وضوح المسار الوظيفي

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البدائل	
14 %26.41	%27.08	13	%20	01	نعم	
39 %73.58	%72.91	35	%80	04	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
%0	0%	0	%0	0	راجع إلى:	في حالة الإجابة بـ لا
					تقصير منك	
32 %82.05	%85.71	30	%50	02	تقصير من الإدارة	
7 %17.94	%14.28	05	%50	02	أخرى	
39 %100	%100	35	%100	04	المجموع	

توضح المعطيات في الجدول رقم (11) مدى علم المبحوثين بالمسار الوظيفي في المؤسسة والقوانين التي تحكم نظام الترقية وما هي الأسباب التي حالت دون معرفة العمال بهذه القوانين إن كانت غير معروفة لديهم أيعود هذا إلى تقصير ذاتي أو تقصير من الإدارة ؟

فلكشف النقاب عن حقيقة هذا الموضوع أكدت الشواهد الكمية أن ما نسبته 73.58% من أفراد العينة ليس لهم علم بالقوانين والقواعد التي تحكم نظام الترقية والمسار الوظيفي في المؤسسة غير معروف لديهم وجاءت النسب الفرعية موزعة على الفئتين الفاعلتين في التنظيم بالشكل التالي 80% لصالح عمال الإدارة و 72.91% لصالح عمال الإنتاج. أما أفراد العينة الذين لهم دراية بالقوانين التي تحكم نظام الترقية والقواعد الأساسية للنظام الوظيفي في المؤسسة قدرت نسبتهم بـ 26.41% منهم 27% من عمال الإنتاج و 20% من عمال الإدارة.

فما هو ملاحظ من هذه النتائج أن المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح المعالم وهذا ما أكدته 39 مبعوث من أصل 53، وهذا مؤشر سلبي لأن العمال غير واعين للقواعد والقوانين التي تحكم بمسارهم الوظيفي.

ولرصد ما إن كان هذا التقصير في الإطلاع على القوانين الخاصة بهذه العملية التنظيمية هو ذاتي من العمال أو يرجع إلى الإدارة، أكدت الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه أن التقصير سببه الإدارة بنسبة قدرت بـ 82.05% وزعت هذه النسبة على التوالي بـ 85.71% على عمال الإنتاج و 50% على عمال الإدارة، أما الاحتمال الثاني الذي يرجع فيه التقصير في الإطلاع على القوانين التي تحكم المسار الوظيفي للعمال فلم يسجل أية نسبة، بينما احتمال أن جهل هذه القوانين مرده إلى أسباب أخرى فقدرت نسبته بـ 17.94% توزعت 50% لعمال الإدارة و 14.28% لعمال الإنتاج.

فحسب هذه المعطيات فإن التقصير يعود للإدارة وهذا مؤشر عن عدم اهتمام المؤسسة بتوعية العمال باختلاف مستوياتهم العلمية والمهنية بالقوانين التي يسري عليها العمل كي لا يدركوا حقوقهم مما يسبب إرباك للمخطط الذي تضعه المؤسسة لإدارة مواردها البشرية وما يؤكد هذا أن صرامة السياسة التسييرية للمؤسسة تقف عائقا أمام الإطلاع على القوانين هذا ما أكدته النسبة 17.94% من المبحوثين فحسب هؤلاء أن عدم اهتمامهم بمعرفة قوانين المؤسسة وخاصة القوانين التي تحكم نظام الترقية يرجع إلى أن هاته الأخيرة تتم بطريقة غير

موضوعية وغير عقلانية لذلك هم غير مهتمين ما دامت لا تطبق على من لا يستحقها فعليا.

وحسب ملاحظتنا للوح الإعلانات لم نجد لائحة بها النصوص و القوانين التنظيمية التي تحكم المؤسسة وعندما سألنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية عن هذا الأمر أكدت لنا أن هذا الأمر غير مطروح ولم يشتكي منه أحد وهي ربما لاحقا تقوم بدراسة عن هذا الموضوع وتقوم بالإعلام عن هذه القوانين .

جدول رقم (12) : يبين موضوعية تطبيق الترقية من عدمها مع السبب

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	البدائل	
15 %28.30	%29.16	14	%20	01	نعم	
38 %71.68	%70.83	34	%80	04	لا	
53 %31.57	%100	48	%100	05	المجموع	
12 %31.57	%29.41	10	%50	02	راجع إلى:	في حالة الإجابة بـ لا
					المحسوبية	
9 %23.68	%23.52	08	%25	01	القرابة	
17 %44.73	%47.05	16	%25	01	الجهوية	
38 %100	%100	34	%100	04	المجموع	

يحمل الجدول رقم (12) شواهد كمية عن الطريقة التي تطبق بها الترقية في المؤسسة ما اذا هي موضوعية أم لا ؟ وإذا كانت غير موضوعية ما هي الاعتبارات التي تتدخل في تطبيقها؟ فكانت النتائج المسجلة في هذا الصدد كالتالي: أعلى نسبة في الجدول هي 71.69% من المبحوثين يرون أن الترقية في المؤسسة تتم بطريقة غير موضوعية وغير فعالة ولا تتسم بالرشادة أما 28.30% النسبة من المبحوثين ترى أن الترقية في المؤسسة تتم بموضوعية وبعقلانية تامة. ربما لأن هذه الفئة استفادت من الترقية مما جعلها تشعر بالرضا والأمان الوظيفي وبالتالي هي مطمئنة على مسارها الوظيفي.

في حين الفئة التي ترى أن الترقية تتم بطريقة غير موضوعية وغير عادلة يرجعون ذلك إلى عوامل شخصية في الاستفادة من الترقية كالمحسوبية، القرابة و الجهوية وعوامل أخرى غير تنظيمية لا تتصف بالرشادة حيث سجلت أعلى نسبة في الجدول فيما يخص السؤال الذي مفاده إلى ماذا يرجع السبب إلى عدم استفادة العمال من الترقية؟ 44.73% إلى عامل الجهوية وتليها المحسوبية بـ 31.75% والقرابة 23.68% حيث يرى هؤلاء المبحوثين أن عوامل غير تنظيمية تتدخل في المسار الوظيفي للعامل وهذا ما يؤثر على ثقتهم بالمؤسسة ويثبط من دافعيتهم على العمل بفاعلية كونهم يرون أن الترقية تذهب إلى العمال غير الجديرين بها مما يضعف من روح المبادرة و إتقان العمل لأن جهودهم لا تكفل بأية مكافآت ولا محفزات وهذا ما يؤثر على استقرارهم واستمرارهم في المؤسسة وبالتالي تولدت لديهم رغبة في مغادرة المؤسسة للبحث عن أخرى تمنح لهم فرصة النمو والتقدم الوظيفي.

جدول رقم (13) : يبين أثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على رضا العامل

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البدائل	
46 %86.79	%87.5	42	%80	04	نعم	
07 %13.20	%12.5	06	%20	01	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
12 %26.08	%26.19	11	%25	01	يؤثر ب : عدم الشعور بالأمان	في حالة الأجابة ب لا
17 %36.95	%35.71	15	%50	02	فقد الثقة في المؤسسة	
16 %34.78	%38.09	16	%0	0	عدم وضوح المستقبل الوظيفي	
01 %2.17	%0	0	%25	01	أخرى	
46 %100	%100	42	%100	04	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) فحسب ما أكدته الأرقام أن النسبة الكبيرة من العمال أكدت أن التطبيق غير الموضوعي للترقية له أثر على رضا العمال وهذا بنسبة

96.79% في حين النسبة 13.20% أكدت أن هذه الممارسات لا تهمها ولا تؤثر على رضاها في العمل المهم أنها تتقاضى أجر مقابل عمل وهم يتقبلون سياسة المؤسسة.

بينما الفئة التي تجد التطبيق غير الموضوعي للترقية له أثر كبير على رضا العمال لأن له آثار سلبية فيما بعد لأن الاستحقاق غير العقلاني للترقية يولد شعورا بعدم الثقة في المؤسسة وهذا ما أكدت عليه النسبة 36.95% من هذه الفئة بينما يرى الآخرون أن مستقبلهم الوظيفي غير واضح فكانت نسبتهم 34.78% في حين الذين يجدون أن هذه الممارسات تؤثر على شعورهم بالأمان الوظيفي فنسبتهم 26.08% أما الذين يرون أن هناك آثار أخرى فقدرت نسبتهم 2.17% وكانت معظمها ترك العمل.

وكمقاربة لبيانات هذا الجدول والفرضية الأولى لدراسة الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني الذي مفادها أن التدرج الوظيفي يرتبط بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله فنجد هذه الفرضية المحققة تتطابق مع ما هو مبين في هذه المعطيات التي تحصلنا عليها فالترقية من الامتيازات التي تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي وكلما كانت أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم لأنهم يرون جهودهم ثمنت مما يرفع من رضاهم الوظيفي.

1_2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر عملية الإشراف

تلعب عملية الإشراف دورا فعالا في العملية التنظيمية فجاح هذه العملية مرتبط بالسياسة التي يتبعها المشرف على عملية العمل والعمال فهو يحاول خلق مناخ سيكولوجي يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة إما طاعة مطلقة بما تحمله من معاني الديكتاتورية وإما تعاون وتفاهم وتشاور وديمقراطية.

فكلما كان أسلوب المشرف يتصف بالمرونة مع مرؤوسيه يشجعهم ذلك على حب العمل والانضباط الذاتي وبالتالي يرتفع رضاهم عن العمل والعكس إذا كان أسلوبه متعسف ومتسلط فيثير فيهم شعورا بالإلزام والقهر ما يضعف من رضاهم عن العمل وبالتالي يؤثر على أدائهم ما ينعكس على الإنتاجية والمشرف يلعب دور الوسيط وهمزة الوصل بين

السلطة التنظيمية المصدرة للقرارات والأوامر والعمال كمجموعة منفذة لهذه القرارات، وكمنفذ لقرارات السلطة العليا من جهة فالمشرف مزدوج الأدوار.

حاولنا بدورنا سبر الواقع في المؤسسة ميدان الدراسة من الناحية الإشرافية المتبعة ما إذا كانت صعبة متعسفة أو تشجع الحوار وتقبل الاقتراحات من العمال خاصة ذوي الخبرة في مجال العمل أو هي عملية تشكل عاملا من عوامل الضغط على العمال و لها الأثر على رضاهم عن العمل بما يخل من استقرارهم الوظيفي.

جدول رقم (14) : يبين نمط الإشراف في المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإشراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17 %32.07	%29.16	14	%60	03	مرن
14 %26.41	%29.16	14	%0	0	يشجع الحوار
22 %41.50	%41.66	20	%40	02	صعب
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

حاولنا في استمارة الاستبيان أن لا ندرج أنماط الإشراف كما هي في المدلولات التنظيمية بل حاولنا تغييرها بمصطلحات أخرى تقاديا لعدم تقبلها من طرف المسؤولين، فالإشراف الديمقراطي قابله مصطلح يشجع الحوار والإشراف التسلطي قابله مصطلح صعب أما الإشراف المرن عبرت عنه كلمة مرن ولسبر نمو هذا المؤشر أكدت الدلالات الكمية أن نسبة 41.50% من المبحوثين يرون أن نمط الإشراف المتبع في المؤسسة هو صعب ويطغى عليه الطابع التسلطي في المعاملة وليس كفيل بتشجيع العمال على حب العمل وبالمقابل سجلت النسبة 32.07% أن نمط الإشراف في المؤسسة يتصف بالمرونة وكما هو

مبين في الجدول أن 60% منهم عمال الإدارة بالمقارنة بنسبة 29.16% من عمال الإنتاج وربما يعود هذا لأنهم ذوي مستوى علمي عالي ما يجعل المشرفين يتعاملون معهم بأسلوب مرن عكس عمال الإنتاج الذين معظمهم من ذوي المستوى العلمي البسيط وأيضا لما لهم من مسؤوليات لا تسمح للمشرفين بالتهاون معهم نظرا لأنهم عصب العملية الإنتاجية.

أما النسبة الباقية والتي مثلت 26.41% من المبحوثين ترى أن نمط الإشراف في المؤسسة يشجع الحوار وحسب المعطيات في الجدول فهم عمال الإنتاج وتؤكد لنا البيانات المجمعة من المقابلات الحرة أن هذه الفئة هي فئة العمال القدامى في المؤسسة أصحاب الخبرة والكفاءة فهم لهم وضعهم الخاص في المؤسسة فالمشرف يسمح لهم بالتحاور معه ويقبل اقتراحاتهم حول العمل لأن لديهم من القدرات ما يخولهم الإدلاء بأرائهم لأنها رشيدة تساهم في تفعيل العملية الإنتاجية.

1_3_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة

في المؤسسة

تعد الخدمات الاجتماعية نوع من المحفزات على العمل وعامل من عوامل رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي تفعيل أدائهم داخل المؤسسة، ولها تسعى المؤسسات إلى تقديم أشكال عديدة من الخدمات للعمال لإشباع حاجاتهم ومساعدتهم على التكيف في محيط العمل وتحسين علاقاتهم مع المؤسسة بالشكل الذي ينمي روح الولاء والامتنان لها.

فبالنسبة لمؤشر الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة وحسب المعطيات الامبريقية التي استطعنا تجميعها من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة توفرت لدينا مجموعة من البيانات حيث تأكد لدينا أن المؤسسة توفر مجموعة من الخدمات الاجتماعية كخدمة النقل، خدمة التأمين الصحي حيث بمجرد توقيع عقد العمل من طرف العامل يستفيد من خدمة التأمين الصحي وبخصوص الفحص الدوري للعمال فوزارة الصحة تضمن ذلك عن طريق عقد مبرم بينها وبين المؤسسات، كذلك توفر المؤسسة مبلغ مالي كعلاوة في الأجر خاصة بالإطعام لكن هذا المبلغ يسحب من المرتب في شهر رمضان هذا ما أكدت عليه رئيسة مصلحة الموارد البشرية كونها القائمة على مرتبات العمال وفي نفس الصدد توفر المؤسسة

فضاءً خاصاً بتناول الطعام مجهز بمعدات لأجل تسخين الوجبات الغذائية المحمولة التي يجلبها العمال معهم.

وبالنسبة للخدمات الترفيهية والتثقيفية والتدريب والتكوين فالمؤسسة لا تقدم هذا النوع من الخدمات فالعمال لا يستفيدون من فترات تريض ولا تدريب وفي حال تطلب التغيير والتحديث في سير العملية الإنتاجية يستعين صاحب المؤسسة بإطارات من الخارج ويتم نقل هذه المعلومات للعمال عن طريق المشرف الذي بدوره يقوم بشرحها للعمال أثناء سير العملية الإنتاجية.

فإن من خلال هذه المعطيات الكمية سنحاول سبر ما إذا كانت هذه الخدمات المقدمة في المؤسسة تشبع متطلبات العمال وتجعلهم يرفعون من روحهم المعنوية بالشكل الذي يحسن من أدائهم ويدفعهم إلى التمسك بمناصبهم والاستمرار في العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (15) : يبين تقييم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية البدائل
	%	ت	%	ت	
02 %3,77	%4,18	02	%0	0	جيدة
29 %54,17	%50	24	%100	05	حسنة
22 %41,50	%45,83	22	%0	0	سيئة
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي حاولنا فيه سبر رأي العمال في الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة تبين لنا أن 29 مفردة من مجموع 53 مفردة ترى أن الخدمات المقدمة في المؤسسة تعد حسنة مقارنة مع المؤسسات الأخرى وهذا بنسبة قدرت بـ 54,17%، أما 22 مفردة من مجموع 53 تجد في هذه الخدمات أنها سيئة لا ترقى للمستوى المطلوب مقارنة مع حجمها في السوق ولا تتماشى مع قيمة الأرباح التي تحصل عليها وتصرح مجموعة من المبحوثين في هذا الشأن أن صاحب المؤسسة مجبر على تقديم بعض الخدمات تماشياً مع ما تتطلبه المنافسة فقط ليضمن بقاء واستمرار العمال في العمل.

أما النسبة التي ترى في هذه الخدمات أنها جيدة وتفي بمتطلباتهم و إشباعاتهم فهي ضئيلة جداً فهي قدرت بنسبة 3,77% بمجموع مفردتين فقط. فحسب هذه المعطيات والشواهد الكمية الخدمات المقدمة في المؤسسة تعد في مجملها غير كافية لرفع الروح المعنوية ودفع العمال للعمل بفاعلية.

1_4_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الظروف الفيزيائية

يقصد بالظروف الفيزيائية للعمل كل ما تتضمنه بيئة العمل من ظروف طبيعية ووسائل الأمن الصناعي فهي كلها تلعب دوراً مهماً في عملية العمل وعلى المؤسسة توفير الوسائل والملابس الواقية للعمال كذلك ضبط الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل لأن ذلك يلعب دوراً مهماً في منع الحوادث وفي بعث الراحة والأمان ويسمح بممارسة العمل في حيوية ونشاط.

وفي دراستنا هذه حاولنا معرفة ما إذا كان لهذا المؤشر التأثير الكافي على أداء العمال وذلك من خلال مجموعة من العناصر أهمها: استخدام الوسائل الوقائية، الظروف الطبيعية وما لها من تأثير على مؤشرات الأداء.

الجدول رقم (16) : يبين مدى استخدام الوسائل الوقائية في المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	%	ت	%	ت	البدائل	
36 %67,92	%68,75	33	%60	03	نعم	
17 %32,07	%31,25	15	%40	02	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
06 %35,09	%33,33	05	%50	01	يرجع إلى:	في حالة الإجابة بـ لا
11 %64,70	%66,66	10	%50	01	تقصير من المؤسسة	
17 %100	%100	15	%100	02	المجموع	

تكشف المعطيات الكمية أن العمال يستخدمون الوسائل الوقائية أثناء العمل وهو موضح في الجدول أعلاه وذلك بنسبة 67,92% وهذا تماشياً مع متطلبات سير العملية الإنتاجية . هذه المعطيات تتوافق مع الشواهد الكيفية المجمعة من خلال استخدام أداة الملاحظة أين شاهدنا معظم العمال يرتدون المآزر حتى عمال الإدارة.

وبالنسبة للوسائل الوقائية كالكمامات والقفازات والجزمات البلاستيكية أيضاً هي مستعملة وذلك بالنسبة للعمال داخل المصنع والمخابر .

وفي المقابل سجلت النسبة 32,07% بعدد 17 مفردة من أصل 53 مفردة عدم استخدامهم للوسائل الوقائية وفي سؤالنا لهم لما يرجع هذا التقصير أكدت 11 مفردة منهم أن السبب

يعود للمؤسسة التي لم توفر لهم الوسائل الوقائية اللازمة، في حين 6 مفردات من أصل 17 مفردة أرجعت السبب إليها فهي التي لا تلتزم باستخدام الوسائل الوقائية.

الجدول رقم (17) : يوضح مدى شعور العامل بالملل

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية البدائل
	%	ت	%	ت	
33 %62,26	%62,5	30	%60	03	نعم
20 %37,73	%37,5	18	%40	02	لا
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع
03 %9,09	%6,66	02	%33,33	01	يرجع إلى: الإضاءة
09 %27,27	%26,66	08	%33,33	01	شدة البرودة
19 %57,57	%60	18	%33,33	01	الضوضاء
02 %6,06	%6,66	02	%0	0	قلة التهوية
33 %100	%100	30	%100	03	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) مدى شعور العامل بالملل أثناء ممارسته لعمله فجاءت النسبة %62,26 معبرة عن حالة الملل التي يشعر بها العمال أثناء العمل والتي ترجع إلى الظروف الطبيعية المحيطة بهم.

في حين النسبة 37,73% من المبحوثين لا تشعر بالملل أثناء أدائها لعملها.

يؤكد العمال الذين يشعرون بالملل أن الظروف الطبيعية وخاصة الضوضاء بنسبة 57,57% لها أثر كبير عن الملل الذي يصيبهم وتأتي شدة البرودة في المرتبة الثانية بنسبة 27.27% أما الإضاءة فكانت في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة قدرت بـ 9,09% أما قلة التهوية فسجلت نسبة 6,06% من المبحوثين الذين أرجعوا أن الملل يصيبهم من جراء قلة التهوية. ما سجلناه أثناء ملاحظتنا للظروف المادية المحيطة ببيئة العمل يتوافق تماما مع هذه الشواهد الكيفية ففي داخل المصنع ظروف طبيعية صعبة بالنسبة لجسم الإنسان فهناك برودة شديدة وضوضاء لا تسمح بالراحة والوقاية الصحية.

وهذا من متطلبات العمل فالمنتج وهو المشروبات و العصائر يجب أن تبقى في درجة حرارة منخفضة ولا بد لها من التهوية وهذا لا يتلاءم مع النفس البشرية بالإضافة إلى الضوضاء الصادرة من الآلات ومن المروحات فكلها ظروف غير مواتية لصحة العامل.

2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي

2_1_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر دوران العمل :

يعتبر مفهوم دوران العمل من المفاهيم التي احتلت مركزا بارزا في الدراسات السوسيوتنظيمية، فهو يعد مؤشر سلبي متعلق بالحد من فاعلية أداء العامل.

فدوران العمل هو الحالة الناتجة عن ترك بعض العمال لعملهم في المؤسسة وإحلالهم بأخرين محلهم، كما يستخدمه البعض من الباحثين للإشارة إلى تحركات وتنقلات العمال المهنية داخل المؤسسة وخارجها. وفي هذا الإطار أردنا أن نستشف ما لهذا المؤشر من أثر في استقرار العاملين في المؤسسة كونه مؤشر خاص بالأداء ، فالأسباب المؤدية بالعمال للانتقال من مؤسسة إلى أخرى كثيرة ونحن بدورنا حصرناها في: الترقية، عملية الإشراف، الظروف الفيزيائية والخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة. فكل هذه العوامل وغيرها جديرة من جعل العامل يستقر في عمله ويحاول تغييره عن طريق الانتقال إلى مكان آخر على مستوى نفس المؤسسة أو بترك المؤسسة مكان عمله كليا.

الجدول رقم (18) : يوضح توافق العمل الحالي مع مؤهلات العامل

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإجابة
	%	ت	%	ت	
37 %69,81	%72,91	35	%40	02	نعم
16 %30,18	%27,08	15	%60	03	لا
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 69,81% من المبحوثين يعملون وفق مؤهلاتهم وتخصصهم وذلك بعدد 37 مفردة من مجموع 53 مفردة وانقسمت على الفئتين المهنيتين بنسبة 72,91% لعمال الإنتاج وبنسبة 40% من عمال الإدارة، بينما العمال الذين لا يتوافق عملهم مع مؤهلاتهم سجلت نسبتهم 30,18% أغلبهم من عمال الإدارة بنسبة 60% و27,08% عمال الإنتاج.

ما يؤكد أن الأعمال في المؤسسة لا تحتاج إلى تأهيل وتخصص خاصة في جناح الإنتاج فالعملية الإنتاجية بسيطة لا تستدعي مؤهلات علمية عالية من أجل فهم عملية العمل وما تؤكد النسبة 60% من عمال الإدارة أنهم لا يعملون وفق تخصصهم وهم فئة التعليم الجامعي وأصحاب المؤهلات العليا وفي خضم نقص فرص العمل المقدمة في سوق العمل هم مجبرون على العمل في المؤسسة فهم غير راضين على هذه الوضعية المهنية.

الجدول رقم (19) : يوضح مدى رضا العامل عن عمله

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	%	ت	%	ت	البدائل	
32 %60,37	%60,41	29	%60	03	نعم	
21 %39,62	%39,58	19	%40	02	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
05 %23,80	%26,31	05	%0	0	يرجع إلى	
					عدم الاستفادة من الترقية	
14 %66,66	%68,42	13	%50	01	الأجر غير كافي	
					عدم التأقلم مع ظروف العمل	
02 %9,52	%5,26	01	%50	01	المجموع	
21 %100	%100	19	%100	02	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى رضا العامل عن عمله استطاعت الدراسة أن تحصل على شواهد كمية ممثلة في مجموعة من المؤشرات الرقمية وهي كما يلي: 60,37% من المبحوثين هم راضين عن عملهم في المؤسسة وهم 32 مفردة من بين 53 مفردة مقسمة حسب النسب إلى 60,41% لصالح عمال الإنتاج و60% لصالح عمال الإدارة .

أما 21 مفردة من بين 53 هي غير راضية عن عملها في المؤسسة وذلك 39,62% ويرجع هذا لأسباب عدة أهمها ما صرحت به النسبة 66,66% أن الأجر المقدم في المؤسسة غير كافي، والنسبة 23,80% لأنهم لم يستفيدوا من الترقية أما السبب الآخر في عدم الرضا عن العمل يعود إلى عدم التأقلم مع ظروف العمل وهي النسبة 9,52%.

حسب المعطيات الكمية فالرضا عن العمل في المؤسسة شعور يمس فئة لا بأس بها في المؤسسة وهذا مؤشر عن الارتياح والاطمئنان ما يعزز استقرارهم في العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (20): يبين مدى قيام المؤسسة بالتغيير الدوري في مناصب العمل

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	%	ت	%	ت	البدائل	
30 %56,60	%56,25	27	%60	03	نعم	
23 %43,69	%43,75	21	%40	02	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
18 %60	%62,96	17	%33,33	01	تعرضت لتغيير منصب عمالك	
					نعم	
12 %40	%37,03	20	%66,66	02	لا	
					في حالة الإجابة بـ نعم	
30 %100	%100	27	%100	03	المجموع	

لكشف ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتغيير دوري في مناصب العمل توضح الأرقام في الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بهذه العملية وهو ما تؤكد نسبة 56,60% من المبحوثين بعدد 30 مفردة من بين 53 مفردة وهذا يرجع إلى النقص الكبير في الموارد البشرية بالمقارنة مع المهام المتعددة في المؤسسة ولهذا فهناك تغيير في مناصب العمل وهذا كل ما استدعت الحاجة إلى ذلك دون القيام بالتوظيف لسد هذا النقص في العمالة.

بينما تقر النسبة 43,69% بعدد 23 مفردة من أصل 53 مفردة أنه ليس هناك تغيير في المناصب لكن حسب الشواهد الكيفية وتوافقا مع ما أدلت به مهندسة في الميكانيك أنه تم تغيير منصبها عدة مرات تماشيا مع الوضع الذي تتطلبه العملية الإنتاجية فهي الآن تشغل منصب إداري وذلك خلال الفترة التي تخضع لها المؤسسة إلى حملة تفتيشية لمراقبة الجودة . فالنتائج في الجدول تكشف عن تغيير المناصب والعمال الذين تم تغيير مناصبهم بصفة فعلية قدرت نسبتهم 60% بعدد 18 مفردة من مجموع المفردات 30 الذين اقرروا أن هناك تغيير دوري في مناصب العمل في حين تشير النسبة 40% بعدد 12 مفردة من بين 30 مفردة تؤكد على أنه هناك تغيير في المناصب لكنها لم تتعرض لهذا الإجراء.

المؤسسة تتخذ هذا الإجراء كميكانيزم ضبط تنظيمي في المؤسسة وكآلية للتخفيض من العملية التوظيفية وهذا ما تأكد لدينا من المعطيات الكمية الامبريقية حيث تتم هذه العملية بشكل حاد في الموسم الشتوي أين تستفيد مجموعة من العمال لآبأس بها من عطلتهم السنوية وهذا تماشيا مع طبيعة نشاط المؤسسة وهو إنتاج المشروبات والعصائر فما هو معلوم أن هذه المنتجات يرتفع مستوى استهلاكها في موسم الحر وبالتالي يزيد حجم الطلب على المؤسسة، فيكون من الصعب جدا أن يستفيد العمال من عطلتهم السنوية في هذه الفترة لأن العملية الإنتاجية تعرف أوجها في هذا الموسم و المؤسسة في هذه الحالة تقوم بعملية توظيف واسعة لكن بعقد محدد المدة لكن في فترة الشتاء وعند استفادة العمال من عطلتهم ينتج شغور في المناصب وبالتالي يتم تغيير في المناصب بالشكل الذي يضمن سير العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (21) : يوضح طلب العمال تغيير مكان عملهم

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	%	ت	%	ت	البدائل	
10 %18.86	%16.66	08	%40	02	نعم	
43 %81.13	%83.33	40	%60	03	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
03 %30	%25	02	%50	01	يرجع إلى: سبب ذاتي	في حالة الإجابة بـ نعم
07 %70	%75	06	%50	01	سبب تنظيمي	
10 %100	%100	08	%100	02	المجموع	

يوضح الجدول رقم (21) طلب العمال تغيير عملهم والى ما يرجع سبب التغيير هل لأسباب ذاتية أم أسباب تنظيمية ، فكانت النتائج على الشكل التالي:

النسبة %81.13 تؤكد على أن العمال لا يطالبون من الإدارة تغيير أماكن عملهم ويرجع هذا ربما إلى صرامة القوانين ، في حين النسبة %18.86 صادف وأن طلبت تغيير مكان عملها وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسبة الإجمالية وسبب طلب تغيير مكان العمل تباين

يبين السبب الذاتي والسبب التنظيمي حيث سجل طلب التغيير لأسباب ذاتية النسبة 30% في حين طلب التغيير لأسباب تنظيمية حاز على النسبة 70% ويعود هذا حسب المعطيات الكمية المسجلة في استمارة الاستبيان إلى ضغوطات المشرف الرئيسي فتغيير مكان العمل يجعل من المشرف يتغير هو بدوره أما الأسباب الذاتية لم يصرح بها العمال.

فتغيير مكان العمل يضمن للعامل الراحة النفسية خاصة إذا كان المكان الذي يعمل فيه يسبب له الضغوطات فهي تؤثر على تركيزه في العمل وبالتالي تخفض من أدائه أو تجعله يتعرض لحوادث العمل خاصة عندما لا يستطيع السيطرة على سلوكياته وانفعالاته جراء الضغوطات المتتالية في مكان العمل وبالتالي على المؤسسة أن تسمح للعمال بتغيير مكان عملهم إن كان لديهم سبب وجيه للتغيير.

2_2_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التغيب العمالي :

نتناول التغيب في دراستنا هذه كمؤشر لضعف الأداء الوظيفي ومشكلة صناعية لها أثرها الواضح على ضعف نظام العمل، فالتغيب ظاهرة مرضية ذات أبعاد نفسية واجتماعية فهي مؤشر للروح المعنوية المنخفضة خاصة إذا كان التغيب رد فعل للضغوطات وظروف العمل الصعبة وعدم الرضا اتجاه العمل.

ويعد نمط الإشراف، الظروف الفيزيائية، الخدمات الاجتماعية أكثر العوامل ذات الصلة بظاهرة التغيب، وحسب الأبحاث والدراسات في هذا المجال وكما جاء في الدراسة السابقة لناجي سفير فإن التغيب ناجم عن رفض ظروف العمل الصناعي فالعامل يتولد لديه شعور دائم بفكرة مغادرة التنظيم.

ونحن بدورنا حلولنا سبر ما إذا كانت ظاهرة التغيب العمالي موجودة في المؤسسة ميدان الدراسة وما هي الأسباب التي تدفع بالعمال إلى التغيب عن العمل؟

جدول رقم (22): يبين التغيب عن العمل

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية	
	%	ت	%	ت	البدائل	
18 %33.96	%31.25	15	%60	03	نعم	
35 %66.03	%68.75	33	%40	02	لا	
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع	
02 %11.11	%13.33	02	%0	0	يعود السبب إلى:	
					عدم تماسك جماعة العمل	
10 %55.55	%53.33	08	%66.66	02	المرض	
06 %33.33	%33.33	05	%33.33	01	أسباب عائلية	
18 %100	%100	15	%100	03	المجموع	

في حالة الإجابة بـ نعم

تعتبر ظاهرة التغيب العمالي من أبرز مظاهر اللااستقرار الوظيفي فهي تجسد سلوكيات سلبية تنعكس على الواقع التنظيمي وفعاليتها من الجانب الإنتاجي، لهذا اتجهت معطيات الدراسة إلى رصد هذه الظاهرة في المؤسسة ميدان الدراسة وفي هذا الصدد كشفت لنا المعطيات الكمية وذلك بإقرار النسبة 66.03% من المبحوثين عن عدم تغيبهم وذلك بسبب سياسة المؤسسة الصارمة وخوفهم من فقدان مناصب عملهم أو الاقتطاع من الراتب فهو أصلاً لا يلبي حاجاتهم وكيف إن تم الاقتطاع منه. في المقابل صرحت النسبة 33.96% أنها تتغيب عن العمل ولا تبالى من توبيخ المشرف أو الاقتطاع من الراتب لأنها مجبرة على التغيب.

وذلك لعدة أسباب ويأتي المرض في المرتبة الأولى بنسبة 55.55% وتلية الأسباب العائلية بنسبة 33.33% ويأخذ سبب عدم تماسك جماعة العمل النسبة 11.11% في قائمة الأسباب. فحسب هذه المعطيات يبقى تغيب العمال لأسباب فعلا تستدعي التغيب وليس إهمالا ولا مبالاة من طرف العمال.

2_3_ تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الانضباط الذاتي :

يشير انضباط العاملين في التنظيم إلى سيطرة العاملين على سلوكياتهم الذاتية بتنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من السلطة العليا في التنظيم، إلى جانب التمسك الشديد بالقيم والمبادئ الاجتماعية والأخلاقية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة واحترام قيمة العمل ووقت العمل، وفي سبيل كشف هذا السلوك الإيجابي في المؤسسة ميدان الدراسة وعلى أساس أنه مؤشر لفعالية الأداء الوظيفي ومقياس لانجاز العمل على أكمل وجه والتزام بكل المعايير الموضوعية لمخطط العمل فيما يلي رصد لهذا المؤشر.

جدول رقم (23) : يبين مدى الالتزام بقوانين المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإجابة
	%	تكرار	%	تكرار	
53 %100	%100	48	%100	05	نعم
%0	%0	0	%0	0	لا
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

كما هو واضح في الجدول رقم (23) أن جميع المبحوثين أقروا بالالتزام التام بقوانين المؤسسة بنسبة 100%، وهذه النسبة شملت كافة المبحوثين عمال الإدارة وعمال الإنتاج، وهذا دليل واضح على الانضباط الذاتي للعمال ويرجع هذا حسب المعطيات الكمية المجمعة من استمارة الاستبيان إلى الضمير المهني وقوة الوازع الديني لديهم، فحسب ما صرح به معظم العمال على العامل أن يتحلى بروح المسؤولية اتجاه عمله لكي يرضى عنه المسؤولين وكي لا يتعرض للتوبيخ من طرفهم.

جدول رقم (24): يبين علاقة نمط الإشراف بإنجاز العمل في الوقت المحدد

المجموع	صعب	يشجع الحوار	مرن	نمط الإشراف إنجاز العمل	
				نعم	لا
51 %96,21	20 %90,90	14 %100	17 %100	نعم	
02 %03,77	02 %09,09	%0	0	لا	
53 %100	22 %100	14 %100	17 %100	المجموع	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين نمط الإشراف وإنجاز العامل لعمله في الوقت المحدد له، فحسب النتائج في الجدول أن العمال ينجزون العمل في وقته رغم كل أنماط الإشراف، وهذا ما تأكده الأرقام.

وتبقى نسبة ضئيلة جدا هي 09,09% من المجموع الكلي لا تنجز عملها في الوقت المحدد، وترى أن نمط الإشراف صعب وربما هي فئة العمال التي تعاني من ضغوطات مستمرة من طرف المشرف، وبالتالي هذا يجعلها في توتر وقلق دائم مما يخفض من نسبة تركيزها في العمل، فيحول هذا دون إنجاز عملها في الوقت المحدد.

جدول رقم (25): يبين مدى تطبيق المؤسسة نظام لتقييم الأداء

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإجابة
	%	تكرار	%	تكرار	
05 %09,43	%10,41	05	%0	0	نعم
48 %90,56	%89,58	43	%100	05	لا
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

تهدف عملية تقييم الأداء داخل التنظيم معرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين ومستوى الانجاز المقدم، وذلك بمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة، فإذا هي عملية فحص لأداء العمال ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو المرجوة، وذلك لمعرفة مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، وبناءً على هذا التقدير المنتظم لأداء العاملين والتشخيص يمكن أن تتخذ إدارة الموارد البشرية قرارا يتعلق سواء بإعادة تدريب الفرد، زيادة راتبه أو خفضه، ترفيقته، أو نقله أو فصله تماما عن العمل، ولكي نقف على واقع هذه العملية في المؤسسة ميدان الدراسة وحسب الشواهد الكمية المسجلة في الجدول رقم (25) يتضح أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تفر أن المؤسسة لا تطبق أي نظام لتقييم الأداء وهذا ما أدلت به 48 مفردة من بين 53 مفردة وهذا بنسبة قدرها 90,56% في حين النسبة الباقية من المبحوثين والتي قدرت بـ 09,43% أفادت بأن المؤسسة تضع نظام لتقييم الأداء، فالعامل فور توظيفه يعلمه المشرف المسؤول عن كل المهام الموكلة إليه والقوانين والقواعد التي يسري عليها العمل في المؤسسة ونظام العقوبات الذي يتعرض له عند ارتكابه لخطأ ما، وتبقى العلاقة بين العامل والمشرف في حدود عملية العمل دون أي نظام

موضوعي للتقييم، فالمؤسسة لا تستعمل طرق علمية في التقييم بل تغلب الذاتية في طريقة التعامل مع العمال، حيث تستخدم معايير ومقاييس سلوكية في التقييم يقوم بها المسؤول المباشر عن العامل أثناء أدائه لعمله والتقييم يشمل تصرفات و سلوكيات العامل ومدى انضباطه في العمل والتزامه بقوانين المؤسسة، ولكن لا يوثق هذا بل توثق سوى الإنذارات التي تعرض لها العامل لتكون مقياسا لتقييم أدائه ويعاقب العامل على هذه الإنذارات عندما تصل إلى الحد الذي يراه صاحب المؤسسة أنه فاق القدر وإن وصلت حد معين يفصل العامل تماما عن عمله.

جدول رقم (26): يوضح رأي العمال في المؤسسة

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإجابة
	%	تكرار	%	تكرار	
08 %15,09	%12,50	06	%40	02	جيدة
32 %60,37	%60,41	29	%60	03	متوسط
13 %24,52	%27,08	13	%0	0	سيئة
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

في سبر لآراء العمال في المؤسسة سجلت نسبة 60,37% من المبحوثين منهم 60,41% عمال الإنتاج 60% منهم عمال الإدارة أن هذه المؤسسة متوسطة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

أما النسبة 24,52% من المبحوثين وكلهم من عمال الإنتاج، تجد أن هذه المؤسسة سيئة لا ترقى إلى مستوى المؤسسات الأخرى، وهي لا توفر لهم أدنى الاشباعات فهم لا يشعرون بالأمان الوظيفي فيها.

وتبقى النسبة الإجمالية 15,09% من المبحوثين مقسمين 40% من عمال الإدارة و12,50% من عمال الإنتاج، تجد أن هذه المؤسسة جيدة وهي مناسبة لهم تماما، فهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (27): يبين مفاضلة العمال بين القطاع العام والقطاع الخاص

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية الإجابة
	%	تكرار	%	تكرار	
45 %84,90	%83,33	40	%100	05	القطاع العام
08 %15,09	%16,66	08	%0	0	القطاع الخاص
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

فيما يخص رأي العمال من حيث مفاضلتهم بين العمل في القطاع العام والقطاع الخاص، كانت النتائج حسب الجدول أعلاه، في معظمها ترجح كفة العمل في القطاع العام وذلك بنسبة 84,90% من المجموع الكلي من المبحوثين مقسمين بنسبة 100% من عمال الإدارة ونسبة 83,33% من عمال الإنتاج فهم يجدون العمل في القطاع العام يوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي ويكسر حاجز الخوف لديهم من المسار الوظيفي المجهول الذي يعيشونه وهم يؤكدون بمجرد تتوفر لهم الفرصة للعمل في القطاع العام لا يضيعونها، فهم مجبرين على العمل في القطاع الخاص لعدم توفر فرص العمل وهم يعملون فقط من أجل الحصول على الخبرة.

في المقابل سجلت النسبة 15,09% من مجموع المبحوثين أن الأمر لا يهمهم، فالقطاع الذي يعملون فيه لا يشكل لديهم أي عائق وهذا يعود ربما لمستواهم العلمي البسيط، لأن هذه الفئة هي التي تعمل داخل المصنع فهم يحمدون الله على أنهم يعملون في ظل هذه الظروف الصعبة وقلّة فرص العمل، وحسب المعلومات المجمعّة امبريقيا هذه الفئة تعمل في الدوام المسائي وهذا يسمح لها بممارسة نشاطات أخرى تجمع منها المال بالموازاة مع عملها

في المؤسسة، لهذا فهم يجدون العمل في القطاع الخاص يمنحهم امتيازات لذلك هم لا يجدون إشكالية في العمل في القطاع الخاص.

إذن حسب الشواهد الامبريقية العمال يحبذون العمل في القطاع العام لأن العمل في القطاع الخاص يتطلب بذل جهد كبير فأحيانا وخاصة في المؤسسة ميدان الدراسة وحسب المعطيات الكمية المجمعة العمل في الموسم الحار مضني جدا ، وساعات العمل غير محددة ، فالطلبات المتزايدة على المنتج تحتم على العمال المداومة حتى في نهاية عطلة الأسبوع وما شاهدناه المؤسسة كانت لمدة أربع أسابيع متتالية تشتغل في أيام السبت وهو يوم عطلة بسبب الزيارة التفتيشية لمراقبة الجودة، في المقابل المستحقات التي يحصل عليها العمال عادة تكون ثابتة.

أيضا العمل في القطاع الخاص لا يسمح للعمال بالشعور بالاستقرار الوظيفي بسبب التهديد المستمر بالفصل في أي لحظة ، والاقطاعات من الراتب بسبب الأخطاء أو التأخر في الحضور. وفي المقابل نجد العمال في القطاع العام يحصلون على مستحقاتهم في آخر كل شهر بصرف النظر عن كمية ونوعية العمل المقدم مع ضمان معاش التقاعد، فالعامل يشعر بالأمان الوظيفي لضمانه الوظيفة الدائمة إلا لأسباب نادرة قد يتعرض لها تحول دون استمراره في العمل . كما يضمن العامل الحصول على الترقية في أوقاتها المحددة لأنها تسري بطرق موضوعية، وهو بذلك آمن على مساره الوظيفي عكس القطاع الخاص الذي تغلب عليه الذاتية في معاملاته مع العمال فيجعلهم هذا يصابون بنوع من الإحباط وعدم الرضا الوظيفي ما يؤثر على أدائهم و دافعيتهم إلى العمل.

جدول رقم (28): يوضح رؤية العامل لمستقبله الوظيفي

المجموع	عمال الإنتاج		عمال الإدارة		الفئة المهنية
	%	التكرار	%	التكرار	الإجابة
15 %28,30	%29,16	14	%20	01	مستقبل حسن
38 %71,69	%70,83	34	%80	04	مستقبل غامض ومجهول
53 %100	%100	48	%100	05	المجموع

تكمّن في النفس البشرية حاجة غريزية تتمثل في حبها للعيش في أمان وطمأنينة وتحقيقا لهذا المطلب يعمل كل فرد على ضمان المستقبل والاستعداد المستمر لمواجهة ظروف الحياة المتقلّبة، ولا شك أن إشباع حاجات الفرد وتوقعاته وطموحاته وأهدافه يتم عن طريق دخله الذي يحصل عليه مقابل عمله وفي دراستنا هذه أردنا أن نعرف محددات الاستقرار الوظيفي وكشف اتجاهات العمال نحو مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وكما تبين لنا من المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن النسبة 71,69% مقسمة بين عمال الإدارة وعمال الإنتاج على التوالي على نسبة 80% و 70,83% أن مستقبلهم الوظيفي في هذه المؤسسة غامض ومجهول لأنهم يشعرون بعدم الأمان والطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي لأن صاحب العمل يمكن أن يفسخ عقد العمل في أي لحظة لسبب ذاتي أو تنظيمي اقتصادي وخاصة أن العمل عن طريق عقد محدد المدة متجدد ويمكن أن يفصل العامل بمجرد قضاء المدة وهذا بخلاف ما جاء به في النظرية اليابانية التي تضمن الوظيفة مدى الحياة بما يحقق الأمان الوظيفي للعامل وبالتالي يحقق نصيبا من الولاء والانتماء الوظيفي ويضمن الاستقرار الوظيفي للعامل، فالخوف المستمر من فقدان الوظيفة يضيع على الفرد الشعور بالراحة النفسية والجسدية ويؤدي إلى انشغال طاقته الفكرية عن أعمال الوظيفة التي يشغلها وهذا ما يشكل ضعفا في الأداء الوظيفي وانخفاض في درجة الإخلاص في العمل والتفاني في أداء واجباته على أحسن وجه، ويبقى دائما في حالة البحث عن المؤسسة البديلة التي تضمن له المستقبل الوظيفي المشع في حين سجلت النسبة 28,30% من المبحوثين الذين يرون أن مستقبلهم الوظيفي حسن، لكن لا يضمن لهم التقدم الوظيفي وذلك بإكسابهم مهارات جديدة تحقق لهم التطور والنمو في الخبرات، فهو جامد لا يحقق لهم مهارات المستقبل الوظيفي فالمؤسسة لا توفر فرصا للتكوين والتدريب فهم يطمحون إلى حاجات أكثر مما تحققها لهم المؤسسة في الوقت الحالي.

جدول رقم (29): يوضح العلاقة بين أقدمية العامل في المؤسسة ورضاه عن العمل

المجموع	20-16	15-11	10-05	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	
					نعم	لا
32 %60,40	04 %100	10 %83,30	06 %60	12 %44,40	نعم	
21 %39,60	0 %0	02 %16,70	04 %40	15 %55,06	لا	
53 %100	04 %100	12 %100	10 %100	27 %100	المجموع	

تؤكد الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يرصد أقدمية العامل في المؤسسة وعلاقتها برضاه الوظيفي، أن مجموع الباحثين بنسبة 60,40% لديهم رضا وظيفي مهما كانت أقدميتهم في المؤسسة وتتباين النسب بين مدة أقدمية العمال ومستوى رضاهم عن العمل في المقابل تؤكد النسبة 39,60% من الباحثين أنها غير راضية عن العمل مهما كانت مدة أقدميتها في المؤسسة.

وهناك عدة عوامل دفعت بالعمال إلى عدم الرضا وأهمها الاستفادة من الترقية وسياسة المؤسسة غير الواضحة من ناحية المسار الوظيفي فالعمال يشعرون بعدم الأمان الوظيفي وبالتالي يفتقدون إلى الإحساس بالرضا عن العمل.

في حين ما هو مجسد في الأرقام المبينة في الجدول يؤكد أنه كلما امتدت مدة العمل في المؤسسة ارتفع منسوب الرضا الوظيفي لدى العامل ويعود هذا إلى توحيد العمال بالظروف التنظيمية في المؤسسة وتأقلمهم مع سياستها.

جدول رقم (30): يوضح علاقة الاستفادة من الترقية بالتفكير في مغادرة المؤسسة

المجموع	الترقية		المغادرة
	لا	نعم	
37	23	14	نعم
%69,80	%88,46	%51,85	
16	03	13	لا
%30,18	%11,53	%48,14	
53	26	27	المجموع
%100	%100	%100	

كشفت النتائج في الجدول أعلاه عن علاقة استفادة العمال من الترقية وتفكيرهم في مغادرة المؤسسة أن ما نسبته 69,80% من المبحوثين يفكرون في المغادرة، ونسبة 88,46% منهم من لم يستفيدوا من الترقية طوال مدة خدمتهم في المؤسسة، لأن الترقية تتم في المؤسسة بصورة غير موضوعية، وهذا ما تبين لنا سابقا فمعظم العمال مستاءون من هذه الممارسة من طرف المؤسسة لأنها لم تقدر كفاءتهم ولا قدراتهم المهنية، وبالتالي لا توجد لديهم رغبة للبقاء والاستمرار في العمل لغياب المحفزات.

في حين تشير النسبة 51,85% من المبحوثين استفادوا من الترقية لكن لديهم نية مغادرة المؤسسة مما يؤكد على أن العمال يشعرون بعدم الرضا في العمل ومن المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة لذا هم يفكرون في المغادرة رغم استفادتهم من الترقية، فهناك عوامل أخرى سلبية تحول دون بقائهم واستمرارهم للعمل في هذه المؤسسة.

3_ تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

3_1_ مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

• النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى:

_ يساهم التدرج المهني في الخفض من ظاهرة دوران العمل .

استنادا إلى الشواهد الإمبريقية، سنحاول معرفة مدى تحقق الفرضية الأولى، فبالنظر إلى المعطيات الكمية في الجداول التي عالجت مؤشر الترقية كمؤشر لاستقرار الوظيفي ومؤشر دوران العمل الذي يعتبر كمؤشر لضعف الأداء العمالي، أكدت نسبة 50,94% من المبحوثين عدم استفادتهم من أي نوع من الترقية طوال مدة خدمتهم لأن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية وغير رشيدة، هذا ما أدلت به النسبة 71,69% فعدم الاستفادة من الترقية يسبب عدم الرضا عن العمل ونسبة ساحقة من العمال قدرت بـ 86,79% أكدت على أنها تشعر بعدم الرضا من طريقة الاستفادة من الترقية حيث هذه الممارسة تسبب شعورا بفقد الثقة في المؤسسة، هذا ما أكدته النسبة 36,95% ونظرا لهذه الوضعية يتولد لدى العمال شعور بعدم الأمان والثقة بسبب عدم وضوح المسار الوظيفي وهذا ما عبرت عليه النسبة 73,58% ، بالإضافة إلى ما تؤكدته النسبة في الجدول رقم (29) 88,64% من المبحوثين يفكرون في مغادرة المؤسسة لأنهم لم يستفيدوا من الترقية، بالإضافة إلى الترقية تؤثر عوامل أخرى في ترك العمل وهي ظاهرة التغيير الدوري في مناصب العمل التي تمارسها المؤسسة كلما تطلبت العملية الإنتاجية دون مراعاة لرغبة العامل في الموافقة على هذا التغيير، حيث أكدت النسبة 56,60% على أن هناك دوران داخلي للعمل في حين النسبة 81,13% لم تطلب تغيير مكان عملها بسبب السياسة الصارمة للمؤسسة لمثل هذه الطلبات. فمن هذه النتائج الكمية يتأكد صدق هذه الفرضية.

جدول رقم (31): يوضح العلاقة بين نمط الإشراف وإنجاز العمل في الوقت المحدد

المجموع	صعب	يشجع الحوار	مرن	نمط الإشراف	
				إنجاز العمل	
51	20	14	17	نعم	%96,21
02	02	%0	0	لا	%03,77
53	22	14	17	المجموع	%100

تشير الأرقام في الجدول رقم (31) الذي يبين علاقة نمط الإشراف المتبع في المؤسسة ميدان الدراسة وإنجاز العمال لمهامهم في الوقت المحدد، إلى أن معظم المبحوثين وبنسبة تكاد تكون إجمالية %96,21 ينجزون مهامهم في الوقت المحدد مهما كان نمط الإشراف، وهذا يعود إلى روح المسؤولية التي يتحلى بها العمال وهذا ما تؤكده المعطيات الكمية في استمارة الاستبيان، فمعظم العمال يرجعون هذا إلى الضمير المهني الحي وإلى الوازع الديني في حين نسبة %03,77 من المبحوثين لا ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد ويرجعون إلى نمط الإشراف الصعب والضغط الشديد الممارس عليهم، فهذا يسبب لهم عدم التركيز في العمل جراء شدة التوتر والقلق أحيانا من المشرف.

إذن نلخص من مجموعة هذه الشواهد إلى أن إنجاز العمل في الوقت المحدد يدل على الانضباط الذاتي للعمال، وأن نمط الإشراف لا يؤثر عليهم مهما كان أسلوبه، فالأخلاق المهنية والضمير الحي هو الدافع لديهم لإتقان العمل وليست سياسة التوجيه المتبعة من طرف المؤسسة والشاهد على هذا الاستنتاج الأرقام في الجدول، فالنسب المبينة في الجدول وهي على التوالي %100، %100، %90,90 لأنواع الإشراف على التوالي: المرن، يشجع الحوار والصعب تؤكد على أنه مهما كان الأسلوب الإشرافي المطبق في المؤسسة العمال، يتحلون بسلوك الانضباط الذاتي وبنجسون الأعمال الموجهة إليهم في أوقاتها المحددة.

جدول رقم (32): يوضح علاقة نمط الإشراف بالتفكير في مغادرة المؤسسة

المجموع	صعب	يشجع الحوار	مرن	نمط الإشراف	
				المغادرة	نعم
37	21	06	10	نعم	%69,81
16	01	08	07	لا	%30,18
53	22	14	17	المجموع	%100

لرصد العلاقة بين نمط الإشراف وتفكير العمال بمغادرة المؤسسة نتائج الجدول أعلاه تؤكد أن النسبة الإجمالية %69,81 من العمال تفكر في مغادرة المؤسسة بسبب نمط الإشراف مهما كان نوعه وأسلوبه، حيث تؤكد النسبة وهي أعلى نسبة في الجدول %95,45 أنه بسبب العملية التوجيهية الصعبة العمال يفكرون في المغادرة، في حين النسبة الإجمالية من المبحوثين وهي %30,18 لا تفكر في مغادرة المؤسسة بسبب نمط الإشراف.

فحسب هذه الشواهد الكمية فتفكير العمال في المغادرة بسبب الأسلوب الإشرافي يجمع عليه فئة كبيرة من العمال، وما يؤكد هذا القول النسبة %58,82 التي تقر أن نمط الإشراف مرن، لكن بالرغم من ذلك فهي تفكر في المغادرة فمن هذه المعطيات يتأكد أن الإشراف عامل من عوامل الاستقرار في العمل.

- النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية:

_ الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.

يعد الإشراف مؤشر عن الاستقرار الوظيفي وسلوك الانضباط الذاتي مؤشر إيجابي لأداء العمال ولمعرفة مدى تحقق الفرضية الثانية نقيس ذلك بحجم النسب المسجلة في هذا الترابط بين المؤشرين حيث أكدت كل الشواهد على أن سياسة المؤسسة التسييرية صارمة والأسلوب الإشرافي عموماً صعب هذا ما أكدته النسبة %41,50 من مجموع المبحوثين ونسبة %32,07 فقط من أفراد العينة تجد في الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مرن

هذا ما جاء في الجدول رقم (14) ، وفي رصد ما إذا كان العمال يتمتعون بالاستقرار الوظيفي من ناحية العملية الإشرافية أكدت النسبة الإجمالية للمبحوثين بـ 69,81% ترغب في ترك العمل و مغادرة المؤسسة لأن الضغط الممارس من طرف المسؤولين عليها يحول دون استقرارها في العمل ونتيجة لهذا لديها شعور دائم بعدم الرضا و الارتياح في العمل بما يجعلها تفكر في مغادرة المؤسسة إذا ما توفرت فرصة مناسبة للعمل في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة لسلوك الانضباط الذاتي هو مجسد في المؤسسة بقوة حيث يتم انجاز العمل في الوقت المحدد له مهما كان نوع الإشراف وهذا ما أكدت عليه النسبة 96,21% والنسبة 100% ممن لديهم إشراف مرن ونفس النسبة 100% من المبحوثين تلتزم بقوانين المؤسسة.

إذن فحسب المعطيات الكمية الفرضية الثانية هي أيضا محققة.

جدول رقم (33): يوضح العلاقة بين شعور العامل بالملل والتغيب العمالي

المجموع	الشعور بالملل		التغيب
	لا	نعم	
18	05	13	نعم
33,96%	25%	39,39%	
35	15	20	لا
66,03%	75%	60,60%	
53	20	33	المجموع
100%	100%	100%	

بالنظر إلى الجدول رقم (33) الذي يوضح العلاقة بين الشعور بالملل جراء الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل والتغيب العمالي نجد أن الأرقام تؤكد على أن النسبة الأعلى في الجدول و هي النسبة 75% من مجموع المبحوثين لا تشعر بالملل أثناء العمل ولا تتغيب فالظروف الطبيعية المحيطة بالعمل لا تؤثر عليها أما النسبة 60,60% من المبحوثين تشعر بالملل لكنها لا تتغيب في حين النسبة 39,39% من المبحوثين تقر أنها تشعر بالملل من الظروف الطبيعية و الفيزيكية للعمل لذلك تتغيب ، وباقي النسبة وهي 25% من المبحوثين لا تشعر بالملل لكنها تتغيب.

من النتائج المحصل عليها يتضح أن ظاهرة التغيب العمالي لا تتجسد بحدة بسبب الظروف الطبيعية والفيزيائية فليس هذا عاملا يجعل العمال يتغيبون بل عوامل أخرى فالشعور بالملل عامل نسبي فقط وهذا ما تؤكدته النسبة 39,39% من المبحوثين التي تتغيب بسبب الشعور بالملل.

• النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

_ العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال .

من خلال المعطيات الإمبريقية نحاول جس نبض الفرضية الثالثة ، فالظروف الفيزيقية كعامل من العوامل الارتياح والاستقرار في العمل و التغيب العمالي باعتباره مؤشر على ضعف الأداء الوظيفي نريد معرفة ما إذا كان لهذين المؤشرين أثر على تحقيق الاستقرار الوظيفي بالشكل الذي يؤثر على فعالية أداء العمال.

فبالنسبة للظروف الفيزيقية تؤكد النسبة 62,26 % من العمال شعورهم بالملل جراء الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل غير الملائمة لصحة الإنسان فشدة البرودة والضوضاء تؤثر بشكل سلبي على فعالية الأداء.

أما بالنسبة لوسائل الأمن الصناعي ومدى استعمالها في المؤسسة تؤكد النسبة 67,92% من العمال أنها تستخدم الوسائل والملابس الواقية فالمؤسسة تعمل على توفيرها وتلزم العمال على استخدامها.

أما فيما يخص مؤشر التغيب فنجد هذه الظاهرة غير مجسدة بقوة في المؤسسة فالعمال لا يتغيبون عن العمل إلا لأسباب قهرية كالمرض و لأسباب عائلية هذا ما أكدته النسبة 66,03% ، و رغم شعورهم بالملل من الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل لكنهم لا يتغيبون فنسبة قليلة فقط من تتغيب هي 39,39% فإن كنتيجة لما تقدم ظاهرة التغيب العمالي غير مجسدة بقوة في المؤسسة و الظروف الفيزيقية غير ملائمة للعمل فالفرضية الثالثة غير محققة.

جدول رقم (34): يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة بتفكير

العامل مغادرة المؤسسة

المجموع	سيئة	حسنة	جيدة	الخدمات الاجتماعية المغادرة
37 %69,80	22 %100	15 %51,72	0 %0	نعم
16 %30,18	0 %0	14 %48,27	02 %100	لا
53 %100	22 %100	29 %100	02 %100	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) العلاقة بين الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة وتفكير العمال في المغادرة إلى مؤسسة أخرى.

حسب الإحصائيات المبينة في الجدول نجد النسبة %69,80 من المجموع الكلي للمبحوثين يقرون بأن لهم نية مغادرة المؤسسة بسبب الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة مهما كان مستواها فهي حسب رأيهم لا ترقى إلى المستوى الموفر في المؤسسات الأخرى فهي لا تشعرهم بالرضا و لا ترفع من روحهم المعنوية بالشكل الذي يجعلهم يرغبون في البقاء والاستمرار في العمل في هذه المؤسسة ، في المقابل نجد النسبة % 30,18 من المجموع الكلي للمبحوثين لا يفكر في المغادرة بسبب طبيعة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة و ما تؤكد عليه الأرقام في الجدول فهم يرون في هذه الخدمات ذات مستوى جيد لذلك لا تؤثر على عدم رضاهم في العمل فهم يشعرون بالراحة والاستقرار في هذه المؤسسة.

إن حسب هذه المعطيات الكمية نخلص إلى أن طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال فهم لديهم شعور بعدم الراحة وسلوكا سلبيا اتجاه المؤسسة وذلك بإضمار نية النقل في أية لحظة إلى مؤسسة أخرى متى سمحت الفرصة لهم لأنهم يجدون في نظام الخدمات المقدم من طرف المؤسسة ليست الحافز

المشجع لهم على البقاء و الاستمرار في العمل مقارنة مع مؤسسات أخرى أقل حجماً و ربحية من هذه المؤسسة.

جدول رقم (35): يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة

بالتغيب العمالي

المجموع	سيئة	حسنة	جيدة	الخدمات الاجتماعية التغيب
18 %33,96	09 %40,90	09 %31,03	0 %0	نعم
35 %66,02	13 %59,09	20 %68,69	02 %100	لا
53 %100	22 %100	29 %100	02 %100	المجموع

في رصد العلاقة بين الخدمات المقدمة في المؤسسة و ظاهرة تغيب العمال كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة 66,02% من مجموع المبحوثين الكلي لا يتغيبون مهما كانت تصنيفهم لطبيعة الخدمات المقدمة في المؤسسة ، في المقابل نجد نسبة 33,96% من المبحوثين يتغيبون عن العمل بسبب الخدمات المقدمة في المؤسسة فمنهم النسبة 40.90% تصنف الخدمات بالمستوى السيئ ولا ترقى إلى المستوى الذي يشبع متطلباتهم فهي تدفعهم إلى التغيب ، في حين النسبة 31,03% يجدون هذه الخدمات حسنة وهي ذات مستوى متوسط مقارنة مع المؤسسات الأخرى بالرغم من ذلك فهي تؤثر على رضاهم في العمل و بالتالي تدفعهم إلى التغيب .

فإن حسب الشواهد الكمية نخلص أن مهما كانت طبيعة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هي لا تؤثر في ظاهرة التغيب العمالي ، فحسب المعطيات الكمية (22) ظاهرة التغيب في المؤسسة تظهر لأسباب قهرية كالمرض و الأسباب العائلية فالأبعاد الاجتماعية هي التي تدفع بالعمال في هذه المؤسسة إلى التغيب وليست الأبعاد التنظيمية ، فسياسة

المؤسسة الصارمة لا تسمح للعمال بعدم الانضباط و اللامبالاة فهي تستعمل نظاما كفيل بعدم تجسيد هذه الظاهرة بحدة في المؤسسة.

• النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرابعة:

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

توفر المؤسسة مجموعة من الخدمات الاجتماعية كالنقل ، علاوة الإطعام، الرعاية الصحية كحوافز تشجيعية لتحقيق الاستقرار و حب العمل ، و يعد التغيب كمظهر سلبي وسلوك معبر عن رفض الواقع التنظيمي فلرصد العلاقة بين هذين المؤشرين تؤكد المعطيات الكمية.

إن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسنة في مجملها مقارنة مع المؤسسات الأخرى هذا ما تؤكد عليه النسبة 54,17% أما النسبة 41,51% تجد هذه الخدمات سيئة و لا ترقى إلى المستوى المطلوب قياسا مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى وهي ليست بالحافز المشجع على الاستمرار في العمل حيث تؤكد النسبة 69,80% نية مغادرة المؤسسة بسبب سوء الخدمات المقدمة.

أما فيما يخص مؤشر التغيب بسبب الخدمات الاجتماعية المقدمة فهو لم يسجل سوى نسبة 33,16% مما يؤكد على أن التغيب العمالي لا يرجع إلى طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة ما تؤكد نسبة 59,09% من المبحوثين الذين لا يتغيبون رغم أنهم يرون أن الخدمات المقدمة سيئة المستوى. إذن كنتيجة لما تقدم من إحصائيات ومقاربات رقمية الفرضية الرابعة لم تتحقق.

• النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرئيسية

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

ففي إطار ما تم عرضه و تحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول و في ظل نتائج الفرضيات الفرعية سنحاول التحقق من مدى صدق الفرضية العامة من خلال مجموعة المؤشرات التي حددناها لنقيس متغير الاستقرار الوظيفي و لعل التدرج الوظيفي الصاعد أهمها حيث أشارت النسبة 73.58% أن المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح و هذا يرجع للغموض و الإبهام حول هذه المسألة لأن المؤسسة لا تصرح بالقواعد و القوانين التي تحكم الترقية في المؤسسة ، حيث أقرت النسبة 71.68% المبينة في الجدول رقم (12) أن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثر على رضاهم و لا يشعرهم بالأمان الوظيفي و يفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مسارهم الوظيفي .

أما بالنسبة لعملية الإشراف كمؤشر على ثبات العمالة فالبيانات أفادت أن سياسة المؤسسة صارمة حيث صرح العمال أنهم يجدون صعوبة في التعامل مع المسؤولين هذا ما أكدت عليه النسبة 41.50% من أفراد العينة و هو ما لمسناه بدورنا خلال تواجدها في المؤسسة فهذه المعاملة تضيق على العمال و لا تسمح بإنشاء علاقات اجتماعية في مكان العمل تمكنهم من الإشباع النفسي ، فهذه الذهنية التسييرية تعمل على تكريس التفاعل الآلي بين الفاعلين في المؤسسة ، و لهذا أصبحت المؤسسة متشعبة بثقافة رسخت روح الانضباط الذاتي خوفا من أسلوب الجزاء و العقاب وهذا ما بينته النسبة الإجمالية للعمال حيث أكد جميع أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (23) أن النسبة 100% تظهر التزام كلي بقوانين المؤسسة رغم أن معظم العمال يجدون في المؤسسة نقائص كثيرة من ناحية المحفزات المعنوية مقارنة مع ما تحققه من أرباح فمن ناحية مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة يصنفه العمال بالمتوسط و لا يرقى لإشباع متطلباتهم ما يدفعهم إلى الانسحاب من المؤسسة كما توضحه النسبة 69.80% في الجدول (34) ، أيضا تلعب الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل دورا لحث العمال على مغادرة المؤسسة و هذا راجع للضوضاء و شدة البرودة التي تعمل على شعور فئة منهم بالملل ما يفقدون التركيز في المهام الموكلة إليهم

وبالتالي يضعف أداءهم . ادن نتيجة الظروف التنظيمية غير المساعدة التي تحيط ببيئة العمل يظهر العمال استقرار وظيفي ظاهري في ظل انعدام المفاضلات في سوق التشغيل مما يجعلهم يقدمون أداء غير فعال نظرا لانعدام آليات التحفيز المادية و المعنوية فحسب هذه الشواهد يتأكد صدق الفرضية الرئيسية .

3_2_ مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري و الدراسات السابقة

انطلاقا من مقولة أنه ليس هناك صفر في المعرفة العلمية و أن العلم تراكمي ،

إذ كل بحث أو نظرية تقدم للتي تليها على أن تكون الثانية تنطلق من ما انتهت إليه الأولى ونحن في بحثنا هذا لم ننطلق من فراغ بغية تحديد أبعاد الدراسة و رسم هيكلها فحاولنا جرد التراث النظري و الدراسات السابقة لهذا الموضوع للتمكن من الاستفادة منها من الناحية المعرفية و المنهجية و تلمين جهود الباحثين الذين كانوا سباقين لمعالجة الظاهرة موضوع البحث ، و فيما يلي سنقوم بمقاربة النتائج المستقاة من دراستنا الراهنة بالنتائج المتوصل إليها في مجموعة الدراسات السابقة و التراث النظري بهدف الوصول إلى نقاط التلاقي و الاختلاف فيما بينها و مدى مقارنتها للواقع الامبريقي و في ما يلي سرد لمجموعة الدراسات السابقة و مختلف الاتجاهات النظرية التي لها صلة بموضوع البحث:

- دراسة التكامل و الاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي (م، محمد، 1985، 226-246) : تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عناصر كثيرة وعلى رأسها مؤشر التدرج الوظيفي الصاعد حيث تبين من نتائج هذه الدراسة أن الترقية تتم بصورة غير موضوعية ما أكدته النسبة 71.3% من أفراد العينة و لا تعود الترقية إلى عامل الخبرة بل لعدة اعتبارات أخرى و هذا ما يتفق تماما مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة ، و في ما يتعلق برغبة العمال بتغيير مكان العمل في التنظيم إذا أتاحت الفرصة للانتقال إلى تنظيم آخر أكدت النسبة 57.1% من أفراد العينة أنها مستعدة لتغيير مكان العمل لعدة أسباب و يعد عامل الأجر و عبء العمل على رأسها و هذا ما يتفق تماما مع توصلنا إليه من نتائج فנסبة المبحوثين التي أظهرت نية مغادرة المؤسسة حوالي

69.81% في حال ما توفرت فرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى تمنح محفزات تفوق التي تمنحها المؤسسة الحالية ، أيضا فيه اتفاق مع هذه الدراسة بالنسبة لمؤشر الترقية حيث ثبت أنه عامل قوي لاستقرار العمال واستمرارهم في العمل وهذا ما ينطبق مع نظرية سلم الحاجات لماسلو لعدم إشباع مجموعة الحاجات الذاتية للعامل ينعكس على إنتاجيته ورغبته في العمل .

• دراسة التغييبية و حركية العمال في الصناعة الجزائرية (ن ، سفير ، 1989) ، توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الاستقرار في العمل يعود إلى سبب رئيس هو عدم توافق الوظيفة مع مؤهلات العامل و أن نسبة الانسحاب من المؤسسة مرتفعة لدى العمال رفيعي المستوى العلمي و المهني لان أسباب دوران العمل بالنسبة لهذه الفئة يرجع إلى بحثهم الدائم على المناصب ذات المسؤولية و لا يهتمهم انتسابهم إلى القطاع العام أو الخاص فهم قادرين على التفاوض لما لديهم من خبرة وكفاءة في العمل و هذا ما يتفق نسبيا مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية فالعمال ذوي الخبرة و الأقدمية لديهم تسهيلات و معاملة خاصة مقارنة مع باقي العمال فهم لهم إمكانية التفاوض و إبداء الرأي مع المشرفين . و حسب المعطيات الكيفية المجمعدة عدد العمال المتسربين من المؤسسة في سنة 2013 لوحدها بلغ 74 عامل من بينهم 9 إطارات وكان هذا بسبب عدم توافق الوظيفة مع مؤهلات العامل و ضغوط العمل ، و هذا ما أكده الدررفر في تصنيفه للحاجات الإنسانية فالعمال في هذه الحالة يطمحون إلى تحقيق حاجة النمو والتي هي تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدرته و مؤهلاته لأن هذه الفئة من العمال تحاول تحقيق الحاجات غير المشبعة فالحاجات المشبعة أصبحت أقل أهمية لديها .

• دراسة أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر (ص ، بن نوار ، 1955) ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المحفزة على الاستمرار في العمل فتوصلت إلى أن الأجر المرتفع له دور فعال في رضا العمال و الحافز القوي على عدم تفكيرهم مغادرة التنظيم حيث صرحت النسبة 78.26% من أفراد العينة أنها غير راضية وتشكو ضعف الأجر ، و يبقى المستوى التعليمي البسيط عائق أمامهم للانتقال إلى مؤسسة أخرى لأن أغلب المؤسسات تشترط مستويات مهنية و علمية عالية في التوظيف و أن النسبة 78.8% من المبحوثين ذات مستوى بسيط ترغب في مغادرة المؤسسة بسبب

ضعف الأجر مقارنة مع مستوى المعيشة لكن لضعف المستوى العلمي هم مجبرين على البقاء في مكان عملهم وهذا يتفق تماما مع النتائج التي تحصلنا عليها بالنسبة لعامل الأجر حيث أكدت النسبة 90.56% من أفراد العينة أن الأجر الذي تمنحه المؤسسة غير كافي ولا يلبي متطلباتها و هي تشعر بعدم الرضا خاصة فئة العمال ذات المستوى العالي . كما كشفت الدراسة أن نسبة عالية من العمال لم يسبق لها و أن استفادت من الترقية رغم إمكانياتهم المهنية و أقدميتهم في العمل و يرجع أغلب العمال السبب إلى عدم النزاهة في تقييم إمكانيات كل عامل إذ كثيرا ما تتدخل العوامل الذاتية كالمحاباة و المحسوبية في هذه العملية مما يؤدي بالكثير منهم إلى الانتقام من المؤسسة بطريقتهم الخاصة كالتهاون و اللامبالاة في العمل و عدم الانضباط و كثرة الغياب هذه النتيجة ترجع لمجموع الممارسات التعسفية من قبل الإدارة على العمال. لم يتجسد مثل رد الفعل هذا في المؤسسة ميدان الدراسة الحالية رغم تشابه كل الظروف فظاهرة التغيب و اللامبالاة و عدم الانضباط لم تكرر في المؤسسة و هذا يعود لطابع القطاع الخاص الذي لا يسمح لمثل رد الفعل هذا بسبب السياسة التسييرية الصارمة التي تقوم على منطق العقاب و الجزاء عكس مؤسسات القطاع العام التي يسود فيها التجرد من روح المسؤولية و الانضباط الذاتي. أيضا توصلت الدراسة إلى أن الظروف الفيزيكية المحيطة بالعمل ليست بالعامل الكفيل الذي يؤثر على معنويات العمال و هذا يتماشى مع نتائج الدراسة الراهنة و فيما يتعلق بالعملية الإشرافية فهي تلعب دورا فعالا في تجاوب العمال نحو العمل و بعث الرغبة في انجاز المهام بكل ثقة نظرا لروح التعاون و الاحترام و الجو العائلي بين الطرفين و يعتبر هذا حافزا على رفع الروح المعنوية و خلق جو من التآلف و التكيف مع العمل مما يرفع من رضا العمال الذي يؤثر بشكل ايجابي على الاستقرار الوظيفي وهذا عكس نتائج الدراسة الحالية فالسياسة الصارمة للمؤسسة وضعت حدا لبناء علاقات غير رسمية الأمر الذي ولد نفورا من الوسط التنظيمي و أدى إلى اللااستقرار في العمل، فهذا المناخ التنظيمي يجسد مظاهر التaylorية فهي تعامل العامل بشكل آلي بعيدا عن ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية في ضرورة مراعاة الجانب الإنساني و الاجتماعي للعامل باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً،

فبتخفيف قيود العمل تتولد الرغبة في انجاز العمل و بالتالي تختفي مشكلة نقص الإنتاج و ترتفع معدلات الكفاءة الإنتاجية .

- دراسة الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني (ف، جبلي، 2005_2006) ، عالجت مدى ارتياح العامل و اطمئنانه على مستقبله الوظيفي و ما للترقية من مساهمة فعالة في تحقيق ذلك ، حيث أكدت النسبة 84.4% من أفراد العينة أن الاستقرار الوظيفي يرتبط بالترقية إلى حد كبير و يرتبط أيضا بالحوافز المادية و هذا ما أكدته النسبة 83.4% من أفراد العينة لكن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لسياسة التحفيز هذا ما خلق نوعا من التذمر و الاستياء لدى العمال و هذا ما نجده مجسد بقوة في المؤسسة ميدان الدراسة فغياب المحفزات و المكافآت أدى إلى خفض الروح المعنوية للعمال وقتل الرغبة في تحسين الأداء و تحقيق الذات من خلال العمل . كما أكدت هذه الدراسة أن الترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة و هذا ما يتوافق تماما مع النتائج الحالية حيث أكدت النسبة 86.99% أن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على الرضا الوظيفي للعامل ما يثبت ما لمؤشر الترقية من دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي. حيث يؤكد هرزبرغ على ضرورة الإثراء في المهام و فتح المجال أمام العمال لاكتساب المزيد من النمو الوظيفي و الخبرة لأن هذا من شأنه أن يرفع من روحهم المعنوية و يزيد من التزامهم الوظيفي لأنه بدوره يقسم العوامل المؤثرة في العمل إلى مجموعتين : عوامل وقائية ترتبط ببيئة العمل و عوامل دافعة أهمها فرص التقدم الوظيفي.

- دراسة التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية (س، حليس، 2008_2009) ، سلطت هذه الدراسة الضوء على الاستقرار في العمل و علاقته بالتحديث التكنولوجي و مدى تأثيره على العملية الإنتاجية حيث عالجت هذه الدراسة الاستقرار الوظيفي من خلال مجموعة من العوامل هي : المشاركة العمالية و آليات الاتصال ، عملية التدريب والتكوين و ما لهذه العوامل من دور في نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة ، تعتبر هذه الدراسة بعيدة نوعا ما عن الدراسة الحالية في معظم جوانبها لأنها عالجت الاستقرار في العمل عبر مجموعة مختلفة من العوامل التي اخترناها لقياس هذا الأخير فبالنسبة للمشاركة العمالية و عملية التدريب و التكوين

فهما عمليتان تنظيميتان مغيبتان تماما في المؤسسة ميدان دراستنا الحالية وهذا ما أكدت عليه كل الشواهد الكمية و الكيفية و تبقى عملية الاتصال محدودة جدا فالإتصال الصاعد جامد نظرا للسياسة التسييرية الصعبة و الصارمة و التي لا تشجع الحوار و يبقى الإتصال النازل عبارة عن إرشادات و أوامر ضمن العملية الإنتاجية فقط. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مطلب العمال في ضرورة إدراج عملية التكوين و التدريب ضمن العملية التوظيفية في المؤسسة فهي مطلب أساسي لغرض التطوير و التقدم الوظيفي و هذا ما صرح به كلا الفئتين المبحوثتين على مستوى المؤسستين لأنها عملية من شأنها الرفع من مهاراتهم و خبراتهم لغرض الرضا الذاتي و بالتالي الرضا عن العمل ، أما بالنسبة لعملية الإتصال فهي تعتمد على أسلوب نفذ دون مناقشة فهي عبارة عن أوامر صارمة واجبة التنفيذ تفتقد إلى المعلومة في ظل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات . إذن فالمؤسستان تعتمدان على إستراتيجية القوة القسرية و تعتمد على إقصاء العامل من العملية التسييرية رغم أنه عصب العملية الإنتاجية و هذا ما يخلق لدى العمال شعورا بالظلم و التعسف و يحد من رغبتهم على العمل و يدفعهم إلى الانسحاب من المؤسسة.

• دراسة محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن

(ز، الصمادي، ف ، الرواشدة ، 2009) عالجت هذه الدراسة الاستقرار الوظيفي من خلال مجموعة من العناصر هي : بيئة العمل ، الإشراف ، العلاقة مع الإدارة العليا ، المهارات العمالية ، الحوافز . أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة ، أهمها أن بيئة العمل لها علاقة قوية على الرضا و الاستقرار الوظيفي و بالنسبة لعملية الإشراف فالنتائج تؤكد على قوة العلاقة بين أثر الإشراف الجيد على الاستقرار في العمل لكن الافتراض الذي يرجع أن مستوى الرضا و الاستقرار يرتفع لوجود علاقة بين الإدارة العليا و العمال كان سلبى عكس الفرضية المتعلقة بمهارات العامل فالتكوين و التدريب يرفع من مستوى الكفاءة المهنية وبالتالي ترتفع الإنتاجية هذا ما يتفق في مجمله مع الشواهد الكمية حيث طالب العمال رفيعي المستوي بضرورة إدراج دورات تدريبية لغرض التقدم الوظيفي و إثبات الذات و بلوغ أقصى درجات الإشباع و هذا ما يتماشى مع

ما أشار إليه أ. عبد الواسع فهو يدعو المسؤولين أن ينتهزوا الفرص المناسبة لإشعار العاملين بالأمن و الراحة عن طريق التحفيز، الترقية و الأمن الصناعي و فرص التقدم الوظيفي حتى يتحقق الاستقرار و الثبات في العمل.

• دراسة المستويات التنظيمية و أداء العامل (١ ، بلوم ، 2002 / 2003)، و هي دراسة عالجت متغير الأداء الوظيفي في مؤسستين عامة و خاصة من خلال ثلاثة مؤشرات لقياس أداء العمال في المؤسسة ، تتفق مع الدراسة الحالية في مؤشرين هما التغيب العمالي و دوران العمل أما المؤشر الثالث هو التحكم التكنولوجي و هو بعيد عن طرحنا ، حيث يرى السيد شتا أن التغيب مظهر من مظاهر عدم الاستقرار في العمل . حاولت هذه الدراسة ربط مجموعة من الأنساق التنظيمية تمثلت في نسق السلطة التنظيمية ، نسق العملية الإشرافية و نسق تسيير الموارد البشرية و علاقتها بأداء العامل، توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن العلاقة بين المستويات التنظيمية في القطاع العام و مؤشرات أداء العامل تظهر في مؤشرات سلبية : كالتهاون ، اللامبالاة و التسبب بسبب الذهنية التسييرية التي لا تسترشد إلى العقلانية بالمقارنة مع القطاع الخاص ميدان الدراسة الحالية ، فالمعطيات أظهرت أن فعالية الأداء تتحدد في سياسة القهر و الإكراه فالاهتمام الأول يولى إلى كيفية الرفع من الإنتاجية و الأرباح فقط دون الاهتمام بصانع هذا الإنتاج . حيث أكدت النتائج أن النسبة الإجمالية للعمال وهي 100% تلتزم بقوانين المؤسسة وهذا يرجع لسياسة الردع المطبقة عليهم ، كما أشارت النتائج في الجدول رقم(22) أن النسبة 66.03% من أفراد العينة لا تتغيب وهذا يعكس الالتزام الظاهري البعيد عن الولاء و التوحد بالمؤسسة ولهذا فأداء العمال سلبي يخلو من الإبداع و التميز.

• دراسة فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية (ر، قجة ، 2008)، ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأنساق التنظيمية و علاقتها بأداء العامل من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء هي : التغيب العمالي ، دوران العمل ، الانضباط الذاتي و التحكم التكنولوجي . تتشابه هذه الدراسة و الدراسة الحالية إلى حد ما ، فبالنسبة لمظاهر القيادة التنظيمية و المتمثلة في كل من العملية الإشرافية و نسق السلطة

التنظيمية تمكنت الدراسة من تحليل واقع العملية الإشرافية و أنماط السلطة التنظيمية المطبقة في المؤسسة في علاقتها بمؤشرات الأداء فكانت النتائج تؤكد أن الممارسات الإشرافية في التنظيم هي تسلطية تتجه نحو التهديد و العقاب مما جعل علاقات العمل التي تربط العمال بالمشرفين حبيسة مجال العمل في خضم القواعد و الإجراءات المهنية و هذا ما أقر به معظم المبحوثين بالنسبة للأسلوب الإشرافي الذي لا يشجع علاقات الصداقة و هذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية فنمط الإشراف في المؤسسة يحول دون نشوء علاقات اجتماعية و تشكيل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة مما يجعل العمال أكثر انضباطا و حرصا على انجاز العمل كما تتفق الدراسات في أن ظاهرتا التغيب العمالي و دوران العمل هما غير مجسدتان بقوة نتيجة تخوف العمال من فقدان مناصب عملهم في ظل الظروف الاقتصادية و صعوبة الحصول على وظيفة بديلة . كما كشفت المعطيات بالنسبة لواقع نسق الخدمات الاجتماعية من خلال علاقتها بمؤشرات الأداء هو غير فعال لأنه رهين الممارسات غير الرشيدة ما ترتب عنها ازدياد معدل التغيب و هذا يتوافق نسبيا مع النتائج التي حصلنا عليها حيث أن نسق الخدمات الاجتماعية ليس ذو تأثير قوي على أداء العمال حيث أقرت النسبة 59.09% في الجدول الذي يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية بالتغيب العمالي ، أنه رغم سوء الخدمات الاجتماعية المقدمة لكنها ليست بالسبب الذي يدفع العمال إلى التغيب ، إذن لم يطرح نظام الخدمات الاجتماعية إشكالا لدى العمال يدفعهم إلى الخفض من الأداء الوظيفي. في المقابل أكدت المعطيات عن عدم فعالية نظام الحوافز في كلا المؤسستين حيث وصفه العمال بالمتحيز و غير العقلاني خاصة بالنسبة لعملية الترقية فهي تتم بصورة غير موضوعية و تتدخل عناصر غير تنظيمية في الاستفادة منها حيث تشوبها الضبابية بالنسبة للدراسة الحالية صرحت النسبة 71.69% من أفراد العينة عن عدم علمهم بالقوانين التي تحكم نظام الترقية في مؤسستهم و أن هذا الأمر يؤثر بشكل قوي على رضاهم في العمل و يدفعهم إلى التفكير في مغادرة المؤسسة لان مستقبلهم الوظيفي مبهم و غير واضح بسبب تدخل عوامل غير تنظيمية في مسارهم الوظيفي تحول دون عدم تقدير جهودهم و كافأتهم نظرا لانعدام نظام لتقييم الأداء في المؤسسة حيث يؤكد ع. الخطيب أن تقييم الأداء يشعر العمال بالمسؤولية اتجاه أنفسهم و عملهم .

• دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة (ي، بحر ، أ ،سويح ، دس) ، اختارت هذه الدراسة مجموعة من عناصر المناخ التنظيمي و هي : الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا المستخدمة .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الخاصة بأسلوب القيادة المستخدم في الجامعة فهو أسلوب يساعد على التقدم و الرقي و طبيعة العمل تمنح العمال الاحترام والتقدير و تحقق لهم الاستقرار الوظيفي و هذا عكس ما توصلت إليه الدراسة الراهنة كما أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي و تقسيم العمل في الجامعة يساعد على تحقيق أهدافها و الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة ومهام العاملين وأن هناك توافق و تناسق كبيرين للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من الاتصالات و التعاون بين أجزاء التنظيم كما أن الجامعة تستخدم أسلوب قيادي أمثل يساعد على التقدم و الرقي بما يمنح الثقة و التعاون بين المسؤول المباشر و المرؤوسين و المستويات العليا في الجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة نظرهم و اقتراحاتهم و على حل كل مشاكل العمل بأنفسهم ، كما أكدت الدراسة على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء و أن العمال يشاركون بنسبة متوسطة في وضع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل لأن نظام الاتصال فعال في جميع الاتجاهات و هذا ما يتنافى مع نتائج الدراسة الحالية و ذلك لاختلاف طابع التنظيمين فالقطاع العام يختلف عن القطاع الخاص الذي يتبنى الذهنية التسييرية التي تعكس إفرزات البرجوازية الرأسمالية التي لا تسمح بتساوي المصالح بين رب العمل و العمال و لهذا كانت معظم النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة تتنافى مع المعطيات التي تحصلنا عليها بدورنا، فالمشاركة العمالية مغيبة تماما في المؤسسة ميدان الدراسة كما أظهرت الدراسة نتائج سلبية حول ظروف العمل فهي لا توفر للعامل الراحة النفسية و لا تتيح لهم فرصة للتجديد و الابتكار عكس ما أدلت به فئة المبحوثين في الدراسة الحالية حيث ظروف العمل ليست بالعائق أمام تفعيل أدائهم فهي لا تؤثر بشكل قوي على رضاهم الوظيفي . وكخلاصة عامة خرجت بها هذه الدراسة فإن الأداء الوظيفي ظهر بمستوى جيد حيث توفر مناخ جيد أدى إلى أداء وظيفي مميز في المقابل مع ما تحصلنا عليه نحن ففي خضم ما كشفته النتائج الامبريقية الأداء في المؤسسة

غير فعال وهو أداء سلبي فنظرا لسياسة الإكراه و أسلوب العقاب و الجزاء العامل مجبر على الالتزام بآليات الضبط التنظيمية والقيام بالمهام الموكلة إليه بعيدا عن الكفاءة في الانجاز والمثابرة في العمل .

3_3_ مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة :

من خلال مقارنة النتائج التي استقيناه من خلال الدراسة الامبريقية بالأهداف المرجو الوصول إليها تمكن من الخروج بسلسلة من المعطيات فبالنسبة للهدف الأول يتوضح أن ظاهرة الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة مجسدة في الشكل الظاهري فقط، لأن العمال مجبرون على البقاء في المؤسسة و الاستمرار في العمل نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي جعلت العمال خاصة متوسطي المستوى العلمي والمهني ينتشبتون بمناصب عملهم لا رغبة فيها بل لأنهم مجبرون و هذا في خضم قلة المفاضلات و البدائل في سوق العمل، لأن المؤسسة تدفع رواتب تكاد تكون ضعيفة مقارنة مع مستوى المعيشة خاصة بالنسبة للعمال الذين لديهم ارتباطات أسرية فهذا الأجر لا يسد أدنى متطلباتهم ، أما من الناحية التنظيمية المؤسسة تفتقد للعدالة التنظيمية نظرا للطريقة غير الموضوعية في منح الاستحقاقات و المطالب التنظيمية التي تعد حافزا للرفع من الروح المعنوية للعمال ودافعا لهم للتوحد بالمؤسسة ، أيضا بالنسبة لفئة العمال التي تتميز بالطموح والرغبة في تحقيق الذات فهي تجد عائقا في ادراك هذا المتطلب نظرا لغياب عملية التعلم و التكوين والتدريب من منظومة المؤسسة و هذا من شأنه الحد من تحقيق النمو و التطوير الوظيفي لهذه الفئة الطموحة ، إذن بسبب هذه الظروف التنظيمية فقد العمال إحساسهم بالأمان الوظيفي .

أما بالنسبة للهدف الثاني الذي يبغي التأكيد على ضرورة المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة خاصة ذوي الخبرة و الكفاءة عن طريق التحفيز ، نحن نعلم أن العامل هو عصب العملية الإنتاجية لكن ما تبين لدينا من خلال النتائج الميدانية أن المؤسسة تتعامل بجفاء مع هذا العنصر الفعال في التنظيم فهو مهمش تماما من العملية التسييرية و هذا يرجع لذهنية رب العمل التي تركز مبادئ الرأسمالية الاستغلالية التي تقصي العامل من التفكير و تعامله مثل أي موارد متاحة ، فالتحفيز في المؤسسة يتم بطريقة غير عقلانية تسيطر عليها عوامل

غير تنظيمية كالمحاباة و القرابة بعيدا عن العدالة في تكافؤ الفرص مما أرهق العمال وجعلهم يتذمرون لمثل هذه الممارسات .

و في ما يتعلق بمدى تكيف العمال مع مؤسسات القطاع الخاص يرى معظم العمال أن انتماءهم لهذا القطاع ما هو إلا ضرورة حتمية في ظل نقص فرص العمل في القطاع العام ، لأن العمل لدى الخواص يفتح لهم المجال لكسب الخبرة و الكفاءة دون إشعارهم بالأمان و الطمأنينة على مسارهم الوظيفي نتيجة مناخ العمل الذي يفتقد للعدالة التنظيمية فبقاءهم في المؤسسة هو مؤقت إلى حين تمكنهم الحصول على منصب دائم في القطاع العمومي .

أما الهدف الأخير للدراسة فهو عبارة عن نتيجة عامة للآثار التي تنجم عن عدم الاستقرار الوظيفي بالنسبة للعمال والى رب العمل ، فبالنسبة للعامل فهده من العملية الإنتاجية تحقيق متطلباته من خلال ما يبذله من جهد لكن في ظل الظروف التنظيمية يتعرض إلى مجموعة من الصعوبات والعراقيل تمنعه من تحقيق حاجاته و ذلك بسبب غياب العدالة التنظيمية و سياسة الجبر و الإلزام التي تفرضها الأيديولوجية الرأسمالية لرب العمل في التعامل مع القوى الفاعلة في التنظيم و التي تحد من رغبتهم في انجاز مهامهم و تحقيق الرضا الوظيفي ما يدفعهم إلى ترك العمل، وبعد هذا السلوك واحدا من أهم الصعوبات التي يعاني منها أرباب العمل فنتيجة للتسرب العمالي تضطر المؤسسة لمصاريف مقابل إحلال عمال آخرين بدلا من الذين غادروا فهذه العملية تكلف الجهد والوقت و المال من طرف مصلحة تخطيط الموارد البشرية و ينجم عليها تعطيل في سير العملية الإنتاجية ما يضيف أعباء أخرى على المؤسسة.

النتيجة العامة :

من مجموعة النتائج الجزئية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة عامة ، كمحاولة رامية للإجابة على التساؤل الرئيسي للإشكالية و البحث الذي هو : **ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟**

فمن خلال الشواهد التي تم تجميعها بشقيها الكيفي و الكمي ، نخلص إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض ، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام و الانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء و العقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل ، و دليل ذلك عدد العمال الذين غادروا المؤسسة في سنة 2013 لوحدها فهو فاق 74 عامل و هذا بسبب ضغوط العمل والظروف التنظيمية غير المرضية التي 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 وتوحده بالمؤسسة ، فهذه المظاهر عملت على

جعل دافع الرغبة في العمل لديهم ينخفض وتنتج عنه مشاعر سلبية نحو العمل انعكست في أداء سلبي بعيدا عن التميز والفاعلية في الانجاز نظرا لعدم حصولهم على الاشباعات الكافية من الوظيفة . وخفض من مستوى رضاهم عن العمل بشكل ولد لديهم سلوك ضمنى خالى من المشاعر الوجدانية التي تحببهم في العمل وبالتالي في المؤسسة .

إن طبيعة العلاقة بين متغير الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي هي سببية فالعامل إذا شعر بالرضا و الأمان في عمله ثبت و استقر فيه و بذل جهدا في أداء المهام الموكلة إليه و بالتالي فسلوك الأداء يخضع لقانون الأثر فإذا كانت هذه الآثار ايجابية ارتفع و إذا كانت سلبية قل و انخفض و في هذه الحالة يمكن أن يحقق الأداء أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة للعامل تلبي اشباعاته و ترفع من درجة رضاه الوظيفي.

خلاصة

بهذا الفصل نختم آخر مرحلة في البحث سواء من الجانب النظري أو الميداني حيث حاولنا أن لا نحيد عن مراحل البحث العلمي من أجل تفسير الظاهرة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية التي استقرت تفكيرنا ودعتنا إلى اكتشاف الحقائق وتلمسها و ذلك عن طريق الاستقصاء الشامل و الدقيق للعوامل المؤثرة في ظاهرة الاستقرار الوظيفي وعلاقتها بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص و ذلك عن طريق معالجة الشواهد الكمية و الكيفية التي استطعنا تجميعها من الميدان من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة و صياغة النتيجة العامة للبحث .

الخاتمة :

لقد حاولنا قدر الإمكان الالتزام بخطوات البحث العلمي و السير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الامبريقي. فبعد جرد التراث النظري و القراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة ، تم تحديد إشكالية البحث و صياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلاءم مع المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لرصد هذه الظاهرة ، و بعد جمع المعطيات الإمبريكية تمت ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها و تفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية ، الذي يبحث في طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص حيث بينت الشواهد الكمية و الكيفية أن العمال يبدون استقرارا ظاهريا فقط نتيجة إقصائهم من العملية التسييرية رغم أنهم الشريك الفعلي و عصب العملية الإنتاجية ، فالعامل في هذه المؤسسة لا يكاد ينال نصيبه من توزيع العائد نظرا للاعدالة كم المدخلات مقارنة مع حجم المخرجات بالإضافة إلى الظروف التنظيمية غير المرضية التي عملت على خفض روحه المعنوية و تدني دافع الانجاز لديه مما أفرز أداء وظيفي سلبي خالي من التميز و الإبداع الذي تسعى

إليه مؤسسات القطاع الخاص في ظل المنافسة الاقتصادية و متطلبات السوق ، فهذه الأخيرة لا تعمل على استثمار مواردها بشكل ايجابي بمنحهم الحوافز المادية و المعنوية الكافية فبقدر الإشباع الذي تحققه بيئة العمل للعامل من تحقيق لرغباته و أهدافه بالقدر ما يؤثر إيجابا على فاعليته و كفاءته في الأداء و يبعث فيه شعورا بحب و انتماء للمؤسسة التي وفرت له كافة متطلباته و بذلك يحافظ على عضويته فيها.

و بهذه النتيجة العامة نكون قد استكملنا كافة الخطوات المنهجية للدراسة .

البيبيوغرافيا

المراجع باللغة العربية :

أولا : القواميس و المعاجم:

1. ابن منظور، من لسان العرب ، المحيط معجم لغوي علمي، بيروت: دار لسان العرب، مجلد 1، الجزء من أ- ر، دون سنة النشر.
2. ادريس، سهيل . المنهل ، فرنسي_عربي ، ط36، بيروت: دار الأدب ، 2006.
3. اللحام ، محمد هادي و آخرون ، القاموس عربي_عربي، قاموس لغوي عام، بيروت، لبنان: دار الكتاب العلمية ، 2005.
4. الصالح، مصلح . الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، إنجليزي_عربي، ط1، السعودية: دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999 .
5. الصحاف، حبيب . معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي_ إنجليزي، ط1، بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
6. السابق، جروان. معجم اللغات، إنجليزي_ فرنسي_ عربي، لبنان: دار السابق للنشر، 1985.
7. القاموس العربي الشامل، عربي_عربي، ط1، لبنان : دار الراتب الجامعية ، 1997.
8. المنجد في اللغة و الإعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003.
9. المنجد في اللغة و الإعلام ، ط1 ، بيروت ، لبنان : دار المشرق ، 1986.
10. المعجم الوسيط ، ط4 ، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية ، 2005.
11. الشوبكي، سمير. المعجم الإداري ، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006.
12. خليل، خليل أحمد. معجم المصطلحات الاجتماعية ، عربي_فرنسي_إنجليزي، ط1، بيروت : دار الفكر اللبناني، 1995.
13. عمر، حسين . الموسوعة الاقتصادية، ط4، القاهرة: دار الفكر العربي، 1992.

14. عمر، معن خليل . معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000.

ثانيا : الكتب:

1. أبو زيد ، أحمد . البناء الإجتماعي مدخل لدراسة المجتمع ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 2011 .
2. أنجرس، موريس . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006.
3. الديب ، إبراهيم رمضان . دليل إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2006 .
4. السلمي، علي . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، 2001 .
5. السيد، معين أمين . إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، دون دار و بلد النشر، 2010 .
6. السويدي، محمد . التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 .
7. الشنواني، صلاح . إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999 .
8. العديلي ، ناصر محمد . إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، الرياض: دار مرامر للطباعة الالكترونية ، 2011 .
9. العدلوني، محمد أكرم . العمل المؤسسي ، ط1، لبنان: دار ابن حزم ، 2002.
10. القحطاني، محمد بن ديلم . إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، ط2، الرياض: مكتبة العبيكان، 2007 .
11. الجوهرى ، عبد الهادي . علم الاجتماع الإدارة قضايا و مفاهيم، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 1998.

12. بوخمم، عبد الفتاح . تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، عين مليلة ، الجزائر: دار الهدى ، 2011 .
13. بوحوش، عمار. الذنيات ، محمد . مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.
14. بوحوش، عمار. الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط2، الجزائر، دار البصائر للنشر و التوزيع، 2008 .
15. بيومي ، مجدي أحمد . لطفى، محمد السيد . الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2009 .
16. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية إتجاهات و ممارسات ، ط1، بيروت ، لبنان: دار المنهل اللبناني ، 2008 .
17. دويدري، رجاء وحيد . البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دمشق ، سوريا: دار الفكر، 2000.
18. دويدار ، عبد الفتاح محمد . أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1995 .
19. دوفرجه ، موريس . ترجمة سليم حداد ، علم إجتماع السياسة ، ط2 ، لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2001.
20. دليو ، فضيل و آخرون. أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، قسنطينة، الجزائر: منشورات جامعة منتوري دار البحث ، 1999 .
21. زعيمي ، مراد و آخرون. دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، الجزائر: دار قرطبة، 2008 .
22. طه ، فرج عبد القادر. علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط6 ، القاهرة : دار المعارف، 1988 .
23. يوسف سعدون، علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، قسنطينة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 .

24. لطفي، طلعت إبراهيم . علم إجتماع التنظيم، القاهرة: دارغريب للطباعة ، 2007 .
25. محمد محمود الجوهري ، علم الإجتماع الصناعي و التنظيم، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2009.
26. ماهر ، أحمد . تقليل العمالة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2000
27. مسلم، محمد . مدخل إلى علم النفس العمل، ط2، الجزائر: دار قرطبة ، 2007 .
28. موسى، فتحي محمد . العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية ، عمان ، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع ، 2009 .
29. مياسي ،إكرام . الإندماج في الإقتصاد العالمي و انعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2011 .
30. عبادة، مديحة أحمد. علم الإجتماع الصناعي، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2010 .
31. عاشور ، أحمد صقر . إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، بيروت : دار النهضة للطباعة و النشر ، 1973 .
32. عبد الباقي ، صلاح الدين و آخرون . إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2005 .
33. عبد الباقي، صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 .
34. عبيدات ، محمد و آخرون. منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2 ، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر، 1999.
35. عكاشة، محمود فتحي . علم النفس الصناعي، الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999 .
36. عوض، عامر. السلوك التنظيمي الإداري، ط1 ، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 .
37. عويضة ، كامل محمد محمد . علم النفس الصناعي، ط1، بيروت ، لبنان: دار الكتاب العلمية ، 1996 .

38. عدون، ناصر دادي . إقتصاد المؤسسة ، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998 .
39. عدون ، ناصر دادي . إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2003 .
40. عدون ، ناصر دادي . الإتصال و دورة في كفاءة المؤسسة الإقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2004 .
41. عنصر، يوسف . الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة: مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة لجامعة منتوري ، 2007 .
42. زرواتي، رشيد . مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، ط1، الجزائر: مؤسسة ابن سينا للطباعة و النشر و التوزيع، 2000 .
43. حاروش ، نورالدين . إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع ، 2011 .
44. حمود،خضير كاظم. الخرشة، ياسين. إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان،الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007 .
45. حسن ، راوية محمد . دليل الطالب إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1989 .
46. حسن، عبد الباسط محمد . علم الإجتماع الصناعي، ط3، القاهرة: مكتبة غريب، 1995 .
47. حنفي، عبد الغفار . السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 .
48. حنفي ، عبد الغفار و آخرون . محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002 .
49. فريدمان،جورج . نافيل، بيار. رسالة في سوسولوجيا المؤسسة ، ترجمة يولاند عمانوئيل، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985 .

50. صابر، فاطمة عوض . خفاجة ، ميرفت علي . أسس و مبادئ البحث العلمي ، ط1، الإسكندرية ، مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.
51. قنديلجي، عامر. البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، ط1، عمان، الأردن: دار البازوري العلمية، 1999 .
52. ربيع، محمد شحاتة . علم النفس الصناعي و المهني، ط1 ، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، دون سنة .
53. رفعت ، هشام هاشم . عقد العمل في الدول العربية ، القاهرة : الدار القومية للطباعة و النشر، 1996.
54. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد . علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004 .
55. شتا ، السيد . تتمية القوى العاملة في المجتمع العربي، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1997 .
56. شكشك ، أنس . علم النفس الإداري، ط1، حلب : دار النهج للدراسات و النشر والتوزيع ، 2009 .
57. غربي ، علي . علم الاجتماع و الثنائيات النظرية التقليدية و المحدثه ، ط1 ، قسنطينة ، الجزائر : مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، 1998 .
58. غربي ، علي و آخرون. تتمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007.
59. غربي ، علي . أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ط2، قسنطينة، الجزائر: دار فائز، 2009.
60. سلطان ، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2003 .
61. سعداوي ، سليم . الجزائر ومنظمة التجارة العالمية ، معوقات الانظام و آفاهه ، ط1، الجزائر: دار الخلدونية، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Baba-Ahmed, Mustapha. l'Algérie diagnostic d'un non développement, l'harmattan, 1999.
2. Balardone, Gilbert . l'entreprise dans le circuit économique , la production nationale, imprime en Belgique par Desclée et Cie.
3. Benamrouche ,Amar. grèves et conflits politiques en Algérie, Karthala ,2000.
4. Brunet , Thierry et autres.management des organisations :premier STG sciences et technologies de la gestion, édition Bréal ,2005
5. Boudjnah, Yasmine. Algérie décomposition d'une industrie, la restriction des entreprises publiques(1980 2000) l'état en question, l'harmattan, 2002.
6. Dépelteau, François. la démarche d'une recherche en sciences humaines , 5eme tirage , les presses de l'université Laval,2007.
7. Gagnon, Robert et autres . le droit du travail , 2eme édition , les presses de l'université Laval, 1991.
8. Rahmani, hmed . l'Algérie à l'épreuve , économie politique des réformes (1980 1997), édition l'harmattan, 1999.
9. Petrof ,Johne V. comportement du consommateur et marketing , 5eme edition , les press de l'uiversité laval , 1993 .
10. Sadi, Nacer-Eddine . la privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux, l'harmattan,2005.
11. Weiss,François. doctrine et action syndicales en Algérie, paris : édition Cugas, 1970.

ثالثا: الرسائل و الأطروحات:

1. بلعير، طاهر . " الإستقرار في العمل " ، ماجستير علم الإجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 1994-1995.
2. بن نوار، صالح . " أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر " ، ماجستير علم الإجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة ، 1995.
3. أبو جاسر، صابر بن مراد نمر. " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "، الجامعة الإسلامية غزة ، ماجستير في إدارة الأعمال، 2010.
4. العماج، حمود بن مطلق . " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الرياض، 2003 .
5. المعشر، عيسى إبراهيم . " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
6. الخطيب، عبير فوزي . " إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الخلوية في الأردن "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009.
7. السهلي، ماجد اللميع حمود. " الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي " ، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
8. الجريسي، بدر محمد . " الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010.
9. القريشي، ماجد فهد سعود. " ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز الحدود بالمنطقة الشرقية، ماجستير علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010.

10. هروم، عزالدين. " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات CPG قسنطينة"، مذكرة ماجستير في التسيير، جامعة قسنطينة ، 2007-2008.
11. حويجي، مروان أحمد . " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة "، ماجستير في إدارة الأعمال ، 2008.
12. مهدي، عوارم . " العوامل المادية و الإجتماعية المؤثرة في إتجاهات العمال نحو تنظيم العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للمشروبات الغازية - صرموك- ، جامعة سطيف، 2007" .
13. مقراني، أنور. " العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة دراسة حالة وحدة تركيب التلغاز مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية ببرج بوعريريج " ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية علم الاجتماع، 2010_2011.
14. سامية، جبارة . " رضا الأستاذ الجامعي و علاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية " مذكرة ماجستير، جامعة باتنة ، 2007-2008.
15. حليس، سمير. " التغيير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER جيجل "، جامعة منتوري، 2008-2009.
16. فاتح، جبلي . " الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني " ، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية، ، جامعة قسنطينة ، 2005-2006.

رابعا : المجالات العلمية و الملتقيات و الأوراق البحثية :

1. بوفل، إبراهيم . " التنظيم الديمقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية " ، مؤتمر دولي: حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض،السعودية ، من 1 إلى 4 نوفمبر ، 2009 .
2. أبو تاية، بندر كريم . " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، المجلد20 ، العدد 2، يونيو 2012.
3. اندارة، يوسف محمد محمد . " التدريب و أثره على الأداء " ، الملتقى العربي السابع: حول الإتجاهات الحديثة في الإستشارات و التدريب ، دمشق،سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 6_9 يوليو 2008،
4. " أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد1 ، عدد1 ، نوفمبر، 1993.
5. الطجم ،عبد الله بن عبد الغني. " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 4، عدد 1، نوفمبر، 1996.
6. المسعود، راتب . سلطان، سوزان، " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها " ، مجلة جامعة دمشق" ، جامعة عمان الأردن ، المجلد 25 ، العدد(2+1) ، 2009.
7. الصمادي ، زياد محمد علي. الرواشدة، فراس محمد . " محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد5 ، عدد3 ، 2009 .
8. الصرايرة ، خالد أحمد. " الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم "

- ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن: المجلد2، عدد3 ، 2009.
9. دليو ، فضيل و آخرون. " الإتصال في المؤسسة "، الملتقى الوطني الثاني: مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر: 2003.
10. مرازقة، عيسى . "الإطار التشريعي للإستثمار الخاص في الجزائر" ، مجلة الإحياء ، باتنة ،الجزائر: عدد 9 ، 2005.
11. سامية، كسال . " مبدأ حرية التجارة و الصناعة أساس قانوني للمنافسة الحرة " ، الملتقى الوطني : حول حرية المنافسة في القانون الجزائري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باجي مختار ،عنابة: يومي 3-4 أفريل 2013 ،
12. رفاعي، رفاعي محمد . " فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها؟ " ، مجلة العلوم الإجتماعية ، مجلد12، عدد4، شتاء 1984.
13. شعيب ، بونوة . " دور القطاع الخاص في التنمية الإقتصادية بالدول النامية "، مجلة الباحث، الجزائر: عدد7، 2009-2010.

خامسا : الواب غرافيا :

1. Ar. www.algerie360.com 24-12-2013 à 19 :25
2. www.echoroukonline.com/ara/articles/121684.html 17-02-2013 à 17 :55
3. Algerienlress.com/ albilad.html 04-02-2013 à 20 :34

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة الحاج لخضر _باتنة

شعبة علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية

موضوع الاستمارة :

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص

دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات _ سطيف

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف :

د/ سليمان الكامل

إعداد الطالبة :

بن منصور رفيقة

السنة الجامعية : 2013-2014

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ، لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

أولاً : بيانات شخصية :

- 1_ الجنس ؟ ذكر أنثى
- 2_ السن ؟ 25 سنة فأقل من 26 – 35 سنة من 36 – 45 سنة
من 46 – 55 سنة 56 سنة فأكثر
- 3_ الحالة الاجتماعية ؟ أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4_ عدد أفراد الأسرة تحت كفالتك ؟ لا يوجد من 1-3 من 4 – 6 7 فمافوق

ثانياً : بيانات خاصة بالعمل

- 5_ المستوى التعليمي ؟ أمي تقرأ و تكتب ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

6_ هل تحمل شهادة مهنية ؟ نعم لا

7_ ما هو عدد سنوات الأقدمية في العمل ؟ _ أقل من 5 سنوات

_ من 5 إلى 10 سنوات

_ من 11 إلى 15 سنة

_ من 16 إلى 20 سنة

_ 21 سنة فأكثر

8_ ما هو عدد سنوات الأقدمية في هذه المؤسسة ؟

8_1_ ما هو عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة الحالية ؟

9_ هل أجرك كاف ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ، لماذا ؟ _ كبر حجم الأسرة

_ ارتفاع تكاليف المعيشة

_الادخار

_ أخرى تذكر.....

ثالثاً: بيانات حول متغير الاستقرار الوظيفي

3_1_ بيانات حول مؤشر التدرج الوظيفي الصاعد

10_ هل أنت راض عن وضعك في المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا ؟.....

.....

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟.....

.....

11_ هل تحصلت على ترقية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما نوعها ؟ : _ في الدرجة

_ في المنصب

12_ ما سبب حصولك على هذه الترقية ؟ _ الأقدمية

_ الكفاءة

_ أخرى تذكر.....

13_ هل المسار الوظيفي للترقية في المؤسسة واضح ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ، هل هذا راجع إلى : _ تقصير منك

_ تقصير من الإدارة

_ أخرى تذكر.....

14_ هل تطبيق قوانين الترقية يتم بصورة موضوعية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ، هل يرجع السبب إلى : _ المحسوبية

_ القرابة

_ الجهوية

_ أخرى تذكر

15_ هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا ؟ _ عدم الشعور بالأمان

_ فقد الثقة في المؤسسة

_ عدم وضوح المستقبل الوظيفي

_ أخرى تذكر.....

3_2_ بيانات حول مؤشر عملية الإشراف

16_ كيف تصف الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل مع العمال ؟ مرنة

_ تشجع الحوار

_ صعبة

17_ هل حدث و أن عارضت أوامر صدرت من المشرف ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم لماذا ؟

.....

18_ في حالة ارتكابك لخطأ أثناء أدائك لعملك هل يتجه المشرف إلى : _ مساعدتك و توجيهك

_ معاقبتك

_ نقلك إلى مكان آخر

_ أخرى تذكر.....

19_ هل يقبل المشرف اقتراحاتك حول العمل ؟ نعم لا

20_ هل تعاني من ضغوطات أثناء أدائك لعملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم : ما هي هذه الضغوطات

.....

3_3_ بيانات حول مؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة

21_ هل توفر المؤسسة خدمة التأمين الصحي لك ؟ نعم لا

22_ هل تخضع للفحص الطبي بصفة دورية ؟ نعم لا

23_ هل توفر المؤسسة خدمة النقل للعمال ؟ نعم لا

24_ هل توفر المؤسسة خدمة الإطعام للعمال ؟ نعم لا

25_ هل تقدم المؤسسة الإعانات في المناسبات ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما هي طبيعة هذه الإعانات ؟

.....

26_ كيف تقيم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟

حسنة جيدة سيئة

27_ هل تبادر المؤسسة في خدمة العمال في حالة :

المرض الوفاة مشكلة ما

3_4_ بيانات حول مؤشر الظروف الفيزيائية في محيط العمل

28_ هل تستخدم الوسائل الوقائية أثناء تأديتك لعمالك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟ تقصير منك

تقصير من المؤسسة

29_ هل تشعر بالملل أثناء العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، هذا راجع إلى : الإضاءة غير المضبوطة

شدة البرودة

الضوضاء

قلة التهوية

30_ هل هناك أوقات للراحة أثناء الدوام ؟ نعم لا

رابعاً: بيانات حول متغير الأداء الوظيفي

4_1_ بيانات حول مؤشر الدوران الداخلي للعمل

31_ هل عمالك الحالي يتوافق مع مؤهلاتك ؟ نعم لا

32_ هل أنت راض عن عمالك داخل المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟ لعدم الاستفادة من الترقية

الأجر غير كافي

لعدم التأقلم مع ظروف العمل

لسوء العلاقة مع المسؤولين

لسوء العلاقة مع جماعة العمل

أخرى تذكر

33_ هل تواجه صعوبات أثناء انجازك لعمالك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، هل ترجع هذه الصعوبات إلى : عدم التحكم في طرق العمل

نقص الخبرة

ضغوطات من المشرف

الظروف الفيزيائية غير ملائمة

أخرى تذكر

34_ هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، هل هذا راجع إلى : الحصول على أجر أعلى

الحصول على الترقية

الوضع السيئ للمؤسسة

عدم الشعور بالأمان

عدم توفر الخدمات الاجتماعية

الظروف الفيزيائية غير ملائمة

أخرى تذكر.....

35_ هل أنت مستقر في عملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ، هل هذا راجع إلى : عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك

تعقد العمل

تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف

التغيير الدوري في المسؤوليات

أخرى تذكر.....

36_ هل المؤسسة تقوم بالتغيير الدوري في مناصب العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ، هل تعرضت لهذا الإجراء ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ، لماذا ؟

.....

36_1_ هل تتقبل هذا التغيير ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ، لماذا ؟ يفقدك التركيز

تجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الجديد

تفتقد لرفقاء العمل

أخرى تذكر.....

37_ هل صادف و أن طلبت تغيير مكان عملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ، ما هو سبب ذلك ؟ سبب شخصي

سبب تنظيمي

38_ هل وافقت الإدارة على طلبك ؟ نعم لا

4_2_ بيانات حول مؤشر التغيب

39_ هل تحترم مواعيد العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما هي دوافع احترامك لمواقيت العمل ؟

الشعور بالمسؤولية

الإيجار و الإحساس بفقدان منصب العمل

حب الانضباط

أخرى تذكر

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟

.....

40_ هل تتغيب عن العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا ؟ عدم الرضا عن العمل المرض

عدم تماسك جماعة العمل أسباب عائلية

طبيعة العمل صعبة أخرى تذكر

4_3_ بيانات حول مؤشر الانضباط الذاتي

41_ هل تلتزم بقوانين المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟ صارمة

لا تهمني

أخرى تذكر

42_ هل تنجز عملك في الوقت المحدد لانجازه ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا؟

.....

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟

.....

43_ هل تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، لماذا؟

.....

في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا؟

.....

44_ هل تطبق مؤسستكم نظاما لتقييم الأداء ؟ نعم لا

45_ هل هناك عوامل تجعلك أكثر أداءً لعملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما هي ؟

46_ ما رأيك في هذه المؤسسة ؟

.....

47_ هل ساعات و مواعيد العمل مناسبة ؟

.....

48_ هل تفضل العمل في القطاع العمومي أو القطاع الخاص ؟

.....

49_ هل تشعر بأنك ناجح في عملك ؟

.....

50_ هل تشعر بالاستقرار في هذه المؤسسة ؟

.....

51_ كيف تتصور مستقبلك الوظيفي ؟

.....

دليل المقابلة الحرة خاص بمسؤولي المؤسسة

- 1_ كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة ؟
- 2_ ما هو الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة ؟
- 3_ كيف تتم عملية الاتصال بين العمال و الإدارة ؟
- 4_ ما هو واقع المشاركة العمالية في المؤسسة ؟ وهل تقبل الإدارة اقتراحات العمال ؟
- 5_ كيف تتم عملية الترقية ؟
- 6_ ما هي الإستراتيجية المتبعة عند وقوع العمال في أخطاء أثناء أدائهم لمهامهم ؟
- 7_ ما هي الأساليب التي يتم بها معاقبة العمال ؟
- 8_ في رأيك إلى ما يعود سبب مغادرة العمال للمؤسسة ؟ و ما هي الآليات التي تتبعها المؤسسة للحد من ظاهرة التسرب العمالي ؟
- 9_ كيف تنظر إلى العلاقة بين الخدمات الاجتماعية و رفع فعالية الأداء لدى العمال ؟
- 10_ ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة للرفع من فعالية العمال ؟ و كيف يتم مكافأة العمال الفاعلين ؟
- 11_ ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها ؟

دليل الملاحظة: 1_ ملاحظة أهم الفروق الديمغرافية كالسن والجنس من حيث:

- توزيع العمال حسب الفئات العمرية ذوي الخبرة مع العمال الشباب.
- توزيع العمال حسب الجنس.

2_ ملاحظة سير العملية الإنتاجية داخل المصنع وسير العمل في مختلف المصالح من حيث:

- مدى حداثة الآلات والتغيير التكنولوجي ومقدرة العامل على التحكم في الآلات.
- التعامل مع المعدات والوسائل.
- الانضباط والجدية في العمل والسرعة في الإنجاز.

3_ ملاحظة جوانب خاصة بالظروف الفيزيائية ومحيط العمل المادي من حيث:

- ارتداء الوسائل الوقائية أثناء العمل.
- النظافة والترتيب.
- وجود المراقبة التقنية.

4_ ملاحظة آليات الاتصال وواقع العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء المجتمع المبحوث للتمكن من معرفة:

- السلوكات التفاعلية الاجتماعية فيما بينهم.
- حب المؤسسة و الانتماء للمؤسسة.

آليات الاتصال الصاعد والنازل.

5_ ملاحظة مدى توفر الخدمات الاجتماعية كآلية للوقوف على بعض ملامح التحفيز في المؤسسة.

- توفر النقل
- مكان مخصص لتناول الطعام للإناث .