



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد درايدة أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

## أطروحة بعنوان:

# القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

إشراف الأستاذ:

أ. د/ بوكميش لعلی

إعداد الطالبة:

سلاوي حلیمة

نوقشت بتاريخ 2020/11/26 على الساعة 09<sup>H</sup>30 صباحاً

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	نعیحة رضا	أستاذ محاضر - أ-	جامعة احمد درايدة أدرار	رئيساً
02	بوكميش لعلی	أستاذ التعليم العالي	جامعة احمد درايدة أدرار	مشرفاً
03	الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	مناقشاً
04	بوكربوط عز الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشاً
05	شويكات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	مناقشاً
06	باشيخ أسماء	أستاذ محاضر - أ-	جامعة احمد درايدة أدرار	مناقشاً

السنة الجامعية 2019-2020 م





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

## أطروحة بعنوان

# القيم السوسيوتنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

**إشراف الأستاذ:**

أ. د/ بوكميش لعلى

**إعداد الطالبة:**

سلاوي حليلة

نوقشت بتاريخ 2020/11/26 على الساعة 09<sup>H</sup>30 صباحاً

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	نعيجة رضا	أستاذ محاضر - أ-	جامعة احمد دراية أدرار	رئيساً
02	بوكميش لعلى	أستاذ التعليم العالي	جامعة احمد دراية أدرار	مشرفاً
03	الهاشمي مقراي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مناقشاً
04	بوكربوط عز الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشاً
05	شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	مناقشاً
06	باشيخ أسماء	أستاذ محاضر - أ-	جامعة احمد دراية أدرار	مناقشاً

السنة الجامعية 2019-2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (١١)

سورة المجادلة

# إهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليهما

إلى من أوعدوني معنوياً أفرأو أسرتي حفظهم الله ورعاهم

إلى من كانت لهم بصمة ملموسة في هذا العمل والذين حفظتهم

قلوباً ولم أخطهم قلماً

إلى جميع طلبة الدكتوراه علم الاجتماع

إلى كل من أسر لي خدمة أو دعا لي بالتوفيق أو زووني برأي أو توجيه

للإنجاح هذا العمل

## حليمة





## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر على فضلك ونعمتك لتوفيقني في إتمام هذا العمل

إلى صاحب الأفكار العلمية النيرة والمتميزة الذي جاد عليا بنصائحه  
وتوجيهاته المشرف أ.د. لعللي بوكيميش.

إلى الأساتذة: حالة خديجة، باشيخ أسماء، محمداتني شهرداد  
خرييش عبدالقادر، نعيجة رضا، لعربي أحمد، مولودي محمد، باريك  
فتيحة الذين أسهموا بمعلوماتهم وتصويباتهم في إنجاز هذا العمل.  
شكراً موصولاً إلى ابني المبارك فتحة التي تحملت معي كل الصعوبات  
لإتمام هذا العمل.

إلى جميع موظفي مديرية أملاك الدولة أدرار وفروعها  
على كافة التسهيلات الممنوحة من طرفهم وأخص بالذكر  
رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل السيد: شريفي محمد.

حليمة







## فهرس المحتويات

الصفحة	المقــــــــــــــــوى
/	الإهــــــــــــــــداء
/	شكر وعرفان
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
	مقدمــــــــــــــــة
الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
07	تمهــــــــــــــــيد
07	أولاً: إشكــــــــــــــــالية الدراسة
11	ثانياً: فوضيــــــــــــــــات الدراسات
11	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
12	رابعاً: أهــــــــــــــــداف الدراسة
12	خامساً: أهــــــــــــــــمية الدراسة
14	سادساً: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
15	سابعاً: أنــــــــــــــــم وذج الدراسة
16	ثامناً: المــــــــــــــــهــــــــج وأدوات الدراسة
21	تاسعاً: الــــــــــــــــدراسات السابقة
38	عاشراً: صعوبــــــــــــــــات الدراسات
39	خلاصة الفصل

الصفحة	الفصل الثاني : القيم الاجتماعية والتنظيمية
42	تمهيد
42	أولاً: ماهية القيمة القيومية
42	1. تعريف القيمة القيومية
43	2. علاقة القيم ببعض المفاهيم
45	3. خصائص القيمة القيومية
46	4. تصنيف القيمة القيومية
48	ثانياً: ماهية القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة
48	1. تعريف القيمة الاجتماعية
50	2. أهمية القيمة الاجتماعية
52	3. نماذج عن القيمة الاجتماعية
58	4. العوامل المساهمة في توافق قيم العمل
61	ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة
61	1. تعريف القيمة التنظيمية
62	2. أهمية القيمة التنظيمية
63	3. مراحل تطور القيمة التنظيمية
65	4. نماذج عن القيمة التنظيمية
71	5. انعكاسات تناقض القيم داخل التنظيم
73	خلاصة الفصل





## عنوان الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	يوضح قائمة الموظفين الذين تم إجراء معهم المقابلة	01
47	يوضح تصنيف القِيَم	02
82	يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة وللأفراد العاملين فيها	03
131	يوضح طبيعة توزيع الاستثمارات	04
131	يوضح نسبة ردود الاستثمارات	05
133	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	06
135	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	07
137	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	08
140	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	09
142	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	10
144	يوضح توزيع المبحوثين نوع الأسرة	11
144	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	12
148	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل	13
152	يبين علاقة السن بمدى توفر الاحترام السائد بين الموظفين	14
158	يمثل علاقة الجنس بأسرار المهنة السائدة في المؤسسة	15
160	يمثل علاقة الحالة العائلية بمدى توفر الوفاء بين الموظفين في المؤسسة	16
161	يبين مدى مساهمة الإخلاص في التحفيز على البقاء والاستمرارية في المؤسسة	17
164	يبين صدق الموظف في ميدان عمله وعلاقته بمدى وجود الصدق في الإفصاح عن التفكير في مغادرة المؤسسة	18
166	يبين علاقة المستوى التعليمي بمجالات التعاون والتضامن بين الموظفين	19

169	يوضح الأساس الذي يقوم عليه التعاون والتضامن بين زملاء العمل	20
171	يبين علاقة السبب الدافع لتعاون في المؤسسة بالنظرة لعملية التعاون	21
174	يبين علاقة عدد سنوات العمل بطبيعة المشاركة بين زملاء العمل	22
177	يبين طبيعة تضحية الموظف في ميدان عمله من أجل زملائه وعلاقتها بإمكانية مغادرته للمؤسسة إذا أتاحت له الفرصة.	23
179	يبين علاقة طبيعة معاملة الموظف بإمكانية مغادرة المؤسسة	24
181	يبين أهمية المؤسسة بالنسبة للموظف.	25
182	يبين مدى وجود شعور بالفخر والاعتزاز للموظف بالانتماء للمؤسسة	26
187	يبين علاقة عدد سنوات العمل بالالتزام بمواعيد الدخول والخروج	27
190	يبين توقيع الموظف على ورقة الحضور من شأنه تأثير على استمراره في المؤسسة	28
192	يبين الطريقة الأنجع في ضمان التزام الموظف بالوقت القانوني للعمل	29
183	يبين علاقة الخصم من المرتب والعلاوات "المردودية، الدخل التكميلي في الحد من الغيابات	30
195	يبين طبيعة الطريقة المعتمدة من طرف الموظف عند الغياب	31
197	يبين طبيعة المعيار المراعى في منح المكافآت في المؤسسة	32
199	يبين مدى مراعاة الجهد المبذول في منح الحوافز المادية	33
199	يبين طبيعة المردود المادي المتحصل عليه ومدى تماشيه مع الجهد المبذول من طرف الموظف	34
201	يبين علاقة عدد سنوات العمل بشكاوي الموظفين من عدم عدالة توزيع المكافآت	35
203	يبين علاقة الأساس المعتمد في تحديد مستحقي المكافآت بالحوافز المحصل عليها وتناسبها مع الزملاء	36

205	يبين علاقة المستوى الوظيفي بتطبيق الإجراءات التأديبية على جميع الموظفين	37
207	يبين علاقة المعيار المعتمد في توزيع المهام بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة	38
209	يبين علاقة توزيع المهام بين الموظفين بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة	39
210	يبين علاقة المستوى الوظيفي باقتصاد الموظف في استغلال وسائل العمل	40
212	يمثل علاقة نظرة الموظف عند استعمال وسائل العمل الخاصة بمكتبه بإمكانية مغادرة المؤسسة	41
214	يمثل علاقة الحالة العائلية بطبيعة استعمال وسائل العمل	42
216	يبين مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة من خلال الاستعمال الأنسب	43
218	يبين علاقة المستوى الوظيفي بطبيعة الجهد المبذول عند الأداء	44
219	يبين مدى مساهمة تشجيع المؤسسة الموظف على العمل والأداء	45
220	يبين مدى تأهيل تَمَيُّز الموظف في أداء عمله	46
222	يبين علاقة المستوى الوظيفي بالسبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف عن التَمَيُّز في العمل	47
224	يبين علاقة طبيعة ممارسة العمل بالسبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف عن الإبداع في العمل	48
226	يبين مدى وجود إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى	49

## عنوان الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	يوضح أعمود الدراسة	01
46	تصنيف القيَم	02
69	نصائح للتمييز في الوظيفة	03
87	علاقة الرئيس بالمرؤوس	04
87	علاقة المرؤوس بالرئيس	05
90	يوضح تصنيف العلاقات الاجتماعية	06
98	عناصر الاتصال التنظيمي	07
100	أشكال الاتصال التنظيمي	08
100	أنواع الاتصال التنظيمي	09
101	طرق الاتصال	10
125	التنظيم الداخلي للمديرية أملاك الدولة أدرار	11
127	التنظيم الداخلي لمفتشيات مديرية أملاك الدولة أدرار	12
128	يوضح فروع مديرية أملاك الدولة أدرار	13
133	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	14
135	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	15
137	يوضح توزيع المبحوثين حسب العائلية	16
140	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	17
142	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	18



<b>144</b>	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الأسرة	<b>19</b>
<b>146</b>	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	<b>20</b>
<b>148</b>	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل	<b>21</b>

تقدرة

لقد حظي موضوع القيم باهتمام في مختلف التخصصات ويتجلى ذلك في تباين تحديد المفهوم بدقة فكل ينظر إليه من زاوية الاختصاص، ومن ثمة فالحوض في الحديث عن ماهية القيم بصفة عامة والقيم الاجتماعية والتنظيمية بصفة خاصة ليس بالأمر الهين؛ وذلك نظراً لصعوبة الإلمام بجميع جوانبها كونها نابعة من ذات الفرد بحد ذاته؛ فهي عبارة عن أفكار مجردة لا تتضح إلا عن طريق سلوك الفرد.

كما تعد القيم من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة ما، فهي تعمل على توجيه سلوك الموظفين داخل المنظمات وبالتالي فهي بمثابة محددات للسلوك الاجتماعي كونها دافعة للسلوك في ميدان العمل، فالموظف الفعلي الذي يزاول وظيفته لا يستطيع أن يتكيف مع عمله بشكل عملي إلا إذا كان هناك اتفاق بين قيمه وقيم العمل وإلا يحدث ما يسمى بصراع القيم أو تناقض القيم داخل هذه المؤسسة، لأن الموظف كما هو معلوم يأتي محمل بمجموعة من القيم نابعة من الوسط المجتمعي الذي اكتسبها فيه ويحاول نقلها إلى الوسط العملي.

ومن ثمة فالقيم بصفة مختصرة تحدد ماهو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، وهكذا فالقيم الاجتماعية كانت أو القيم التنظيمية السائدتين في المؤسسة بين الموظفين والمرغوب فيها تحدد كفاءة وفعالية المؤسسة وقد تشجع الموظف أيضاً على الاستقرار فيها وعدم التفكير في تركها لأن ظاهرة الاستقرار الوظيفي للموظف شكلت بدورها محوراً عوياً على المؤسسة فالموظف الغير مستقر في وظيفته يؤثر على نفسه بالدرجة الأولى ثم على فعالية وديمومة المؤسسة أيضاً، فالاستقرار الوظيفي للموظف في وظيفته يجعله مندمج بشكل فعلي ويتجلى ذلك في أدائه المتميز مثلاً.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم دراستنا إلى باين بحيث كل باب يكمل الآخر فهما ذات علاقة وطيدة ببعضهما البعض وهما الباب الأول تمثل في الإطار المنهجي والنظري للدراسة والباب الثاني تمثل في الإطار الميداني للدراسة حيث تطرقنا في **الباب الأول** إلى ثلاث فصول تضمن **الفصل الأول** الإطار المنهجي للدراسة الذي حاولنا من خلاله ضبط مختلف الإجراءات المنهجية انطلاقاً من إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف

الدراسة، أهمية الدراسة، التحديد الإجرائي للمفاهيم، نموذج الدراسة، المنهج والأدوات المعتمدة، ثم عرضنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بمحور الدراسة وأخيراً ذكر صعوبات الدراسة التي اعترضتنا خلال مسارنا البحثي.

أما **الفصل الثاني** فخصصناه إلى الحديث عن القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بحيث تطرقنا فيه أولاً إلى ماهية القيم انطلاقاً من تعريفها ومعرفة علاقتها ببعض المفاهيم المشابهة لها وكذا ذكر خصائصها وكذلك تصنيفها، ثم ثانياً وبعدها تم تناولنا ماهية القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة بدءاً بتعريفها، أهميتها وكذا نماذج عنها وأخيراً العوامل المساعدة على توافق تلك القيم، في حين ثالثاً عالجنا ماهية القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة من تعريفاً لها وأهميتها وأيضاً التعرّيج على المراحل التي شهدتها، ومحاولة تبين ذلك أكثر من خلال عرض نماذج عن هذه القيم التنظيمية التي تخصنا، وأخيراً انعكاسات تناقض القيم داخل التنظيم.

بينما **الفصل الثالث** فتناولنا فيه المتغير التابع لمحور الدراسة وهو الاستقرار الوظيفي بحيث عالجنا فيه أولاً ماهية الاستقرار الوظيفي بدءاً بتعريفه، علاقته ببعض المفاهيم، إبراز أهميته وكذا توضيح مظاهره فيما تكمن ثم ثانياً العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي التي حاولنا اقتصرها في العلاقات الاجتماعية، جماعات العمل الغير رسمية، الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الإشراف والحوافز باعتبارها كانت موضوع دراستنا في الماجستير سنة 2015-2016، في حين ثالثاً اقتصرنا في الحديث عن نماذج من المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي وتم تحديد في النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة.

أما **الباب الثاني** فتطرقنا فيه إلى فصلين هما **الفصل الرابع** الذي تمحور حول تقديم ميدان الدراسة بحيث أولاً عرضنا فيه مجالات الدراسة المتجسدة في المجال المكاني، المجال البشري فالمجال الزماني ثم ثانياً تطرقنا فيه إلى وصف خصائص مجتمع الدراسة الاجتماعية والعملية، في حين **الفصل الخامس** تم فيه عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج بحيث قُسم أولاً إلى عرض وتحليل العلاقة بين المتغيرات طبقاً لفرضيات الدراسة وهي علاقة كل من القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بالاستقرار الوظيفي للموظف ثم ثانياً عرض ومناقشة نتائج الدراسة سواءً في ضوء فرضيات الدراسة وكذا في ظل الدراسات السابقة وصولاً للخاتمة.

# الباب الأول:

## الإطار المنهجي والنظري للدراسة

# الفصل الأول

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيــــــــــــــــد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فريقيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

سابعاً: نموذج الدراسة

ثامناً: المنهج وأدوات الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

عاشراً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

## تهيي \_\_\_\_\_ د:

لاشك أن أي باحث مهما كانت درجته العلمية سيعتمد في دراسته على أسس منهجية محكمة ودقيقة لضبط مساره البحثي حتى يتسنى له الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وبالأخص الباحث الاجتماعي الذي جُل دراسته تتطلع إلى دراسة الواقع المعاش أي تقتضي التزول إلى الميدان ومعرفة كيفية التعامل معه، لهذا ينبغي ضبط هذا الجانب المنهجي ضبطاً جيداً والتحكم فيه قدر المستطاع، وهذا ما سنحاول القيام به في هذا الفصل من خلال عرض إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات وضبطها ثم توضيح الأسباب الذاتية والموضوعية التي قادتنا إلى انتقاء هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، بالإضافة إلى التطرق لأهداف وأهمية الدراسة، ثم التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة، وكذا معرفة طبيعة المنهج والأدوات المعتمدة، ناهيك عن عرض الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع ثم أخيراً الإشارة إلى أهم العوائق والصعوبات التي اعترضتنا أثناء معالجة الموضوع.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم المحورية والجديرة بالدراسة في علم الاجتماع، إذ اختلف العلماء حول تعريف موحد لهذا المفهوم بسبب اختلاف التخصصات ووجهات نظرهم، حيث حاول ادوارد تايلور تقديم تعريف شامل أي للثقافة والذي فحواه: "الوحدة الكلية المعقدة التي تشمل المعرفة والإيمان والفن والأخلاق والقانون والعادات إضافة إلى أي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع"<sup>1</sup>، فهذه الثقافة تعمل على تكوين الفرد اجتماعياً وبيولوجياً وكذا سلوكياً.

كما أن هناك ثقافات فرعية منها ثقافة المؤسسة التي تعمل على "تحديد السلوك وتقاليدهم العمل للأفراد فيها، وتشمل قائمة السلوك على قواعد وقوانين مكتوبة أو غير مكتوبة ولغة خاصة تسهل الاتصالات والتعامل بين الأفراد"<sup>2</sup>، كما نجد ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المؤسسة وذلك أن جملة الخصائص الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية لأي مجتمع ما تسهم في

<sup>1</sup> كليفورد غيرتز، تأويل الثقافات، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009، ص 04.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الإنجليزي، عربي، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1997، ص 80.



تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات أي أن تصرفات الأفراد العاملين هي في الواقع إفراز للبيئة الخارجية وعليه نجد لكل مؤسسة ثقافة معينة تعد بمثابة الرابط الفعلي الذي يربط العاملين من خلال النسيج الثقافي، بالإضافة إلى ذلك تعكس هذه الثقافة شخصية المؤسسة وهويتها الحقيقية؛ وذلك نظراً للدور الفعال الذي تكتسبه في حياة هذه المؤسسات من خلال تحديد كفاءتها وفعاليتها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

ومن أهم المكونات الأساسية للثقافة المؤسسة مقارنة بالمكونات الأخرى نجد القيم التي تعطي لهذه الثقافة خصوصيتها وميزتها، فهي نتاج تفاعل العوامل المهنية والتنظيمية وكذا الاجتماعية، وهذا ما جعلها محوراً للاهتمام والدراسة بين مختلف الباحثين، ويتجلى ذلك في حجم الدراسات التي عالجتها، كما تحتوي هذه القيم بدورها على القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة التي هي عبارة عن الشيء المرغوب فيه والايجابي الذي يعمل على توجيه سلوك الفرد، وهكذا فالقيم بشقيها الاجتماعي والتنظيمي قد تعمل على خلق مناخ تنظيمي يسهم في استقرار الموظف في مساره المهني.

ومن ثمة فاستقرار الفرد في وظيفته لا يأتي من فراغ وإنما تحكمه ضوابط، لهذا تعتبر ظاهرة الاستقرار الوظيفي من المواضيع التي حظيت أيضاً بالاهتمام والدراسة من قبل الباحثين في إدارة الأعمال وعلم الاجتماع وغيرهم من الباحثين في دراستهم للتنظيمات وتحليل بناءاتها. كما أن استقرار الموظف في وظيفته لا يرتبط بالعوامل المادية فقط وإنما أيضاً بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية والتي هي كانت محور **دراستنا في الماجستير** بمديرية أملاك الدولة أدرار<sup>1</sup> بحيث تم التوصل فيها بأن للعوامل الاجتماعية دوراً في الاستقرار الوظيفي للموظف ويبرز ذلك من خلال تطور العلاقات المهنية إلى علاقات اجتماعية وأسرية، حيث أصبحت علاقة الموظفين مع الرئيس -بحكم خبرتهم التي تفوق خمس سنوات- علاقة جيدة نتيجة التواصل والروابط الاجتماعية الطيبة التي أدت إلى تكوين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، أما عن علاقة الموظفين فيما بينهم فهي بدورها تتسم بالطابع الجيد إذ كل موظف يكمل موظفاً آخر، كما أنهم يرحبون جداً بفكرة التناوب في جميع الوظائف، فمنها تكوين عام للموظف وإمامه بجميع الأمور المتعلقة

<sup>1</sup> حليلة سلاوي، العوامل السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي العمومية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، قسم علم الاجتماع 2015-2016.

بالمؤسسة بدل التقيد بالوظيفة الواحدة والمحددة؛ لأنه في حالة غياب الموظف لسبب ما قد يعطل سير العملية الإدارية بالشكل المطلوب.

وكذا نلمس مستوى المشاركة الاجتماعية والمادية للموظف في أحزانه وأفراحه أي؛ هناك تضامن وتكافل بين الموظفين، ناهيك عن مجمل خدمات لجنة الخدمات الاجتماعية التي بدورها تسهم في مختلف المناسبات، ومن ثمة نتج عن ذلك وجود علاقات طيبة بين الموظفين بغية التواصل والاحتكاك أكثر، فهذا الاحتكاك ضروري لتعلم الكثير من الأمور الصحيحة عن العمل ومعرفة كيفية مواجهة العوائق العملية وحتى الشخصية، وأما بخصوص جماعة العمل غير الرسمية التي تشكلت نتيجة عامل السن والأقدمية والتي كان لها تأثيراً كبيراً على مستوى يفوق تأثير جماعة العمل الرسمية وهذا ما نستشفه من خلال الاهتمام البالغ بهذه الفئة، وتركيز الدراسات الحديثة على هذا النوع من الجماعات.

في حين نجد إسهام العوامل التنظيمية في الاستقرار الوظيفي للموظف يتضح من خلال وجود العملية الاتصالية في المؤسسة وسريانها بشكل طبيعي من دون عقبات سواء كان اتصالاً صاعداً أو نازلاً أو أفقياً مما يؤدي إلى ضمان السير الحسن للتنظيم، ومن ثمة هذا الاتصال الفعال على مستوى المؤسسة يفيد في نقل المعلومات عبر القنوات المختلفة مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية ويحقق نجاح المنظمة، كما أنه وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة، وكذلك نجد طبيعة العملية الإشرافية التي يعتمد فيها المشرف على التوجيه، التحكم والضبط والمعاملة المرنة من قبله خلقت للموظفين جو ممارسة العمل بكل حرية وارتياح وزيادة التثبث بالوظيفة، إضافة إلى ذلك وجود حافز معنوي متمثل في الترقية التي تسير بشكل عادي رغم التأخر في بعض الأحيان، ومع ذلك فإنها تعتبر داخل المؤسسة حافزاً هاماً جداً في انضباط الأفراد وتحسين أدائهم واستمرارهم، فهي تسهم في الرفع من مستوى الفرد في درجات السلم الإداري وكذلك الرفع من المستوى المادي هذا من جهة ومن جهة أخرى نلمس أثر وإسهام الحافز المادي المتمثل في علاوة الدخل التكميلي ومكافأة المرودية، فهما يلعبان دوراً هاماً في تحقيق الفعالية وهذا من شأنه أن يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء فهي مطلب أغلبية الموظفين بغض النظر عن رتبهم.

ومن ثمة فاستقرار المؤسسة مرتبط باستقرار الموظف أي مدى رضاه عن عمله، فلا يمكن تصور مؤسسة ناجحة ومتميزة بدون كوادر بشرية تتمتع بالاستقرار في وظائفها؛ لأن عدم وجود ثبات من قبل الموظف في وظيفته سيخلق للمؤسسة جملة من الأعباء كتكاليف الوظيفة في حد ذاتها، وكذا قضية طبيعة الموظف الذي سيلتحق هل لديه خبرة ودراية بالعمل أم لا؟ بالإضافة إلى كون هذا الموظف سيحتاج إلى تكوين وتدريب.. وبالتالي كل هذه النقاط مجتمعة ستحملها المؤسسة على عاتقها، وهذا على خلاف الموظف المستقر في عمله فإنه يتمتع بثقافة قوية تنبع من مدى ولائه للمؤسسة وانتمائه لها نتيجة البقاء فيها لمدة أطول، بالإضافة إلى ذلك تتولد لديه همّة أكبر في أداء العمل وإتقانه بل وحتى التفاني فيه، نتيجة اكتسابه للخبرة في العمل وإلمامه بمختلف حيثياته، ناهيك عن الجانب الاجتماعي الذي تخلقه له هذه المؤسسة وينعكس عليه بالإيجاب.

وانطلاقاً من دراستنا في الماجستير وبناء على ماسبق من تأثير القيم على أداء الأفراد

(سلوك الأفراد) فإننا نريد أن ندرس علاقة القيم بالاستقرار الوظيفي أي إشكالية هذه

الأسطورة تدور حول علاقة القيم السوسيو تنظيمية بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل هناك علاقة بين القيم السوسيو تنظيمية والاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة

الجزائرية (مديرية أملاك الدولة بـبدرار)؟

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤل الجزئي الآتي:

1. هل هناك علاقة بين القيم الاجتماعية والاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة

الجزائرية؟

2. هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة

الجزائرية؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيسي السابق سنحاول في هذه الدراسة اختبار صحة الفرضية العامة التالية:

للقيم السوسيو تنظيمية علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

ومن هذه الفرضية العامة يمكن اشتقاق فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:

1. للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

2. للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

## ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اهتمام الباحث بموضوع معين دون غيره من المواضيع لا يأتي من فراغ بل هناك جملة من الدوافع الذاتية منها والموضوعية التي تحكمه، بحيث تجعله يدرس هذا الموضوع ويتخطى دائرة الصعوبات والحواجز التي تعترضه، ومن بين هذه الدوافع ما يلي:

### 1. الأسباب الذاتية:

(أ) كوني موظفة في مؤسسة جزائرية ولدى فضول شخصي لمعرفة العوامل المتحكمة في الاستقرار الوظيفي.

(ب) ما لاحظناه من مغادرة بعض الموظفين للمؤسسة التي أعمل بها وعدم استقرارهم والمواصلة فيها.

(ج) الميل إلى المواضيع التي تعالج الثقافة التنظيمية في المؤسسات وبالتحديد المؤسسة الجزائرية كونها تحض بالطابع الخاص وخاصة فيما تعلق بالقيم سواء الاجتماعية أو التنظيمية السائدة فيها.

## 2. الأسباب الموضوعية:

- أ) قلة المادة العلمية حول الموضوع أي القيم السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في حدود اطلاعنا وهذا ما يشجعنا أكثر على البحث فيه .
- ب) توضيح الرؤى وإزالة اللبس والغموض حول المتغيرين "القيم السوسيو تنظيمية والاستقرار الوظيفي" بالنسبة لنا كدرجة أولى وكذا فهم العلاقة بين المتغيرين.
- ج) تركيز أغلبية الدراسات وذلك في حدود اطلاعنا على القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والقيم التنظيمية السائدة في بيئة العمل، بخلاف دراستنا التي سوف تركز على القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، ومحاولة معرفة أيهما الأكثر تأثيراً على الاستقرار الوظيفي.

**رابعاً: أهداف الدراسة:** تسعى دراستنا إلى تحقيق هدفين أحدهما علمي والآخر عملي ويتضح ذلك من خلال مايلي:

1. **الهدف العلمي:** يتمثل في الكشف عن علاقة القيم السوسيو تنظيمية بالاستقرار الوظيفي.
2. **الهدف العملي:** يتمثل في الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في الاستقرار الوظيفي لدى الموظف الجزائري ومن تم تحسين أداء المؤسسة الجزائرية عموماً.

**خامساً: أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية القيم ودورها في توجيه سلوك الأفراد نحو السلوك المرغوب والمقبول في المجتمع عموماً وفي المؤسسة خصوصاً.
2. أهمية الاستقرار الوظيفي للموظف لأنه يؤثر على أداء المؤسسة وانتظامه، فعدم الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى تذبذب في المؤسسة وتراجعها.

## سادساً: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

يقوم الباحث عند دراسته العلمية لموضوع ما ، بتحديد المفاهيم المفتاحية لبحثه ، وهذا تفادياً للغموض أو اللبس؛ لأن معاني ومفردات الواقع الاجتماعي ليست واضحة بنفس المعنى لدى الجميع وكذا الواقع بدوره يتسم بالتغيير مما يجعل المفاهيم تتعرض هي أيضاً لتغيير تبعاً لذلك، لهذا يكتسي التحديد النظري والإجرائي صفة الدقة والموضوعية.

وسنكتفي هنا بالتحديد الإجرائي لمفاهيم دراستنا فقط، أي محاولة تطويع المفاهيم النظرية المجردة للواقع المراد دراسته وجعلها قابلة للقياس، في حين التحديد النظري سيتم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وعليه فإن المفاهيم المفتاحية لبحثنا هذا هي كالتالي:

## 1. التعريف الإجرائي للقيم السوسيو تنظيمية: هي مجموعة من المبادئ

الاجتماعية والتنظيمية المرغوبة والتي تعمل على توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة الجزائرية وبالضبط مديرية أملاك الدولة أدرار، وسوف نذكر كل نوع على حدا:

(أ) القيم الاجتماعية: وهي عبارة عن جملة من المبادئ الاجتماعية المرغوب فيها

والتي تعمل على توجيه سلوك الفرد في المؤسسة محل الدراسة "مديرية أملاك الدولة أدرار" ومن مؤشراتهما: الاحترام، الوفاء، الإخلاص، الصدق، التعاون، التكافل الاجتماعي التضحية، التسامح، الإحساس بالانتماء للمؤسسة كأسرة.

(ب) القيم التنظيمية: وهي عبارة عن جملة من المبادئ التنظيمية التي تعمل على

توجيه سلوك الفرد في المؤسسة محل الدراسة " مديرية أملاك الدولة أدرار" ومن مؤشراتهما: الانضباط " احترام أوقات العمل قلة الغيابات"، العدالة التنظيمية "المكافأة حسب الجهد، المساواة في المكافأة، المساواة في العقاب، العدالة في توزيع المهام"، المحافظة على المال العام "الاقتصاد في استغلال وسائل العمل، استعمال وسائل وأملاك المؤسسة في العمل لا غير"، إنجاز في العمل "إتقان العمل تشجيع على التميز، تشجيع على الإبداع".

## 2. التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي : وهو عبارة عن بقاء الموظف في

المؤسسة لمدة أطول، أو ضمان استمراريته إلى غاية الوصول لسن التقاعد مع توفر الراحة النفسية وتحقيق الحاجات الاجتماعية والمادية، ومن مؤشرات عدم تفكير في مغادرة المؤسسة، عدم تغيب بدون سبب، التمسك بالمؤسسة، عدم وجود دوران العمل "خارجي".

## 3. التعريف الإجرائي للمؤسسة الجزائرية: والمقصود بها في هذه الدراسة

مديرية أملاك الدولة أدرار

# نموذج الدراسة

سابعاً:

الشكل رقم 01

يوضح أنموذج الدراسة

- الاحترام
- الوفاء
- الأخلاق
- الصداقة
- التعاون
- التكافل الاجتماعي
- التضحية
- العفو
- الإحساس بالانتماء للمؤسسة

القيم الاجتماعية

الاستقرار  
الوظيفي

- عدم التفكير في مغادرة
- عدم التغيب بدون سبب
- التمسك بالمؤسسة
- عدم وجود دوران العمل خارجي

القيم التنظيمية

الانضباط

العدالة التنظيمية

المحافظة على المال العام

الانجاز في العمل

- احترام أوقات العمل
- قلية الغيابات
- المكافأة حسب الجهد
- المساواة في العقاب
- المساواة في المكافآت
- العدالة في توزيع المهام
- الاقتصاد في استغلال وسائل العمل
- استعمال وسائل وأملاك المؤسسة في العمل
- إتقان العمل
- تشجيع على التميز
- تشجيع على الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة



## ثامناً: المنهج وأدوات الدراسة:

1. منهج الدراسة: يعتبر المنهج بمثابة "الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه"<sup>1</sup>، أو بمثابة "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>2</sup> كما أن مناهج البحث في العلوم الاجتماعية كثيرة ومتعددة.

ومن ثمة اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمعالجة الموضوع حيث أنه يُمكننا من جمع البيانات الميدانية حول الموضوع وتحليلها للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتمثل في القيم السوسيو تنظيمية من جهة والمتغير التابع المتمثل في الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى.

## 2. أدوات جمع البيانات : إن اختيار أداة أو أكثر يرجع بالضرورة إلى طبيعة

الموضوع التي تفرض ذلك وأيضاً طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، كما تتحدد بخصائص مجتمع الدراسة وانطلاقاً من ذلك فقد تم اعتمادنا على أداة أساسية وهي الاستمارة بالإضافة إلى أدوات ثانوية والمتمثلة في الملاحظة بالمشاركة والمقابلة بشقيها الموجهة والغير مقننة ويتضح ذلك فيما يلي:

### أ) الأداة الأساسية: وتتمثل في الاستمارة إذ تعتبر إحدى وسائل البحث

العلمي التي "تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم أو اتجاهاتهم أو معتقداتهم"<sup>3</sup>، كما يعرفها موريس أنجرس بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محجوب وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، ط2، عمان، 2004، ص76.

<sup>2</sup> مسعد محي محمد، الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، 2002، ص33.

<sup>3</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص99.

<sup>4</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، ص204.

ولقد تضمنت استمارة بحثنا مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة ونصف مغلقة بالإضافة إلى أسئلة تأكيدية لمعرفة مدى صدق المبحوث في إجابته، وقد تم احتوائها على 58 سؤالاً حيث قسمت إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد البحث ، ويحتوي على 08 أسئلة (01- 08) .

**المحور الثاني:** يتعلق بالقيم الاجتماعية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ويحتوي على 18 سؤال (09- 26) .

**المحور الثالث:** يتعلق بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ويتكون من 30 سؤال (27- 58) انظر الملحق رقم (01).

**ب) الأدوات الثانوية:** وتمثل في:

◀ **الملاحظة بالمشاركة:** وهي ملاحظة يقوم بها الباحث باعتباره عضواً في

مجتمع الدراسة أي أنه عايش الظاهرة وخبرها، ويرجع استخدامنا لهذه الأداة، كوني موظفة بمديرية أملاك الدولة الأمر الذي يؤهلني ويمكنني من معرفة ما وراء الظاهرة عن قرب من خلال الواقع المهني الذي أعيش فيه وأعمل فيه. انظر الملحق رقم (02).

◀ **المقابلة:** حيث وظفنا في دراستنا نوعان من المقابلة، مقابلة موجهة والتي

تعتبر "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"<sup>1</sup>، ومقابلة غير مقننة وهي "المقابلة التي لا يضع فيها الباحث أسئلة المحاور، ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع"<sup>2</sup> بحيث تم الاعتماد عليها في مقابلة رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل حتى يتسنى لنا الحصول على بعض الوثائق الإدارية وكذا الإلمام بالموضوع أكثر وتوضيح بعض الإجراءات الإدارية التي يتم اللجوء إليها، بالإضافة إلى بعض رؤساء المكاتب مثل رئيس مكتب المستخدمين، رئيس

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر عمان، 1999، ص 55.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى، ط 1، عين ميلة، الجزائر، 2006 ص 245.

مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف، رئيس مكتب السوق العقاري والتلخيص، ناهيك عن مقابلة بعض الموظفين الذين لديهم خبرة في الميدان العمل ولديهم اطلاع واهتمام أكثر بالموضوع وذلك من أجل الكشف أكثر عن واقع المعاش في المؤسسة باعتبار لدينا خبرة عمل تقدر بخمسة سنوات عمل فقط وهذا أكيد يسمح لنا بالحصول على معلومات.

انظر الملحق رقم (02).

لقد وظفنا المقابلة لجمع المعلومات التي لم يتسنى لنا الحصول عليها بالأدوات الأخرى من أجل الاستعانة بها في تحليل البيانات، بحيث قمنا بإجراء المقابلة مع الأشخاص الموضحين في الجدول التالي.

المجدول رقم (01): يوضح قائمة الموظفين الذين تم إجراء معهم المقابلة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الوظيفة	تاريخ المقابلة	توقيت المقابلة
01	ش - م	رئيس قسم	رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل	2017/04/25 2019/02/16	10 <sup>H</sup> 30 11 <sup>H</sup> 05
02	ش - م	مفتش قسم	رئيس مكتب المستخدمين	2017/04/28	15 <sup>H</sup> 00
03	ب - أ	متصرف مستشار	رئيس مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف	2018/03/20 2019/02/07	10 <sup>H</sup> 30 15 <sup>H</sup> 30
04	ل - ج	مفتش مركزي	رئيس مكتب السوق العقاري والتلخيص	2019/01/13	11 <sup>H</sup> 00
05	ب - ع	متصرف محلل	/	2018/07/15 2019/04/05	10 <sup>H</sup> 30 15 <sup>H</sup> 30
06	ك - م	محاسب رئيسي	/	2017/05/18 2018/12/08	14 <sup>H</sup> 45 10 <sup>H</sup> 30
07	ز - ل	حفظ البيانات	/	2018/11/03	10 <sup>H</sup> 30
08	م - ف	مفتش مركزي	/	2019/02/17	09 <sup>H</sup> 30
09	م - ف	ملحق للإدارة رئيسي	/	2019/02/14	11 <sup>H</sup> 30

◀ الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من السجلات والوثائق الرسمية من مكتب المستخدمين وتحسين المستوى وكذا مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف بالإضافة إلى وثائق متعلقة بلجنة الخدمات العمالية وذلك قصد الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة منها الجانب التعريف للمؤسسة عدد الموظفين بالمؤسسة، بعض الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة، نماذج المتعلقة ببعض الإجراءات الإدارية.

**03. أساليب تحليل البيانات:** لقد اعتمدنا على برنامج *spss* الإصدار 22 أي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical package for social sciences* في تفرغ وتبويب البيانات وتحليلها فهو يملك القدرة الفائقة في استخراج النتائج بشكل دقيق وسريع وبالتالي فهو يوفر علينا الوقت والجهد، كما يقودنا إلى دقة النتائج.

ويبرز توظيفنا لهذا البرنامج في حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الكمية والنوعية وكذا معامل الارتباط بين بعض المتغيرات، التباين، طريقة مقارنة بالمتوسطات بالإضافة إلى دعم النتائج ببعض الرسومات البيانية لتوضيح النتائج أكثر (بيانات شخصية).

## تاسعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سواءً ذات الصلة المباشرة بالموضوع أو الغير مباشرة بمثابة خلفية نظرية أو ميدانية للباحث إذ تساعد في تحديد وضبط متغيرات الدراسة واستخراج مؤشرات، والأدوات المستخدمة وكيفية توظيفها ومعرفة مختلف الصعوبات التي واجه الباحثين من قبله حتى يتم تجنبها، ومن ثمة يمكن القول بصفة عامة الاستفادة منها في مختلف مراحل البحثية للدراسة، كون هذه الدراسة تتميز بالطبع عن تلك الدراسات السابقة.

**1. عرض الدراسات السابقة:** سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بدراستنا

والتي تم العثور عليها في حدود اطلاعنا بحيث تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث وهي كالتالي:

**أ) الدراسات الغربية والعربية:**

◀ دراسة كينيث وتايلور<sup>1</sup> حيث هدفت هذه الدراسة لتنبؤ بأسباب ترك العمل، طبقت على عينة مكونة من 475 عاملاً وعاملة موزعون على خمسة ورشات للصناعات النسيجية، وكانت 7% من أفراد العينة من الإناث، وقد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية السن، مدة الخدمة الحالة الاجتماعية والجنس، كما وظف الباحثان اختبار الرضا للقياس الأبعاد المختلفة للعمل، وفي الأخير أوضحت نتائج الدراسة على أن هناك بالفعل فرق بين المجموعتين في عشرة مقاييس، حيث كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 في ستة مقاييس هي: الأجر القدرة المطلوبة للعمل، الظروف الفيزيائية، الأمن، المكانة الاجتماعية، الاستقلالية.

<sup>1</sup> عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، ط02، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، مصر، نقلاً عن مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية 2006-2007.

أما الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 0.05 في أربعة مقاييس هي: التحصيل، المسؤولية، الخدمات الاجتماعية، التنوع، وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20 % من أفراد العينة، وتبين أنهم أقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

◀ دراسة مروان أحمد حويجي 2008<sup>1</sup> بعنوان: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة وعددهم 184 موظف وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة وعددهم 43 موظف أي اعتمدت على المسح الشامل واستخدمت المنهج الوصفي في الدراسة، كما كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، ومن النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الانجاز، والعدالة كما أظهرت نتائج الدراسة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل تعزى لمتغيرات

<sup>1</sup> مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، ماي 2008.

شخصية تمثلت في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة الوظيفية وطبيعة الوظيفة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل تعزى لمتغير مكان العمل.
- مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض وظروف العمل جيدة وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، ومستوى العدالة في التعامل غير مرضي.

- توافق تام في وجهات نظر المستطلعة آرائهم من العاملين في الاتحاد والذين تركوا العمل حول أهمية الأسباب التي جعلتهم يتركون العمل، وكذلك التي من الممكن أن تجعل الذين مازالوا يعملون يفكرون بترك العمل بالاتحاد.

◀ دراسة علي الضلاعين، نجم العزاوي 2010<sup>1</sup> موسومة بـ: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي ووزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركات الصناعية حيث بلغ عددها 204 والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، معتمدة على الاستمارة في جمع المعلومات، وتوصلت إلى نتائج وحقائق مختلفة كان أهمها أن هناك علاقة واضحة على عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور، وعدم تناسب ساعات العمل وكذا عدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق للعاملين في الشركات، بالإضافة إلى عدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة

<sup>1</sup> علي الضلاعين، نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال العراق، العدد 24، 2010.



من التوصيات للعمل على حل المشكلات من النتائج المساعدة على زيادة الاستقرار الوظيفي في الشركات.

### ب) الدراسات الجزائرية:

◀ دراسة محمد علي محمد سنة 1972<sup>1</sup> قام الباحث بهذه الدراسة بشركة نسيج تابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل والنسيج على عينة تتكون من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية وذلك سنة 1972، وقد استعانة بثلاثة إجراءات:

- الإجراء الأول: تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي.
- الإجراء الثاني: يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهنياً لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي والانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم الفرصة أوسع للتقدم الوظيفي
- الإجراء الثالث: طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:

- الإجراء الأول: ترى 71.3 من أفراد العينة إن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة الترقية، وارجع الباحث ذلك إل الأسس غير الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في مجال الترقية، رغم أن 58.5 من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة.
- ترى 28.7 من أفراد العينة أن هناك إمكانية للترقية في المؤسسة
- الإجراء الثاني: توصلت الدراسة إلى أن 57.1 من أفراد العينة أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49.9 أبدوا رغبة شديدة في تغييره.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، نقلا عن مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية 2006-2007.

العمال الجدد أقل من سنتين عمل أكدوا اعتمادهم على العمل الحالي باعتباره يشكل مستقبلاً مهنيًا لهم وذلك لحدثة علاقتهم بالتنظيم، إضافة إلى جهلهم التام بالمعلومات التي تحول دون تقدمهم المهني.

أما العمال القدامى أكثر من 15 سنة فقد أكدوا ارتباطهم بالتنظيم بنسبة 69.9، في حين يرى 30.4 منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لأن الأجر بلغ أقصاه ولا يمكن أن يتوقعوا زيادة في المستقبل.

• الإجراء الثالث: توصلت الدراسة إلى أن 79.5 من أفراد العينة يفضلون البقاء

في المؤسسة أما الباقي أي 20.5 اصهروا رغبة في تغيير العمل.

وقد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاثة إلى أن الأجر يلعب دوراً أساسياً في

استقرار العامل في عمله، وكذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا فترة طويلة في المؤسسة.

◀ دراسة صالح بن نوار 1995<sup>1</sup> المعنونة بـ: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي

بالجزائر دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع

معتمدة على المنهج الوصفي، كما تم اختيار الباحث للعينة العشوائية المتكونة من 69 عامل من

أصل 575 عامل، واعتمد في جمع البيانات على الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق

والاستمارة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق، رسالة

ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع الصناعي جامعة منتوري بقسنطينة 1995، نقلاً عن رفيقة بن منصور

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات

الشرقية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم

وعمل، 2013-2014.

أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:

نسبة 81.13% من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا 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 وأن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة وهو ما يجعلهم يتدمرون ويتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شرط البقاء.

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

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

← دراسة فاتح جبلي 2005-2006<sup>1</sup> الموسومة بـ: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحادثة الخروب - قسنطينة.

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني، كما اعتمدت على

<sup>1</sup> فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحادثة الخروب قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، 2005-2006.

المنهج الوصفي وقامت بالمسح الاجتماعي بالعينة، أما عن الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة فقد شملت كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة، أما عن نتائج الدراسة المتوصل إليها فقد أوضحت أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير، ويرتبط أيضا بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت)، كما تم التوصل إلى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة وهذا ما خلق نوع من التذمر والشكاوي لدى العمال في المؤسسة وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين والعمال خاصة مدير الموارد البشرية فإنه راجع إلى مجموعة من الأمور.

◀ دراسة العقبي الأزهر 2008-2009<sup>1</sup> بعنوان: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين المصنع الجزائري نموذجاً بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

حيث كانت تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية، تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية والثقافية بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة، بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، واختارت العينة الطبقية، في حين استعانة بتقنية الاستمارة، المقابلة والوثائق والإحصاءات لجمع البيانات، أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى أن ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف والضبط الاجتماعي مسائل تحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع ولكن أيضاً اعتبارات خارجة عنه مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية والمحلية المحيطة به، وأبرز عناصرها

<sup>1</sup> العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية 2008-2009.

المتثلة في نسق القيم والمعايير الاجتماعية بخصائصها ومواصفاتها المميزة وهذه الأخيرة لصيقة بتركيبة الفرد العمل وتكوينه الذهبي والعاطفي ولما كان الأمر كذلك فإن العامل عندما يلتحق بالمصنع مكان عمله لا يتركها في غرف تغيير الثياب ولا ينسلخ منها فهي تمثل هويته الثقافية والاجتماعية ترافقه أينما حل وتملي عليه أفكاره وتوجه سلوكه وتضع له ما يرتبط بهما من قيود.

◀ دراسة سمير حليس 2008-2009<sup>1</sup> بعنوان: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج *AFRICAVER* الطاهير-جيجل.

فقد شملت أهداف الدراسة النقاط التالية:

- التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي.
- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي.
- تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة دقيقة تزيد من احتمالات نجاح عملية التغيير التكنولوجي.
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط التكوين والتأهيل المهني بعملية التغيير التكنولوجي.
- تبيان مدى تأثير ثقافة المؤسسة بعملية التغيير.
- محاولة تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازاة مع التطور التكنولوجي السريع.

<sup>1</sup> سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج *AFRICAVER* الطاهير- جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

أما منهج الدراسة فتم الاعتماد على المنهج الوصفي، في حين أدوات جمع البيانات تم استخدام الملاحظة، واستمارة المقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، كما تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة إذ بلغت 69 عامل.

أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى أن نجاح عملية التغيير التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسات الصناعية يرتبط بمدى استقرار الموارد البشرية حيث تحتاج المؤسسة إلى تبني إستراتيجية عامة تأخذ بعين الاعتبار المورد البشري وتنميته والارتقاء بمستواه الفني إلى مستوى تطور الآلات التكنولوجية التي تتبناها على مستوى أنساقها الفنية.

◀ دراسة عجال مسعودة 2010-2009<sup>1</sup> الموسومة بـ: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى ذلك طبقت العينة القصدية واستخدمت الاستمارة لجمع البيانات، أما نتائج الدراسة التي خلصت لها هي وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سييرمان براون الذي قدر بـ: 0.67. بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكثير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

◀ دراسة زرفة بولقواس 2011<sup>2</sup> بعنوان: الأجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الأجر كنظام إداري مطبق في كل المؤسسات، معرفة مدى تقبل العمال لنظام الأجور المطبق في مؤسسات، الكشف عن تأثير الأجر على الاستقرار الوظيفي للعمال، واعتمدت على المنهج المسح بالعينة إذ

<sup>1</sup> عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، قسم علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، 2010-2009.

<sup>2</sup> زرفة بولقواس، الأجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار الجزائر، العدد 23.

قدرت بـ: 55 استمارة، كما استعانة في جمع المعلومات على الملاحظة، المقابلة الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

مؤشرات الأجر الخاضعة لأسس تحديد الأجر إيجابية، أما قضايا الإدراك فترجحت بين كفتي الواقع المعاش والمواقف الذاتية للعمال، في حين تعددت عوامل وسلوكيات الرضا عن العمل في المؤسسة من دفع الأجور في وقتها المحدد، فتح قنوات الاتصال علاقات العمل إيجابية بالإضافة إلى انعدام التغيب وقلة الشكاوي المرفوعة إلى الجهات المسؤولة، أما عوامل الاستقرار فهي تتعدى حدود المؤسسة، رغم أهمية الأجر ودوره في استقرار العمال، إلا أن الطموح يبقى من حق أي عامل، لكن في ظل انتشار البطالة يبقى صعب المنال..

◀ دراسة فريد العيفاوي 2012-2013<sup>1</sup> بعنوان: العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال دراسة ميدانية لمؤسسة سوميفوس مركب تبسة.

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

- العلاقات الإنسانية في الغالب غير فعالة (علاقة الرئيس بالمرؤوس) مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم استقرارهم.
- الاتصال (رسمي أو غير رسمي) يواجه عدة معوقات ولا يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تطوير الأداء والمشاركة العمالية ضعيفة جدا ولا تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية مما انخفض مستوى رضا العمال واستقرارهم.
- الخدمات الاجتماعية العمالية (النشاطات والمساعدات المقدمة) غير كافية ولا ترضى رغبات العمال واحتياجاتهم فهم غير سعداء بما تقدمه المؤسسة مما يجعلهم غير متأقلين مع جو العمل.

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

◀ دراسة رفيقة بن منصور 2013-2014<sup>1</sup> موسومة بـ: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

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

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

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

<sup>1</sup> رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.



◀ دراسة وهيبه ليازيد 2013-2014<sup>1</sup> بعنوان: فعالية أساليب التحفيز في استقرار

الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل وتنمية رغبته في الاستمرار بالعمل بالمجمع، واعتمدت على المنهج الوصفي، كما قامت بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي شمل 168 عامل، واستخدمت الاستبيان ومقياس ليكرت كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية هي:

- أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل.
- يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية.
- أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع وهذا بعد ترتيبها من قبلهم.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المعنوية في المتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المادية في المتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المادية في المتغير التابع الرغبة في الاستمرار بالعمل للعاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المعنوية في المتغير التابع الرغبة في الاستمرار بالعمل للعاملين.

<sup>1</sup> وهيبه ليازيد، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، قسم علوم الاقتصادية، تخصص تسيير الألبان، 2013-2014.

- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب متغيرات: الجنس، طبيعة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.
- وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الاستقرار الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل وهي لصالح العمال الدائمين كون أن العمل ذا الوظيفة الدائمة يهتم كثيرا بالاستقرار الوظيفي عكس العامل المتعاقد.
- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الاستقرار الوظيفي حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

◀ دراسة حجاج المدني 2014-2015<sup>1</sup> الموسومة بـ: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي كما اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت المسح بالعينة إذ كان نوع العينة طبقية تناسبية، أما فيما يخص تقنيات المستعملة فكانت الاستمارة، كما أثبتت هذه الدراسة أن اجلأر واحلوافز المادية تزيد من إقتسرار أفلأراد وعدم تفكيرهم في مغادرة لةعماله، إلا أن اناجلاب انعملوي بوجود جماعة عمل ةمجسزم، واملر كز الإجتماعي الذي يرتبط بالإتتماء لةعماله، يجعل الموظفين أذكر تمسكا بوظائفهم، ناجلأرب لاملدي وإن ماكن فحمزا قويا كما أكد على ذلك فيبر، إفن أفلأراد قد تزيد أهدافهم عن ذلك بالعمل ضمن جماعة منسجمة، ووظيفة يشعر الموظفون بالفخر امتنلإلابء إليها كالعمل في إدارة الجامعة.

<sup>1</sup> حجاج المدني، القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2014-2015.

◀ دراسة سلاوي حليلة 2015-2016<sup>1</sup> بعنوان: العوامل السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية والتنظيمية ضمن المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على مراعاة هذه العوامل والتشجيع عليها وذلك لما لها من أهمية في ضمان استمرارية الموظف في خدمة المؤسسة، كما قامت بمسح شامل لجميع مفردات المجتمع البشري الذين تجاوزت مدة عملهم 05 سنوات، واعتمدت المنهج الوصفي، ووظفت المقابلة وكذا الاستمارة لغرض جمع المعلومات.....وقد توصلت الدراسة إلى أن للعوامل الاجتماعية والتنظيمية دور في الاستقرار الوظيفي للموظف، ويتضح ذلك بتفاوت كل عامل من هذه العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي، وذلك بتباين المؤشرات الجزئية واختلاف درجات تأثير كل مؤشر.

◀ دراسة حمزة عزوي 2019-2018<sup>2</sup> بعنوان: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الظروف المؤثرة على الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة سواء كانت هذه الظروف فيزيقية أو تنظيمية أو متغيرة تخص مسائل العمل، والتي هي بالضرورة تنعكس على الأداء الفردي والأداء الجماعي داخل المنظمة مبرراً ذلك كله لجودة الإنتاج أو الخدمة المقدمة، فلقد استخدمت العينة الطبقية باعتبارها الأنسب لدراسة إذ بلغ عددها 226، كما وظفت الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأدوات لجمع البيانات بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

<sup>1</sup> حليلة سلاوي، العوامل السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي العمومية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، قسم علم الاجتماع 2015-2016.

<sup>2</sup> حمزة عزوي، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم 2018-2019.

- أن الظروف الفيزيائية والمكانية في معظمها لا تشجع على الاستقرار الوظيفي من منطلق شيوع حالات عدم الرضا عن طبيعتها من وجهة نظر المبحوثين، كما أنها ليس لها تأثير كبير على نية استمرار عضوية المبحوثين داخل التنظيم مما يوضح أن هناك عوامل أخرى متداخلة تفسر نية البقاء والاستمرار في العمل على الرغم من شيوع حالات عدم الرضا عن طبيعة الظروف ولعل من أهم الأسباب الخصائص الشخصية والعوامل الاجتماعية للمبحوثين التي تدفع أغلب الأشخاص في الكثير من الأحيان إلى البقاء في العمل رغم عدم رضاهم عن أشياء كثيرة يعايشونها في مواقع عملهم.
- طبيعة الظروف العمل المتغيرة غير مشجعة إلى حد بعيد على الاستقرار الوظيفي، كما أن طبيعة هذه الظروف لها علاقة واضحة بمعدلات التغيب والتأخر عن العمل " أوقات العمل ومواعيده، زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية"، بالإضافة أن جل أسباب التغيب والتأخر عن العمل تتركز حول ثلاث عوامل رئيسية بالنسبة لغالبية الفئات المهنية "ظروف شخصية قاهرة كالمرض، تزامن توقيت العمل مع بعض الالتزامات الأسرية"، كما أن طبيعة هذه الظروف لها علاقة واضحة بتدني الشعور بالأمان والاطمئنان.
- طبيعة الظروف التنظيمية التي تشمل الحوافز المادية ومختلف علاقات العمل السائدة غير مشجعة إلى حد بعيد على الاستقرار الوظيفي، كما أن طبيعة هذه الظروف لها علاقة واضحة بتدني مستوى الرضا طبيعة الأجر، المنح والتعويضات المقدمة، فرص الترقية المهنية، توفير وسائل وأدوات العمل وأيضاً لهذه الظروف علاقة جداً بانخفاض معدلات التأخر والتغيب نمط الإشراف، نمط الاتصال أما الإشراف المرن يساهم في تحقيق الانضباط، كما تعمل العلاقات التنظيمية الجيدة بين العمال على رفع درجة الارتباط بالمنظمة، في حين لم تكشف عن وجود علاقة واضحة بين الأجور المقدمة واستمرار العضوية في التنظيم.

## 2. تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال تتبعنا لهذه الدراسات السابقة نجد أنها توحدت في معالجتها لموضوع القيم وموضوع الاستقرار الوظيفي بصفة عامة لكن زاوية المعالجة تختلف وخاصة فيما تعلق بموضوع القيم، وكذا مجالات الدراسة، وطبيعة الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات.

وانطلاقاً من ذلك يتبين أن لكل دراسة خصوصية تميزها عن غيرها من الدراسات

الأخرى، ومن ثمة تميزت دراستنا هذه بدورها عن الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

◀ من حيث طبيعة الموضوع كون دراستنا حاولت الربط بين القيم الاجتماعية

والتنظيمية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما وأيهما الأكثر تأثيراً

القيم الاجتماعية أم التنظيمية، بحيث لا توجد أي دراسة في حدود اطلاعنا حاولت البحث في طبيعة هذه العلاقة.

◀ من حيث المجال الجغرافي فدراستنا انصببت في منطقة أدرار التي تعد منطقة

صحراوية جزائرية تزخر بعادات وتقاليد وقيم خاصة التي هي محور دراستنا، فهي ذات طابع سوسيو اجتماعي وثقافي ينعكس بدوره على المؤسسة.

◀ من حيث المجال المكاني للدراسة فمؤسسة مديرية أملاك الدولة تختلف عن

المؤسسات الأخرى، كونها ذات طابع خاص مالي أي تابعة لوزارة المالية وبالتالي لها سمة خاصة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

◀ من حيث المجال الزمني للدراسة إذ امتدت من 25 أفريل 2017 إلى غاية 23

نوفمبر 2019 فهي دراسة حديثة تتساير مع العصرنة التي أصبحت الدراسات الحديثة تعالجها

كون ينصب اهتمامها الأكبر بالموارد البشري، وهذا من أجل ضمان سير هذه المؤسسة بشكل سليم وخاصة عند التركيز على متغيرين القيم والاستقرار الوظيفي.

◀ مجتمع الدراسة كان مختلط كونه شمل الباحثين العاملين في الريف والمدينة أيضاً، كون الدراسة تضمنت المؤسسة الأم المتواجدة في وسط المدينة وفروعها المتواجدة في القصور، بالإضافة إلى ذلك أن يكون هذا المبحوث قد تجاوز ثلاث سنوات عمل.

◀ من حيث جمع المعلومات تم الاستعانة في ذلك على الملاحظة بالمشاركة؛ كوني موظفة في ميدان الدراسة أي مديرية أملاك الدولة.

### 3. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

وبشكل عام كانت الاستفادة من الدراسات السابقة متمثلة في معرفة كيفية معالجة دراستنا الموسومة بـ: علاقة القيم الاجتماعية والتنظيمية بالاستقرار الوظيفي سواءً على المستوى النظري أو الميداني وفقاً لمنهجية علمية سليمة ومحكمة وذلك من خلال تكوين رصيد معرفي حول الموضوع وتوضيح بعض الاستفسارات وإزالة بعض الغموضات التي كانت عالقة في أذهاننا، بالإضافة إلى مساعدة في الصياغة الدقيقة والمحكمة للإشكالية، صياغة الفرضيات تحديد مؤشرات الدراسة، معرفة طبيعة المنهج المعتمد والأدوات المناسبة الواجب اعتمادها في جمع البيانات، اختيار الأنسب للأساليب الإحصائية، وكذا معرفة طبيعة المراجع المعتمدة لمعالجة الموضوع.

**ثامناً: صعوبات الدراسة:** إن الباحث العلمي قد يواجه مساره البحثي عقبات قد تحجب عنه المعلومة أو تعرقله في انجاز الدراسة بشكل المطلوب والدقيق وعليه من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا مايلي:

1. قلة الدراسات التي تعالج القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة وذلك في حدود اطلاعنا.
2. تداخل القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة فيما بينها مما أدى إلى صعوبة الفصل بينها.
3. عدم جدية بعض المبحوثين في تعبئة الاستمارات، الأمر الذي اضطرنا إلى استبعاد البعض منها.

## خلاصة الفصل

إن اهتمام الباحث بدراسة أي ظاهرة اجتماعية مهما كانت طبيعتها وخصوصيتها تتطلب منه نوع من التحديد الدقيق لها، لهذا كان لزاماً منه التقييد بذلك، وانطلاقاً من ذلك حاولنا في هذا الفصل إبراز وتوضيح الجانب المنهجي لدراستنا من أجل ضمان الدقة العلمية والمنهجية في المعالجة وذلك من خلال عرض إشكالية الدراسة التي تم الولوج منها بتساؤل محوري مفاده: ما علاقة القيم السوسيو تنظيمية بالاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة الجزائرية (مديرية أملاك الدولة بـبهران)؟، محاولين الإجابة عنه من خلال افتراضين الذي أحدهما يتعلق بعلاقة القيم الاجتماعية بالاستقرار الوظيفي والآخر يتعلق بعلاقة القيم التنظيمية بالاستقرار الوظيفي، وذلك باعتماد المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للدراسة، مستعينين بالاستمارة، المقابلة، وكذا الملاحظة بالمشاركة كأدوات في جمع البيانات، بالإضافة إلى ذلك تم استعراض الدراسات السابقة التي الحصول عليها في حدود الاطلاع، والتي لها علاقة بالموضوع وتحديد ما يميز دراستنا الحالية عنها وكذا توضيح كيفية الاستفادة منها، مع الإشارة إلى بعض العراقيل والصعوبات التي وجهاتنا.



# الفصل الثاني

# الفصل الثاني: القيم الاجتماعية والتنظيمية

## تمهيــــد

أولاً: ماهية القيم

ثانياً: ماهية القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة

ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة

## خلاصة الفصل

## تتهيــــــــــــــــــــد :

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية القيم بصفة عامة ثم ماهية القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في ميدان العمل من خلال العناصر التالية:

### أولاً: ماهية القيم

سنحاول في هذا العنصر تحديد مفهوم القيم من خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي ويبرز ذلك من خلال:

#### 1. تعريف القيم:

أ) **التعريف اللغوي للقيم:** سيتم تحديد القيم من الجانب اللغوي كالآتي:

القيمة هي "قيمة الشيء أي ثمنه وكلمة القيمة بمعنى الجيد أو ماله من قيمة ممتازة ويشيع في اللغة العربية المعاصرة استعمال القيمة للدلالة على الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني"<sup>1</sup>.

*Valeur : " intérêt que l'on porte à un objet; estime que l'on a pour une personne. La notion de valeur est essentiellement subjective; elle varie avec les individus et les situation ; elle est liée à la satisfaction des besoins.Un objet n'ade valeur qu'autant qu'il est désirable "<sup>2</sup>*

*Valuable : "very useful or important "<sup>3</sup>*

ب) **التعريف الاصطلاحي للقيم:** سيتم تحديد القيم من الجانب الاصطلاحي كالآتي:

القيمة كمصطلح في العلوم الاجتماعية قد تعني أي موضوع أو حاجة أو اتجاه أو رغبة ويستخدم هذا المصطلح تقريباً في معظم الحالات وذلك أثناء وجود علاقة تفاعلية بين الحاجات والاتجاهات والرغبات من جهة والموضوعات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> إميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، ص 314.

<sup>2</sup> Norbent sillamy, *Larousse, psychologie*, P605

<sup>3</sup> Hornby ,AS, *OXFORD ADVQNCED LEARNER'S Dictionary, International Studentt ' s Edition,2006*, P1631.

ومن أقدم التعريفات نجد **توماس وزنانيكي** في مؤلفهما الشهير **الفلاح البولندي** فهما يعرفان القيمة الاجتماعية بأنها تنطوي على مضمون واقعي تتقبله جماعة اجتماعية معينة بالإضافة إلى أنها لها معنى محدد بحيث تصبح في ضوئه موضوعاً معيناً أو نشاطاً خاصاً<sup>1</sup>. كما تعرف **موسوعة العلوم الاجتماعية** القيم بأنها "الاعتقاد بأن شيئاً ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية أو أولوية لفرد أو جماعة"<sup>2</sup>. كما أكد **كراثول** أن اكتساب القيمة الواحدة أو مصفوفة القيم يمر بثلاث مراحل وهي<sup>3</sup>:

◀ **مرحلة التقبل:** الاعتقاد بالقيمة دون القناعة التامة بها.

◀ **مرحلة التفضيل:** تفضيل قيمة والافتناع بأهميتها.

◀ **مرحلة الالتزام:** يلتزم الفرد بمضمون القيمة ويرفض مخالفتها.

**2. علاقة القيم ببعض المفاهيم:** يعتبر مفهوم القيم رغم شيوعه وكثرة استخدامه لدى العديد من الباحثين إلا أنه نجده يتشابه أو يتشابه مع العديد من المفاهيم ، لهذا سعينا إلى توضيح ذلك انطلاقاً من بعض المفاهيم التي رأيناها أكثر تداخلاً وحاولنا تحديد الفرق بينهما:

أ) **القيم والاتجاهات:** لقد صاغ **روكيتش** أهم الفروق بين القيم والاتجاهات كالتالي<sup>4</sup>:

◀ القيم تعبر عن معتقد وحيد بينما الاتجاهات تشير إلى تنظيم لعدد من المعتقدات.

◀ القيم تتسامى على الموضوعات أو المواقف في حين الاتجاهات ترتبط بموقف محدد أو موضوع معين.

◀ القيم هي مستوى للحكم بينما الاتجاهات ليست مستويات لذلك

◀ القيم يقل عددها نسبياً ، بينما الاتجاهات يزداد عددها بطريقة يصعب حصرها نظراً لارتباطها بالمواقف والموضوعات العديدة.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 428.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 190.

<sup>3</sup> عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 229.

<sup>4</sup> نورهان منير حسن فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ص 97.

وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الاتجاهات أوسع من القيم.

(ب) القيم والمعايير: حيث يمكن تحديد الفرق بينهما من خلال ثلاث محطات:

◀ القيم تعد معايير مثالية تعمل على توجيه السلوك من داخل الفرد أي أن في جوهر شخصية بينما المعايير تمثل قواعد أو توقعات من الجماعة لسلوك أو اتجاه معين أي مصدرها جماعة خارج الفرد.

◀ تعمل القيم على إرشاد السلوك إلى الغايات النهائية للحياة بينما المعايير الاجتماعية ترشد الشخص إلى أنواع السلوك في المواقف المحددة في الزمان والمكان والأشخاص.

◀ نسق القيم لدى الأفراد يتم ترتيبه على فئات السلوك المقبول حسب أفضليته، بينما المعايير الاجتماعية تحدد ما هو مقبول من الجماعة في موقف معين وما هو غير مقبول<sup>1</sup>.

(ج) القيم والأخلاق قال قدامى الفلاسفة أن "علم القيم يتضمن علم الأخلاق وعلم الجمال وعلى هذا تكون الأخلاق أقل شمولية من القيم"<sup>2</sup>

كما أوضح غاندي أن غياب القيم كعنصر يعمل على توجيه النشاط الإنساني ينتج عنه الدمار لا محال وأن أي نشاط لا بد أن تغلفه القيم، فقد قال معرفة بلا أخلاق ولذة بلا ضمير، وسياسة بلا مبادئ وتجارة بلا فضيلة وثروة بلا عمل، وعلم بلا روح إنسانية تمثل تدميراً للنشاطات الإنسانية السابقة<sup>3</sup>.

(د) القيم والحاجات: حيث يرى ماسلو أن مفهوم القيم مشابه لمفهوم الحاجة، كما يرى البعض أن للقيم أساساً بيولوجياً فهي تقوم على الحاجات الأساسية، فلا يمكن أن توجد قيم معينة لدى الفرد إلا وكانت لديه حاجة معينة يسعى نحو تحقيقها أو إشباعها.

<sup>1</sup> مليكة بن زيان، القيم الأخلاقية لدى الشباب بين عوامل التصدع وكيفية المعالجة، جمع وتنسيق نسيبة فاطمة الزهراء

القيم الأخلاقية في المجتمع العربي بين التنظير والممارسة، دار الأيام، ط1، ج2، عمان، 2019، ص184.

<sup>2</sup> سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2008، ص21.

<sup>3</sup> ماجد زيود، الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق، ط2، عمان، 2011، ص302.

ويقسم بعض الباحثين القيم بالنسبة إلى الحاجات إلى نوعين<sup>1</sup>:

◀ قيم أولية: بحيث تتعلق هذه القيمة بالحاجات البيولوجية.

◀ قيم ثانوية: وهي تختص بالجانب الأخلاقي والاجتماعي.

**3. خصائص القيم:** تتسم القيم الاجتماعية بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من

المفاهيم المتداخلة معها وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- ◀ تصطبغ بالصبغة الاجتماعية: أي تنطلق من منطلق اجتماعي محدد.
- ◀ تتصف بالذاتية: أي وجود إحساس لدى كل فرد بالقيم على نحو خاص به.
- ◀ تتصف بالنسبية: أي تتعلق بزمان ومكان معين، فما هو مناسب في هذا المكان قد لا يكون مناسباً في مكان آخر، ونفس الشيء مع الزمان.
- ◀ تتصف بالهرمية: أي ترتب عند كل شخص ترتيباً متدرجاً حسب الأهمية.
- ◀ تتصف بالقابلية للتغيير: أي قابلية للتغيير حسب تغير الظروف الاجتماعية.
- ◀ تتصف بالعمومية: أي تشكل طابعا قوميا عاما ومشاركا بين جميع الطبقات.
- ◀ مثالية.
- ◀ القيم مكتسبة وليست فطرية فالفرد يتعلمها عن طريق التربية الاجتماعية والتنشئة في نطاق الجماعة<sup>3</sup>.
- ◀ تتضمن القيمة الوعي بمظاهر الإدراكية والوجدانية.
- ◀ القيمة ذات قطبين فهي إما هذا الوجود أو ذلك الوجود وهي إما حق أو باطل خير أو شر<sup>4</sup>.
- ◀ القيم مجردة أي غير محسوسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سعاد جبر سعيد، مرجع سابق ، ص25.

<sup>2</sup> خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص183

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص81.

<sup>4</sup> حودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، ط1، 2011، ص288.

<sup>5</sup> سعاد جبر سعيد، نفس المرجع ، ص36.

انطلاقاً من ذلك يتضح لنا خصائص القيم الاجتماعية التي يمكننا تجسيدها داخل النسق التنظيمي وهو المؤسسة.

#### 4. تصنيف القيم: حيث يتم تصنيف القيم إلى 06 تصنيفات من حيث المحتوى، المقصد

بعد الشدة، بعد العمومية، بعد الوضوح، ومن حيث الدوام وذلك من خلال المخطط

التالي: الشكل رقم (02): تصنيف القيم



المصدر: فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة

ط1، عمان، 2009، ص، ص 91-95

الجدول رقم (02): يوضح تصنيف القيم

المثال	المعنى	التصنيف	الأساس
الفلاسفة، العلماء	اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة	نظرية	المحتوى
رجال المال، والأعمال	اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع، ويتخذ من البيئة المحيطة به وسيلة للحصول على الثروة عن طريق الإنتاج والتسويق.	اقتصادية	
الفنانون	اهتمام الفرد إلى ما هو جميل ومتوافق ومنسق	جمالية	
المصلحون الاجتماعيون	اهتمام الفرد بغيره من الناس ومساعدتهم	اجتماعية	
قادة الرأي	اهتمام الفرد بالنشاط السياسي والعمل السياسي.	سياسية	
رجال الدين	اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، ومعرفة أصل الإنسان ومصيره... الخ	دينية	
الترقيات	تعتبر وسائل لغايات أبعد	وسائلية	المقصد
حب البقاء	تعتبر غاية في حد ذاتها	غائية	
تنظيم العلاقة بين الجنسين	ما ينبغي أن يكون	ملزمة	الشدة
إكرام الضيف	ما يفضل أن يكون	تفضيلية	
كمقابلة الإساءة بالإحسان	تحدد ما يرجى أن يكون	مثالية	
أهمية الدين، الزواج	يعم شيوخها وانتشارها في المجتمع كله	عامة	العمومية
الأعياد	متعلقة بمواقف معينة خاصة أو طبقة أو جماعة خاصة	خاصة	
الخدمة الاجتماعية	التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام	ظاهرة	الوضوح
التفاني و الإخلاص في العمل	يستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات	ضمنية	
التراث الثقافي (الأعراف، التقاليد)	تبقى زمنا طويلا وتنتقل من جيل إلى آخر	دائمة	الدوام
الامتحانات المهنية	وقتيّة عارضة قصيرة سريعة الزوال	عابرة	

المصدر: خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص183



### ثانياً: ماهية القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة

#### 1. تعريف القيم الاجتماعية: نجدها بدورها اختلف فيها نذكر منها بعض التعريفات:

◀ هي كل ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد فيما بينهم وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي بدوره يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها أساس النجاح الدائم والمستمر<sup>1</sup>

◀ هي تصورات ومفاهيم تحدد ماهو مرغوب فيه ومقبول اجتماعيا وتؤثر في اختيار أساليب السلوك الإنساني ووسائله وأهدافه وتوجه مظاهرها في اتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم ومعاييرهم ورموزهم لأن النسق القيمي في المجتمع هو الذي يشكل طبيعة العلاقات بين الأفراد بالصورة التي تتفق وتساير معايير المجتمع، ونفس الشيء يمكن إسقاط ذلك على الوسط الاجتماعي العملي<sup>2</sup>.

◀ ويعرفها نيل سمسler بأنها "الغايات المرغوبة التي توجه النشاط الإنساني أو هي القضايا العامة للغايات الشرعية الموجهة للفعل الاجتماعي"<sup>3</sup>

◀ في حين نجد نوبس يعرفها بأنها "مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصب في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع"<sup>4</sup>

◀ بالإضافة إلى بارسونز يعرفها في كتابه النسق الاجتماعي "بأنها عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف فكأن

<sup>1</sup> خريش عبد القادر الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة لونيبي علي البلدية المجلد 02، العدد 04، 2014، ص54.

<sup>2</sup> راكان راضي الحراشنة، الضبط الاجتماعي والانحراف فحص نظرية تشارلز تتل في توازن الضبط، دراسة ميدانية دار الراية، عمان، 2016، ص 41.

<sup>3</sup> علي عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص130.

<sup>4</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعاليات التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص19.

القيم تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء<sup>1</sup>

◀ كما تعرف من قبل بورتا فريدمان في كتابها عن أسس قيام القيم أنها "مشاعر أو اتجاهات أو استعداد أو تهيؤ أو نشاط أو سلوك أو نهاية لسلوك ما أو تفضيل أو تقويم"<sup>2</sup>

◀ كما نظر بعض علماء الاجتماع إليها باعتبارها أنماط تعاون في توجيه العمل فقد ذكر **J.K. Volson** أننا في دراسة الثقافة نهتم بالأنماط والقواعد العامة للتكامل<sup>3</sup>

◀ كذلك تعد بمثابة اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته سواء كانت الخلقية أو العقلية أو الجمالية أو كل هذه مجتمعة بناء على المعايير التي تعلمها من الجماعة ووعاها في خبرات حياته نتيجة عمليات الثواب والعقاب والتوحيد مع الغير، وبالتالي المفهوم الاجتماعي للقيم مقصور على تلك الأنواع من السلوك التفضيلية المبنية على أساس مفهوم المرغوب فيه والمرغوب عنه<sup>4</sup>.

◀ أيضا تعرف القيم الاجتماعية بأنها "التفاعل الاجتماعي والود مع الآخرين والقدرة على تكوين العلاقات مع مختلف أنماط البشر ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسبتهم والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين"<sup>5</sup>

◀ وهي كذلك "مجموعة المبادئ والمعايير التي يكتسبها الفرد من خلال خبراته وتفاعله مع الآخرين وتعمل على تنظيم الأفراد بالجماعة التي ينتمون إليها وتكون سلوكياتهم منسجمة ومتوافقة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق، عمان، 2003، ص 138.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، 2014، ص 203.

<sup>4</sup> فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1980، ص 53.

<sup>5</sup> فايز كمال شلдан، دور الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في تعزيز القيم الاجتماعية لدى طالباته وسبل تطويره الجامعة الإسلامية نموذجاً، مؤتمر تربوي، القيم في المجتمع الفلسطيني واقع وتحديات جامعة فلسطين، كلية التربية، ص 10

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 11.

من خلال عرض هذه التعاريف نستشف التباين في تحديد مفهوم القيم الاجتماعية فكل ينظر لها من زاوية معينة، وهذا ما أشار إليه وليمز بقوله " مفهوم واسع وشامل له ميزة جذب الانتباه لإمكانية وجود عناصر قيمة في كل أنواع السلوك الفطرية أو التلقائية" <sup>1</sup>، ولكن رغم ذلك يمكن القول بصفة عامة أنها تتجسد في القيم المرغوب فيها والقيم الغير المرغوب فيها فهي بمثابة موجّهات الفعل وخاصة أن دراستنا تنصب في تنظيم اجتماعي وهو المؤسسة فالقيم الاجتماعية السائدة بين الموظفين في المؤسسة كاحترام، الإخلاص، الوفاء، التعاون... من شأنها تأثير الايجابي على أداء الموظف ومن ثمة على المؤسسة.

## 2. أهمية القيم الاجتماعية: للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة دوراً أساسياً سواء

على مستوى الفردي أو المجتمعي فهي كمحددات للفعل السوسولوجي وتتضح أهميتها من خلال ما يلي:

### أ) أهمية القيم على المستوى الفردي <sup>2</sup>:

- ◀ تفسير السلوك والدافع إليه لأن القيم من أهم الوسائل التي تساعدنا في فهم الشخصية الإنسانية وكذا تفسير مختلف الاختلافات في السلوك
- ◀ القيم تزود الفرد بالإحساس بالهدف الذي يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.
- ◀ تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه الآخرون وماهية ردود أفعالهم.
- ◀ القيم طريقة لتكوين الإطار المرجعي للفرد <sup>3</sup>.
- ◀ تعمل القيم على وقاية الفرد من الانحراف فالقيم الدينية والاجتماعية مثلاً التي يتبناها تحميه من الانزلاق في الخطأ.
- ◀ تعمل القيم كموجهات لخيارات الأفراد أكثر ميلاً أو تفضيلاً لأيديولوجية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو حتى مهنية.

<sup>1</sup> محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، أسكندرية، 1990، ص147.

<sup>2</sup> السيد أحمد السيد، البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدراسيين بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، قسم العلوم الاجتماعية، معهد البحوث والدراسات الأسوية، ص18.

<sup>3</sup> عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص224،223.

- ◀ تلعب دوراً في حل الصراعات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- (ب) أهمية القيم على المستوى المجتمعي<sup>2</sup>:
- ◀ تسهم القيم في توجيه الناس في اختيار الأدوار الاجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل سليم.
- ◀ تحقق القيم الضبط الاجتماعي فهي تؤثر في الناس لكي يجعلوا سلوكهم مطابقاً للقواعد الأخلاقية، كما تعمل القيم على كبح العواطف السلبية التي قد تدفع إلى الانحراف والتمرد.
- ◀ تساعد القيم المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة وذلك يسهل على الناس حياتهم ويحفظ المجتمع استقراره وكيانه في إطار موحد.<sup>3</sup>
- ◀ تربط القيم أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها البعض حتى تبدو متناسقة، كما أنها تعمل على إعطاء النظم الاجتماعية أساساً عقلياً يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة.
- ◀ تؤلف القيم الإطار الأخلاقي لكل نشاط إنساني من خلال توجيه هذه النشاطات نحو أهداف سامية.<sup>4</sup>
- ◀ تلعب القيم دوراً كبيراً في تنمية المجتمع... مثل القيم العلمية المتمثلة في التفكير والتخطيط والطموح والاجتهاد وغيرها هي السبيل إلى تنمية المجتمع وازدهاره والارتقاء به إلى مصاف المجتمعات المتقدمة.
- ◀ تلعب القيم دوراً مهماً على مستوى الإنسانية، لأن القيم الإيجابية تدعوا إلى تعاون المجتمعات ونبذ العنف والصراعات والتمييز العنصري.

<sup>1</sup> دلال ملحس استيتيه، عمر موسى سرحان، المشكلات الاجتماعية، دار وائل، ط1، عمان، 2012، ص300.

<sup>2</sup> عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص 223، 224.

<sup>3</sup> ماجد الزبيد، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>4</sup> دلال ملحس استيتيه، نفس المرجع، ص302.

ومن ثمة نستشف أهمية القيم الاجتماعية رغم كونها بقية فترة طويلة بعيدة عن اهتمام علماء الاجتماع حيث يعلل ذلك ليفي شتراوس *Lévi Strauss* في معرض حديثه عن أهمية القيم في دراسة الثقافات المختلفة إذا كان قد بدا من العلوم الاجتماعية شيء من العزوف أو التردد أو التقصير والتباطؤ في معالجة القيم فمرد ذلك إلى أنه عندما نتكلم عن القيم إنما تكلم عن الانفعالات والعواطف والظواهر غير المنطقية وبما أن مهمة أي علم هي أن يعبر عن الظاهرة بأسلوب منطقي فإننا نخشى أن يفضي الكلام -علمياً- عن القيم إلى التناقض الحادث من تفسير بيانات غير منطقية بعبارات منطقية فهذا من شأنه أن يهدم هذه البيانات ويشوه طبيعة القيم<sup>1</sup> وهكذا يتجلى لنا دورها الهام في ضمان استمرارية الفرد في الوسط المجتمعي فهي تحمل هويته وخاصة إننا نحاول في دراستنا الوقوف على القيم السائدة في المؤسسة وربط بمدى استقرار هذا الموظف الذي هو جزء من المجتمع.

### 3. نماذج عن القيم الاجتماعية: سيتم الحديث عن بعض نماذج من القيم الاجتماعية

السائدة في المؤسسة والتي هي محور دراستنا وهي كالتالي:

أ) **قيمة الاحترام:** إن قيمة الاحترام واجب إنساني ديني محض واستفحالها في المؤسسة يعكس بيئة تنظيمية إيجابية سواء على المستوى الفردي للموظف أو على مستوى الأداء، وقد أشار باينر *Pinr* في هذا المجال إلى أن "الأفراد الذين يعطون أهمية كبرى للاحترام الاجتماعي لهم قابلية لتحقيق مستوى ناجح من التكيف والتأقلم وهذا بوضع أنفسهم في الوضعيات التي تجلب احترام الآخرين لهم"<sup>2</sup>.

إذ نجد بعد الاحترام يقاس بمقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم وذلك بتقييم مستويات الدعم والتعاون والرعاية التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم، بحيث يقيم الفرد بقدر اهتمام المدراء براحة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومزايا من شأنها مساعدة الموظفين في حياتهم خارج وداخل مكان العمل

<sup>1</sup> فوزية دياب، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري دراسة مسحية، جامعة الجزائر، ص 11.

ويدرك المدراء الحريصون على رعاية مرؤوسيهـم أثر العمل على الحياة الشخصية للموظفين" بحيث<sup>1</sup> :

- ◀ يصبح مكان العمل وبيئته أكثر إنسانية.
- ◀ يستطيع الموظفون التعامل بكل أريحية وتركيز طاقتهم في العمل .
- ◀ يثق الموظفون في الإدارة وفي إخلاصها.

كما أوضحت دراسة قام بها كل من روس وزاندر عام 1957 لمعرفة مدى العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، وقد تبين لهما من هذه الدراسة "أن الأسباب المؤدية إلى ترك العمل تعود إلى عدم وجود التقدير والاحترام بين العاملين"<sup>2</sup> وبالتالي هذه الدراسة توضح انعكاس غياب الاحترام في الوسط العملي للمؤسسة.

(ب) قيمة الوفاء: ومن مظاهرها الأمانة باعتبارها صفة إنسانية أوجبها ديننا الحنيف وأمرنا بالالتزام بها في جميع المجالات ومن تلك المجالات أمانة في العمل الإداري بحيث تشمل تأدية الحقوق إلى أهلها من دون المساس بها ، ومن صفاتها كتمان السر فقد صدق الله تعالى حين قال ﴿ **وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا** ﴾<sup>3</sup>

(ج) قيمة الإخلاص: قيمة ضرورية في المؤسسة لقول الله تعالى : ﴿ **وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ** ﴾<sup>4</sup> ، فهذه القيمة لا غنى عنها لهذا يجب المساهمة في استفحالها في أوساط الموظفين من أجل نجاح المؤسسة، "فالإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها، وترتبط هذه المشاعر بمدى قبول

<sup>1</sup> عبد الرحمان العور، مكان العمل الرائع، صدى الموارد البشرية، مجلة نصف سنوية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية

الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 04، أبريل 2016، ص 12، 13

<sup>2</sup> محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجد لاوي، ط1، عمان، 2005. ص 185.

<sup>3</sup> سورة الإسراء الآية 34.

<sup>4</sup> سورة البينة الآية 05.

الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل كل ما في وسعه من مجهود، ورغبته في البقاء عضواً فيها<sup>1</sup>

وقد احتلت القيم المرتبة الأولى في نظام القيم الوسائلية التي أسفرت عنها نتائج الدراسة التي قام بها عبد الحفيظ مقدم من خلال دراسته المسحية للقيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات الصناعية ، ويرجع ذلك إلى اهتمام الموظف الجزائري بصفة الإخلاص إلى عاملين رئيسيين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالأول الإيجابي يرجع إلى التنشئة الأخلاقية والدينية بصورة خاصة، والعامل الثاني السلبي الذي أثر على إبراز قيمة الإخلاص يرجع إلى الظروف اليومية التي يعيشها الفرد... نجد ندرة المواد الأساسية وسوء التنظيم والإدارة بالإضافة إلى الرشوة والمحسوبية من أهم مظاهر التي يعرفها المجتمع الجزائري في كل الجوانب.<sup>2</sup>

(ح) **قيمة الصدق:** تعتبر هي أيضاً من أهم القيم العليا التي يجب استفعالها في المؤسسة بين الموظفين نظراً لدور الإيجابي الذي تحققه، فهي تعني إبراز الحقائق كما هي دون تحريف أو تزيف أي هي قول الحق في جميع المواقف والوفاء بالوعد واحترام الكلمة ومطابقة الكلام للواقع السلوكي<sup>3</sup>.

(خ) **قيمة التعاون:** تعتبر قيمة التعاون "بذل الموظف لجهود غير مطلوبة في معاونة ومساعدة الآخرين تعكس شعوره ورغبته في العمل الجماعي ويشجعها المسؤولون"<sup>4</sup>. إن قيمة التعاون بصفة عامة من العمليات الاجتماعية المهمة في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد إرساء سليماً، فالعمل سويماً يقود إلى تحقيق غايات عامة مشتركة، تعود أثارها بالنفع على الجميع<sup>5</sup>، فنفس شيء تلعبه على مستوى المؤسسة ولكن

<sup>1</sup> رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، الأردن، ص276.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 06، 07.

<sup>3</sup> عبد المالك مجادة ، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية الولاء التنظيمي نموذجاً دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثير والزخرفة، البلدة، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، فبراير 2018، ص 173.

<sup>4</sup> حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>5</sup> معتز الماجوي، علم الاجتماع التربوي، دار أسامة المشرق الثقافي، ص 152

بشكل مهيكّل ومنظم، ومن ثمة فهي قيمة اجتماعية عالية تبنى عن الوعي الكبير بين الموظفين والمسؤولين بالدرجة الأولى، لهذا فهي تقوم على " مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه جزء من جماعة العمل فبقدر احتياج الفرد والتزامه بها بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ ويخدم الفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار تحليه بقيمتي الأخوة والتواضع"<sup>1</sup>.

وتبرز أهميتها على مستوى المؤسسة في كونها "تساهم في التقليل من الصراع التنظيمي كما تجعل الأمور وانجاز المهام يتم في سلاسة مما يقلل الضغط عن الإداريين مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة"<sup>2</sup>، ناهيك عن كونها مبدأ من مبادئ الإدارة التي أشار إليها هنري فايول.

**هـ) قيمة التكافل الاجتماعي:** وهي ظاهرة اجتماعية تقوم على مبدأ التآزر والأخوة بين الأفراد سواء في الحياة الاجتماعية بصفة عامة أو الحياة المهنية على وجه الخصوص، بحيث يقتضي الأمر أن يكونوا كالجسد الواحد كما تبين لأن الفرد كائن اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمعزل عن المجتمع ومن ثمة نفس الشيء فهو يعمل في مؤسسة كل يوم ثمان ساعات فلا يستطيع مباشرة عمله لوحده دون حاجة لزملائه، فلا بد أن تكون حاجات مشتركة بينهم لا يتسنى له تحقيقها بمفرده بل يحتاج مساعدة من طرف الزملاء، بل حتى في مواقف عملية أو على مستوى الشخصي ينبغي أن يكون بينهم نوع من التضامن الاجتماعي سواء في الضراء أو السراء.

**و) قيمة التضحية:** إن سيادة التضحية في المؤسسة بين الموظفين تقتضي أن يبذل كل موظف ما في وسعه من جهد من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً، علماً أنها قد تكون هذه التضحية بالنفس أو المال أو الوقت.

<sup>1</sup> عبد القادر شلالي، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي ، مجلة معارف جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، ص07.

<sup>2</sup> هشام حسان والمداني حجاج، التعاون كقيمة تنظيمية وعلاقتها باستقرار الموظفين، دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 07، ص145.



(ز) قيمة التسامح: أوضح الله سبحانه وتعالى قيمة التسامح في قوله ﴿ فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ ﴾<sup>1</sup> وكذلك في قوله: ﴿ وَمَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاهِنِينَ وَالْفَيْهَاءِ وَالْمَافِينِ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾<sup>2</sup>

تسعى قيم التسامح في المؤسسة إلى "تحقيق الثقة المتبادلة في بيئة العمل، وتوطيد العلاقات بالتواصل البناء، وتبني ثقافة التنوع والتكامل الوظيفي. كما أن هذه المتطلبات في بيئة العمل تسهم في رفع مؤشر الإيجابية والسعادة بالمؤسسة، إضافة إلى تعزيز الولاء والرضا الوظيفي، وتحفيز الإبداع والتعاون المشترك"<sup>3</sup>.

كذلك تعتبر قيم التسامح بمثابة المساعد على بناء الولاء الوظيفي، فالعاملون في مؤسسات تسودها ثقافة التسامح عادة ما يبذلون جهوداً إضافية لتحسين الأداء، ما ينعكس إيجابياً على عوائد الشركة"<sup>4</sup>.

ومن ثمة يمكن القول أن استفحال قيمة التسامح في أوساط الموظفين يساعد في خلق بيئة عملية إيجابية مشجعة على العمل.

<sup>1</sup> سورة الحجر الآية 85.

<sup>2</sup> سورة آل عمران الآية 133، 134.

<sup>3</sup> دار زايد للثقافة الإسلامية، التسامح في بيئة العمل يزيد من الرضا الوظيفي

<https://www.emaratalyoun.com>, 29/07/2019, 09<sup>H</sup>07

<sup>4</sup> جين وليامز، أهمية التسامح في بيئة العمل 01-02

<https://www.humanitygate.com>, 31/03/2018, 13<sup>H</sup>50

◀ أهمية التسامح الوظيفي الإداري : يشمل التسامح الإداري في العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- الاستقرار الوظيفي والانتماء في بيئة العمل المتسامحة والإيجابية يشعر به جميع الموظفون، فالتسامح الإداري بين الإدارة والموظفين وفيما بين الموظفين يبذل الكثير من المخاوف الوظيفية ويخفف العديد من منابع القلق الوظيفي.
- الإبداع والإنتاجية والمغامرة : يقول أستاذ تطوير القيادة والتغيير التنظيمي مانفريد كيتس ديفري أن العديد من بيئات العمل اليوم تبدو أشبه بالمتقلبات في غياب التسامح مع الأخطاء، فيما يساهم التسامح الإداري في بيئة العمل بانصراف الموظف إلى عمله بدلاً من تغطية أخطائه، ومن لا يخطئ لا يعمل.
- التسامح في بيئة العمل يعزز قدرة الموظفين على الإبداع والتفكير الحر، ويساعدهم على خوض المغامرات المفيدة.
- السعادة في العمل عندما كان التسامح الإنساني يعزز انتماء الموظفين إلى بيئة العمل ويقرب بينهم، وعندما كان التسامح الإداري يعزز ولاء الموظفين ويفتح أمامهم مساحات جديدة للإبداع، فإن محصلة كل ذلك هو الوصول إلى السعادة في العمل.

ح) قيمة الانتماء للمؤسسة: يقصد بها "شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفرقة وللمنظمة ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته وينتج على ذلك أيضاً تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عامر العبود، التسامح في بيئة العمل ودور التسامح الوظيفي

<https://www.hellooha.com>, 14/12/2019, 10<sup>H</sup>30

<sup>2</sup> مرزوق سارة وبوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017، ص174.

كذلك هناك من يعرفه على أنه عبارة عن اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها<sup>1</sup> كما يرى فيلب برنو " ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها"<sup>2</sup>

**5. العوامل المساهمة في توافق قيم العمل:** إن دراسة القيم في المؤسسة ذات أهمية قصوى نظراً لما تحمله من ميكانزمات تحفظ بقاءها واستمرارها، لهذا نجد جملة من العوامل تساهم في توافق هذه القيم ولكن قبل الحديث عنها كان لزاماً منا معرفة الأبعاد الإستراتيجية التي يجب مراعاتها للعاملين، وكذا العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل.

أ) الأبعاد الإستراتيجية التي يجب مراعاتها للعاملين: وتكمن في ما يلي<sup>3</sup>:

- ◀ قوة المنظمة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.
- ◀ تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة والكفئة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.
- ◀ الواقع التنافسي المحتدم بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان العمل أن تحقق بقاء واستقراراً لمواردها البشرية.

<sup>1</sup> عبد المالك مجادة ، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> توتي طارق، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية ، دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة الرغايا، الجزائر العاصمة، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، ص142.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص191.

- (ب) العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل: حيث نجد هناك عوامل تسهم في النهوض بالقيم داخل النسق الاجتماعي التنظيمي وهو المؤسسة وهي كالأتي<sup>1</sup>:
- ◀ القرارات: عن طريق القرارات يتم اختيار القيم المرغوبة ومن ثم تكوين التزام مطلق لأن يتلاءم معه العاملون في المؤسسة.
  - ◀ الهيكل التنظيمي: إذ عن طريق الهيكل التنظيمي يتم تحديد مستويات ومهام أو وظائف تكون ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة وكذا وضوح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.
  - ◀ نظام العمل: تصميم نظم لانبجاز المعايير ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة.
  - ◀ التعيين: تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية لتنفيذ القيم المرغوب بنشرها في المؤسسة.
  - ◀ التدريب: تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم ويعززونها بالمهارات الإضافية.
  - ◀ التنسيق: تنسق أنشطة كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملين واستبعاد الازدواجية مع الأنشطة المتماثلة الأخرى.
  - ◀ التكامل: تكامل جميع الأنشطة المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملين واستبعاد الازدواجية مع الأنشطة المتماثلة الأخرى.
  - ◀ الاتصالات: يتم عن طريق الاتصالات تثقيف العاملين بأن هناك قيما جديدة قد أعدت في المؤسسة لابد من الالتزام بها.
  - ◀ التطابق: ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية.

<sup>1</sup> بولقواس زرفة، المؤسسات الصغيرة ودورها في تفعيل قيم العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 08، ص39.

وبعد عرض الأبعاد الإستراتيجية التي يجب مراعاتها للعاملين، وكذا العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل سنقوم أيضاً بمعرفة العوامل المساعدة على توافق القيم إذ نجد هذه العوامل قد تساعد الموظف على تأقلم مع محيط المؤسسة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

◀ حصر العوامل الثقافية والقيمية التي بإمكانها التأثير على السلوك المهني للعامل داخل التنظيم.

◀ الفصل بين القيم الايجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها مع الواقع التنظيمي.

◀ التعرف على الدوافع الثقافية لطرق التسيير الدخيلة غير المتماشية مع واقع التنظيمات.

◀ بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم، وذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 45، 46

## ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة:

**1. تعريف القيم التنظيمية:** لقد تباينت تعريف هذه القيم ويتجلى ذلك من خلال مايلي:

◀ تعتبر القيم التنظيمية عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي

يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها ، وقد عرفها كل من

*David Francis et Micheal Woodcock* بأنها معتقدات بخصوص ماهو حسن

أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم، إذا أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم،

وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم<sup>1</sup>.

◀ كذلك هي التي " تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل إذ تعمل هذه القيم على

توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة<sup>2</sup>

◀ أيضاً هي التي "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر

الخطوط العريضة لتوجيه السلوك"<sup>3</sup>

ومن خلال ذلك يتبين أن القيم التنظيمية هي بمثابة القيم السائدة في المؤسسة أي

الموجودة في ميدان العمل التي تبين أو تعكس سمات المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك نجد تعريف خاص يعكس ماهو معمول به في الواقع والمتمثل في

مجموع المبادئ التي أصبحت التنظيمات الحديثة تعمل بها والتي منها الولاء الضعيف للتنظيم

والإنتاج حسب الأجر والبحث عن التقدير واهتمام الضعيف بالأمن والاستقرار التنظيمي

والتوازن بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد، والبحث عن وسائل الراحة والترفيه والعطل

وتجنب الملل والرتابة وتكوين الذات وتنمية المهارات وإشراك في التسيير وإصدار القرارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، عمان، 2008، ص101.

<sup>2</sup> مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء

متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العام، 2009، ص11.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص12.

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص107.

كما أن للمؤسسة 04 أبعاد قيمية بحيث يحتوي كل بعد منها على مجموعة من القيم وهي كالأتي<sup>1</sup>:

◀ أسلوب الإدارة: ويشمل قيم القوة والنخبة والصفوة والمكافأة.

◀ إدارة المهمة: وتشمل على قيم الكفاءة والفعالية.

◀ إدارة البيئة المؤسسية وتشمل قيم الدفاع والإبداع والتنافس.

2. أهمية القيم التنظيمية: إذ تتحلى فيما يلي<sup>2</sup>:

◀ تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك

التنظيمي مثل العلاقات التعاونية بين العمال.

◀ تلعب القيم التنظيمية دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب إتباعه، حيث يلقت

العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة"، وخير دليل على ذلك

الكتيب الذي أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية الذي يحدد أهم القيم والأهداف

والاستراتيجيات والممارسات التي تميز شركة خاصة بالمعدات الالكترونية عالية التقنية.

◀ تعد القيم التنظيمية مهمة لأن لها تأثيرات على النتائج التنظيمية والفردية ومهمة أيضا

عندما تتناسب القيم الفردية والتنظيمية بحيث يؤثر هذا التناسب على النتائج الفردية

ويتوقع من القيم التنظيمية مزيداً من الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام في مستويات

عالية<sup>3</sup>.

◀ تشكل القيم التنظيمية أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم

وتطلعاتهم، كما يكون لها آثار سلبية و ايجابية على سلوك الأفراد وأدائهم لذلك معرفة

القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص235.

<sup>2</sup> محمد قاسم القربوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق، ط3، عمان، 2000، ص161.

<sup>3</sup> محمد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، مجلة العلوم الإنسانية الكويت ص56.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، نفس المرجع، ص231.

ومن خلال ذلك يتضح دور التي تسهم فيه القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة فهي بمثابة الخلفية الحقيقية للمؤسسة.

### 3. مراحل تطور القيم التنظيمية: حيث تمر المؤسسة بجملة من المراحل تتجسد في<sup>1</sup> :

أ) المرحلة العقلانية: تم النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان *Taylor* من رواد هذه النظرة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ب) مرحلة المواجهة: ظهرت قيم مؤسسية جديدة فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ج) مرحلة الإجماع في الرأي: وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز *Doglas Macregar* مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات *Y.X* لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

د) المرحلة العاطفية: وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرت هذه المرحلة امتداد لتجارب هوثورن والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

هـ) مرحلة الإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... الخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2002، ص، ص 232-234.



و) مرحلة التطوير التنظيمي: في هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

ز) مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويرى كل من اندرودي سبزلافي، ومارك جي دلاس أن الفرد يمر بثلاث مراحل تسمى عملية التنشئة التنظيمية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

◀ المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

◀ المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلاً في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركاً وفاعلاً في جماعة العمل.

◀ المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة.

كما نجد في هذا الصدد *Fildman* فيلدمان يقسم هذه المراحل السالفة الذكر انطلاقاً من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل وهي كالتالي: مرحلة الحذر والتطلع، مرحلة التعلم والتأقلم، مرحلة إتقان الدور<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علوط الباتول، العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ، مجلة البحوث السياسية والإدارية جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 07، ص212.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص112.

#### 4. نماذج عن القيم التنظيمية: سيتم الحديث عن بعض نماذج من القيم التنظيمية السائدة في

المؤسسة والتي هي محور دراستنا وهي كالتالي:

أ) **قيمة الانضباط:** وهي عبارة عن "درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين، ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار يجب أن يتحلى بقيمتي تامين الوقت، الطاعة"<sup>1</sup>.

ومن ثمة حاولنا حصر هذه القيمة التنظيمية المتعلقة بالانضباط في احترام الموظف لأوقات العمل وكذا مؤشر الغيابات، حيث نجد من بين مظاهر الإفرازات السلوكية المهنية لقيم العمل السائدة في المجتمعات النامية هو عامل التغيب عن العمل إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعب احترام وقت العمل، إلا أنه وحتى عند توفر وسائل النقل، فإن العمال تعو دوا على الإهمال نتيجة لقلّة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات وبالخصوص المؤسسات الجزائرية حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة، أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية<sup>2</sup>.

ب) **قيمة العدالة التنظيمية:** فهي عبارة عن إحساس الموظف بالعدالة في مكان العمل أو عدم العدالة ومن ثمة هذا الإحساس بانعدام العدالة يؤدي به إلى تراجع في مستوى الأداء حتى وإن توفرت الظروف الأخرى، أما إذا كان العكس فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة الارتباط بالمؤسسة وتكوين الثقة فيها وضمن العمل فيها.

تنتج العدالة التنظيمية عن ما يشعر به الموظف من عدل فيما يحصل عليه من عوائد من منحة المردودية وعلاوة الدخل التكميلي وترقيات... نظير ما يقدمه من مجهود أو ما يحصل عليه زملائه الذين يبذلون نفس الجهد وبالتالي يبعث في نفسيته نوع من الارتياح والاستقرار في المؤسسة، مع العلم أن هناك ثلاثة أبعاد وهي: عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية.

<sup>1</sup> عبد القادر شلال، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ومن أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية فعندما يرتفع مستوى إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ومن مظاهر العدالة التنظيمية التي تولد لدى الموظف قوة خالقة تشعره بالانتماء لمنظمتها نتيجة اندماجه الاجتماعي والمهني ومن ثمة تبني قيم المنظمة وهذا ما يصطلح عليه بالولاء التنظيمي إذ نجد الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء تتوفر فيه الصفات التالية<sup>2</sup>:

- ◀ التفاني في العمل وبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته لصالح المنظمة.
- ◀ الرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة والارتباط بها والحفاظ على سمعتها ومصيرها واعتزازه بأنه عضو فيها.
- ◀ القبول بأهداف المنظمة وقيمها.

كما يتم قياس بعد العدالة بمدى إدراك الموظفين بعدالة الإدارة في ممارساتها وسياساتها وذلك بتقييم مدى المساواة والحيادية والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل، حيث يقيم البعد الفرعي الخاص بالمساواة وكذا درجة التوازن في معاملة كافة الموظفين فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية، بحيث تم التوصل إلى نتائج التالية<sup>3</sup>:

- ◀ أن يثق الموظفون في أن القادة والمدراء يرونهم كأعضاء قيمين في المجموعة.
- ◀ أن يشعر الموظفون بالارتياح عند طرح أفكارهم ومقترحاتهم وأيضاً أن يطلبوا المساعدة عند الحاجة إليها.

◀ أن يتم تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم وبين المؤسسة ككل. وعليه إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين من بين الواجبات التي ينبغي على المسؤول مراعاتها وذلك عن طريق إقامة العدل وتولي النظر في مظالم مرعوسيه بنفسه وأن يتفقد

<sup>1</sup> فرج شعبان وشيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، العدد 07، ص17.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص19.

<sup>3</sup> عبد الرحمان العور ، مرجع سبق ذكره، ص14

أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن يتزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافر والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه،... ويخلص إدارته من مرض الحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية<sup>1</sup>.

ومن ثمة هذا الاهتمام بالموظف من خلال مراعاة جميع تلك العناصر السابقة الذكر سيولد لدى الموظف شعور بعدالة الإدارة ومن ثمة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح الانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن.

(ج) قيمة المحافظة على المال العام: أعتبر هنري فايول المحافظة على ممتلكات المؤسسة هي وظيفة أمنية من بين الوظائف الست التي يجب توفرها في أي تنظيم، لهذا يقتضي علينا ترشيد في استهلاك المال العام وعدم الإسراف فيه.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود أسباب اجتماعية وتعليمية وتنظيمية تمنع تحقيق المحافظة على المال العام بصورة جيدة في محافظة الأفلاج ومن بين هذه الأسباب عدم قيام الأسرة والمدرسة بالدور المنوط بهم في التوعية بالمحافظة على المال العام وكذلك كشفت الدراسة عن وجود حاجة لتطوير بعض الأنظمة لردع المهدرين للمال العام<sup>2</sup>.

فالموظف يعد جزء هام من المؤسسة التي ينتمي إليها، لذلك ينبغي عليه أن يحرص على سيرها بطرق صحيحة ونجاحها وكذا المحافظة عليها أي على جميع ممتلكاتها بمختلف أشكالها وعدم استخدام أجهزتها في الأغراض الشخصية، ومحاولة توضيح ذلك للغير، فهذا يعد وفاء والتزام يسعى الموظف لأدائه<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال حلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2011، ص109.

<sup>2</sup> راشد آل لحيان ومحمود محمد سليم صالح، مدى المحافظة على المال العام لدى أفراد المجتمع (محافظة الأفلاج نموذجاً) مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد13، ديسمبر 2017 ص 301.

<sup>3</sup> سلسلة المعايير الأخلاقية للمهن، التزام المؤسسة المالية الإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971، ص 108.

ذ) قيمة الانجاز في العمل: وهي قيمة تعكس لنا ثلاث عناصر في نظرنا وهي قيمة إتقان العمل، تشجيع على التميز وكذلك قيمة تشجيع على الإبداع ويتضح ذلك من خلال مايلي:

◀ قيمة إتقان العمل: يعتبر إتقان العمل للموظف من بين الأولويات التي يجب

مراعاتها، فلقد حثت تعاليم الإسلام على ذلك، بل أكثر من ذلك الإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى و فقط، لهذا على الفرد المسلم أن يفجر طاقته وملكاته ومهارته في أدائه وإتقانه وتطويره للعمل لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته، فمن الحكم الماثورة عن السلف الصالح في كتابه عين الأدب والسياسة لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه ... وإنما يسألون عن جودة صنيعته<sup>1</sup>.

ومن ثمة الإتقان في العمل يقصد به لتحكم في الوظيفة الموكلة للموظف والإمام بجميع حيثياتها.

◀ قيمة التشجيع على التميز في العمل: إن الفرد المتميز في عمله يملك الكثير من

الدوافع التي تشجع على ذلك بغض النظر عن الإدارة التي لها دورا أكيد في زيادة تفعيل وتشجيع على ذلك ، ومن بين أهم تلك الدوافع نجد: الدافع الشخصي، الحماس نحو العمل، والرغبة في التحدي، الاندفاع نحو تحقيق الأهداف إضافة إلى الإيجابية التامة في التعامل مع الآخرين، ومرونة التفكير وزيادة النشاط المصاحب للارتفاع في القدرات العقلية والأدائية، احترام الذات والرغبة في تحقيق الاستقلال، ولا يأتي كل ذلك إلا بالرغبة المستمرة في تحقيق النجاح وحب الاستطلاع والقدرة على تقديم مساهمات مبتكرة وجادة وأصيلة في مجال العمل<sup>2</sup>.

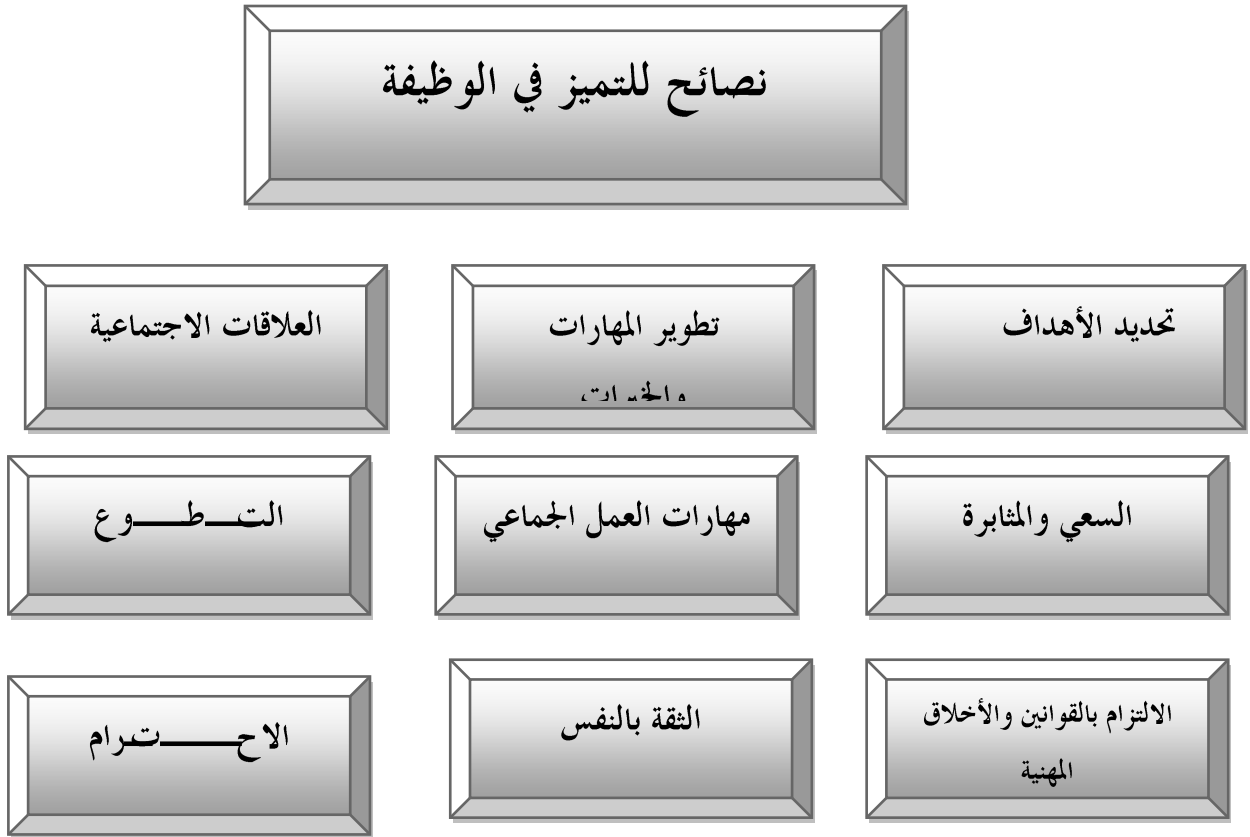
<sup>1</sup> بلال حلف السكارنه، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> جريدة الوطن، تنويج الحاصلين على وسام صلالة للتميز والإبداع في نسخته الأولى

<https://www.alwatan.com>, 16/02/2020, 12<sup>H</sup>30

كما سيتم توضيح مجموعة من النصائح للتمييز الفرد الموظف في وظيفته من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (03): نصائح للتمييز في الوظيفة



**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع: المدرب الدولي سعود فقيها، النصائح الفعالة للموظفين للتمييز في العمل 13<sup>H</sup>30، 17/12/2019، <https://www.sayidaty.net>

◀ قيمة التشجيع على الإبداع في العمل: يعد الإبداع المغير للثقافة وهو المحور الذي تدور عليه مهارات التفكير... والذي يؤدي للبحث عن أساليب جديدة والتوصل لحلول مبتكرة<sup>1</sup>، أو هو "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه"<sup>2</sup> إن هذه القيمة أي قيمة تشجيع على الإبداع تسعى المؤسسة لتوفيرها من خلال تنمية الإبداع بحيث تعد وسيلة المنظمات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز في العمل ويبرز ذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل وطرائقه مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد<sup>3</sup>.

وتكمن أهميته أي الإبداع في توفير البيئة العملية المناسبة وذلك من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة من شأنها خلق بيئة عملية مشجعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية، ط 1، القاهرة، 2003 ص15.

<sup>2</sup> حبيب الصحف، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>3</sup> عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص210.

<sup>4</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2009، ص13.

ومن خلال التطرق إلى بعض نماذج قيم العمل سواء كانت الاجتماعية منها أو تنظيمية نجد أنها متداخلة فيما بينها إلى درجة أحياناً عدم الفصل بينها، كما نجد إضافة لما تم التطرق إليه يقدم مجلينو *Meglino* قيم سائدة في المنظمات حيث ميز بين أربعة أنواع من القيم وهي<sup>1</sup>:

◀ **الإنجاز:** وتعني الاهتمام بإنجاز الأشياء والعمل الجاد من أجل تحقيق الأهداف الصعبة في العمل.

◀ **الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم:** وتعني الاهتمام بالآخرين في مكان العمل والمبادرة بتقديم المساعدة والعون اللازم لهم عند الحاجة.

◀ **الأمانة:** وتعني قول الحقيقة والقيام بالأعمال والتصرفات التي يعتقد الفرد أنها صحيحة.

◀ **العدالة:** وتعني عدم التحيز في المعاملة والتعامل مع الآخرين وفقاً لمعايير ثابتة وواضحة.

**5. انعكاسات تناقض القيم داخل التنظيم:** وتتجلى هذه الانعكاسات في ثلاث نقاط هي

صعوبة التكيف، فشل التكيف، المواجهة والتي سيتم توضيحها كآلي<sup>2</sup>:

أ) **صعوبة التكيف:** إن قوة التناقضات بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة.

ب) **فشل التكيف:** تبرز في هذه المرحلة مظاهر الفشل في ثلاث صور:

◀ **سوء العلاقات الإنسانية:** هناك اختلاف في طبيعة القيم واختلاف في درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين.

◀ **انخفاض الرضا المهني:** إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند

العمال ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية

◀ **الإجهاد الذهني والبدني:** إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.

ج) **المواجهة:** إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة

للمتطلبات المهنية، يؤدي إل ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاث أنماط وهي:

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، 2015، ص195.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، ط1، 1999، ص45، 46.

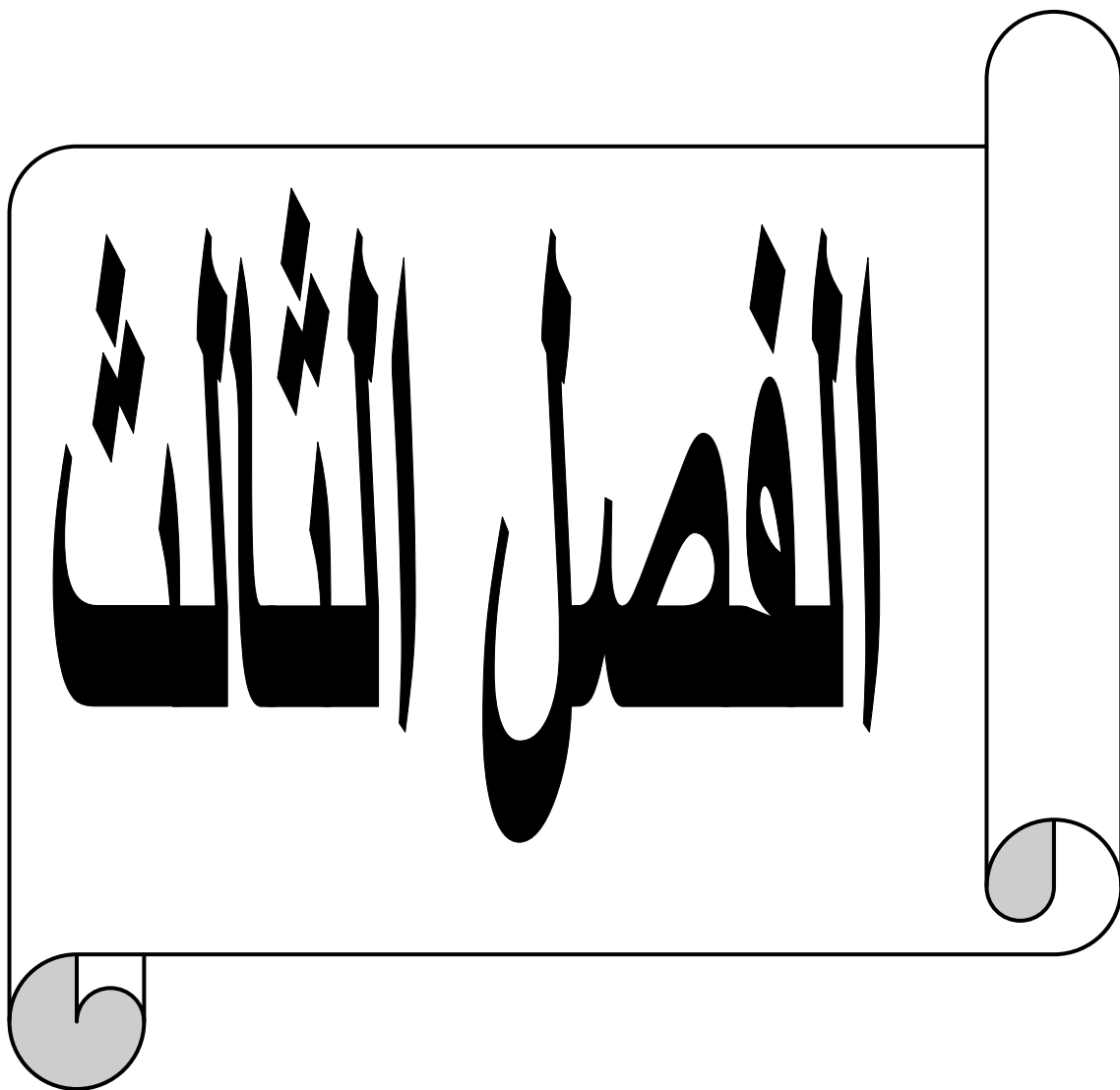


- ◀ الانسحاب: ويكون في صورتين:
  - ترك العمل نهائياً وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد شغل بمؤسسة أخرى، وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات.
  - البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.
- ◀ الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة.
- ◀ التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آتته حتى يتخلص منها ويجد مبرراً مقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة.
- كما توجد مجموعة من الأسباب تدفع بتردي القيم في المنظمة: وتتجسد فيما يلي<sup>1</sup>:
  - ◀ سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
  - ◀ وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
  - ◀ تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
  - ◀ عدم توفر القدرة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
  - ◀ تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولد الموظفين.
  - ◀ ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
  - ◀ ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001، ص118.

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الحديث عن القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة بحيث تطرقنا أولاً إلى تحديد ماهية القيم بصفة عامة باعتبار تعمل على توجيه سلوك الفرد نحو مرغوب فيه من أجل ضمان سيرورة أهداف المؤسسة بشكل ايجابي وفعال ثم توضيح ماهية القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والتركيز على عرض نماذج منها الاحترام، الوفاء الإخلاص، الصدق، التعاون، التكافل الاجتماعي، التضحية، التسامح، الإحساس بالانتماء للمؤسسة كأسرة. ثم التطرق أيضاً إلى ماهية القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن نماذجها نجد الانضباط " احترام أوقات العمل، قلة الغيابات"، العدالة التنظيمية "المكافأة حسب الجهد المساواة في المكافأة، المساواة في العقاب، العدالة في توزيع المهام"، المحافظة على المال العام "الاقتصاد في استغلال وسائل العمل، استعمال وسائل وأملاك المؤسسة في العمل لا غير"، انجاز في العمل "إتقان العمل، تشجيع على التميّز، تشجيع على الإبداع".



# الفصل الثالث:

## الاستقرار الوظيفي

تمهيـــــــــد

أولاً: ماهية الاستقرار الوظيفي  
ثانياً: العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي  
ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يشمل على مجموعة من الموارد المادية والبشرية تعمل جاهدة من أجل تحقيق أهداف المنوطة بها، لهذا يعد العنصر البشري هو أساس العملية التنظيمية أي ضمان استمرار المنظمة ومن ثمة ضمان ثباته فيها ولا يتحقق ذلك إلا بتهيئة البيئة التنظيمية له. وعليه فموضوع الاستقرار الوظيفي قد أسهم فيه الكثير من المختصين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل معالجة حيثياته البحثية ونحن بدورنا سنحاول معالجته من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

## أولاً: ماهية الاستقرار الوظيفي:

سيتم في هذا العنصر تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي تحديداً دقيقاً من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً ثم معرفة فيما تكمن أهميته وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة له بالإضافة إلى الحديث عن مظاهره.

## 1. تعريف الاستقرار الوظيفي:

فهو من المصطلحات التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية وسنقوم بتحديد لغة واصطلاحاً حتى نزيل اللبس والغموض وذلك من خلال تجزئة المصطلح إلى شقين الاستقرار والوظيفة ثم إعطاء تعريف جامع للمصطلح.

أ) **التعريف اللغوي للاستقرار:** سيتم تحديد الاستقرار من الجانب اللغوي كالآتي:

الاستقرار هو: "من القرار والثبات"<sup>1</sup>، كما يعني أيضاً "توطيد متانة، رسوخ، صلابة"<sup>2</sup>

**Stabilité :** " Caractère de ce qui est stable de ce qui tend à conserver son équilibre "<sup>3</sup>.

**Stability:** " the quality or state of being steady and not changing or being disturber in any way "<sup>4</sup>.

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

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

<sup>3</sup> Gérard Fritsch, *Petit Larousse en couleurs*, Librairie Larousse Canada, 1988 P932.

<sup>4</sup> Hornby, AS, *op.cit*, P1432.

(ب) **التعريف الاصطلاحي للاستقرار:** سيتم تحديد الاستقرار من الجانب الاصطلاحي كآتي:

الاستقرار هو "ثبات على حالة معينة من دون تبدل"<sup>1</sup>

(أ) **التعريف اللغوي للوظيفة:** سيتم تحديد الوظيفة من الجانب اللغوي كآتي:

وظف: "الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم أو رزق أو علف وجمعها الوظائف وطف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ألزمها إياه"<sup>2</sup>، كما تعني "وظيفة ج وظائف ما يتولاه شخص من عمل"<sup>3</sup>.

**Employé: "Personne salariée qui travaille dans un bureau, une administration, un magasin, ou chez un particulier, sans avoir de responsabilité d'encadrement"**<sup>4</sup>.

**Function: "special activity or purpose of a person or thing"**<sup>5</sup>.

(ب) **التعريف الاصطلاحي للوظيفة:** سيتم تحديد الوظيفة من الجانب الاصطلاحي كآتي:

الوظيفة هي "نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات"<sup>6</sup>.

كما تعني "مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجراً"<sup>7</sup>.

أما مصطلح **الاستقرار الوظيفي** فقد شمل مجموعة من التعاريف نذكر منها البعض على سبيل الذكر لا الحصر انتقالاً من التعريف الخاص إلى التعريف العام والشامل.

<sup>1</sup> أنطوان نعمة وآخرون، مرجع سابق، ص 1514.

<sup>2</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص 1158.

<sup>3</sup> أنطوان نعمة وآخرون، نفس المرجع، ص 1141.

<sup>4</sup> Gérard Fritsch, *op.cit*, P375.

<sup>5</sup> Hornby, AS, *op.cit*, P605.

<sup>6</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 524.

<sup>7</sup> بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، الإنجليزي، عربي، دار الجماهيرية، ط1، ص 273.

- ◀ "استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه"<sup>1</sup>.
- ◀ "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"<sup>2</sup>.
- ◀ "المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد"<sup>3</sup>.
- ◀ "ثبات العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى الخروج منها عند التقاعد"<sup>4</sup> ومن ثمة نجد جل هذه التعريفات تركز في تعريفها للاستقرار الوظيفي على أنه ضمان استمرار العامل في المؤسسة إلى غاية الوصول إلى التقاعد.

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> فاتح جبلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 55.

<sup>4</sup> فريدة العيفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## 2. علاقة الاستقرار الوظيفي ببعض المفاهيم : لقد تشابك مفهوم الاستقرار الوظيفي

مع مجموعة من المفاهيم منها:

(أ) التوافق المهني هو "توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل"<sup>1</sup>.

وبالتالي يتضح لنا أن التوافق المهني للموظف يقصد به تكيف مع بيئته العملية ورضاه عن الحياة العملية السائدة فيها بخلاف الاستقرار الوظيفي الذي نجده مقرون بعوامل من شأنها أن تجعل الفرد مستقراً في وظيفته.

(ت) الروح المعنوية: حيث يرى شتولز أن علم النفس الصناعي يخدم كل من العامل والمؤسسة التي يعمل فيها وذلك من خلال الاختيار الأنسب للموظف بحيث يقوم الأخصائيون النفسانيون على محاولة الموازنة بين الموظف والمؤسسة إلى درجة أنه يتعدى ذلك البحث عن الراحة الجسمية والنفسية له ذا الرأس المال البشري من أجل رفع من الروح المعنوية له.<sup>2</sup>

ومن ثمة يتضح لنا أن الروح المعنوية مرتبطة بمدّة البقاء في العمل بحيث نجد أن الروح المعنوية تزيد كلما زادت مدة بقاء العامل في شركته.<sup>3</sup>

(ج) الحراك المهني: يشير إلى حركة الفرد في إطار المهنة التي يشغلها، ولا يقتصر فقط على الحركة في إطار مهنة واحدة، وإنما كل المهن التي يشغلها طوال حياته، وبالتالي فهو يمثل المحصلة النهائية لحركة الفرد المهنية طوال حياته، على عكس التدرج المهني، والذي غالباً ما

<sup>1</sup> محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، ص 48.

<sup>2</sup> بلبراهي جمال ومزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13/14 ديسمبر 2011

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي شلف الجزائر، ص 04.

<sup>3</sup> عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، ص 70.



يرتبط بمهنة واحدة، والحراك المهني لا يكون إلا لأعلى أو لأسفل، بينما التدرج قد يكون أفقياً<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح لنا مدى علاقة الاستقرار الوظيفي بالحراك المهني بحيث نجد الموظف غير مستقر قد يشهد بدوره حراك مهني وبالتالي عدم الاستقرار الوظيفي يعد جزئية من الحراك المهني، غير أنا هذا لا يكون بشكل مطلق وعام.

**د) الالتزام التنظيمي:** هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، كما يعد من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بمعدل دوران العمل مثلاً؛ لأن الأفراد الملتزمون هم الأكثر والأطول بقاءً في المنظمة والأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

أيضاً هو الرغبة القوية للبقاء عضو في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها<sup>3</sup>

وبالتالي نستشف أن الالتزام الموظف في المؤسسة يعكس استقرار الموظف لأن الأفراد الملتزمون هم أكثر بقاء في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

والالتزام بدوره ينقسم إلى ثلاث أنواع:

◀ **الالتزام الاستمراري:** هو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

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

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، مؤسسة طبية، ط1، الأردن، 2005، ص209.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص181، 182.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ص23

◀ **الالتزام العاطفي:** وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف

**الرضا الوظيفي:** هو "قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، وهو أيضاً قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه"<sup>1</sup>.

ومن ثمة يتضح لنا أن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته والأكثر حماساً ونشاطاً في أداء العمل.

كما أوضحت العديد من الدراسات عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والانسحاب الوظيفي ومن بينهم نجد هولن **Hulin** حيث عرفه بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى درجة التي تؤدي إلى تجنب والابتعاد عن موقف العمل، ومن مظاهره نجد التعبير السلوكي، الانسحاب المادي، الانسحاب المادي، الانسحاب النفسي، المشاكل الصحية وما يهمننا في دراستنا هو الانسحاب الوظيفي المادي الذي يكلف المؤسسة تكاليف مختلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتقييم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الإدارة العامة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009، ص 11

- 3. أهمية الاستقرار الوظيفي:** للاستقرار الوظيفي أهمية سواء بالنسبة للفرد الموظف أو المنظمة لأن استقرار الفرد مرتبط باستقرار المنظمة ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
- أ) يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.
- ب) تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة في الإبقاء على القوى العاملة المؤهلة والمحافظة عليها بدلا من انتقالها إلى المنظمات الأخرى التي قد تكون محل منافسة لها.
- بالإضافة إلى ذلك نجد من يحدد أهمية الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة من جهة وعلى مستوى الأفراد العاملين من جهة أخرى ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (03):** يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة وللأفراد العاملين فيها

الاستقرار الوظيفي	
المؤسسة	للأفراد العاملين بها
01. توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.	01. ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
02. التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.	02. الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
03. عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.	03. ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
04. عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.	04. قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.
	05. إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
	06. العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<p>07. تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.</p> <p>08. إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.</p>	<p>05. توافر العمال المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب المختلفة.</p> <p>06. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.</p> <p>07. قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.</p> <p>08. قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.</p> <p>09. قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديثات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.</p> <p>10. سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح فريق العمل الناجح).</p> <p>11. ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.</p>
---	--

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

4. مظاهر الاستقرار الوظيفي: إن الرضا المهني يمثل قدرة الفرد على التكيف السليم مع ظروف عمله المادية كانت أو الاجتماعية ومن ثمة هذا قد يساهم في استقرار الفرد في عمله، ومن مظاهر هذا الاستقرار نجد ما يلي<sup>1</sup>:

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

ب) توفير متطلبات الحماية بمختلف أشكالها سواء الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- الخدمات الاجتماعية، الثقافية كالنوادي والترفيه من خلال الرحلات وغيرها.
- الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتثقيف العاملين بمجالات العمل في المنظمة.
- اختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين باستمرار وذلك بما يشبع احتياجاتهم الوظيفية والمهنية.
- دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية لمختلف العاملين في المنظمة سواء بالنسبة للعاملين أو لأسرهم.
- توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسرهم كذلك سواء من خلال نظم العلاج الخاصة بكل منظمة أو من خلال مؤسسات وهيئات التأمين الصحي.
- ج) تصميم وتنفيذ نظم متميزة لصرف المعاشات والمكافآت والتعويضات اللازمة لإصابة العمل أو الإحالة إلى سن التقاعد أو عند حدوث حالات الوفاة

<sup>1</sup> عبد الرحمن برفوق وهدي درنوبي، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج، جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014، ص 16.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008، ص 404.

د) ضرورة تشجيع القيم السليمة في العمل؛ لأن تفشي هذه القيم في المؤسسة لها آثار وانعكاس قوي على أداء الفرد ومن ثمة يساعده على التثبيت بهذه المؤسسة فنجد مثلاً في الجزائر أي في المؤسسات العمومية الجزائرية طول مدة الاستعمار والتخلف وكذا سوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية كلها عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها وهو ما أدى بالفعل إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حالياً، لهذا يجب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليد العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول...1.

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

و) إن المؤسسة المستقرة تشكل ضمانات ومصادر استقرار نفسي وأمن اجتماعي لأفرادها العاملين فيها، إذ تساعدهم وتحرص على تلبية متطلباتهم وكذا تعتبر أحد وسائل التنفيس عن المشاكل وبالتالي إزالة التوتر الموجود لديهم<sup>2</sup>.

وعليه هذه النقاط كلها مجتمعة تدعم الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وزيادة درجات الاستقرار الوظيفي ومن ثمة زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريتيوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق، ط 3، عمان، 2000، ص 132.

## ثانياً: العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي:

توجد مجموعة من العوامل سوسيو مهنية مسهمة في ظاهرة الاستقرار الوظيفي وتتمثل في العلاقات الاجتماعية وبالتحديد في ميدان العمل، جماعات العمل غير الرسمية، الاتصال التنظيمي، وكذا الإشراف والحوافز سواءً المادية أو المعنوية منها حيث ستتعرض لهما بالتفصيل.

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

(أ) **تعريف العلاقات الاجتماعية في محيط العمل:** هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية كونها تعمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك هناك من يصطلح على هذا النوع بالعلاقات الإنسانية فهي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهوداً من الإدارة والأفراد لتعزيز هذا الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين والمدراء، والعاملين والمنظمة الرسمية ككل وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضائهم الوظيفي<sup>2</sup>. وعليه يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل تجسد للموظف بيئة اجتماعية مهنية ايجابية.

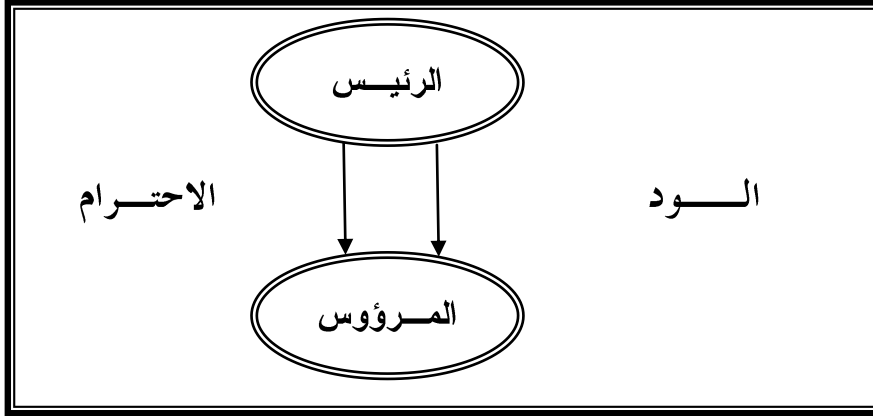
<sup>1</sup> سامية معاوية الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009، نقلا عن أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص262.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص76.

ب) طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: تبرز من خلال المخطط التالي:

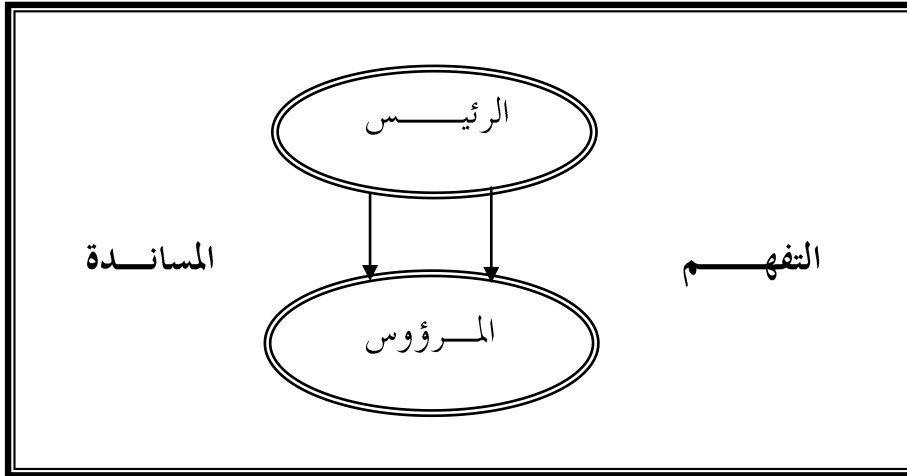
الشكل رقم (04):

علاقة الرئيس بالمرؤوس



الشكل رقم (05):

علاقة المرؤوس بالرئيس



المصدر:

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

مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1997، ص 478.



ج) أهمية العلاقات الاجتماعية في محيط العمل: تكمن هذه الأهمية من خلال إدراك الإدارة للحقائق التالية<sup>1</sup>:

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

د) أهداف العلاقات الاجتماعية في محيط العمل: فطبيعة العلاقات بين الطرفين أي الإدارة والموظف ينتج عنها جملة من النقاط تكمن في<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البيزوري العلمية، عمان، 2009، ص 156، 157.

<sup>2</sup> خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009 ص 141، 142.

والعامل الإنساني هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوى العاملة، فالعاملون بشر وليسوا آلات تحركها عدد من القوى داخل المنظمة أو خارجها حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات. وقد أظهرت الدراسة التي قام بها " ليندن واستوك " العوامل التي يتوقع العمال توفرها في وظائفهم وهي<sup>1</sup>:

"استقرار العمل، الظروف المريحة، الزملاء الطيبون، الرؤساء الطيبون، فرص التقدم أجور مجزية، فرص لتطبيق أفكارهم، فرص انتقال، ساعات عمل التي لا ترهق، سهولة العمل" وقد عملت بعض الشركات بهذه السياسة مثل: **General food coropration** و **General Electric**

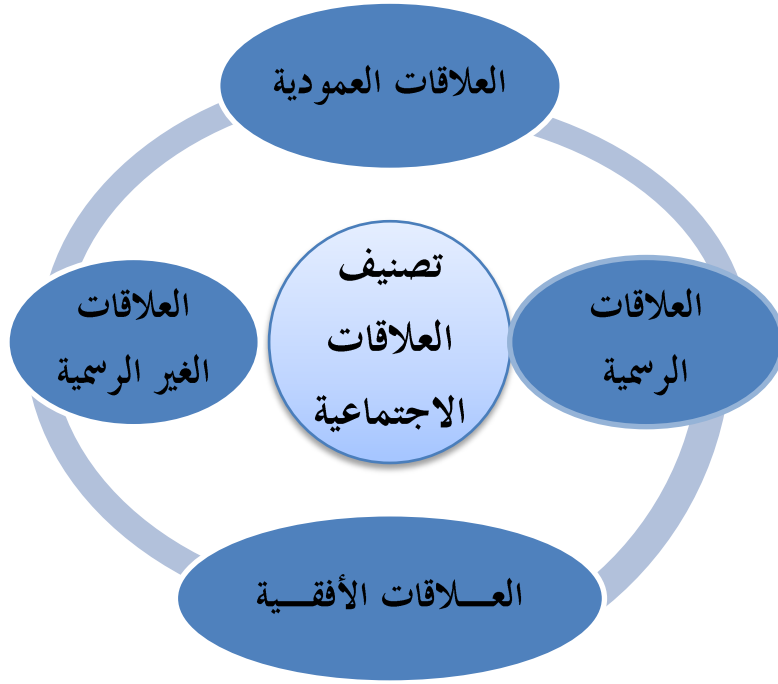
وهذه العوامل من شأنها أن تعطي الموظف نوعا من الاستقرار إذا ما أحست المؤسسة برغبته وإمامه بما فيها لأن مستقبلهم مرتبط بها.

<sup>1</sup> خليل عبد الهادي البدو، مرجع سابق، ص 142، 143.

هـ) تصنيف العلاقات الاجتماعية: حيث تصنف العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أصناف ويتضح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (06):

يوضح تصنيف العلاقات الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع أدناه

إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص ص 65-89.

- (و) بعض المعايير لتطوير العلاقات الاجتماعية في محيط العمل : من أجل ضمان استمرار هذه العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الموظفين لابد من الإدارة مراعاة بعض المعايير والتعامل بها قدر المستطاع ومن بينها ما يلي<sup>1</sup>:
- كن مفتاحاً للموظفين فرغم أن خبراء إدارة الوقت لا يشجعون سياسة الباب المفتوح أكثر من اللازم فإنه إذا لم يتمكن مرؤوسيك من الوصول إليك فستنهار الاتصالات.
  - كافي موظفيك كأفراد على العمل الجيد، وذلك من خلال أنك تعترف بالعمل الجيد للموظف وتقدره وتشيد به أمام الجميع، لأن هذا سيمنح له الثقة ويشجعه على الاستمرارية والعطاء.
  - اعرف أسماء موظفيك ونادهم بها فذلك يولد المشاعر الطيبة بينكم.
  - استمع جيداً إلى الموظف الذي يتكلم معك واستخدم أساليب الإصغاء الجيد، مما يجعلك تكسب الموظف.
  - حاول أن تقابل موظفيك فرادى إلا إذا كان لابد من مقابلتهم كمجموعة في حالات خاصة واجعلهم يعلقون على الأشياء الجيدة وعلى أي عقبات يواجهونها وساعدهم على تطوير الأهداف وتخطي مختلف العقبات.
  - كن معلماً ومدرّباً لمرؤوسيك، وساعدهم بأن تشرح لهم ما يودون معرفته.
  - أشرك موظفيك في تحديد الأهداف المستقبلية ورسم الخطط وأسألهم عن مقترحاتهم وآرائهم.
  - عندما توقع عقوبة على الموظف تأكد من أن لديك كافة المعلومات والحقائق ولا تبني قرارك على مجرد السمع حتى تكون عادلاً.
  - أنصت للموظفين أولاً قبل أن تتخذ قراراتك.
  - عليك دائماً أن تشعر موظفيك أنهم مهمين في المؤسسة

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامى، مرجع سابق، ص 158.

## 2. جماعات العمل غير الرسمية: حيث تلعب دورا مهما في البيئة التنظيمية ويبرز ذلك

من خلال الوقوف على مجمل العناصر التالية:

### أ) تعريف جماعات العمل غير الرسمية:

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

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

كما وضع جورج هوماننز الذي يعتبر رائد نظرية تفاعل الجماعات فروض أراد الوصول إليها حول تفاعل الجماعات وخصائصها توضح أنه "كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في المشاعر وفي العواطف وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل هدف مشترك"<sup>3</sup>، كما يرى علماء النفس الاجتماعي أن التفاعل هو أهم سمة وهذا ما يؤكده بايلنز.

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

وعليه فهذا النوع من الجماعات العمل يسمح لنا من معرفة أوضاع المؤسسة هل يسودها التوازن والاستقرار أم الصراع.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 153.

<sup>3</sup> حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2008، ص 121.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 171.

كما نجد العديد من جماعات العمل منها الجماعات الوظيفية "جماعات الصداقة والزمالة" الجماعات الغير رسمية، وهذه الأخيرة هي محور اهتمامنا وهي التي تنشأ طواعية وتلقائيا بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل الحاصل بينهم و ليس بقرار من أي سلطة<sup>1</sup>.

والفرد الموظف يسعى بدوره إلى الانضمام إلى هذه الجماعة بغرض تحقيق وتلبية حاجات معينة منها الارتباط والأمان والصداقة، وكذا نجد هذه الجماعة بدورها تعمل على توفير عامل الراحة ناهيك عن محاولة إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة.

وبالتالي يمكن القول أن جماعات العمل غير الرسمية نابعة من الأفراد في حد ذاتهم نتيجة التجمع الرسمي، غير أننا نجد طبيعة العلاقات الاجتماعية في هذا النوع من الجماعات يمكن أن يكون لها أثر ملموس وبارز على مستوى التنظيم الرسمي وذلك من خلال<sup>2</sup>:

(1) **الاتصالات:** إن شبكة الاتصالات غير الرسمية تعطي فرصة للرئيس في التعرف على

حقيقة مشاعر المرؤوس ومواقفهم، كما أنها وسيلة تساعد في نشر مختلف الحقائق

والمعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسين عن طريق شبكة الاتصال الرسمية.

(2) **الإنتاجية:** كلما كان الفرد أكثر حرصا على عضوية الجماعة كلما كان أكثر تمسكا

بقوانينها ومعاييرها.

(ب) **أهمية جماعة العمل غير الرسمية:** تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- توفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.

- تُشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين...

- تخلق بين الأعضاء فرص التنافس مما قد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى الرقي

بالأداء.

- تساعد على تحقيق أعباء العمل وحل مختلف المشكلات.

- تعتبر مجالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 155.

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

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط 1، عمان، 2008، ص 110، 111.

- إسعاف العمال من الروتين والملل والتعب<sup>1</sup>.
  - إعطاء المجال للعمال بالحصول على مترلة اجتماعية أفضل.
  - إتاحة المجال للعمال بالتعبير عن عواطفهم و انفعالهم.
  - تمكين العمال من تحقيق الاستقلالية.
  - ضمان العمال و تأمين مستقبلهم الاجتماعي والعملي.
- ج) محددات جماعة العمل في التنظيم:** حيث تم الإجماع على أهم المحددات أو العوامل التي تسهم في تشكيل جماعة العمل و ذلك من خلال عدة أبحاث ودراسات وتحلي في<sup>2</sup>:
- "القرب المكاني، تشابه المهن والوظائف، السن والأقدمية في العمل، العمر، الجنس، الحالة العائلية، الجنسية، الانتماء الديني والمذهبي، العامل الإيكولوجي تقارب المكانة الاجتماعية"
- كما أوضح ليكرت "أن الجماعات التي تتميز بدرجة عالية من التلاحم والترابط تعطي إنتاجية أكبر من الجماعات غير المتلاحمة"<sup>3</sup>
- د) تماسك جماعات العمل:** إن تماسك جماعة العمل يقصد به درجة انجذاب الأفراد لبعضهم البعض ودرجة مشاركتهم في أهداف الجماعة<sup>4</sup>
- فتماسك الجماعة لا ينتج من فراغ وإنما يتولد من التماسك الاجتماعي الذي يعد مهم للجماعة المترابطة لأن التماسك الاجتماعي يخلق نوع من التكامل فالتماسك هو المجال الكلي للقوى التي تؤثر في الأعضاء من أجل استمرارهم في عضوية الجماعة<sup>5</sup>.
- إذن الجماعة المتماسكة يقوم أعضاؤها بانجذاب إلى الجماعة والتضحية وكذا التعاون في سبيل تحقيق ما تصبو إليه، وبالتالي هذا التماسك له تأثير إيجابي على رضا الموظف وغير ذلك.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 130.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، مرجع سابق، ص 161.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>4</sup> علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2005، ص 136.

<sup>5</sup> عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر: ابراهيم جابر دار المعرفة الجامعية، 2012، ص 102.

وهناك عوامل داخلية تنبع من الجماعة نفسها وعوامل خارجية أي خارج الجماعة وتتمثل فيما يلي:

◀ **العوامل الداخلية:** وهي التي يمكن حصرها في 3 نماذج وهي كالتالي:

- نموذج أحمد عزت راجح<sup>1</sup>:

- التجانس بين الأعضاء، أي أن يكون الأعضاء متقاربين تقريباً في المزاج والاهتمامات والقيم.
- قدرة الجماعة على توفير حاجات أعضائها كالحاجة إلى الأمن والتقدير واحترام الذات.
- إدراك الأهداف إدراكاً واضحاً، من طرف جميع الأعضاء وكذا طرق تحقيق هذه الأهداف.

- نموذج حنفي محمود سليمان:

- كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة.
- نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء.
- كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو للجماعة.

- نموذج لويس كامل مليكة: المكانة، العلاقات التعاونية، ازدياد التفاعل بين أفراد

الجماعة، الأحداث الاجتماعية، التشابه بين أعضاء الجماعة.

◀ **العوامل الخارجية:** وهي التي لها تأثير على جماعة العمل وخاصة جماعة العمل غير

الرسمية و تكمن في:

- **الإدارة والإشراف:** إن طبيعة الإشراف الجيد يعمل على توطيد أواصر الأخوة، و يدعم

العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل، وكذا يجعل أعضائها أكثر ولاء وانسجاماً مع

الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، وبالتالي فإن درجة التماسك تتوقف على

معاملة الإدارة، والمشرفين للجماعات.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1

الجزائر، 2015، ص 39.



- **المجتمع المحلي:** فقد توصل الفن جولدنر أثناء دراسته لأحد المصانع بالو.م.أ إلى نتائج هامة في تماسك الجماعات غير الرسمية حددها في زاويتين، الأولى تتمثل في **قسم عمال التعدين** الذين ينتظمون في جماعات صغيرة متماسكة، بحيث تمارس عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية، وهذا ما جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير، والقيم الخاصة بأداء العمل والثانية تتمثل في **قسم عمال الورق** الذين تميزت علاقاتهم بالتفكك والفردية، مما جعلهم يفشلون في تكوين تنظيم اجتماعي غير رسمي، وفي تعليقه لذلك توصل **الفن جولدنر** إلى أن الفروق بين القسمين تقوم على ظروف الحياة الاجتماعية في المجتمع المحلي، حيث أن عمال قسم التعدين تربطهم علاقة اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي المحيط و ذلك عكس عمال قسم الورق الذين تنعدم بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسان الجيلاي، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، مرجع سابق، ص 42، 43.

3. الاتصال التنظيمي: إن نجاح التنظيمات متوقف على عملية تفاعلية بين طرفين إذ يعمل

على توحيد النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ومن ثمة فهي تعمل على إحداث تغيرات جوهرية في المؤسسة و تحقيق جملة من الأهداف فهي إذن وسيلة وليست غاية وتوضح هذه العملية من خلال إلى النقاط التالية.

أ) تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره: سيتم التطرق لتحديد تعريف الاتصال التنظيمي ثم ذكر عناصره

◀ تعريف الاتصال التنظيمي: لقد تعددت تعريفات الاتصال التنظيمي إذ سنحاول نذكر منها ما يلي:

- كما عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكية بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة"<sup>1</sup>
  - أما الاتصال التنظيمي فقد عرفه كل من *Hawkins* و *preston* بأنه "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.
  - وأيضاً يعرف بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً إما رسمياً أو غير رسمياً<sup>3</sup>
- وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، ج 3، 2009، ص15.

<sup>2</sup> رائد يوسف الحجاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، ط 1، عمان، 2009، ص183.

<sup>3</sup> رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة

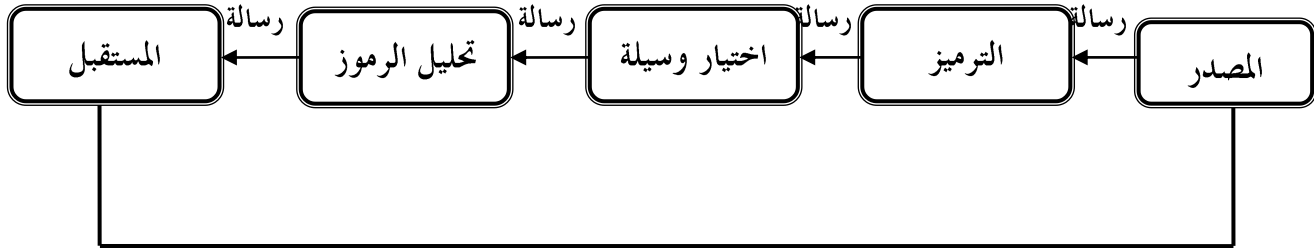
العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012، ص 51.

◀ عناصر الاتصال التنظيمي: حيث تشمل العملية الاتصالية التنظيمية المخطط التالي:

الشكل رقم (07):

عناصر الاتصال التنظيمي

التغذية الراجعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع أدناه

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

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

ج) أهداف عملية الاتصال التنظيمي: تهدف هذه العملية الإدارية التنظيمية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعتها إلى تحقيق جملة من الأهداف حيث سنحاول معرفة طبيعة الأهداف من الاتصال بالرؤساء وكذا من الاتصال بالمرؤوسين وذلك كما يلي:

← الأهداف المتعلقة بالاتصال بالرؤساء<sup>1</sup>:

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

← الأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين<sup>2</sup>:

- 1) تعريفهم بالأهداف وسياسات و برامج المؤسسة والخطط الموضوعة.
- 2) توضيح الواجبات المطلوبة منهم والصلاحيات المحترمة.
- 3) نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.
- 4) توجيههم وإثارتهم للعمل عن طريق حفزهم وتشجيعهم.
- 5) توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.
- 6) إقامة الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم.

د) أشكال الاتصال التنظيمي وطرق الاتصال:

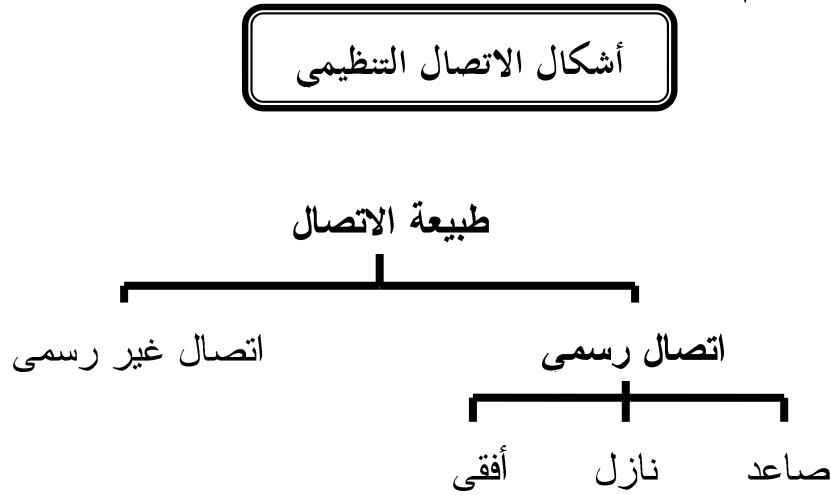
← أشكال الاتصال التنظيمي: يمكن تقسيم الاتصال إلى قسمين هما: الاتصال الرسمي

- والاتصال غير الرسمي إذ نجد الاتصال الرسمي يشمل في حد ذاته 3 أنواع (الصاعد النازل، الأفقي) ويتضح ذلك من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص253-254

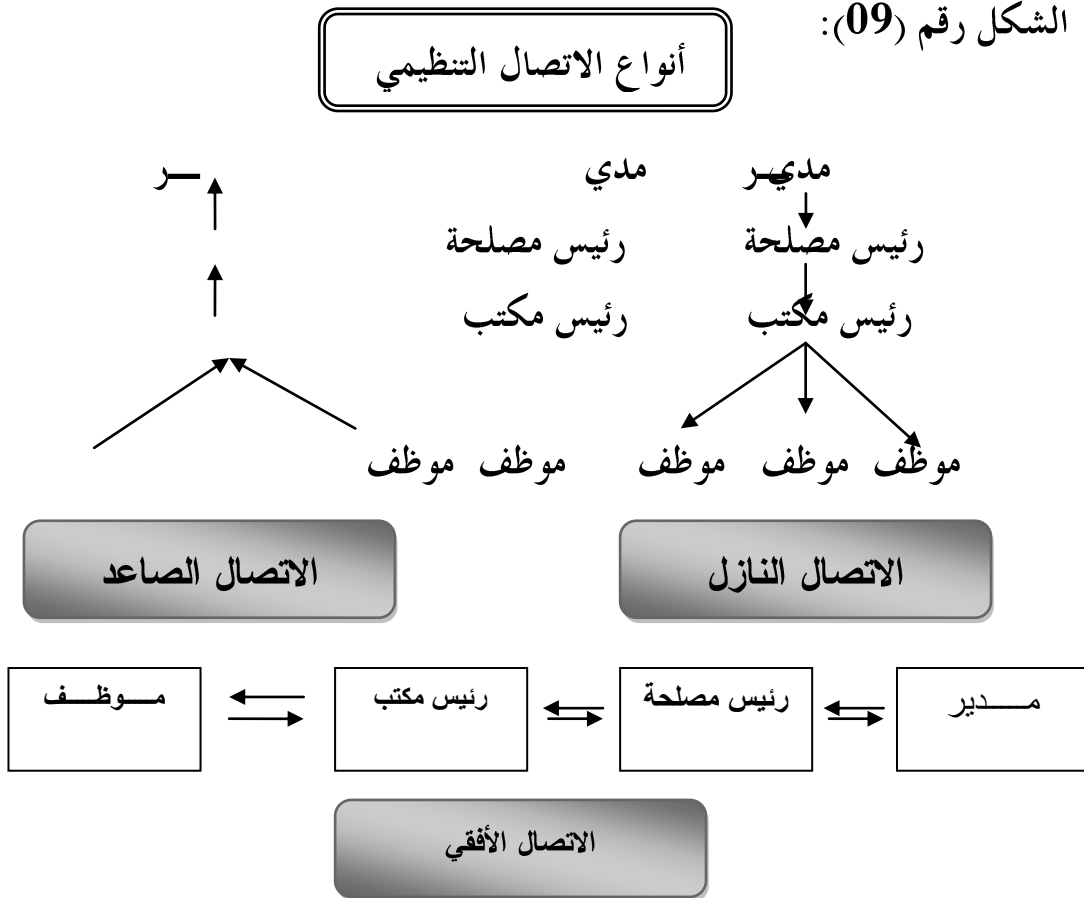
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص255.

الشكل رقم (08):



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

الشكل رقم (09):



8) الاتصال غير الرسمي : وهذا النوع من الاتصالات يتم دون مراعاة المستويات الإدارية أو التسلسل الوظيفي فهو يعتمد على مبدأ العلاقات القائمة على المرونة والحيوية أي العلاقات الشخصية والاجتماعية وكذلك الدوافع لدى الأفراد ومن فوائده مايلي<sup>1</sup>:

1) تقوية العلاقة بين الموظفين.

2) تسهيل التعامل بين الإدارة و العاملين.

3) تطوير مهارات وقدرات العاملين.

4) زيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

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

الشكل رقم (10):

### طرق الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> فتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 258.

طرق معالجة مشاكل الاتصال التنظيمي: من بين هذه الطرق نذكر<sup>1</sup>:

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

**4. الإشراف:** سيتم الحديث عن هذه العملية الإدارية من خلال الوقوف على جملة من العناصر المتمثلة فيما يلي:

- أ) **تعريف الإشراف:** لقد تعددت تعريفات العملية الإشرافية نذكر منها البعض وهي كما يلي:
- قبل تحديد الإشراف نعرف من هو المشرف لأنه شخص يلعب دور كبير، فلا بد عليه من معرفة كيف يكون قائد وموجه فهو إذن الشخص الذي يكون همزة وصل بين الإدارة والموظفين، أي يعد كأداة منسقة ما بين الإدارة والمرؤوسين وبالتالي يجب أن يفهموا طبيعة مرؤوسيه ومشاكلهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومعرفة ظروفهم الصحية حتى يتسنى للمشرف من تنظيم عمله وعملهم وفق المعلومات المتوفرة لديه .
- ◀ فالإشراف هو "عملية إدارية الهدف منها اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة ومصلحة وتوضيح المطلوب منه وتدريبه وتنمية مهاراته و قدراته"<sup>2</sup>.
- ◀ كما يعتبر أيضاً " التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف في الموارد البشرية والمادية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص272.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 61.

<sup>3</sup> علي أحمد الهردى، تطوير وتنمية المهارات الإشرافية للمشرفين الجدد

- كما يعرفه الباحث (Sainsaulieu) بأنه "مثل النشاط غير المحلل لا من ناحية الاجتماعية للعمل ولا من نواحي اجتماعية أخرى"<sup>1</sup>
- وكذا هو عبارة عن الجهد الذي يبذله المسؤول من أجل الفريق لمساعدة أعضائه على أداء وظائفهم كاملة ودفعهم إلى تحقيق كافة الأهداف المنشودة وتوجيههم إلى كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي قد تعترضهم أثناء أداء عملهم علاوة على التنسيق بين جهود العاملين ونقل الخبرات بينهم ومساعدتهم على التطور وتحقيق الأفضل.<sup>2</sup>
- ومن ثمة فالإشراف الإداري هو عملية إدارية تنظيمية تسعى إلى تحقيق السير الحسن للمؤسسة من خلال ترجمة سياسات الإدارة ترجمة علمية وعملية للمرؤوسين.
- (ب) أهمية الإشراف: الإشراف عملية إدارية تنظيمية ضرورية في جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها، فالمشرف والإدارة هما بمثابة الدور الواحد لأن المشرف يقوم بترجمة خطط الإدارة من خلال نقلها إلى العمال ومتابعتها ولا بد من توفر عدة عوامل تساعد على الاهتمام بالإشراف منها ظهور الإدارة العلمية الحديثة التي تتساير مع العصر والتخصص في الوظائف الإدارية، تطبيق مبدأ تقسيم العمل، ظهور الحاجة إلى وضع الروح المعنوية وتنمية قدرات الموظفين.
- (ج) أهداف الإشراف: وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>3</sup>
- 1) مساعدة الإدارة العليا في التأكيد من أداء العمل.
  - 2) التأكيد من وسائل الإشراف في الأقسام والوحدات وقيامها على تأدية الوظائف الإدارية ويجب أن تكون الوسائل موحدة.
  - 3) العمل على اكتشاف الانحراف والأخطاء أثناء التنفيذ.
  - 4) العمل على التعاون ما بين الأقسام والإدارات والتنسيق فيما بينها.
  - 5) العمل على تقليل التكلفة وضبط التكاليف واستغلال الموارد.

<sup>1</sup> Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer est-ce travailler*  
*Encadrer et manager.com* 2016/04/14 23<sup>H</sup>00

<sup>2</sup> إيهاب خفاجي، الإشراف الفعال

<https://www.slideshare.net>, 16/03/2016, 11<sup>H</sup>30

<sup>3</sup> فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 50.



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

وهناك من يحدد واجبات الإشراف في نقطتين هما الواجبات الفنية والواجبات الإدارية، كما نجد البعض الأخر يحددها في تقسيم وتفويض العمل، مسؤوليات تجاه نفسه، مسؤوليات تجاه المرؤوس، مسؤوليات اتجاه الإدارة. ومن ثمة نجد رغم الاختلاف في تحديد هذه الواجبات أو المسؤوليات إلا أنها تجمع كلها على تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

د) طرق وأساليب تفعيل الإشراف: إن المشرف في العملية الإدارية يمكن قياس مدى فاعليته من خلال قدرته على توجيه المرؤوسين ومدى مناسبتهم للعمل والمشرف في حد ذاته يعمل على إزالة كل الحواجز أمام المرؤوسين ورفع الهمة لأن "الإشراف هو دور تنظيمي تقع عليه مسؤولية قيادة وتوجيه وإرشاد المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup> وهكذا نجد المشرف يركز على الدور التنظيمي واتجاهات ومهارات القيادة والقُدوة والتأثير وكذا مهارات التوجيه والإرشاد وتدريب المرؤوسين بالإضافة إلى قدرات التنفيذ والمتابعة، ومن بين الطرق والأساليب التي تساعد على تفعيل الإشراف ما يلي<sup>2</sup>:

- 1) المرتب الذي يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول.
- 2) الأمن والاستقرار.
- 3) الرضا عن الوظيفة والاهتمام بها.
- 4) العمل ضمن الفريق الواحد والاحترام والوفاء.
- 5) توفير ظروف عمل آمنة ومريحة ووضع الموظف دائما في الصورة.
- 6) إعطاء فرصة للعاملين لاستخدام العقل والقدرات الكامنة.
- 7) العمل على الاستماع للشكاوي وإعطائهم وقت كافي للراحة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، مسؤوليات ومهارات الإشراف الفعال

<https://www.ahewar.org>, 16/03/2016, 11<sup>H</sup>30

<sup>2</sup> فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 61.

8) توفير التدريب والتأهيل اللازم الذي يساعدهم على التقدم والتأقلم مع التطوير. وعليه نستشف أن الإشراف التنظيمي هو عبارة عن عملية إدارية تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية والهدف منها هو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مراعاة طبيعة العلاقة بين طرفي العملية الإدارية أي فكلما كان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة كلما تم كسب المشرف ولاء مرؤوسيه وحقق رضا عالي عن العمل<sup>1</sup>.

### 5. الحوافز: تعد الحوافز بشقيها المعنوي والمادي شيء ضروري لتشجيع على

زيادة الأداء، باعتبار الموظف كائن اجتماعي يحتاج إلى أمور تحسن من أدائه وترفعه ومن ذلك قد تسهم في استقراره.

أ) تعريف الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة العملية للفرد قصد تحريك الدوافع لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو التوقعات و تحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

ب) أنواع الحوافز: إذ نجد هناك نوعان للحوافز تتجسد فيما يلي:

◀ الحوافز المادية: وهي التي يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد

المادية فقط دون غيرها مثل العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

◀ الحوافز المعنوية: وهي التي تحقق للفرد الموظف حاجاته النفسية والاجتماعية مما

يزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين زملائه<sup>3</sup> مثل الترقية.

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

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص 100.

<sup>3</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير وأخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12 جوان 2017، ص353.

إذ تعد الترقية نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي ويصاحب هذه الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى وحرية أكبر في التصرف<sup>1</sup> ومنه نستشف أن الترقية باعتبارها حافز معنوي يتم فيها انتقال الموظف من درجة إلى درجة أخرى أو من رتبة إلى رتبة أخرى، ويصاحب هذه الانتقال زيادة في الأجر وقد تكون أيضاً زيادة في المسؤوليات.

والترقية بدورها تتكون من شكلين وهما الترقية الداخلية والترقية الخارجية إلا أنه يهمننا هنا الترقية الداخلية لأن الاستقرار الوظيفي كما سلف الذكر هو ضمان استمرار للموظف والترقية تعد كحافز له، لهذا نجد من مميزات الترقية الداخلية مايلي<sup>2</sup>:

9) تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم في المؤسسة.

10) تحفز العاملين أكثر على العمل ورفع روحهم المعنوية.

11) تسهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة.

ج) أهمية الحوافز: للحوافز المادية أو المعنوية على السواء أثر بالغ على الفرد الموظف ويبرز ذلك من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- 1) زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- 2) تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.
- 3) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط 1، عمان، 2014، ص 205.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 126.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط 1، عمان. ص 116، نقلا عن صالح عودة، إدارة الأفراد .

- 4) وسيلة لتشجيع الموظف على العمل بأساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- 5) تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين.

### ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي:

لقد تم الاعتماد على المداخل النظرية لمعالجة موضوع الدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة.

#### 1. النظريات الكلاسيكية: وتتمثل في نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، نظرية الإدارة

العلمية عند تايلور، نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول، ويتضح ذلك من خلال

ما يلي:

أ) النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر: إذ يعد ماكس فيبر رائد هذه النظرية حيث حاول الاهتمام بالدراسات التنظيمية الإدارية وأوضح أن هناك 3 نماذج للسلطة وهي السلطة الكارزمية (الرجل الملهم) والسلطة التقليدية التي تعتمد على قداسة العادات والتقاليد بالإضافة إلى السلطة القانونية التي تنطلق من مبادئ قانونية ومن أهم إسهاماته هو ما أسماه بالنموذج المثالي الذي حدد فيه جملة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها أي تنظيم إداري وهي كالتالي<sup>1</sup>:

◀ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال على الموظفين  
 ◀ وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم إلى مستويات تتخذ شكلاً هرمياً *Hierarchy* تشرف المستويات العليا فيه على أنشطة المستويات الدنيا.

◀ إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين.  
 ◀ وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل، تتصف بالشمول والعمومية.  
 ◀ الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات وحفظ المستندات.  
 ◀ دفع مرتبات وتعويضات عادلة للعاملين .  
 ◀ فصل تام بين العمل والحياة الشخصية منعا لأي تداخل وتأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

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

◀ لا توجد علاقات اجتماعية خارج إطار الرسمية والعلاقات التنظيمية التي يحددها الهيكل التنظيمي ومتطلبات الوظيفة.

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

(ب) نظرية الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور: إذ يعتبر فريدريك تايلور رائد هذه النظرية لذلك نجد البعض من يصطلح عليها اسم النظرية التaylorية نسبة إلى رائدها فلقد جاءت هذه النظرية من أجل الإجابة عن جملة من الافتراضات من أهمها "أن الأفراد يتسمون بالكسل والخمول ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون"<sup>1</sup>.

إن دراسة فريدريك تايلور حاولت الاهتمام بعامل الزمن والحركة أي الاعتماد على أساليب علمية باعتبارها الطريق الأمثل لإرضاء الموظفين الذي هدفهم الحصول على أجور عالية وكذلك إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون بكل الطرق إلى تخفيض تكاليف العمل، وهكذا فهذه النظرية تسعى إلى إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح حوافز مغرية للعاملين<sup>2</sup>.

كما أنه هناك 3 دوافع دفعت إلى وضعه هذه النظرية وهي<sup>3</sup>:

1) اهتمامه أساساً بدراسة الكثير من المشروعات والتنظيمات الصناعية وما يتعلق بها.

2) العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 1999 ص 81.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط 1، الجزائر، 2006، ص 08.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 80.

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

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 68.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، نفس المرجع، ص 67.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97.

- ج) نظرية التكوين الإداري: حيث حدد هنري فايول مجموعة من الخصائص والصفات التي يفترض توفرها أو بعضها في القيادات الإدارية والتي من بينها خصائص جسمية، عقلية خلقية، تربوية، فنية وخصائص متعلقة بدرجة الخبرة والاتزان والتجربة<sup>1</sup>.
- ومن المبادئ الإدارية التي نادى بها ما يلي<sup>2</sup>:
1. تقسيم العمل كوسيلة لتحسين العمل.
  2. وحدة الأمر كل مرؤوس يجب أن يحصل على أوامره من مصدر واحد فقط.
  3. الضبط والربط من خلال الثواب والعقاب.
  4. السلطة حق في إصدار الأوامر والمساءلة.
  5. وحدة التوجيه يجب أن يوجه التنظيم نحو هدف واحد أو مشترك.
  6. تعويض العاملين تعويضاً مناسباً.
  7. تفضيل المصلحة العامة محل المصلحة الشخصية الفردية أي عند تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة.
  8. المركزية ودرجتها تتوقف على طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه المدير.
  9. التدرج الرئاسي.
  10. العدالة أي المعاملة العادلة لجميع العاملين.
  11. النظام ويقصد به أن يوجد مكان لكل شيء أو أن يوضع كل شيء في مكانه الصحيح.
  12. الاستقرار والمقصود به الإبقاء على العمالة ذوي المهارات أو الإنتاجية المرتفعة.
  13. المبادرة أي تشجيع محاولات الابتكار والتجديد وأي أفكار جديدة يقدمها المرؤوسون.
  14. التعاون.
- ومن خلال عرض المبادئ التي جاء بها فايول نجد أنها كلها تقريباً تسعى جاهدة لتوفير وتهيئة البيئة الداخلية للفرد الموظف من أجل ضمان بقاءه واستمراره، بالإضافة إلى ذلك فقد أفرد عنصر الاستقرار على حداً من أجل توضيحه أكثر.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2004، ص 62.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 14.



## 2. النظريات الحديثة: وتتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية عند ألتون مايو، نظرية الوظيفية

عند بروسون، نظرية النفسية والسلوكية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

أ) العلاقات الإنسانية: لقد ظهرت هذه النظرية نتيجة جملة من العوامل منها تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية وضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة، كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري...<sup>1</sup>، وقد قام بخمس تجارب في مصنع هوثورن (1927-1933) انظر كتاب اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي مكتبة الأنجلو المصرية، ط 01، القاهرة، 1994. ومن أهم الافتراضات التي انبثقت عنها هي<sup>2</sup>:

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

من خلال هذه النظرية نستشف اهتمامها بالجماعات غير الرسمية وكذا بالحوافز المعنوية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة بأنها كيان اقتصادي واجتماعي في آن واحد، ومن ثمة تم التوصل إلى أن أحسن طريقة تضمن استقرار الموظف هو مراعاة الجوانب المادية والجوانب الاجتماعية

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 106، 107.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 22.

كما أن هذا الاهتمام بالعنصر البشري خلق عوامل جديدة تساعد الموظفين في تحقيق احتياجاتهم تكمن في<sup>1</sup>:

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

**ب) النظرية الوظيفية:** تقوم هذه النظرية السوسولوجية على مجموعة من المسلمات والأقوال التي يمكن تطبيقها على المؤسسات، فما من تنظيم اجتماعي إلا ويسعى إلى تحقيق التضامن والاستقرار والتوازن و الثبات في التنظيمات لهذا نجد النظرية الوظيفية تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي<sup>2</sup>.

فقد نادت المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الاجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحيثيات الواقع والقيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمة التي تحدد الواجبات والحقوق وعلى العامل أن يقوم بمهمته على أكمل وجه مطلوب حتى يكون مستوى أدائه مرتفعا لهذا نجد هذه النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 و 04، 2011، ص 338.

النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك فهي تدعوا العمال إلى الخضوع للسلطة وكذا الالتزام بالقوانين الموضوعة التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره ومن أبرز رواد النظرية الوظيفية تالكوت بارسونز الذي حدد وظائف الأنساق التنظيمية وهي<sup>1</sup>:

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

ومن ثمة قد حدد بارسونز متطلبات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على استقرار النسق التنظيمي وضمان استمراره، غير أنه يهمننا فيها عنصران باعتبارنا نركز دراستنا على البيئة الداخلية وهما تحقيق الهدف والتكامل، إذ يمثل تحقيق الهدف تلك الوظيفة التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق أما التكامل فيقصد به تحقيق التكامل تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تكامل وترابط العلاقات بين الوحدات التي يجويها النسق وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية للتنظيم<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، 1994، ص 38.

<sup>2</sup> نبيل حميدشة، البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة، ص 487

ج) النظرية النفسية والسلوكية: حيث توجد مجموعة من النظريات النفسية والسلوكية ولقد تم اختيار منها ثلاث نظريات باعتبارها الأنسب لدراستنا وهي كالتالي:  
 < نظرية ذات العاملين: حيث يرى هيزبرغ أنه هناك دوافع تحفز على العمل إذ تنقسم إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

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

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

< نظرية ماسلو في الحاجات: إذ تقوم هذه النظرية على فكرتين أساسيتين<sup>5</sup>:

12) الإنسان لديه خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الأعلى.

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

<sup>1</sup> فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011، ص 91.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 262.

<sup>3</sup> فيصل موسى حسونة، نفس المرجع، ص 91.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 263.

<sup>5</sup> حسن حريم، مرجع سابق، ص 108.

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

- 14) **الحاجات الفسيولوجية:** فهي تحتل المرتبة الأولى في سلم الحاجات وتتمثل في الحاجات الأساسية التي يجب توفرها لضمان بقاء الإنسان، غير أنه بمجرد إشباعها ينجر عنه إشباع حاجات أخرى.
  - 15) **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية وهنا المسؤول المباشر يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة وأيضا استقرار العمل وهذا بدوره ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ولكن نفس الشيء ما إن يشبع هذه الحاجات إلا وتولد لديه رغبة في إشباع حاجات أخرى وهي الحاجات الاجتماعية.
  - 1) **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء والارتباط والتعاطف... الخ، فهذا الإنسان اجتماعي بطبعه فلا يستطيع العيش أو العمل بمعزل عن الآخرين فهو يحتاج إلى الانضمام إلى جماعة يتفاعل ويتعامل معها.
  - 2) **حاجات الاحترام والتقدير:** وتبرز من خلال قبول الفرد ضمن الجماعة قصد الحصول على التقدير والاحترام من قبل الآخرين بالإضافة إلى تأكيد الذات وهذا ما يولد بما يسمى بالثقة بالنفس، ويتأتى ذلك من خلال اعتراف من طرف المسؤول المباشر بالأداء الجيد.
  - 3) **حاجات تحقيق الذات:** وهي عبارة عن رغبة الفرد للتعبير عن الحقيقة الفعلية للذاتية والوصول إلى أقصى ما يمكن تحقيقه.
- ◀ **نظرية الدرفير:** حيث اعتمد في دراسته هذا على نظرية ماسلو واقترح أن للفرد ثلاث مجموعات من الحاجات يسعى إلى تحقيقها.
- 1) **حاجات الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة تحقيق الحاجات الأساسية.
  - 2) **حاجات الارتباط:** وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
  - 3) **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج.

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

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الحديث عن الاستقرار الوظيفي بحيث توصلنا إلى تحديد هذا المفهوم بدقة إذا يقصد به في دراستنا ضمان استمرار الموظف في العمل إلى غاية بلوغ سن التقاعد، علماً أنه تم اختيارنا الموظف الذي يتجاوز ثلاث سنوات عمل، باعتبارها مدة كافية لقياس مدى استقرار الموظف وهذا ما أشرنا إليه في التحديد الإجرائي للمفهوم، كما حاولنا توضيح الفرق بين الاستقرار الوظيفي وبعض المفاهيم ذات الصلة به، بالإضافة إلى ذلك تم إبراز أهمية الاستقرار على مستوى الموظف والمؤسسة وكذلك مظهره، ثم تطرقنا إلى العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي العلاقات الاجتماعية، جماعات العمل غير الرسمية، الاتصال التنظيمي الإشراف، الحوافز، وأخيراً تحدثنا عن المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي بحيث قسمناها إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة.

الباب الثاني:

الإطار المفاهيمي للدراسة



# الفصل الرابع

# الفصل الرابع:

## تعريف بميران الدراسة

تتهيـد

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

ثانياً: وصف خصائص مجتمع الدراسة



بـ: نزل المالية والتي يحدها من الشمال الخزينة العمومية لولاية أدرار ومن الجنوب مراقب المالي للبلدية ومن الشرق مديرية الضرائب ومن الغرب متقنة حكومي العيد.  
وعليه سنقوم بتحديد مهام كل من المؤسسة الأم أي المديرية والفروع أي مفتشيات والتنظيم الداخلي أيضاً.

#### أ) مديرية أملاك الدولة أدرار:

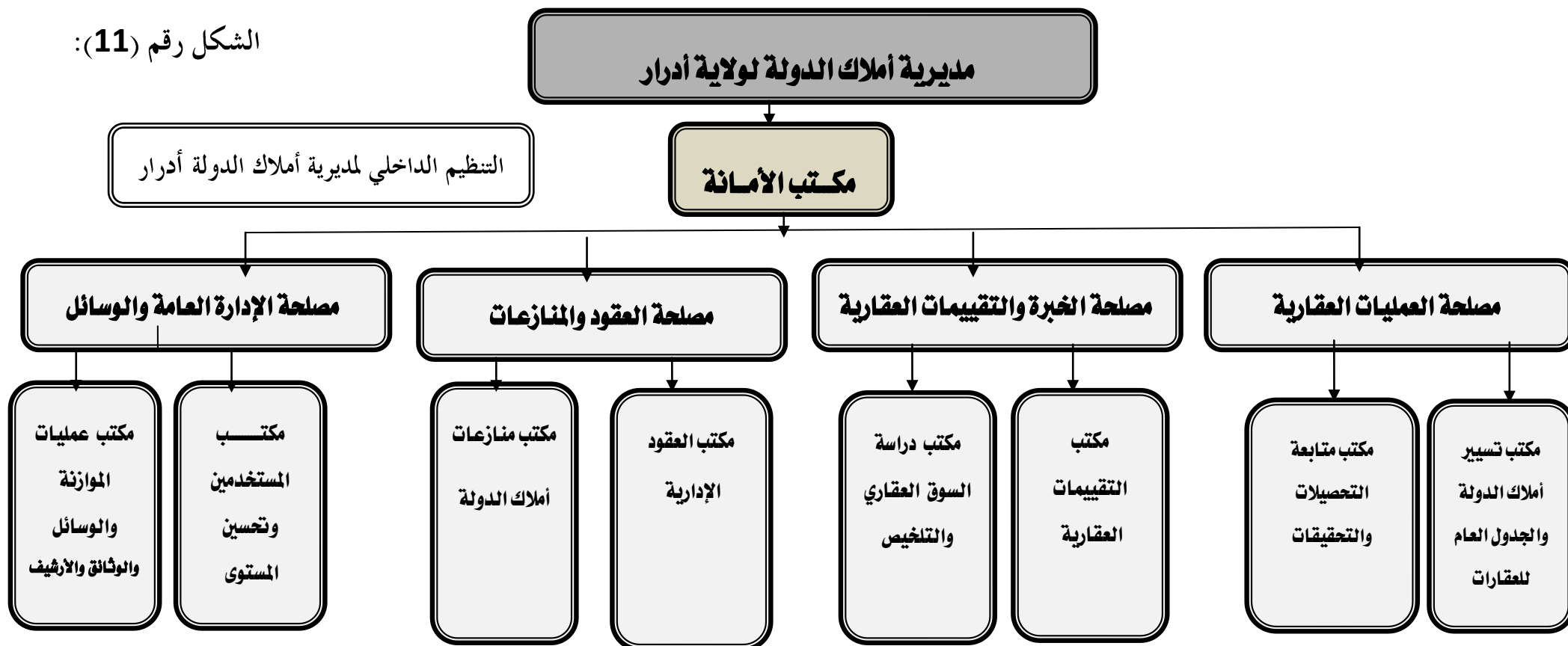
فلقد حدد مهامها المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ضمن المادة رقم 08 في نقاط التالية<sup>1</sup>:

- ◀ تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
- ◀ تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وبحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها.
- ◀ تقوم بتسيير الممتلكات والشركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي.
- ◀ تنظم وتنفذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية التابعة للدولة عمليات اقتناؤها أو استجارتها.
- ◀ تقوم بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر في السوق المحلي وتتابع تطورها وتحرر تقارير وتحاليل تقنية بذلك.
- ◀ تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إل المجالس القضائية والمحاكم.
- ◀ تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها.
- ◀ تحلل دورياً نشاط هذه المصالح وتعد تلاخيص بذلك وتبلغها للسلطات السلمية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-65، سابق الذكر.

◀ تتولى تسيير الاعتمادات المفوضة إليها وموظفي المصالح الخارجية لأمالك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في ولايتها. أما بالنسبة إلى التنظيم الإداري والهيكلي للمؤسسة فيتضح من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (11):



المصدر: القرار المؤرخ في 2017/06/27، الجريدة الرسمية العدد 58، 2017.

ب) مفتشيات أملاك الدولة أدرار:

فتمثل مهامها حسب المادة 15 من المرسوم السابق في الآتي<sup>1</sup>:

◀ أساس كل ناتج أو عائد لأملاك الدولة وتحصيله.

◀ تحضير عمليات بيع المنقولات وانجازها.

◀ تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة لأملاك الدولة

وتسييرها.

◀ أشغال تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو

التي تتابع الإدارات العمومية التابعة للدولة أعمال اقتنائها

واستئجارها.

◀ التعرف على العقارات التابعة لأملاك الدولة في إطار تأسيس الجرد

العام ومسكه.

◀ مسك سجلات القوائم لمشمات أملاك الدولة

أما بالنسبة إلى التنظيم الإداري والهيكلي للمفتشيات فيتضح من خلال المخطط التالي:

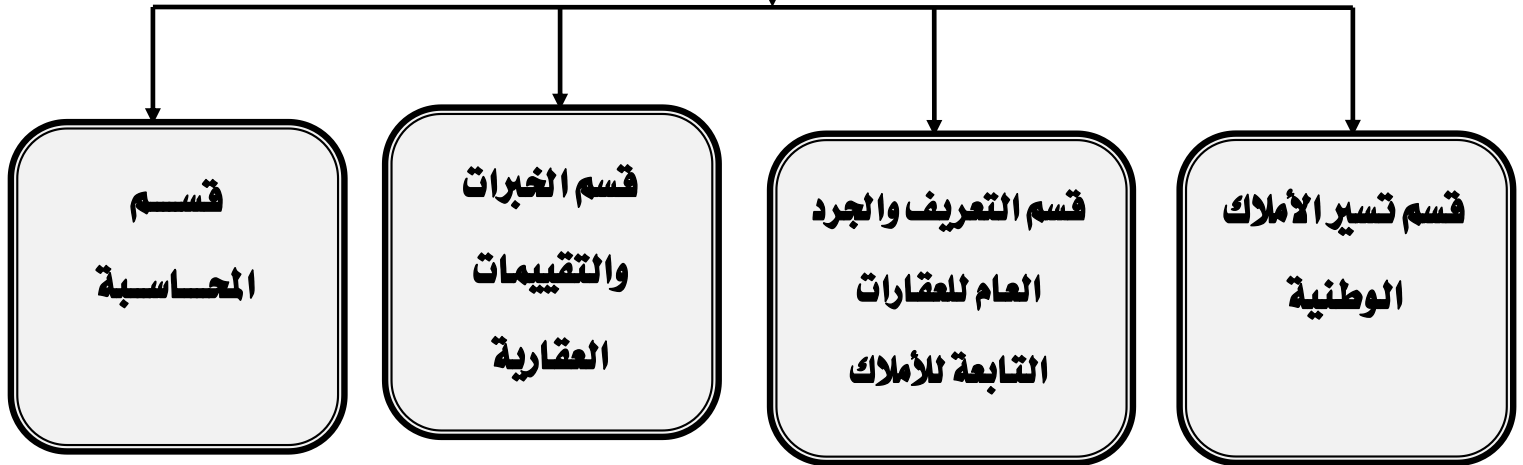
<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-65، سابق الذكر.

الشكل رقم (12):

التنظيم الداخلي لمفتشيات مديرية أملاك الدولة أدرار

## مفتشيات مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار

### مكتب الأمانة

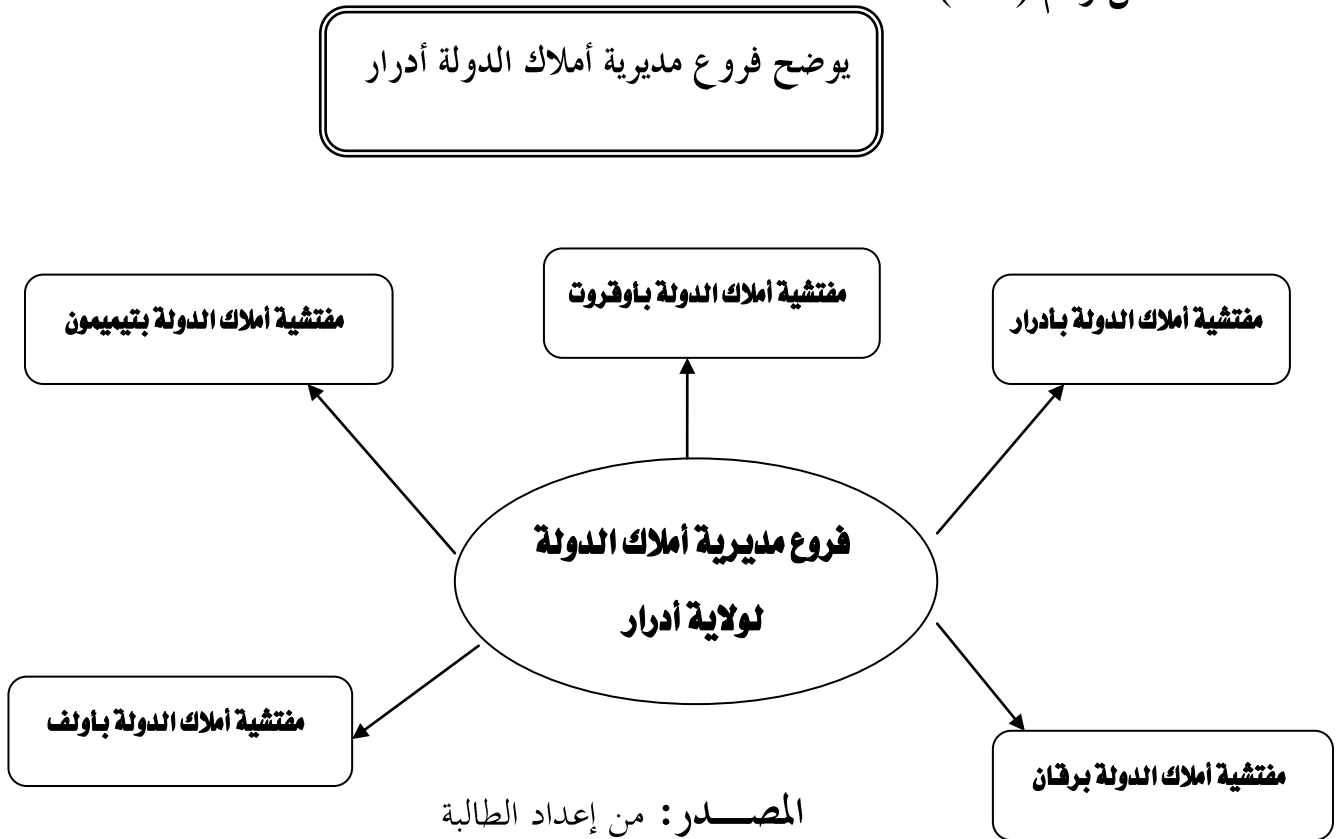


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر أدناه

القرار المؤرخ في 04/06/1991، الجريدة الرسمية العدد 38، 1991.



الشكل رقم (13):



أما عن مهام مصالح ومكاتب مديرية أملاك الدولة فهي موضحة بالتفصيل أي مهام كل مصلحة على حدى، وذلك وفق قرار رقم 433 المؤرخ في 27 جوان 2018. في حين نجد مهام مصالح ومكاتب مفتشية أملاك الدولة فهي موضحة بالتفصيل أي مهام كل مصلحة على حدى، وذلك وفق ملحق القرار المؤرخ في 04 جوان 1991 ملحق الجريدة الرسمية رقم 38 لسنة 1991.

**2. المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لدراستنا في جميع المستخدمين بمديرية أملاك الدولة أدرار وفروعها المتمثلة في المفتشيات، وقد بلغ عددهم 102 سنة 2017<sup>1</sup>. ونظراً لكون حجم مجتمع الدراسة معروف، ويمكن حصره فإننا قمنا بمسح شامل لجميع مفرداته أي لجميع المبحوثين الذين تجاوزت مدة عملهم ثلاث سنوات، وهذه المدة كافية لمعرفة مدى استقرار الموظف في عمله، كما تم استبعاد موظفين اثنين في حالة استبعاد. وبالتالي يمكن القول أن حجم مجتمع الدراسة قد بلغ 100 عنصر.

**3. المجال الزماني:** اختلف العلماء حول قضية ضبط المجال الزمني للبحوث الميدانية حيث يوجد الرأي القائل بأنه يمتد ابتداء من اختيار الموضوع إلى نهاية البحث وبمقابل ذلك هناك من يرى أنه يبدأ منذ نزول الباحث إلى الميدان إلى غاية انتهائه، غير أن الرأي الأخير يعد أكثر شيوعاً وتداولاً حيث تم تقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى 05 مراحل وهي المرحلة الاستطلاعية ومرحلة إعداد الاستمارة ثم مرحلة تحكيمها من طرف أهل الاختصاص وأخيراً مرحلة توزيعها على المبحوثين ثم استرجاعها من أجل تفرغ وتحليل البيانات، وسيتم توضيحها كمايلي:

**أ) مرحلة اختيار الموضوع:** حيث تم في هذه المرحلة زيادة جمع المادة المعرفية حول الموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة خصوصاً، باعتبار هذا الموضوع له علاقة بموضوع الماجستير والمتمثل في العوامل السوسيو مهنية لاستقرار الوظيفي. وقد دامت هذه المرحلة ابتداء من 25 أفريل 2017 إلى غاية 22 سبتمبر 2017.

**ب) مرحلة تصميم الاستمارة:** حيث تم تصميم الاستمارة بعد ضبط مؤشرات الدراسة من خلال الاطلاع على التراث النظري حول الموضوع، وكذا الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الواقع الميداني المعاش، وذلك ابتداءً من 22 نوفمبر 2017 إلى غاية 25 جويلية 2018. ثم بعدها قمنا بعرض هذه الاستمارة على مجموعة من الأساتذة في التخصص من أجل تحكيمها من بينهم د/ باشيخ أسماء، د/ نعيجة رضا د/ محمداتي شهرزاد، أ.د/ حريش عبد القادر د/ لعربي أحمد، ومجموعة من الإطارات الموظفين في المؤسسة وخارج المؤسسة أيضاً، ثم استرجاعها إلى المشرف

<sup>1</sup> القوائم الاسمية لمستخدمي للمصالح الخارجية والقوائم الإسمية للأعوان المتعاقدين للمصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية أدرار الموقوفة 2017/01/01 إلى غاية 2017/12/31.

لدراسة مجمل المقترحات والملاحظات العلمية المقدمة من الجميع ومن بعدها تم إعادة تعديل بعض الأسئلة وصياغتها وإضافة بعض الأسئلة من جهة وحذف البعض الآخر من جهة أخرى، وذلك من أجل الوصول إلى الضبط النهائي للاستمارة، وقد امتدت من 07 نوفمبر 2018 إلى غاية 04 جانفي 2019.

(ج) مرحلة توزيع استمارات وجمع البيانات: حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على الموظفين بمقر المديرية وكذا مفتشية أدرار، ثم استرجاع الاستمارات التي عيبت بالكامل واستبعاد الناقصة منها، كما تم إرسال الاستمارات الأخرى إلى فروع الأخرى رقان، أولف، تميمون، أوقروت، مع العلم أنها انطلقت هذه المرحلة ابتداء من 10 جانفي 2019 إلى غاية 30 مارس 2019.

الجدول رقم (04): يوضح طبيعة توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة لِلدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	المكان
56	56	مديرية أملاك الدولة بأدرار
11	12	مفتشية أملاك الدولة بأدرار
09	11	مفتشية أملاك الدولة بتميمون
04	05	مفتشية أملاك الدولة بأوقروت
06	09	مفتشية أملاك الدولة بركان
04	07	مفتشية أملاك الدولة بأولف
90	100	المجموع

الجدول رقم (05): يوضح نسبة ردود الاستثمارات

العدد	نوعية الاستثمارات
100	عدد الاستثمارات الموزعة
90	عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للدراسة
% 90	نسبة الردود

لقد تم توزيع مائة (100) استمارة واسترجاع 99 استمارة، ويعود ذلك إلى أن استمارة واحدة لم تسترجع و 09 استمارات غير صالحة للتحليل كونها ناقصة المعلومات، وعليه يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 90 استمارة، ومن ثمة فإن نسبة الردود 90% وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في العلوم الاجتماعية وهذا ما وضحه الجدول رقم 05.

د) مرحلة تفريغ الاستمارات وتحليل البيانات : حيث تم الاعتماد في تفريغ البيانات على برنامج *SPSS* إذ امتدت هذه المرحلة من 05 ماي 2019 إلى غاية 23 نوفمبر 2019.

وبالتالي يمكن القول أن دراستنا شملت مدة زمنية امتدت من 25 أبريل 2017 إلى غاية 23 نوفمبر 2019.

ثانياً: وصف خصائص مجتمع الدراسة:

سنحاول في هذا العنصر التعرف على الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة

1. خصائص مجتمع الدراسة الاجتماعية

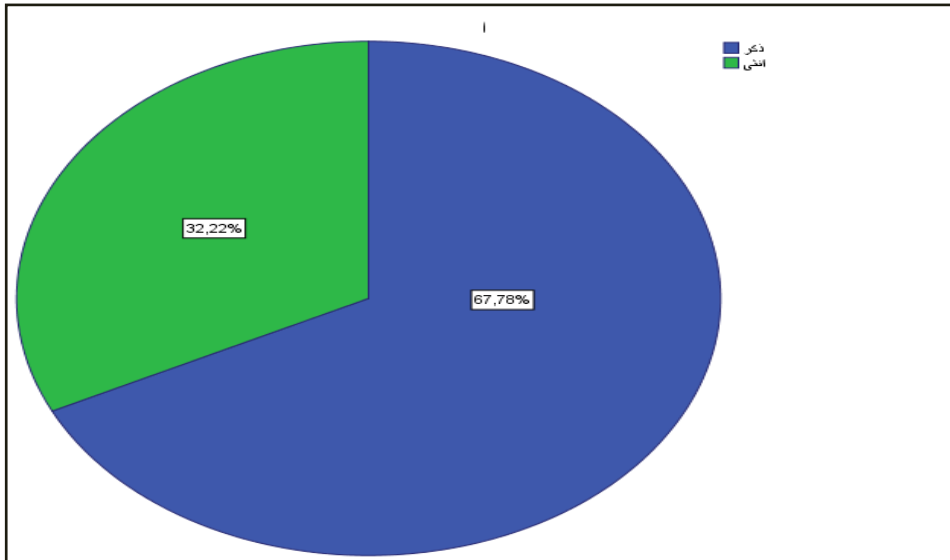
أ) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	61	67.8
أنثى	29	32.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (14):

يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



يقدم تحديد الجنس في أي دراسة ميدانية إحصائيات ومعطيات ذات دلالة قيمة قابلة للتقييم أو التحليل سواءً الإيجابي أو السلبي، ومن ثمة يُلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هي الذكور والتي تقدر بـ 67.8 % ثم نسبة الإناث المقدرة بـ: 32.2 %

وعليه نلاحظ حضور كبير لنسبة الذكور التي تجاوزت نسبة الإناث بالضعف تقريبا ، وأرجعنا ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتميز ببعض الخصوصيات المتعلقة بالأفراد من الناحية الجسمية والبنوية وسرعة التحرك خاصة في المناصب ذات الأسلاك التقنية التي تتطلب خرجات ميدانية إلى مناطق قد تكون بعيدة عن وسط المدينة أو المناطق التي تعج بالحركة، أو المأهولة بالسكان، مما يأخذ الموظف وقتاً كبيراً في العودة قد يصل حتى ساعات متأخرة من النهار قصد المعاينة الدقيقة والمفصلة العينية الموثقة للعقارات مثلاً أو غير ذلك، وفي المقابل نجد أن العنصر النسوي يفضل أن يقتصرن العمل في الوظائف الإدارية داخل المؤسسة بدوام محدد فيه توقيت الدخول والخروج، كما أن طبيعة المنطقة الأدرارية يستهجن مجتمعها بعض الوظائف التي تتأخر فيها النساء إلى ساعات متأخرة من النهار يُستثنى منها عملها في القطاع الصحي، لكن هذا يطرح أمامنا تساؤول مفاده: لماذا المجتمع الأدراري لا يستهجن خروج المرأة في الشوارع والأسواق ليلاً ويعتبره أمراً عادياً بالمقابل المرأة التي تزاوّل الأعمال ذات الطابع الخاص مثل القيام بمعاينة العقارات باعتبارها مفتش رئيسي، القيام بخرجات ميدانية للمعاينة المشاريع باعتبارها مهندس معماري وغير ذلك، نجدها تلقى استهجان من قبل النساء مثلها قبل الرجال؟

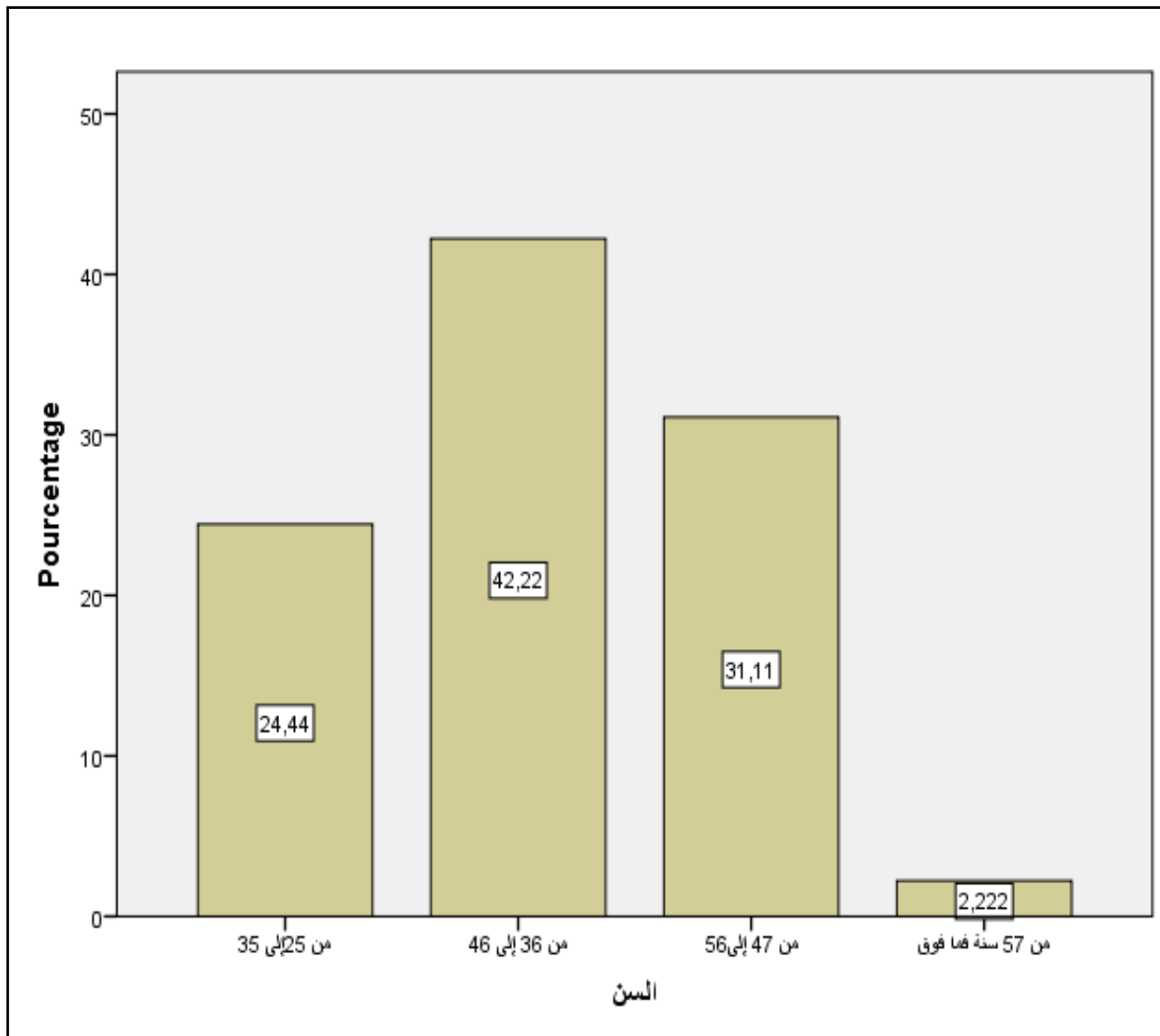
ت) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
24.4	22	سنة [35 سنة-25 ]
42.2	38	[ سنة 46 سنة -36]
31.1	28	[ سنة 56 سنة -47]
02.2	02	فما فوق سنة 57
<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

الشكل رقم (15):

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن





يُعبّر العمر عن المتغيرات التي طرأت على المؤسسة في فترات زمنية مختلفة ومدى انسجام أو تنافر الأجيال خاصة إذا كان الفارق العمري بين الموظفين يتجاوز 20 سنة فهي تعبر عن جيلين مختلفين الثقافة والتفكير والخبرة والتسيير والأداء والكفاءة، ومن خلال ملاحظة الجدول نجد أن الفئة العمرية لموظفي المؤسسة يتراوح سنها ما بين 36 و46 سنة تمثل الاتجاه العام بنسبة 42.2%، كما أننا سجلنا نسبة معتبرة تخص الفئة العمرية ما بين 47 و56 سنة وذلك بنسبة 31.1% ثم تليها نسبة تقدر بـ 24.4% لدى الفئة العمرية التي أعمارها ما بين 25 و35 سنة وأخيراً أقل نسبة 02.2% عند الذين أعمارهم من 57 سنة فما فوق.

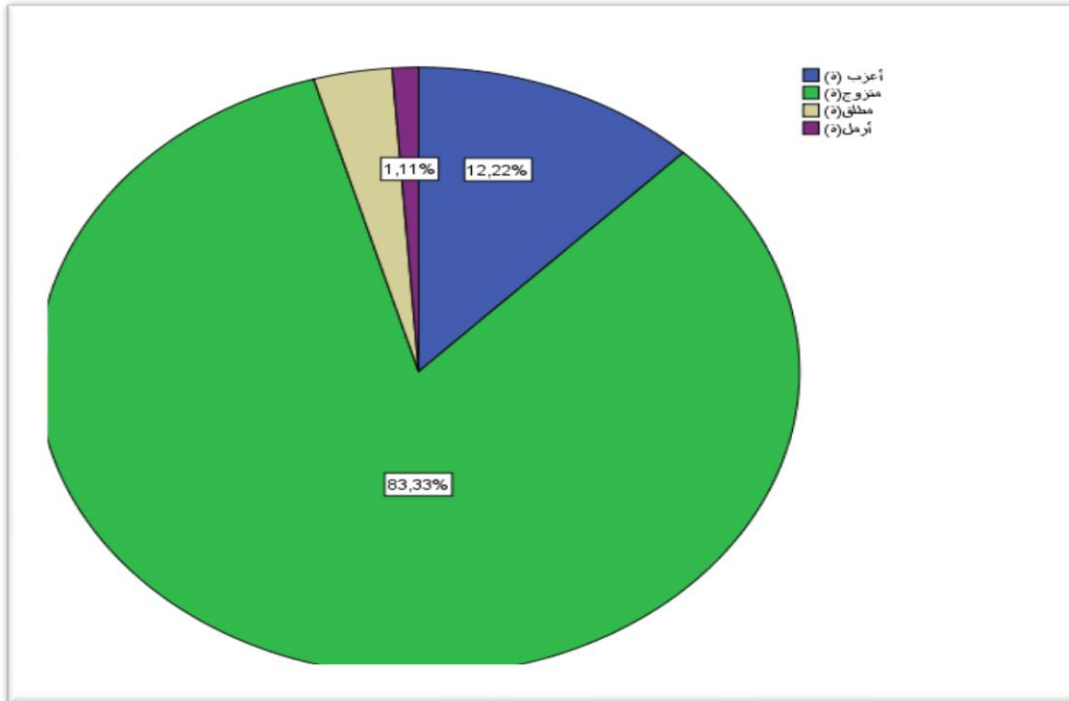
وعليه يتضح لنا أن المؤسسة المبحوثة شملت مختلف الفئات العمرية لكن الفئة العمرية الغالبة هي ما بين 36 و46 سنة؛ فهي التي تسيّر المؤسسة بشكل كبير وذلك راجع إلى قدم المؤسسة، وكذا تسجيل نسبة أحييت على التقاعد خاصة في سنة 2017-2018 وذلك قبل تطبيق القانون الجديد المتعلق بالتقاعد وحذف نهائياً التقاعد المسبق، لكن هذه الغلبة هل هي غلبة تقدم خبرة مهنية مواكبة لمستجدات العصر والتغيرات التي تطرأ كل حين سواء على المستوى الهيكلي أم على المستوى التقني، أم هي غلبة أقدمية سنوات فبمرور الزمن تصيح عبء على المؤسسة وتنتظر بفارغ الصبر الإحالة على المعاش، أو ترفض هذه الإحالة وتلقي بثقل العمل على العناصر الشابة الكفاء والغير كفاء؟

(ج) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية  
الجدول رقم (08): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
12.2	11	أعزب
83,3	75	متزوج
3.3	03	مطلق
1.1	1	أرمل
100,0	90	المجموع

الشكل رقم (16):

يوضح توزيع المبحوثين حسب العائلية



من خلال الجدول يظهر لنا جلياً أن فئة المتزوجين تمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 83.3 %، ثم تليها نسبة العزاب والتي تقدر بـ 12.2% في حين نجد أقل نسبة مسجلة لدى المطلقين تقدر بـ 3.3% وكذا نسبة أقل منها لدى الأرامل تقدر بـ 1.1%.

ترتبط مؤسسة الزواج بحياة الإنسان الخاصة لكن تأثيراتها تتعدى إلى غير ذلك وتشمل الحياة المهنية وتنعكس عليها إيجاباً أو سلباً، ومن ثمة نجد أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة متزوجين، وخاصة ونحن نعلم خصوصية المنطقة بمجرد التحاق الموظف بالعمل أول تفكير لديه الزواج، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر القدرة المادية للفرد، كما تشير بعض الدراسات أن المتزوجين أكثر ارتياحاً وسعادة بوجه عام من العزاب أو الأرامل والمطلقين، هذا ما أكدته دراستين منشورتين في الولايات المتحدة الأمريكية في الأعوام 1957-1976 إلى وجود ارتباط يبلغ مقدراه بـ 0.45 بين الشعور بالهناء والارتياح النفسي في حالة الزواج في مقابل عدم الزواج وهذا التأثير أعلى لدى الذكور منه لدى الإناث ودعمت هذه الدراستين بدراسة أخرى التي أكدت إلى أن الرجال غير المتزوجين أقل سعادة وارتياح من النساء غير المتزوجات<sup>1</sup>، ومن ثمة هذا مؤشر على وجود الاستقرار في السكن الوظيفي، وكذلك وجود استقرار اجتماعي لديهم، باعتبار الفرد المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل وذلك من أجل تحمل أعباء المعيشة والتكفل بمتطلبات أسرته والحفاظ عليها، مما يجعله يسعى جاهداً إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر مطلبه الأساسي وهمه الوحيد من المؤسسة التي يعمل بها، لهذا فالحالة الاجتماعية لمجتمع البحث تلعب دوراً كبيراً؛ لأن عدم الاستقرار في الحياة الاجتماعية يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة المهنية ومن ثمة فيصعب حقيقة الفصل بين الحياتين، خاصة بالنسبة للموظف الجزائري الذي ينقل مشاكله وهمومه إلى ميدان العمل.

كما أن التكوين الخُلقي والخُلقي والتفكيري للرجل والمرأة متغايران متميزان متضادان، فالرجل يسعى إلى الاستقرار الوظيفي ليحقق الاستقرار الاجتماعي انطلاقاً من تأسيس بيت وعائلة لينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، بينما المرأة إذا تمكنت من تحقيق الاستقرار الوظيفي

<sup>1</sup> بن دحو سمية وسهيل مقدم، الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالخلفية الفردية للعمال الأقدمية، الحالة العائلية، الرتبة المهنية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بوهوان، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 345.

وسعت لتحقيق الاستقرار الاجتماعي بتأسيس عائلة فإنها أمام سعيها لمؤسسة الزواج تقوم بأول خطوة نحو هدم الاستقرار الوظيفي الذي اكتسبته ليس من الناحية المادية؛ بل من الناحية الأدائية والفعالية.

كما أن المجتمع الأدراري مثلما هو منشئ على مساحة واسعة شاسعة فإن تفكيره انعكاس لبيئته ولمكان إقامته، وبما أن موقع المؤسسة المبحوثة هو وسط المدينة وساكنتها ليسوا من مكان واحدة أو منطقة واحدة بل خليط كسمبولي اثني اجتماعي ثقافي يجمع كل جهات الوطن تفكيراً وممارسة.

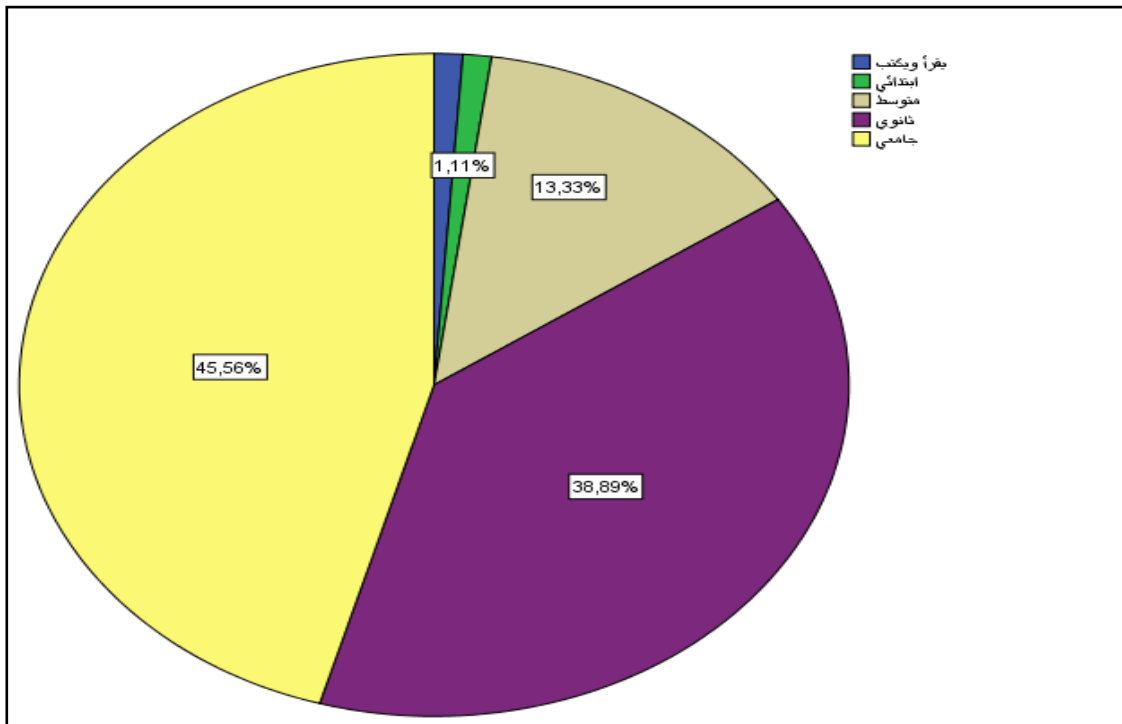
(د) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.1	01	يقرأ ويكتب
1.1	01	ابتدائي
13.3	12	متوسط
38.9	35	ثانوي
45.6	41	جامعي
<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

الشكل رقم (17):

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول يبرز لنا أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين الذي مستواهم التعليمي جامعي وتقدر بـ 45.6% ثم تليها نسبة متقاربة تقريباً لدى المستوى الثانوي بـ 38.9% في حين نجد نسبة 13.3% لدى المستوى المتوسط وأقل نسبة لدى كل من الموظفين الذين يقرؤون ويكتبون والذين مستواهم ابتدائي وتقدر بـ 1.1%.

وعليه نجد أن المؤسسة ميدان دراستنا يغلب عليها المستويين الجامعي والثانوي تقريباً كونها تولي اهتماماً وأهمية بالغة لهما نظراً لطبيعة المهام الموكلة لهما، بالإضافة إلى ذلك شهدت هذه المؤسسة في الثمانينات صدور المرسوم التنظيمي الذي أعطى أهمية بالغة للموظفين الذين يزاولون دراستهم ويحصلون على شهادات بترقيتهم مباشرة إلى المناصب الأعلى، كل هذا من شأنه تحفيز الموظفين ورفع مستواهم ومزاولة الدراسة، كما عرفت مؤسسة توظيف نسبي إن صح التعبير في الآونة الأخيرة لفئة الجامعيين بنسبة معتبرة، ومن ثمة أصبحت هذه الأخيرة تقريباً تنصدر الريادة بالمديرية، ولقد "أثبتت بعض الدراسات أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها وأهداف المنظمة وهذا ما يعرف لدى البعض بالوعي المهني. يعني الفرد الذي لديه مستوى تعليمي عالي يكون أكثر وعياً من الفرد الأقل مستوى".<sup>1</sup>

وبما أن المؤسسة في تسييرها تعمل بالموظفين ذوي التعليم الجامعي والثانوي بفارق 6.7% بينهما، فإن ذلك لا يشكل عائقاً أبداً، خاصة وأن كل الموظفين في الإدارات الجزائرية يسعون إلى الترقية إلى درجات أعلى وهناك عدة طرق إما بعد التوظيف مواصلة الدراسات في الجامعة والسعي للوصول إلى الدراسات العليا؛ أو عن طريق جامعة التكوين المتواصل، أو الحصول على شهادة تقني سامي أو تقني، وبالتالي فإن مستوى تعليم الموظفين عنصر متغير. ومن ثمة يمكن القول أن اهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي يدل على مدى حرصها على الأداء المميز والفعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> بن دحو سمية وسهيل مقدم، مرجع سابق، ص 175.

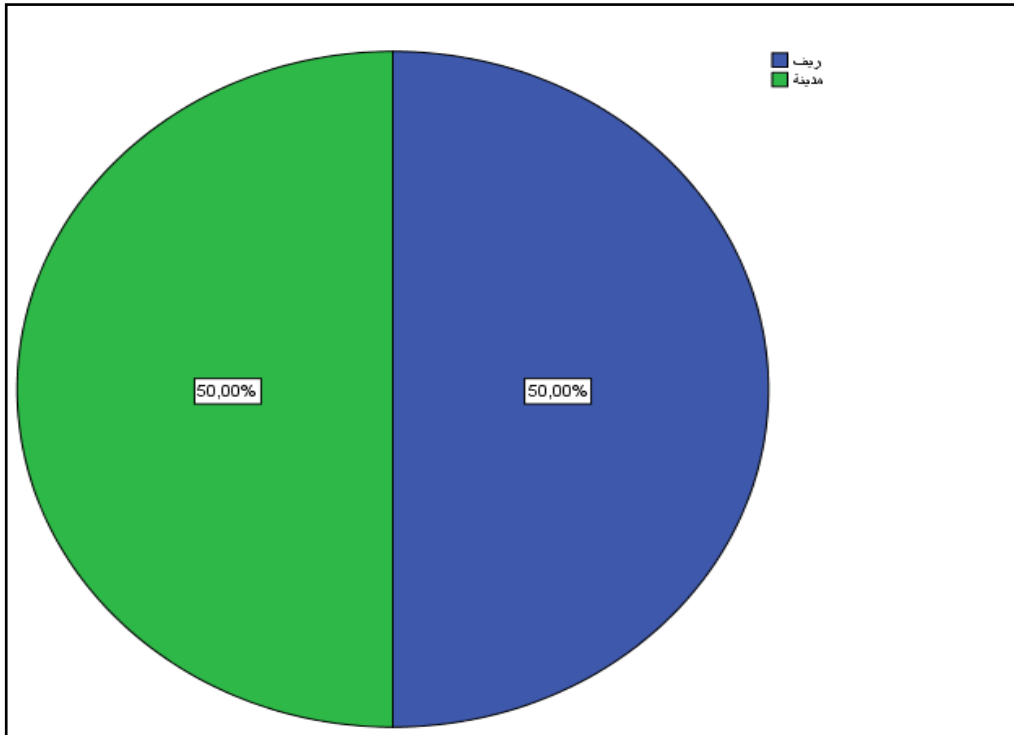
هـ) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مكان الإقامة

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية %	التكرار	مكان الإقامة
50.0	45	ريف (قصر)
50.0	45	مدينة
100,0	90	المجموع

الشكل رقم (18):

يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة



من خلال الجدول يتسم لنا أن النسبتان متساويتين لدى الباحثين الذين يقطنون في كل من المدينة والريف (قصر)، والمقدرة 32.5% وعليه نلاحظ أن النسبة متساوية بين الموظفين الذين يقطنون في المدينة أي في بلدية أدرار والذين يقطنون في الريف (القصر). بمعنى خارج نطاق بلدية أدرار، وقد يعود ذلك لطبيعة مقر المؤسسة "مديرية" المتواجد في المدينة بصفته مؤسسة الأم فهو يشمل عدد كبير من الموظفين ناهيك عن وجود أيضاً فرع بالولاية ألا وهو مفتشية العمل بأدرار ثم بعد ذلك تأتي الفروع الأخرى المتواجدة في القصور حيث توجد مفتشية العمل بأوقروت، مفتشية العمل بتيميمون مفتشية العمل بركان، مفتشية العمل بأولف مع العلم أن كل مفتشية تضم عدد قليل من الموظفين.

ومن ثمة يمكن القول وجود مكان العمل بقرب من الموظف له انعكاس فعال على الموظف بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

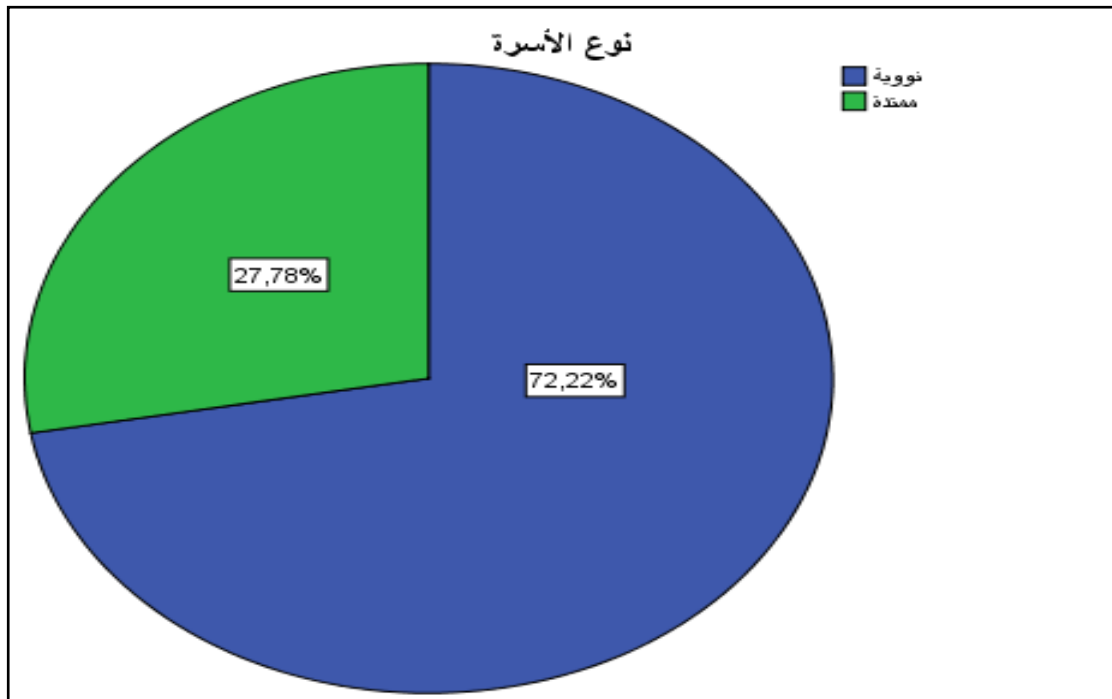


و) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب نوع الأسرة  
الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الأسرة

نوع الأسرة	التكرار	النسبة المئوية %
نووية	65	72.2
ممتدة	25	27.8
المجموع	90	100,0

الشكل رقم (19):

يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الأسرة



نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 72.2% من الموظفين الذين ينتمون إلى أسر نووية بينما 27.8% منهم ينتمون إلى أسر ممتدة. وعليه يمكن القول أن أغلبية هذه الأسر أصبحت تحب الأسر النووية عكس ما كان عليه في السابق سيادة الأسر الممتدة، وذلك نظراً لتساوي الموظفين الذين يقطنون بالمدينة مع القاطنين في الريف وذلك كما رأينا في الجدول السابق، وبالتالي أصبحت الأسر النووية الطابع الغالب على المجتمعات سواءً في المدينة أو الريف نظراً للازدهار الثقافي والاقتصادي أي أصبح الطابع الأسري يتماشى مع طبيعة الشغل فبانتقال الشاب إلى المدينة للعمل وتعلق الكبار بعاداتهم وتقاليدهم بل وحتى ببساتينهم ومساكنهم، بالإضافة إلى الراحة والهدوء الذي تفتقده المدينة أدى إلى انقسام الأبناء عن عوائلهم، كما أنهم لا يستطيعون الوقوف في وجه مستقبل أبنائهم، ناهيك عن الزوجة إذا كانت بدورها عاملة كل هذه العوامل مجتمعة أسهمت إلى غياب الأسر الممتدة مقارنة بالنووية.

وإذا ما حاولنا معرفة طبيعة القيم المتواجد بين الأسرتين الممتدة والنووية فإننا سنجد أن الأسرة الممتدة تتميز بنوع من "الثبات والاستقرار بالرغم من تعاقب الأجيال حيث تبقى الأسرة تحافظ على شخصيتها المعنوية ومسؤولياتها اتجاه الأفراد... حيث تكون علاقات التعاون والإخاء والتضامن الآلي والمحبة هي السائدة"<sup>1</sup> أما الأسر الحضرية أو النووية فتتميز بتنوع نشاطاتها فلكل فرد يمارس نشاطاته وأعماله التي يميل إليها ويرغب في إنجازها وهنا هذه الأسر تشهد ما يسمى بتقسيم العمل، كما تسود فيها صفة التعاقدية في العلاقات بين الأفراد وفي حياتهم إضافة إلى ضعف الروابط الاجتماعية كالتعاون والتساند... كما تقلصت بعض وظائف هذه الأسرة خاصة التعليم والتنشئة الاجتماعية، وأوكلت إلى جهات أخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزار يوسف، أهيار سلم القيم في المجتمع الجزائري وعلاقته بظهور الجريمة والانحراف، القيم الأخلاقية في المجتمع العربي بين التنظير والممارسة، ج02، نسياسة فاطمة الزهراء وآخرون، دار الأيام، ط1، عمان، 2019 ص ص 284-285.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 285.

## 2. خصائص مجتمع الدراسة العملية

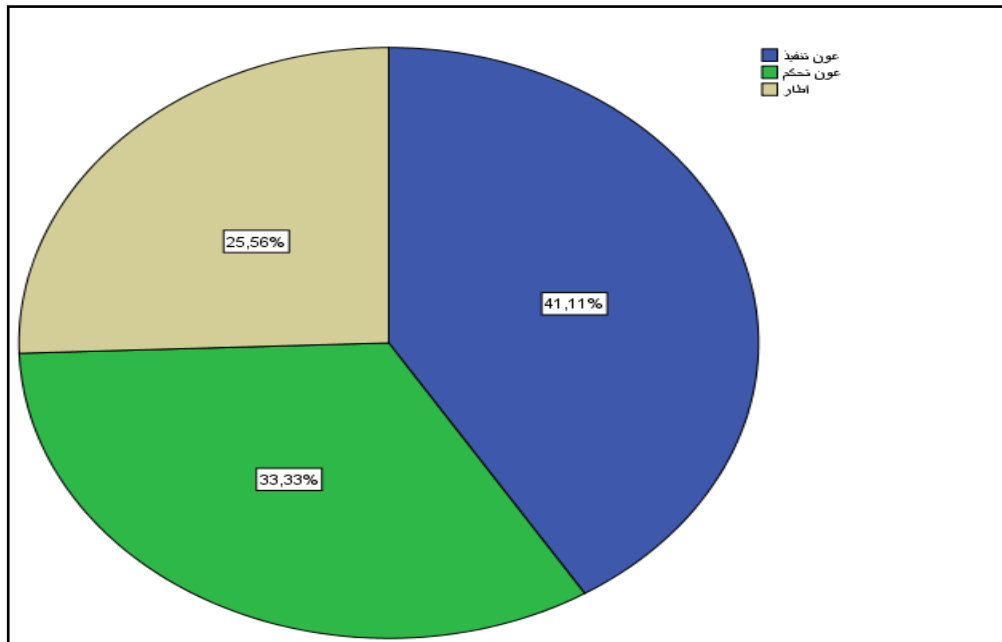
أ) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
41.1	37	عون تنفيذ
33.3	30	عون تحكم
25.6	23	إطار
100,0	90	المجموع

الشكل رقم (20):

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي



من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 41.1% لدى المستوى الوظيفي عون تنفيذ ثم يليها المستوى الوظيفي عون تحكم بنسبة 33.3% وأخيراً نسبة 25.6% قدرت للمستوى الوظيفي فئة الإطار

وعليه نجد أن أغلبية الفئة الوظيفية السائدة في المؤسسة هي عون تنفيذ وهم الذين صنفهم من 09 وما دونها وذلك كون المؤسسة تشمل جملة من الموظفين المتعاقدين الذين أغلبهم حراس وخاصة وأنا نعلم أمثال هؤلاء تحتاجهم المؤسسة للمداومة نهاراً وليلاً وكذا بعض الموظفين اندمجوا مباشرة في ميدان العمل بعد خروجهم من الدراسة.

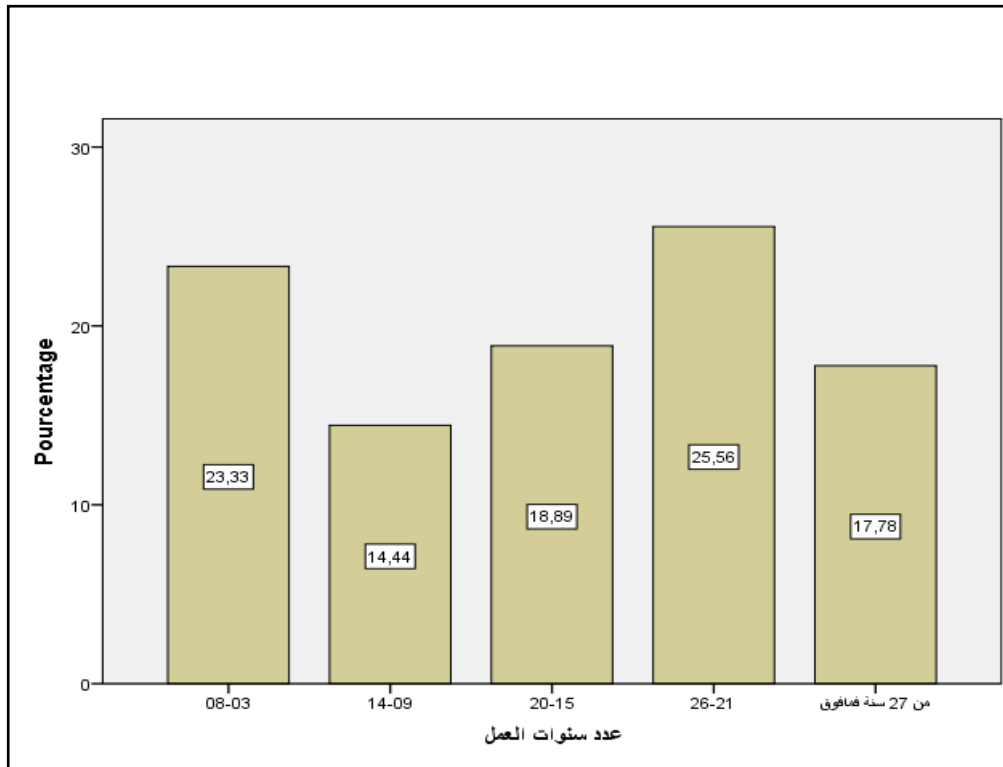
(ب) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل

الجدول رقم (13): يوضح توزيع الباحثين حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
[08-03]	21	23.3
[14-09]	13	14.4
[20-15]	17	18.9
[26-21]	23	25,6
من 27 سنة فما فوق	16	17.8
المجموع	90	100,0

الشكل رقم (21):

يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى الوظيفي



من خلال الجدول يتبين لنا أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة على عدد سنوات العمل سجل أعلى نسبة قدرت بـ 25.6% ونسبة متقاربة تقريباً تقدر بـ 23.3% لدى أولئك الذين لديهم خبرة عمل [26-21]، [08-03] سنة على التوالي ثم تليها نسب متقاربة أيضاً وهي 18.9% و 17.8% على التوالي مع سنوات العمل [20-15] ومن 27 سنة فما فوق في حين نجد أقل نسبة قدرت بـ 14.4% لدى فئة [14-09].

ومن ثمة يتبين أن أغلبية الموظفين لديهم خبرة عمل [26-21]، [08-03] وذلك راجع إلى نسبة الموظفين الذين تقاعدوا في هذه الآونة الأخيرة ، وكذا سياسة التوظيف المعتمدة التي عرفتها المؤسسة في تلك السنوات لأنه في الوقت الحالي تكاد تنعدم نظراً لوجود عملية التجميد في الوظائف، كذلك يدل هذا أيضاً على أن موظفي هذه المؤسسة يمتلكون كفاءة وخبرة مهنية معقولة وهذا من شأنه أن يخلق لهم استقرار في العمل.

وهكذا هذا الجدول يعزز التوجه الذي ذهبنا إليه أن الفئة العاملة بالمؤسسة صاحبة تعليم ثانوي، وهي صاحبة أكبر سنوات عمل، وهي الأكبر سناً، ويليهما فئة الشباب بسبب الطفرة العلمية التي شهدتها وتشهدها الجزائر من كثرة الحاصلين على شهادات علمية عليا.

# الفصل الخامس







من خلال الجدول تثبت الشواهد الكمية أن نسبة 91.1% من المبحوثين الذين أقرروا بأن توفر الاحترام سمة تشجع الموظفين على زيادة التمسك بالمؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة تقدر بـ: 35.6% لدى المبحوثين الذين أعمارهم عند الفئة [36-46] ثم تليها نسبة أقل عند الفئة [47-56] والمقدرة بـ: 31.1% وتليها أيضاً نسبة قدرت بـ: 23.3% لدى الفئة العمرية [25-35] ، كما نجد من 57 سنة فما فوق نسبة قليلة تقدر بـ: 01.1%، في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة جدا من المبحوثين تقدر بـ: 8.9% الذين يرون خلاف ذلك؛ يعني أن الاحترام ليس من شأنه تشجيع الموظف على زيادة تماسكه بالمؤسسة حيث تدعم هذا الرأي بلطفئات العمرية التالية [36-46]، [25-35]، من 57 سنة فما فوق، [47-56]، ونسبهم على التوالي 06.7% ، 1.1% ، 1.1% ، 0% .

ومن خلال ذلك نستنتج أن سيادة الاحترام بين الموظفين من شأنه المساهمة في زيادة التشجيع على التثبيت بالمؤسسة وهذا لدى غالبية الفئات العمرية تقريباً؛ غير أنه يبرز بشكل أكثر لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل في المؤسسة، ومن ثمة نجد قيمة الاحترام تخلق مناخ أو بيئة تنظيمية إيجابية مساعدة في بقاء الموظف، وهو ما نلمسه من خلال تصريحهم "الاحترام يخلق جو ممتاز ويعطي روح المبادرة وبذل جهد إضافي، بالاحترام يكون التواصل والتعاون الاحترام يشعر بالانتماء أكثر والراحة، الاحترام في مكان العمل يخلق نوع من الراحة النفسية التي تزيد من ثقة الموظف بمؤسسته وتعلقه بها"<sup>1</sup>، لأنه في الحقيقة الموظف يقضي مجمل أوقاته في المؤسسة فإذا لم يكن هناك احترام سيجعل الموظف في وضعية عمل غير مرتاح وهذا ما أشار إليه أحد المبحوثين من خلال قوله "أن غياب الاحترام عند البعض الموظفين يجيل إلى تجنب التعامل معهم وهذا بدوره يؤدي إلى النفور من المؤسسة بحد ذاتها"<sup>2</sup> وهذا ما لمسناه مثلاً في مديرية التشغيل لولاية أدرار في الآونة الأخيرة ماي 2019 فإثر توتر العلاقة بين المسؤول والموظفين نتيجة انعدام عامل الاحترام أدى بهم إلى القيام باحتجاجات وإضرابات استمرت حوالي ثلاث أو أربعة أشهر رغم كونه قطاع حساس ومرتبطة بمؤسسات أخرى غير أنه تم تعطيل العمل بشكل نهائي وأصروا على تغيير المسؤول.

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض المبحوثين في إجابته عن أسئلة الاستمارة

<sup>2</sup> تصريح أحد المبحوثين في إجابته عن أسئلة الاستمارة.

وفي هذا الصدد نجد إحصائية عن أسباب ترك الكفاءات لشركاتهم فوضحت الدراسة أن 70% من الحالات كان السبب وراءها هو شعور موظفين بعدم تقديرهم واحترامهم من قبل مديريهم، حيث يبدو لبعض من هؤلاء المدراء أن احترام الموظف يعد بمثابة تقليل من هيئته أمامه! وعليه من أجل خلق بيئة عمل إيجابية يحتاج الموظفون الشعور بالاحترام من خلال إعطائهم الوقت الكافي في الاستماع والإصغاء لما يقولونه وتكريمهم إذا تطلب ذلك رغبة في تحفيزهم وإبداء آرائهم والاستفادة منها في تطوير العمل ورقيه، فهذا من أحد الجوانب المهمة في التواصل علناً من أجل مناقشة فلسفة الإدارة والقيم والرسالة والأهداف الخاصة بها<sup>1</sup>.

وقالت نوال الحجرية - محررة صحفية - إن كل مدير يتعين عليه إدارة الموظفين بطريقة لا توحى لهم بأنه يأمرهم بفعل أعمالهم، وعندها يمكن أن يُقبل كل موظف على عمله بحب واجتهاد ومبادرة لأنه لا يشعر أن هناك من يراقبه أو يتصيد له الأخطاء، لاسيما وأن كثيراً من الموظفين يشكون من تسلط مديريهم في العمل وعدم معاملتهم بشكل ودي، ومن ثمة هذه الإدارة الإيجابية من قبل المدراء تسهم في تطوير أداء مهام الموظفين على الوجه المطلوب. وأضافت أيضاً أن عبارات التحفيز بشكل عام تعتبر مهمة جداً بعد إنجاز كل عمل، وهو الأمر الذي يجعل الموظف يجتهد نحو مزيد من العطاء، دون الشعور بأنه يعمل من أجل الحصول على الراتب، أو انه يعمل لإرضاء آخرين؛ لأنه قطعاً سيحب العمل ويبدل قصارى جهده من أجل أن يخرج في أجمل صورة ممكنة<sup>2</sup>.

كما طرحنا في الاستمارة السؤال التالي: هل ترى بأن هذا الاحترام السائد في المؤسسة بين الموظفين خلق مرتبط بـ: بطبيعة الموظف أو مطلب فرضته المؤسسة أم لا يوجد أي احترام فكانت إجابة أغلبية الموظفين -تقريباً- أنه مرتبط بطبيعة الموظف بنسبة قدرت بـ:

<sup>1</sup> بلال موسى، إرساء قواعد الاحترام في العمل 12<sup>H</sup>30، 25/07/2019، <https://www.bilal4success.net>

<sup>2</sup> جريدة الرؤية العمانية، بيئة العمل الصحية تحفز على التميز الإداري وتنمية الكوادر البشرية تفرز قادرة على القيادة 12<sup>H</sup>27، 28/01/2020، <https://www.alroya.com/post/151240>

93.3% لأنه خلق إنساني وواجب علينا التحلي به قبل الاندماج في هذا النسق التنظيمي وهذا ما نستشفه في الجدول رقم (01) انظر الملحق رقم (03).

وعليه فالاحترام السائد بين الموظفين باختلاف أعمارهم يخلق نوعاً من التميز في المؤسسة لكونه يكتسي دوراً بالغاً وهذا ما أوضحتها هذه الدراسة حيث " كشف استطلاع أجرته مؤخراً كريستين بوراث من جامعة جورج تاون، والذي شارك به ما يقرب من 20000 موظف حول العالم، صنف المشاركون في الاستطلاع الاحترام في العمل على أنه أهم سلوك في القيادة، ومع ذلك، لا يزال يشير الموظفون إلى حدوث سلوك أكثر إزعاجاً وغير حضاري كل عام"<sup>1</sup>

ومن ثمة تتبين قيمة وجود الاحترام بين الموظفين ودرجته، كذلك نجد عندما سئل أحد الموظفين العاملين في الشركات عن أكثر الأشياء التي يهتمون بها فكانت إجابتهم كالتالي " أن الشعور بالاحترام من قبل رؤسائهم هو ما يتصدر قائمة اهتماماتهم"<sup>2</sup>، علماً أن وجود الاحترام في مكان العمل يحقق جملة من الأهداف للمنظمات خاصة " وأن الموظفين الذين يقولون إنهم يشعرون بالاحترام هم أكثر ارتياحاً لوظائفهم وأكثر امتناناً لشركائهم - وموالياً لها، وهم أكثر مرونة، ويتعاونون بشكل أكبر مع الآخرين، ويؤدون أداءً أفضل وأكثر إبداعاً، ومن الأرجح أن يحصلوا التوجيه من قادتهم بشكل رحب"<sup>3</sup>.

ومن ثمة نلمس أن التقدير والاحترام قيمة مهمة في المؤسسة ولها انعكاس قوي على الفرد والمؤسسة سواء بين الموظفين فيما بينهم أو بين المسؤولين والموظفين فمثلاً كلمات بسيطة يثني بها المسؤولون على موظفيهم سيكون لها الأثر الكبير من رفع معنوياتهم وتشجيعهم على التميز والإبداع كل في مجاله ، ومن المهم ذكر الموظفين بأسمائهم عند تقديرهم أي أن يكون

<sup>1</sup> الاحترام في العمل.. أهميته وكيفية تحقيق التوازن بين أنواعه وطرق ترسيخه

<https://www.fbmjo.com>, 10/07/2019, 11<sup>H</sup>30

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

تقديرًا شخصيًا، بدلاً أن يكون عاماً ، أيضاً من الضروري تحديد الموقف أو العمل الذي أنجزه الموظف. مثال ذلك: الأخ أحمد، شكراً لك على البقاء في المؤسسة بالأمس والعمل لساعات إضافية، أنا حقاً أقدر لك ذلك ، لأن إظهار التقدير لمثل هذه الأمور يعتبر في غاية الأهمية رغم بساطته إلا أنه له انعكاس فعال على الموظف<sup>1</sup>.

كما يرى البعض أن "الاحترام مثل الهواء. طالما أنه موجود، لا أحد يفكر فيه ولكن إذا منعت، سيكون هو كل ما يفكر فيه الناس ، إذ تدعم الأبحاث هذا التأكيد، حيث وجدت أن 80% من الموظفين الذين يعاملون بشكل غير محترم يقضون وقتاً كبيراً في العمل يفكرون في السلوك السيئ، و 48% يتعمدون تقليل جهدهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك غالباً ما ينتشر السلوك غير المحترم بين زملاء العمل وينتقل إلى العملاء.<sup>2</sup>، حيث نلاحظ حسب معاشتنا للميدان أن الموظف يفضل منحه نقطة ضعيفة رغم كونها لا تعكس مستوى أدائه سواء في بطاقة التنقيط السنوية أو منحة المردودية أو علاوة الدخل التكميلي على أن يهان ولا يقدر، وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على مكانة قيمة الاحترام سواء في البيئة العملية التي هي محور دراستنا أو خارجها.

فكل موظف أكيد يسعى لأن يكون محفوظ الكرامة ومحترماً لدى الجميع ، فإذا زرع الموظف في طريق زميله التعاطف والود والاحترام، فسيحصد نفس المشاعر الإيجابية التي تبني لا تدم، فكل إنسان يملك أحاسيس وطرق مختلفة للتفكير عن نظيره، وبشيء من التغاضي تصبح العلاقة ناجحة مثمرة وتخلق نوعاً من الألفة والتفاهم بين زملاء العمل<sup>3</sup>؛ لأن الموظف أحياناً قد يفضل مؤسسة على مؤسسة أخرى ليس من الجانب المادي الاقتصادي فقط وإنما من أهم جانب وهو الجانب الاجتماعي؛ لأنه لا فائدة من ارتفاع الأجر والموظف غير مرتاح، علماً أن معظم أوقاته يقضيها في عمله.

<sup>1</sup> خالد المزروعى، بيئة العمل الايجابية 30<sup>H</sup>، 25/07/2019، 12 [www.albayanaae/opinions/articles](http://www.albayanaae/opinions/articles)

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> نشرة فيدو الدورية، علاقة زملاء العمل 00<sup>H</sup> 13، 25/01/2019، <https://www.feedo.net>

لهذا نجد حتى الشركات المرموقة، تبرز قضايا الاحترام الواجب مراعاتها لأنهم أدركوا أهمية ذلك على المستويين: الموظف والمؤسسة ومن ثمة على الأداء، حيث وصف أحد مساعدي مبيعات شركة **Apple** انطباعه الأول عن المدير التنفيذي للشركة في مدونة عام 2011 بالنسبة إلى **Tim Cook**، لا توجد أسئلة غبية عندما أجابني تحدث معي وكأنني الشخص الأكثر أهمية في شركة **Apple** حيث خاطبني كما لو كنت ستيف جوبز نفسه. نظرته، لهجته وقفة طويلة... هذا هو اليوم الذي بدأت أشعر فيه بأكثر من مجرد أنني جزء قابل للاستبدال. كنت واحداً من عشرات الآلاف من الأجزاء المتكاملة من هذه الشركة هكذا عبر عن شعوره بالاحترام<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك نجد دراسة أجرتها إحدى المؤسسات الأجنبية عن موضوع الاحترام في العمل فظهرت النتائج أن معظم الموظفين لا يجدون الاحترام اللازم من قبل ادارتهم، مما ينعكس ذلك سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم، علماً أن الشركة التي أجرت الدراسة هي سيروتا سير في إنيتليجنس وقد أجرت الاستفتاء على ما يقارب 370 ألف موظف، من بين كل هؤلاء الموظفين أبدى 21% فقط رضاهم عن احترام الإدارة لهم، كما أظهرت الدراسة أن الأشخاص الذين لاقوا احتراماً أكبر كانوا أيضاً هم الأكثر ولاء لشركاتهم<sup>2</sup>.

كما أشار دكتور طارق سويدان في إحدى محاضراته عن الاتجاهات الحديثة لعلم الإدارة إلى توصل الدراسات الحديثة لعلم الإدارة في الغرب إلى مفهوم الإدارة بالأخلاق أي استعمال أسلوب العقلانية والتعامل بالرفق مع الموظفين وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أفضل وأدوم مقارنة بالفكر التقليدي القديم الذي هو سائد في الدول المتخلفة أو الغير متحضرة وه و التعامل بالصرامة والخشونة مع الموظفين وإن كان هذا الأسلوب قد يعطي نتائج لا يمكن إنكارها غير أنها قد لا تفلح دائماً وغير مستمرة، بخلاف الأسلوب الأول الذي حث عليه ديننا الحنيف ويتجسد في خير الخلق نبينا محمد صلى الله عليه وسلم و نلتمس ذلك في سيرته العطرة.

<sup>1</sup> <https://www.feedo.net>, 25/01/2019, 13<sup>H</sup>00 علاقة زملاء العمل

<sup>2</sup> خالد المزروعى، مرجع سابق.

وعليه فزعزعة العلاقات المهنية من جانب الاحترام سواء بين الموظفين فيما بينهم أو بين المسؤول والموظفين يؤدي إلى زعزعة استقرارهم في المؤسسة ، لهذا نستشف قيمة توفر الاحترام بين الباحثين من خلال ما تم التوصل إليه في الجدول وما أكدت عليه الأبحاث والدراسات، فقيم الاحترام قيم تمجدها المؤسسة وهذا بدوره يعد مظهراً من مظاهر الاهتمام بالموظف، كما أنه عند حساب التباين وجدنا علاقة بينية بين المجموعات أي بين الفئات العمرية  $sig = 0.020$  لأنها أقل من مستوى الدلالة المسموح به **0.05**.

الجدول رقم (15): يمثل علاقة الجنس بأسرار المهنة السائدة في المؤسسة

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس	
			أسرار المهنة	الجنس
69 %76.7	23 %25.6	46 %51.1	حفظ الأسرار	
21 %23.3	06 %06.7	15 %16.7	إفشاء الأسرار	
90 %100.0	29 %32.2	61 %67.8	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة **76.7%** من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يحفظون أسرار العمل ونجد في ذلك نسبة **51.1%** من الذكور و **25.6%** من الإناث في حين نجد نسبة قليلة تقدر ب **23.3%** من الباحثين الذين يعتمدون إلى إفشاء أسرار العمل ونجد في ذلك نسبة **16.7%** من الذكور و **06.7%** من الإناث.

وعليه يتبين لنا أن أغلبية الباحثين وبالأخص جنس الذكور يحافظون على أسرار المهنة وعدم إفشاء ذلك إلى خارج المؤسسة مقارنة بالإناث الذين يتسمن بذلك إلا من رحم ربي، بحيث يتم ذلك على حسب ملاحظتنا للواقع المعاش فقط على المستوى الداخلي المحيط

العمل؛ وهذا يعني أن الموظف ين يراعون خصوصية المؤسسة نوعاً ما وعدم كشف خباياها وحقيقتها للآخرين، وهذا الأمر يخلق للموظف جو عمل مريح يشجعه على التمسك بالمؤسسة والتشبث بها، لأنه أصبحت بمثابة الأسرة الثانية لهم، ناهيك على أن من بين أخلاقيات الوظيفة المحافظة على أسرار المهنة، كما أنه يعد "إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية أخطاء من الدرجة الثالثة"<sup>1</sup> وهذا وفقاً لما أوضحتها المادة 180 من الأمر 03/06.

ومن ثمة فمن الواجب المحافظة على أسرار العمل سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة لأنه أحياناً بعض المعلومات حتى الموظفين العاملين في المؤسسة يجب أن لا يطلعوا عليها فما بالك بالموظف الخارجي، فمن المفروض حفظ أسرار المهنة من مقتضيات الوفاء بالعقود التي عقدها الموظف مع الإدارة التي وظفته ليرعى مصالحها مثلما يرعى مصالح نفسه وأسرته، وقد جاء الإسلام بالحث على أهمية حفظ الأسرار، وكتماها، وخطورة الإثم في نشرها وإشاعتها حتى تستقيم المصالح وتُدرأ المفسد، كما أنه عندما يتعاقد موظف مع جهة ما بمحض إرادته فهو يعلم أنه يجب أن يتحمل الأمانة والمسؤولية الأخلاقية والدينية تجاه وظيفته ومهامه التي أوكلت إليه، فحفظ أسرار العمل دليل على قيمة المرء وخلقه وقوة شخصيته ووفائه بالعهد<sup>2</sup>، حيث قال تعالى عن المؤمنين الصادقين ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَمَلِهِمْ رٰكِعُونَ﴾<sup>3</sup>.

وعليه فحفظ أسرار العمل سواء بين الموظفين الذكور أو الإناث من شأنها المساهمة في بقاء الموظف في المؤسسة كونها تهيئ له البيئة اللازمة للعمل، ويبرز ذلك من خلال طريقة مقارنة بالمتوسطات إذ نجد المتوسط الأكبر يعود لـ: حفظ الأسرار العمل بين الجنسين ذكوراً وإناثاً وعدم إفشائها حيث قدر 1.33.

<sup>1</sup> الأمر رقم (03-06)، المؤرخ في 05 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006.

<sup>2</sup> عائض بن مقبول القرني، الأمانة وحفظ أسرار العمل 12<sup>H</sup>00، 21/09/2019، <https://almoslim.net/node/240420>.

<sup>3</sup> سورة المومنون الآية 08 .



الجدول رقم (16): يمثل علاقة الحالة العائلية بمدى توفر الوفاء بين الموظفين في المؤسسة.

المجموع	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الحالة
					توفر الوفاء العائلية
61	01	03	50	07	يسهم في بقاء الموظف
%67.8	%1.1	%3.3	%55.6	%07.8	
29	00	00	25	04	لا علاقة له أصلا باستقراره
%32.2	%0	%0	%27.8	%4.4	
90	01	03	75	11	المجموع
%100.0	%01	%3.3	%83.3	%12.2	

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام له يبين توفر الوفاء بين الموظفين يسهم في بقاء الموظف وذلك نسبة **67.8%** ويدعمها في ذلك نسبة **55.6%** للمتزوجين ونسبة **07.8%** بالنسبة للعزاب وكذا نسبة **03.3%** بالنسبة للمطلقين أما الأرامل فقدرت بـ: **01.1%** في خلاف ذلك نجد نسبة قليلة تقدر بـ: **32.2%** من الموظفين الذين يرون أن توفر الوفاء بين الموظفين لا علاقة له أصلا باستقرار الموظف ويدعمها في هذا فقط المتزوجين بنسبة **27.8%** وكذا العزاب بنسبة **04.4%**.

وعليه يتبين لنا أن توفر الوفاء بين الموظفين من شأنه أن يجعل الموظف يتشبث بوظيفته وعدم التفكير في مغادرتها وهذا ما نلتمسه بشكل متفاوت بين مختلف الحالات العائلية وبالأخص الموظفين المتزوجين لأنهم مرت عليه م هذه السمة في الحياة الزوجية فه م يدركون أكيد قيمة وجودها سواء في الحياة الشخصية أو المهنية ، فلهذا فتوفر عامل الوفاء بين الموظفين في المؤسسة يسهم في بقاء الموظف لأن؛ هذا حسب قول الباحثين يولد الثقة ومن ثمة يسهم في بناء الإدارة وكذا له عدة غايات تبرز لنا من خلال تصريحات بعض الباحثين "كلما أحس الموظف بالأمان كلما توطدت علاقته بالعمل، الوفاء بين الموظفين يؤدي إلى خلق جو عمل

متناسق، تصبغ علاقات العمل بطابع الأسري، يعزز الثقة، يخلق جو التفاهم والراحة، يوفر بيئة مساعدة على العمل، منح طاقة حب العمل والاستمرارية فيه، يعطي الإحساس بالأريحية النفسية، يخلق رابطة صلة بين الموظفين<sup>1</sup>.

ويبرز ذلك من خلال طريقة مقارنة بالمتوسطات إذ نجد وجود علاقة بين الحاق العائلية للموظفين وخاصة بدرجة عالية فئة المتزوجين وسيادة الوفاء بينهم في المؤسسة انطلاقاً من المتوسط الأكبر الذي قدر بـ: 1.97..

الجدول رقم (17): يبين مدى مساهمة الإخلاص في التحفيز على البقاء والاستمرارية في

المؤسسة

إخلاص الموظف يحفزه على البقاء والاستمرارية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	68	75.6
لا	22	24.4
المجموع	90	100,0

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 75.6 % يقرون بأن الإخلاص السائد بين الموظفين من شأنه تحفيزهم على البقاء والاستمرارية في حين نجد 24.4% يرون خلاف ذلك.

ومن ثمة يتضح أن أغلبية الموظفين يرون أن استفحال عامل الإخلاص بين الموظفين يحفزهم على البقاء وضممان الاستمرارية في المؤسسة ويتجلى ذلك في تصريحاتهم "الإخلاص بين الموظفين ملزوم لضممان الاستقرار والأمان، الإخلاص والتفاني في العمل أمران ضروريان للبقاء والاستمرارية، الإخلاص يحفز على الاستقرار، عندما يكون المسؤول أهلاً للإخلاص، الإخلاص من سمة النجاح فالمخلص يسعى دائماً لتقديم الأفضل، هذا إذا كان الموظف يعمل من أجل المواطن، الإخلاص يكسب ثقة مستمرة، إذا لم يكن الإخلاص لا تكن الاستمرارية، يحفز على البقاء خاصة إذا ما قوبل بالتقدير والمكافأة، من أهم العوامل التي تساعد في الاستمرارية

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض الباحثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

الإخلاص إذا توفر في الرئيس والمرؤوس عامل من عوامل الاستمرار، الإخلاص في العمل يعطيك راحة الضمير المهني وهذا يساهم في الاستمرارية، إخلاص يزيد من كفاءة الموظف<sup>1</sup> ومن ثمة تتبين أهمية تواجد قيمة الإخلاص في المؤسسة فهي تهيء للموظف بيئة عمل مناسبة، وهكذا لكي يسود الإخلاص والإتقان يجب على الموظف أن يجعل عمله خالصاً لوجه الله تعالى، فعندئذ ستخرج تحف فنية من بين يديه، وأن يلمَّ بمهنته وحرفته، ويعرف أدق التفاصيل، وأن يعمل بها أساساً لرغبة متأججة داخله وليس لهثاً وراء المال فقط، لهذا على القادة الروحيين أن يبنوا الحماسة في المجتمع، وأن يدفعوا الأفراد دفعاً نحو الأفضل، فذلك أَدعى للارتقاء بالمجتمع، والنهضة بالأمة. وأخيراً يقع عبء كبير على الإدارة، لذا فقد وجب عليها تقديم كافة الحوافز الممكنة من أجل استنهاض العاملين، واستخراج أفضل ما لديهم لا أسوأه فالحاكم اليوم امتلأت بمختلف القضايا العماليّة، وهذا لا يليق بأمة تحاول أن تضع لها موطأ قدم بين الأمم المتقدّمة<sup>2</sup>

فوجود الإخلاص قد يرجع إلى الموظف أولاً كون ديننا الحنيف أوصى بهذا في سور

كثيرة منها قوله تعالى ﴿قُلْ لَنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾<sup>3</sup> وكذا قال الله تعالى: ﴿قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ﴾<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض الباحثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

<sup>2</sup> منصور محمد، الإخلاص في العمل 16/07/2019, 00<sup>H</sup>47 <https://www.m.kaleh.com>

<sup>3</sup> سورة الأنعام الآية 06

<sup>4</sup> سورة الأعراف الآية 03

وفي حديثٍ لِلتِّرْمِذِيِّ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ: «ثَلَاثٌ لَا يُغْلُّ عَلَيْهِنَّ قَلْبُ مُسْلِمٍ: إِخْلَاصُ الْعَمَلِ لِلَّهِ، وَمُنَاصَحَةُ أُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ، وَكُزُومُ جَمَاعَتِهِمْ، فَإِنَّ الدَّعْوَةَ تُحِيطُ مِنْ وَرَائِهِمْ»<sup>1</sup>.

كما أن عدم وجود الإدارة الناجحة التي تحفز العاملين أثرى على الأداء؛ لأن جل ما تهتم به الإدارات في الغالب هو زيادة العوائد الماديّة على حساب الإلتقان والإبداع، ممّا يقتل أي حافز في نفوس العاملين، ويجعلهم غير مباليين ولا مكترثين بما يقومون به من أعمال ، كما قد يلعب اليأس المجتمعيّ دوراً كبيراً في ضياع الإلتقان والإخلاص، وعلاج هذا المسبب يقع أولاً وأخيراً على الحكومات التي أفقدت شعوبها ثقتهم فيها، وفقدان الشعوب ثقتهم في حكوماتهم وفي أي محاولة جادة للإصلاح يفقدهم الأمل في المستقبل المشرق، وبالتالي يضيع الإخلاص في العمل، بسبب يقينهم بعدم جدوى أي محاولة مهما كانت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الراوي عبدالله بن مسعود، المحدث الألباني، المصدر صحيح الترمذي، الصفحة 2658، خلاصة حكم المحدث صحيح الصفحة أو الرقم 2658 خلاصة حكم المحدث : صحيح

<sup>2</sup> محمد مروان، الاخلاص في العمل <https://www.Mawdoo3.com>, 16/07/2019, 00<sup>H</sup>47

الجدول رقم (18): يبين صدق الموظف في ميدان عمله وعلاقته بمدى وجود الصدق في الإفصاح عن التفكير في

مغادرة المؤسسة

المجموع	لا في القول لا في العمل	القول والعمل	العمل	القول	يصدق الموظف في وجود الصدق بين الموظفين لا يفسح مجال لتفكير في مغادرة المؤسسة
59 %65.6	01 %10.0	46 %74.2	05 %62.5	07 %70.00	نعم
29 %32.2	08 %80.0	15 %100	15 %24.2	03 %30.0	لا
02 %2.2	01 %10.0	01 %1.6	0 %0.0	0 %0.0	لا علاقة له بذلك
90 100.0%	10 %100.0	62 %100.0	08 %100.0	10 %100.0	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن 65.6% وهي نسبة أغلبية المبحوثين الذين أقروا بوجود الصدق بين الموظفين لا يفسح مجالاً للتفكير في مغادرة المؤسسة ويدعمها في ذلك نسبة 74.2% الصادقين في القول والعمل ثم يأتي بعد ذلك الموظفون الصادقون فقط في القول بنسبة 70.00%، في حين نجد الصادقين في العمل تقدر نسبتهم بـ: 62.5% وأخيراً نسبة قليلة تقدر بـ: 10.0% غير الصادقين لا في القول ولا في العمل في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ: 32.2% من المبحوثين الذين يرون أنه بالرغم من وجود الصدق فيما بينهم، كما نجد نسبة أقل بكثير من السابقة تقدر بـ: 2.2% تُقر أن استقرار الموظف غير مرتبط بذلك. وعليه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن استفحال عامل الصدق بين الموظفين لا يفسح مجالاً للتفكير في مغادرة المؤسسة وخاصة حين يصدق الموظف في ميدان عمله في قوله وعمله لأنه أحياناً نجد بعض الموظفين صادقين في أقوالهم ولكن في أعمالهم شيئاً آخر ومن ثمة هذا من شأنه أن يولد النفور أحياناً، علماً أن سيادة الصدق يضمن بيئة عملية سليمة من شأنها تشجيع الموظف على الأداء بكل أرياحية، وهذا ما يبرز في تصريحات المبحوثين " بأن انتشار عامل الصدق أساس نجاح المؤسسات لأن بعدم وجوده تفقد الثقة وتكهرب الأجواء، لكونه ضماناً أخلاقياً، الصدق يبعث على العمل بطمأنينة وثقة، الصدق يوسع مجال التفاهم بين الموظفين، الصدق يحقق الراحة النفسية، الصدق في القول والعمل هما أساس التواصل في المؤسسة إذا غابا غابت الاستمرارية، الصدق صفة نبيلة والتحلي به بين الموظفين ينشر المحبة والأمان وسطهم وبالتالي يزيد تعلقهم بمؤسستهم، الصدق أساس كل عمل ناجح، الصدق في القول والعمل واجب وسلوك حضاري، الصدق يسمح بتفادي التصادم..."<sup>1</sup>

ورغم ذلك نجد البعض لا يدرك قيمة ذلك كونهم يعتبرون الصدق بالفعل قيمة حميدة في المؤسسة غير أنها غير مرتبطة ببقائهم كون مغادرة المؤسسة تعود إلى عوامل، ولكن إذا نظرنا إلى الأمر الواقع نجد أن هناك علاقة وطيدة لأن الموظف يعمل في بيئة عمل وهذه البيئة إذا لم تكن مهياً فكيف يستطيع العمل فيها؛ يعني لهذا العامل أيضاً دخل في ذلك بطريقة مباشرة أو

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض المبحوثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

غير مباشرة، وهو يعد إذن من بين العوامل التي قد تجعل الموظف مندمجاً بشكل تلقائي في عمله.

وعند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون وجدناه يساوي 0.2 وهو ارتباط ضعيف بين صدق الموظف في ميدان عمله وعلاقته بمدى وجود الصدق في الإفصاح عن التفكير في مغادرة المؤسسة وهو ما أبرزه غالبية الموظفين فليس بالضرورة ذلك.

الجدول رقم (19): يبين علاقة المستوى التعليمي بمجالات التعاون والتضامن بين الموظفين

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	يقرا ويكتب	المستوى
						مجالات التعاون والتضامن
32	14	13	04	01	00	مواضيع خاصة بالعمل
% 35.6	%15.6	%14.4	% 4.4	% 1.1	% 0.0	
29	12	11	06	00	00	مواضيع شخصية واجتماعية
% 32.2	%13.3	%12.2	%6.7	%00	%0.0	
28	14	11	02	00	01	مواضيع خاصة بالعمل + مواضيع شخصية واجتماعية
% 31.1	%15.6	%12.2	%2.2	%0.00	% 1.1	
1	01	0	00	00	00	لا يوجد أي تعاون
% 1.1	%1.1	%0.00	%0.00	%0.00	% 00	
90	41	35	12	01	01	المجموع
%100.0	%45.6	%38.9	%13.3	%01.1	%01.1	

يبين الجدول أن الاتجاه العام تمثله نسبة **35.6%** وهذا بالنسبة للذين أوضحوا بأن مجالات التعاون والتضامن مع زملاء العمل يكون عادة في المواضيع الخاصة بالعمل بحيث

تدعمها في ذلك نسبتين متقاربتين هما **15.6%** من المستوى الجامعي ونسبة **14.4%** من المستوى الثانوي وأخيراً المستوى المتوسط والمستوى الابتدائي بنسبة **04.4%**، **01.1%** على التوالي في حين نجد نسبة أقل من ذلك تقدر بـ: **32.2%** توضح أن مجالات التعاون والتضامن بين زملاء العمل يكون في مواضيع شخصية واجتماعية ويدعمها في ذلك مستوى الجامعي بنسبة **13.3%** ثم نسبة مستوى الثانوي **12.2%** ثم لتيها نسبة المتوسط تقدر بـ: **06.7%** ثم أخيراً نجد نسبة قليلة لدى الموظفين الذين يتم تعاونهم وتضامنهم مع زملائهم في مواضيع العمل وكذا مواضيع شخصية واجتماعية تقدر بـ: **31.1%** ويدعمها في ذلك المستوى الجامعي ثم الثانوي فالمتوسط وأخيراً الذين يقرؤون ويكتبون بالنسب التالية على التوالي: **15.6%**، **12.2%**، **02.2%**، **1.1%** على خلاف ذلك نجد نسبة **1.1%** من الموظفين الذين يقرون بأنه لا يوجد أي تعاون وهم أصحاب المستوى الجامعي.

وعليه انطلاقاً من ذلك يتبين لنا أن أغلبية الموظفين الذين هم في المستوى الجامعي يتم التعاون والتضامن فيما بينهم في مواضيع ذات الصلة بالعمل فقط، كما قد يسند ذلك إلى طبيعة العمل الممارس لدى هذه الفئة كونها تتقلد مناصب عليا فنجدها همها الوحيد هو العمل الواجب منها تأديته وكثرة الانشغالات، إلا أنه رغم ذلك نجد سيادة التعاون والتضامن بين الموظفين في مختلف المجالات سواء في مواضيع العمل أو مواضيع شخصية واجتماعية أوهما معاً نظراً للنسب المتقاربة في الجدول، فقط نجد الاختلاف في المستوى التعليمي، وهذا بالفعل لأن الموظف يمكث في المؤسسة ساعات أكثر من منزل ه، وكذلك من خلال ملاحظتنا للواقع ومعايشته أي المؤسسة كوننا موظفين فيها يتضح لنا ذلك بحيث نجد تجمعات للموظفين في المكاتب في حدود العاشرة صباحاً وأحياناً منذ التحاق الموظف بالعمل يعني قبل الشروع في مزاولة العمل... مما يولد لديه الرغبة في ممارسة العمل وعدم التفكير في المغادرة حتى في حالة توفر بديل عن ذلك؛ لأن الموظف يشعر نتيجة الاهتمام بالمجال الاجتماعي والمهني وكأنه في أسرته الثانية، وهذا من شأنه تشجيعه على التمسك بوظيفته والاستقرار فيها.

ومن ثمة فالعلاقة المهنية هي الأهم في بيئة العمل، ونجاح العلاقة المهنية نابع من نجاح العلاقات الشخصية حيث توجد بعض الآليات التي ترتقي بعلاقات زملاء العمل ببعضهم



البعض والذي يضمن فاعلية هذه الآليات وضبطها هو صاحب العمل الذي لا بد وأن يكون على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق الانسجام الفعال بينهم ؛ لأنّ المحاباة والتعامل بأسلوب جاف يخلقان عداوة، ويصبح الإنسان غير قادر على العطاء.

فالتعاون هو "بذل الموظف لجهود غير مطلوبة في معاونة ومساعدة الآخرين تعكس شعوره ورغبته في العمل الجماعي ويشجعها المسؤولون"<sup>1</sup>، حيث نجد تقرير يسلط الضوء على أهمية التعاون في بيئة العمل ودوره الفعال في مساعدة الشركات والمؤسسات على تخطي الأزمات وتحويلها إلى نجاحات من خلال ما يلي: التعاون يقلل من المنافسة السلبية في بيئة العمل، يشجع على تبادل المعرفة ، يعزز التواصل الفعال بين الأفراد، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كذلك له دور في بناء الثقة بين الموظفين ، كما يساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

ومن ثمة نجد تعزيز ثقافة التعاون في المؤسسة على وجه الخصوص يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة، خاصة وأنه يساهم في تقليل المشكلات والصراعات والمشاحنات، وكلها أمور من شأنها أن تؤثر على مستوى رضا وسعادة الموظفين، إلى جانب أنه من المرجح أن يواصل الموظفون العمل في المؤسسة لفترة أطول عندما تكون لديهم علاقات قوية مع زملائهم وعندما يشعرون بأنهم جزء من شيء مهم، فضلاً عن أن روح التعاون تضيف قيمة ومعنى إلى الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى وظائفهم وأدوارهم في هذه المؤسسة، وبذلك يساهم التعاون في شعور الموظفين بالرضا حيال ما يقومون به ، كما يعتبر عامل "التعاون" من بين أحد المبادئ الأربعة عشر التي أشار إليها فايول **انظر الجانب النظري نظرية التكوين الإداري** ، كما أن حدوث العكس يعني غياب التعاون يقود إلى " بيئة عمل سلبية، إنتاجية منخفضة، وأرباح قليلة نسبياً"<sup>2</sup>، ومن ثمة يولد الملل للموظف وانعدام الراحة النفسية له والتفكير في التغيير أو قد يلجأ إلى طرق أخرى تعبر عن استيائه كالتأخير في أداء العمل، كثرة الغيابات... الخ.

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> هدير علاء، تطوير الذات التعاون في العمل... 07 فوائد لا تحرم منها مؤسستك

وعند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون وجدناه يساوي 0.1 وهو ارتباط ضعيف بين علاقة المستوى التعليمي بمجالات التعاون والتضامن بين الموظفين حيث تبين لنا أن ليس بالضرورة يتم التعاون بين الموظفين إلا على أساس المستوى التعليمي فقط وإنما قد يكون راجع إلى أمور أخرى أيضاً.

الجدول رقم (20): يوضح الأساس الذي يقوم عليه التعاون والتضامن بين زملاء العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الأساس الذي يقوم عليه التعاون والتضامن بين زملاء العمل
15.1	14	التشابه في المهنة
12.9	12	التقارب في السن
38.7	36	العمل في نفس المصلحة
25.8	24	الزمالة في نفس المكتب
4.3	04	الاشتراك في مكان الإقامة
3.2	03	أخرى
<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول يتبين أن الأساس الذي يقوم عليه التعاون والتضامن بين زملاء العمل هو العمل في نفس المصلحة وذلك بنسبة 38.7% ثم تليها نسبة 25.8% على أساس الزمالة في نفس المكتب ثم نسب أقل من ذلك لدى التشابه في المهنة، التقارب في السن وهي على التوالي 15.1%، 12.9% في حين نجد نسبة قليلة جداً تبين عامل الاشتراك في مكان الإقامة بالإضافة إلى عوامل أخرى.

ومن خلال ذلك يتبين لنا أن أغلبية مجالات التعاون والتضامن بين الموظفين تكون على أساس العمل في نفس المصلحة ، وذلك لدى مستوى عون تنفيذ مما يدل على أن قيمة العمل بدورها أفرزت واجب التعاون والتضامن يعني الموظف في هذا المستوى بالخصوص يتطلب من

يسانده ويتعاون معه فلا يستطيع أداء العمل بمفرده، بل يتطلب جملة من الموظفين لإنجازه، لأنه حتى في حالة غياب موظف أو تأخره يستطيع هذا الأخير أن يؤدي وظيفته بدلاً عنه وخاصة في الأعمال الطارئة، فالتعاون قبل كل شيء مبدأ ديني إنساني فقال الله تعالى: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ}¹..

واليوم في ظل عصر التكنولوجيا يتم تزويدنا وإرشادنا إلى أروع الطرق من أجل تحقيق التعاون في ميدان العمل إذ "يؤكد نيك كيليت، المؤسس المشارك لـليستلي على ذلك بقوله: "إن العصر الحالي يتمحور حول التعاون والعمل الجماعي ونشر المعرفة والتعلم المشترك"²، بالإضافة إلى ذلك تم تحديد 05 طرق لتحقيق التعاون في مكان العمل وترسيخ قيمه وهي: "أنشئ بنية تحتية للتعلم الاجتماعي والتواصل عبر الإنترنت، احترم حرية الآخرين وخصوصياتهم، عبر عما يجول في خاطرك، حفز الإلهام، تصرف على طبيعتك."³

كما أن التعاون بين الموظفين سواء في إنجاز العمل أو في المواقف الاجتماعية يولد أثر على مستوى الموظف ومن ثمة على مستوى الأداء وهنا قد دلت بعض الدراسات على أنه "في حالة الترابط القوي بين أفراد المنظمة يتكون لديها دافع البقاء، بعكس الحالات التي يكون فيها الترابط ضعيفاً حيث يميل الفرد إلى ترك جماعته ويعزى ذلك إلى العلاقة القوية بين الترابط والتفاعل وتبادل المنافع بين أفراد الجماعة"⁴

¹ سورة المائدة، الآية 08،

² دار زايد للثقافة الإسلامية، التسامح في بيئة العمل يزيد من الرضا الوظيفي

<https://www.emaratalyoun.com>, 29/07/2019, 09<sup>H</sup>07

³ نفس المرجع

⁴ هالة مصطفى محمد الشيخ، العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية رسالة ماجستير غير

منشورة، دراسة حالة سلطة الأراضي قطاع غزة، جامعة الإسلامية، غزة، ص23

الجدول رقم (21): يبين علاقة السبب الدافع لتعاون في المؤسسة بالنظرة لعملية التعاون

المجموع	العشرة والأخوة	الاحترام وحسن المعاملة	سلوك اجتماعي ووظيفي	واجب انساني	حب العمل والإتقان	ضمان سيرورة العمل	اكتساب الخبرة المهنية	السبب الذي يدفع للتعاون	نظرة الموظفون لعملية التعاون
13 14.4%	04 %04.4	00 %0.00	00 %0.00	05 %05.6	00 %0.00	03 %3.3	01 %1.1	عمل اجتماعي وإنساني	
09 %10.0	00 %0.00	01 %1.1	01 %1.1	01 %1.1	01 %1.1	03 %3.3	02 %2.2	تحقيق هدف المؤسسة	
12 13.3%	00 %0.00	01 %1.1	04 %4.4	01 %1.1	02 %2.2	03 %3.3	01 %1.1	نضج وظيفي وتكامل راقى	
20 22.2%	02 %02.2	03 %03.3	02 %02.2	07 %07.8	01 1.1%	05 %05.6	00 %0.0	عملية تكافلية	
11 12.2%	04 %04.4	02 %02.2	02 %02.2	01 %1.1	00 %0.00	02 %2.2	00 %0.0	شكل أسرة واحدة	
08 8.9%	00 %0.00	04 %4.4	01 %1.1	01 %1.1	00 %0.0	02 %2.2	00 %0.0	ضرورة لضمان الاستقرار	
12 13.3%	03 %3.3	01 %1.1	01 %1.1	04 %4.4	00 %0.00	02 %2.2	01 %1.1	متوسطة	
05 %5.6	02 %2.2	00 0.00%	01 %1.1	01 %1.1	01 %1.1	00 0.00%	00 %0.0	منعدمة	
90 %100	15 %16.7	12 %13.3	12 %13.3	21 %23.3	05 %5.6	20 %22.2	05 %05.6	المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن أعلى نسبة تمثل **22.2%** من الموظفين في هذه المؤسسة ينظرون إلى عملية التعاون بأنها عملية تكافلية ويدعمها في ذلك نسبة **07.8%** يقرّون بأن السبب الذي يدفعهم إلى التعاون والتضامن بين الموظفين هو الواجب الإنساني، ثم نسبة تقدر بـ: **05.6%** ترجع إلى ضمان سيرورة العمل ثم تليها نسبة **03.3%** إلى الاحترام وحسن المعاملة، كما نجد نسبتان متساويتان تقدر بـ: **02.2%** يؤكدون على أن العشرة والأخوة وسلوك اجتماعي ووظيفي تدفعهما إلى التعاون والتضامن مع الموظفين، ثم أخيراً حب العمل والإتقان بنسبة **1.1%**، وبعد ذلك نجد تليها نسبتان متساويتان قدرت بـ: **13.3%** بحيث كانت نظرهم تتجسد في نضج وظيفي ورقفي سبب ذلك يرجع إلى سلوك اجتماعي ووظيفي و ضمان سيرورة العمل بنسبة **4.4%** ثم **3.3%**، أما النظرة الأخرى فترى أنها متوسطة ورغم ذلك ترجع هذا إلى الواجب الإنساني اكتساب الخبرة المهنية وأيضاً العشرة والأخوة وذلك بنسبة التالية على التوالي: **4.4%** ثم **3.3%** ثم تليها نسبة أقل من ذلك تنظر لعملية التعاون بين الموظفين كأهم أسرة واحدة، وبعدها نسبة أقل بقليل من النسبة الأنفة الذكر تقدر بـ: **10.0%** راجع إلى تحقيق هدف المؤسسة.

ومنه يتضح لنا أن النظرة السائدة لدى الموظفين لعملية التعاون أنها عملية تكافلية بحيث يقرون بالأغلبية أن الواجب الإنساني يفرض ذلك على كل موظف وكذا عامل الاحترام، حسن المعاملة و من أجل ضمان سير العمل بالشكل المناسب والمطلوب ، وهكذا بطريقة غير مباشرة هذه النظرة الايجابية لعملية التعاون وكذا طبيعة الدافع المحفز على ذلك من شأنه توفير جو عمل مناسب ومميز كونه ممزوج بالتعاون والتكافل وهذا من شأنه مساعدة الموظف على خلق عامل الاطمئنان والاستقرار بشقيه الاجتماعي والمهني، خاصة إذا ما حاولت المؤسسة التشجيع على ذلك ومراعاته مما ينتج لدى المؤسسة نوع من التّميز والقدرة على تحقيق هدف الموظف والمؤسسة في آن واحد.

وعند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون وجدناه يساوي 0.2 وهو يدل على وجود علاقة ارتباط بين السبب الدافع لتعاون الموظفين في المؤسسة بالنظر إلى عملية التعاون إلا أن هذا الارتباط ضعيف

الجدول رقم (22): يبين علاقة عدد سنوات العمل بطبيعة المشاركة بين زملاء العمل

المجموع	من 27 سنة فما فوق	[26-21]	[20-15]	[14-09]	[08-3]	عدد سنوات العمل
						طبيعة المشاركة بين الزملاء
01	00	00	01	00	00	في الأفراح
%1.1	%0.0	%0.0	%1.1	%0.0	%0.0	
02	00	01	00	00	01	في الأحزان
%2.2	%0.0	%1.1	%0.0	%0.0	%1.1	
86	16	22	16	12	20	في الأفراح والأحزان
%95.6	%17.8	%24.4	%17.8	%13.3	%22.2	
01	00	00	00	01	00	لا أشرك
%1.1	%00.0	%0.0	%0.0	%1.1	%0.0	
90	16	23	17	13	21	المجموع
100.0%	%17.8	%25.6	%18.9	%14.4	%23.3	

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام يمثل نسبة 95.6% من الموظفين الذي بينوا أن طبيعة مشاركة زملاء تكون في الأفراح والأحزان ويدعمها في ذلك الموظفين الذين سنوات عملهم على التوالي ، [ 15-20 ]، [ 21-26 ] بنسبة 24.4% ثم تليها نسبة 22.2% من الذين سنوات عملهم [3-08]، في حين نجد نسبتان متساويتان لدى كل من عملوا [09-14] ومن 27 سنة فما فوق لمدة تقدر بـ: 17.8%، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ: 13.3% في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة جداً تكاد تنعدم تقدر بـ: 2.2% لا يشاركون زملائهم في الأحزان ويدعمها في ذلك موظفين أحدهما في الفئة العمرية [3-08] والآخر في الفئة [21-26] بنسبة تقدر بـ: 13% .

وعليه من خلال ذلك يتضح لنا أن أغلبية الموظفين مهما اختلفت سنوات عملهم في المؤسسة فإنهم يشاركون زملائهم في الأفراح والأحزان وخاصة لدى أولئك الذين قضاوا سنوات عمل فيما بينهم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وحدة الترابط والتضامن والتآخي التي تجمع هؤلاء الموظفين في ظل هذه المؤسسة، وهذا ما نستشفه من خلال تبريرات الموظفين على ذلك ومن أهم ما ركزوا عليه أنه "واجب ديني، ومن مقتضيات الزمالة والأخوة والصدقة"؛ لأن هذه الأحداث الاجتماعية سواء كانت فرحاً أو حزناً تؤثر بدورها على العمل.

ومن هذا المنطلق يجب أن نقف مع زملائنا في السراء والضراء ، حتى أنهم يفضلون الذهاب إلى ذلك الموظف أوقات العمل كي يذهبوا جماعة جماعة وأحياناً في حالة غياب موظف ما فإنه يتم الاتفاق معه على يوم آخر للذهاب، وهذا ما نستشفه في عين المكان فيقال هؤلاء جماعة يعملون في مؤسسة كذا وهؤلاء يعملون في مؤسسة كذا، بل الأكثر من ذلك لاحظنا ظاهرة إنسانية أخرى من خلال معاشتنا للواقع أن الجانب النسوي يجتمع للذهاب لتأدية العزاء إلى عائلة الموظف سواء كان يعمل معهم في الوقت الحالي أو أحيل على التقاعد، على أن يقدمن أنفسهن بأنهن كن يعملن مع هذا الموظف، إلا في الحالات التي يكون الموظف يقطن بعيداً عن وسط المدينة، فهنا يتعذر عليهن ذلك.

أضف إلى ذلك نجد لجنة الخدمات الاجتماعية لموظفي مديرية أملاك الدولة أدرار؛ راعت هذه الجوانب بصفة مميزة جداً وذلك بحكم احتكاكهم بالموظفين ومعرفة متطلباتهم، ويبرز ذلك



في النشاطات التي تساهم فيها وتحاول تجسيدها انطلاقاً لما وضع في النظام الداخلي للجنة حيث يحتوي على ستة أبواب وكل باب يضم فصول وكل فصل يحتوي على مواد إذ نجد الفصل الأول يتعلق بالمنح والإعانات الاجتماعية، بينما الباب الثاني أفرد للمنح والإعانات المرضية، أما الباب الثالث فخصص لإعانات الحوادث والكوارث الطبيعية، أما القروض فجاءت في الباب الخامس بينما الباب الأخير وهو السادس فقد اشتمل على النشاطات والحفلات التكريمية انظر الملحق رقم (04)؛ لأن هذه الخدمات الاجتماعية لها انعكاس قوي على الموظف بالمؤسسة، فهي تعد وفق مرسوم 82-179 جميع الأعمال أو الانجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العمال مادياً ومعنوياً عن طريق تكملة لأجر العمل في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تسهيل الحياة اليومية للعامل وأسرته، حيث نجد 04 جويلية 2019 قامت الخزينة العمومية لولاية أدرار بإضراب على تدني الخدمات الاجتماعية، ونلمس ذلك أيضاً عند حصول موظف على منصب فيراعي أيضاً الجانب الخدماتي في المؤسسة لأنه يكون له طابع اقتصادي اجتماعي محض.

كما أن هذه المشاركة لدى الموظفين تخلق بدورها جواً من التكافل الاجتماعي بين الموظفين إلى درجة تحفز على البقاء في المؤسسة، وهذا ما أقر به أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 77.8% مقارنة بنسبة قليلة ترى عكس ذلك وهذا ما يبينه الجدول رقم ( 02) انظر الملحق رقم (03) .

وعليه من خلال احتساب طريقة مقارنة بالمتوسطات وجدنا وجود علاقة بين عدد سنوات العمل وطبيعة المشاركة بين زملاء العمل إذ يرجع المتوسط الأكبر لي مشاركة الزملاء في الأفراح والأحزان حيث قدر بـ: 3.02 وهذا ما أوضحه أغلبية الموظفين.

الجدول رقم (23): يبين طبيعة تضحية الموظف في ميدان عمله من أجل زملائه وعلاقتها بإمكانية مغادرته للمؤسسة إذا أتيحت له الفرصة.

طبيعة تضحية الموظف	وقته	مـاله	وقته ومـاله	لا شيء	المجموع
إمكانية مغادرة المؤسسة إذا أتيحت الفرصة	13	01	41	04	59
نعم	14.4%	1.1%	45.6%	4.4%	65.6%
لا	07	01	21	02	31
لا	7.8%	1.1%	23.3%	2.2%	34.4%
المجموع	20	02	62	06	90
المجموع	22.2%	2.2%	68.9%	6.7%	100.0%

من خلال ملاحظة الجدول نجد الأغلبية يرون بإمكانية مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم فرصة وذلك بنسبة **65.6%** وهذا بالرغم من وجود تضحيات من قبل الموظفين بوقتهم وأموالهم إذ قدرت بـ: **45.6%** ثم تليها نسبة قدرت بـ: **14.4%** يضحون بوقتهم ونسبة **4.4%** لا يضحون بأي شيء ونسبة تكاد تنعدم **1.1%** يضحون بمالهم، على خلاف ذلك نجد نسبة قليلة تقدر بـ: **34.4%** يرون عدم مغادرتهم لهذه المؤسسة حتى إذا أتاحت لهم فرصة بحيث تدعمها نسبة تقدر بـ: **23.3%** من الموظفين يضحون بوقتهم وأموالهم ونسبة **7.8%** بوقتهم ونسبة **2.2%** لا يضحون بأي شيء وأقل نسبة تقدر بـ: **1.1%** يضحون بمالهم.

وعليه نجد أن جل الموظفين أقروا بأنهم إذا أتاحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى سيغادرون المؤسسة وهذا بالرغم من وجود تضحيات بين الزملاء بوقتهم وأموالهم وأرجعوا سبب ذلك إلى النقاط التالية: "مشاكل مع الزملاء، عدم وجود تفاهم مع الرئيس المباشر، عدم وجود فرص للإبداع، تحيز في منح الحوافز، ضعف الأجر، الطموح إلى راتب أفضل،....."<sup>1</sup>

ومن ثمة يرون أن هذه العوامل من شأنها أن تجعل الموظف يفكر في مغادرة المؤسسة بحثاً عن مؤسسة أفضل، كما تم إثبات ذلك من خلال احتساب طريقة مقارنة بالمتوسطات فتبين أنه بالفعل إذا توفر للموظفين بديل عن هذه المؤسسة سيغادرونها بالرغم من التضحيات المقدمة من قبل الموظفين حيث قدر هذا المتوسط الأكبر الذي كان له الأثر على العلاقة بـ: **2.61**

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض الباحثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

الجدول رقم (24): يبين علاقة طبيعة معاملة الموظف بإمكانية مغادرة المؤسسة

المجموع	أخرى	السيئة بالسيئة	السيئة بالحسنة	طبيعة معاملة
				بإمكانية مغادرة المؤسسة إذا أُتيحت الفرصة للموظف
59	03	14	42	نعم
%65.6	%3.3	%15.6	%46.7	
31	01	11	19	لا
%34.4	%1.1	%12.2	%21.1	
90	04	25	61	المجموع
%100.0	%4.4	%27.8	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أنهم إذا أُتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى فإنهم ستركون هذه المؤسسة وذلك بنسبة **65.6%** وهذا بالرغم من طبيعة المعاملة السائدة في المؤسسة حيث نجد نسبة **46.7%** يقابلون السيئة بالحسنة، في حين نجد نسبة أقل تقدر بـ: **15.6%** يقابلون السيئة بالحسنة وأخيراً نسبة قليلة جداً تقدر بـ: **3.3%** يرون أنه يتم معاملة الموظف معاملة أخرى يعني على حسب طبيعة الموظف، على خلاف ذلك نجد نسبة **34.4%** يقرون بأنهم إذا أُتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى فإنهم سيفضلون البقاء حيث نجد نسبة **21.1%** يقابلون من أساء إليهم بالحسنة ونسبة **12.2%** بالمثل أي السيئة بالسيئة ونسبة **1.1%** معاملة أخرى.

وعليه نجد أن جل الموظفين أقرّوا بأنهم إذا أُتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى سيغادرون المؤسسة بالرغم من طبيعة مقابلة الموظف في ميدان عمله عن أساء إليه أي استفحال عامل العفو والتسامح بين الموظفين باعتباره من "أبرز سمات العمل في العصر الحديث،

وهو ضرورة تحتمها طبيعة العمل في المؤسسات التي تسعى إلى التميز الدائم، كما أن التسامح الوظيفي من أهم البواعث على الإبداع والابتكار في العمل، وعنصر محوري في تحقيق كثير من الأهداف والثمرات المركزية، لأي مؤسسة من المؤسسات<sup>1</sup>، كذلك نجد مانفريكي كيتس دي فرمبي يوضحه بأنه "يساعد على بناء الولاء الوظيفي، فالعاملون في مؤسسات تسودها ثقافة التسامح عادة ما يبذلون جهوداً إضافية لتحسين الأداء ما ينعكس إيجابياً على عوائد الشركة"<sup>2</sup>. ومن هنا يضطر الموظف في حالة فقدان قيمة التسامح الوظيفي بين الموظفين إلى تفكير في تغيير المصلحة أي وجود دوران داخلي للموظف فهم يرون حسب تصريحاتهم أنهم يتعاملون حسب حالة موظف يعني طبيعة ذلك الموظف تفرض عليك معاملته إما تقابله بالإحسان رغم معاملتك بالسيئة والبعض الآخر يفرض عليك رداً عليه بالمثل، ناهيك البحث أحياناً عن تغيير المؤسسة كلياً وهذا ما يصطلح عليه بالدوران الخارجي وهو يدل على عدم استقرار الموظف في عمله، وهنا نلمس غياب ميزة التفاهم بين الموظفين أو التنازل من أجل انجاز الأداء وهذا من شأنه أن يولد توتر في العلاقات المهنية ومن ثمة ينجر عنه التفكير في مغادرة المؤسسة وخاصة لدى أولئك الذين عملوا مدة وجيزة في المؤسسة فهم الذين يجدون صعوبة في ذلك لأن الموظف الذي قضى سنوات عمل طويلة فنجدته يحاول التأقلم مع الوضع ويعرف كيف يتعامل مع المواقف بحكم الخبرة.

وقال أحد الباحثين أن آثار التسامح الوظيفي يمكن تحديدها في نقاط أربع هي "السعادة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي، والإبداع الوظيفي، مؤكداً أن التسامح في بيئة العمل يمهد لمستقبل مشرق للمؤسسة وييسر بالتقدم والرقى للبلد كله."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد إبراهيم، التسامح في بيئة العمل يمهد لمستقبل مشرق للمؤسسة وييسر بالتقدم والرقى للبلد كله  
<https://www.zhic.are/ar/Articles>, 11/11/2019, 12<sup>H</sup>30

<sup>2</sup> مانفريكي كيتس دي فرمبي، أهمية التسامح في بيئة العمل  
<https://www.aleqt.com>, , 09/09/2019, 10<sup>H</sup>30

<sup>3</sup> نفس المرجع.

كما يشير مانفريي كيتس دي فرييس إلى أن القائد المثالي يدرك تماماً تكلفة وجود مشاعر عداة ضمن فريق العمل والمخاطر التي يفرضها ظهور أحقاد وضغائن تؤدي إلى عرقلة عمل أفراد الفريق، فهناك العديد من المؤسسات اليوم تشبه المعتقلات، حيث تنتشر لدى موظفيها مشاعر القلق والرهب، لكن في حقيقة الأمر من لا يعمل لا يخطئ، فالخبرة تأتي من الممارسة حيث نجد عادة ما تعاني المؤسسات التي يشعر موظفوها بخطر الطرد في حال ارتكاب الأخطاء من ثقافة الخوف التي تعيق الإنتاجية، أما القادة الذين يتسامحون مع الأخطاء المرتكبة من قبل فريق العمل الذين يرون في الأخطاء فرصاً للتعلم، هم من ينجحون في تطوير ثقافة مؤسسية مثالية، حيث يعطي التسامح الأفراد فرصة لخوض غمار المخاطرة وأن يتكروا في عملهم، ويسمح لهم بتعلم تنمية قدراتهم القيادية، فالضعيفة والأحقاد ليست من شيم القائد المثالي<sup>1</sup>.

ومن ثمة نستشف وجود عامل آخر قد يدفع بالموظف إلى التفكير في إمكانية مغادرة المؤسسة.

الجدول رقم (25): يبين أهمية المؤسسة بالنسبة للموظف.

أهمية المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
وحدة اقتصادية	33	36.7
وحدة اجتماعية	50	55.6
لا تمثل لي شيء	07	7.8
المجموع	90	100,0

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة بمثابة وحدة اجتماعية وذلك بنسبة 50.0% ثم تليها نسبة 45.0% يعتبرونها وحدة اقتصادية وأخيراً نسبة 5.0% لا تمثل لهم شيء.

<sup>1</sup> مانفريي كيتس دي فرييس، مرجع سابق.

وعليه نستشف أن أغلبية الموظفين يقرون بأهمية المؤسسة بالنسبة لهم كونها ذات طابع اجتماعي بالدرجة الأولى قبل أن تكون وحدة اقتصادية وذلك لاعتبار أن الموظف يقضي جل أوقاته فيها فكيف لا تعد منزله الثاني بعد أسرته، وهذا ما صرح به كثير من الموظفين ومن أمثلة ذلك نجد "مكان العمل يعتبر الأسرة الثانية لأن معظم الوقت نقضيه داخل مقر العمل، نقضي جل أوقات يومنا بها ولأنها تعلمنا عن الحياة أشياء كثيرة، العشرة لسنوات طويلة تكون نوع من الأخوة والترابط بين الموظفين، الوقت الذي نقضيه في المؤسسة يعادل أو يفوق ذلك الوقت الذي نقضيه مع أسرتنا...<sup>1</sup>" ومن ثمة نجد سيادة هذا الجو العائلي للموظف من شأنه أن يجعل الموظف يحافظ على مؤسسته ويتشبث بها حتى إن وجد مؤسسة أخرى ذات دخل مرتفع.

الجدول رقم (26): يبين مدى وجود شعور بالفخر والاعتزاز للموظف بالانتماء للمؤسسة.

وجود شعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة الإجمالية %
نعم تحقق لك مركزاً اجتماعياً	25	31.65	87.78
نعم تغطي احتياجاتك المادية	40	50.63	
نعم وسيلة لإثبات الذات	08	10.13	
نعم أشياء أخرى	06	7.59	
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>	
لا أشعر بالفخر والاعتزاز	11	100	12.22
<b>المجموع</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	

يتضح من خلال الجدول أن جل الموظفين تقريباً أوضحوا بأنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المؤسسة وذلك بمجموع 79 موظف أجابوا بنعم بنسبة 87.78% مقابل 11 موظف بنسبة 12.22% كان رأيهم خلاف ذلك حيث نجد الموظفين الذين أجابوا

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض الباحثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

بنعم كان تدعيمهم لذلك يتمثل في نسبة **50.63%** تغطي لهم احتياجاتهم المادية ثم نسبة **31.65%** تحقق لهم مركزاً اجتماعياً ثم تليها نسبة **10.13%** اعتبروها وسيلة لإثبات الذات ثم نسبة **7.59%** أوضحوا أن هناك أشياء أخرى خلاف ذلك وأخيراً نسبة **12.22%** ترى بأنهم لا يشعرون بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك يتضح أن أغلبية الموظفين يقرون بمدى شعورهم بالفخر والاعتزاز نتيجة انتمائهم لهذه المؤسسة كونها تليها لهم جملة من الأغراض وفي مقدمتها تلبية احتياجاتهم المادية التي تحيلهم بشكل آلي إلى كسب وتحقيق مركز اجتماعي كون مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار تتسم بنوع من الخصوصية فهي تابعة للوزارة المالية وبالتالي هناك مبلغ إضافي لكل موظف حسب رتبته يسمى بنسبة المال العام، كما أن الموظف يتقاضى بالإضافة إلى الراتب منحة المردودية التي هي في كل ثلاث أشهر وعلاوة الدخل التكميلي كل ستة أشهر أي بمعدل مرتين في العام.

حيث نجد أحد أهم احتياجات الموظفين الأساسية هو الشعور بالانتماء إلى شيء أكبر من أنفسهم، ويتحقق ذلك من خلال الشعور بأنهم جزء من مجموعة عمل داعمة وقوية، لهذا فالمطلوب من المسؤولين وجزء مهم من عملهم خلق شعور الفريق الواحد بين موظفيهم والتي تساعدهم على الشعور بالتقدير والانتماء، ونتيجة لذلك فإن جميع الموظفين سيرغبون بلعب دور مهم وبارز في هذا العمل نتيجة لذلك<sup>1</sup>، لهذا يجب على المؤسسة خلق هذا الإحساس للموظف بالانتماء للمؤسسة وكأنها الأسرة الثانية له، لأن هذا يولد لديه نوعاً من المرونة سواء مع الموظفين أو في إنجاز العمل، وهذا ما يجعله يعتز بهذا الانتماء فكل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجدّه يعتز بالانتماء إليها ويعمل على ذكر محاسن عمله ويتغاضى أو يخفي عيوب عمله أن وجدت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد المزروعى، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> إدارة التخطيط والدراسات، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة جوان 2011، حكومة رأس الخيمة، دائرة التنمية الاقتصادية، ص 03.



وفي هذا المجال نجد المؤسسات اليابانية تركز ثقافتها المؤسساتية على سن مجموعة من القيم التي تعمل على غرسها في العاملين لديها لتنمي لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال إحساسهم أن المؤسسة هي بيتهم وزملائهم هم عائلتهم الثانية<sup>1</sup>.

ومن ثمة وجود شعور بالفخر والاعتزاز للموظف بالانتماء للمؤسسة يجعله يسعى جاهداً في البقاء في المؤسسة خاصة من أفنى حياته في هذه المؤسسة لأن هذا الإحساس بالانتماء التنظيمي يشمل مجموعة من العناصر وهي الارتباط النفسي والشعور بالعضوية واستعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد في المنظمة، كما يعبر الانتماء عن توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، كل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة والحد من السلوكيات الغير المرغوب فيها كالانسحاب المهني والإحباط في العمل وغيرها من الظواهر التنظيمية الغير السوية التي تنعكس بالسلب على المؤسسة<sup>2</sup>

وعليه فلهيمنة الانتماء والمشاركة بالطبع ستحفز الموظفين على الجدية في العمل وكذا تحقيق الهدف المرتقب منهم، ونتيجة لذلك سيكون التأخر والتغيب ضئيلاً للغاية، وسوف يعمل كل موظف بجدية ويسر، وبالتالي تمكن المؤسسة أن تكون قادرة على تنفيذ مهامها وأهدافها بنجاح<sup>3</sup>

فالإحساس بالانتماء للموظف في الفكر الإداري يعكس مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف فهو اعتقاد قوي وقبول من

<sup>1</sup> غضاب يمينة وبلخيري كمال، آليات توطين الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة محمد مين دباغين سطيف 02، ص 271.

<sup>2</sup> رحمان محمد وبن خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة، مجلة الحقيقة جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 14، العدد 35، ص 290.

<sup>3</sup> خالد المزروعى، مرجع سابق.

جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها<sup>1</sup>

كما أن هذا الاعتزاز بالانتماء يجعل الموظف يعكس مدى الولاء للمؤسسة حيث أوضحت بعض الدراسات ذلك من خلال "حديث الموظف عن المتغيرات الايجابية للبيئة التنظيمية التي يعمل فيها من ظروف وعلاقات، و يعرف بورتر وسميث الانتماء التنظيمي بمدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه وأنه يمكن قياس الانتماء التنظيمي بثلاث أبعاد هي الاعتقاد القوي بقيم وأهداف التنظيم مع قبولها، والاستعداد لبذل الجهد الفعال لمصلحة التنظيم وأيضاً الرغبة القوية من جانب الفرد للاستمرار في العمل داخل التنظيم الرسمي"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك مجادة ، مرجع سبق ذكره، ص173

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1994، ص281.

### 3. علاقة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة باستقرار الموظف

سنسعى في هذا العنصر إلى محاولة عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية من أجل اختبار مدى صحتها والتي مفادها مايلي:

"للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزئية" وذلك من خلال جملة من الجداول المتمثلة كالتالي:

الجدول رقم (27): يبين علاقة عدد سنوات العمل بالالتزام بمواعيد الدخول والخروج

المجموع	من 27 سنة فما فوق	[26-21]	[20-15]	[14-09]	[08-3]	عدد سنوات العمل
						الالتزام بمواعيد الدخول والخروج
53 %58.9	11 %12.2	14 %15.6	09 %10.0	07 %07.8	12 %13.3	نعم
37 %41.1	05 %05.6	09 %10.0	08 %08.9	06 %06.7	09 %10.0	لا
90 100.0%	16 %17.8	23 %25.6	17 %18.9	13 %14.4	21 %23.3	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن نسبة **58.9%** من المبحوثين يلتزمون بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة حيث تدعم هذه النسبة بـ **15.6%** من الموظفين الذين لديهم خبرة عمل من [26-21] ثم نسبة **13.3%** لديهم خبرة عمل [08-3] سنوات ثم تليها نسبة **12.2%** لديهم خبرة عمل من 27 سنة فما فوق ثم نجد نسبة **10.0%** [20-15] وأخيراً نسبة قدرت بـ: **07.8%** لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل [14-09]، في حين نجد **41.1%** من الموظفين يقرون بأنهم لا يلتزمون بمواعيد الدخول والخروج وتدعمها أعلى نسبة متقاربة لدى كل من لديهم خبرة عمل [26-21]، [08-3] [20-15]، تقدر بـ: **10.0%**، **08.9%**، **10.0%** على التوالي ثم تليها نسب أقل لدى الموظفين الآخرين.

ومن ثمة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يلتزمون بمواقيت الدخول والخروج وذلك بصفة أكثر لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل في المؤسسة م [26-21] والذين هم تقريباً رؤساء مكاتب أو مصالح وبالتالي يضطرون إلى الالتزام بالوقت، وكذا يمكن تأويل ذلك إلى أن هذه الفئة اقتربت إلى سن التقاعد، وبالتالي نجد لها قليلة الانشغالات الشخصية مما يجعلها في حالة راحة تساعدها في ضبط الوقت القانوني للعمل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين لديهم ارتباطات وانشغالات تؤثر بدورها على عامل الانضباط في العمل بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى ذلك نجد القلة القليلة من الموظفين البسطاء، ويميز ذلك من خلال تصريحهم " قضية ضمير، الانضباط جزء مني، أمر وقاعدة وسلوك حضاري، لأكل لقمة الحلال، محاولة أن أكل طيباً قدر المستطاع، من أسباب شروط التعاقد، يعتبر سلوك اجتماعي حضاري، ضميري يؤنّبني على التأخير، لا يمكن مخالفة القانون، المسؤولية الموكلة إلينا تجربنا على ذلك، لأنه إجباري الحضور، لأن التأخير في وقت الدخول يعود على المؤسسة بالسلب، عهد وتعهد وجب الوفاء به إلا للأعذار القاهرة، الانضباط في العمل بالتوقيت، تعتبر الميزة الأولى لتقييم الموظف، إتباع القانون والضمير المهني"<sup>1</sup>.

ولكن بحكم معاشتنا للواقع المدروس فإننا نلاحظ ذلك ونرى جميع الموظفين يحاولون الالتحاق بورقة الحضور اليومي وإلا يتفق مع زملائه من أجل التوقيع، نظراً - أيضاً - لحرص

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض المبحوثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

الإدارة على ذلك، كما أنه عند القيام باستطلاعات في المكاتب أحياناً نجد الموظفين يعدون على الأصابع، يعني أن البعض يقوم بالتوقيع على ورقة الحضور وينصرف لقضاء أموره الشخصية، فالمهم أنه سجل حضوره ناسياً في هذه الحالة أنه يحسب على المؤسسة وتحت تصرفها وخاصة إذا لم يأخذ ترخيصاً بالخروج.

ومن ثمة فالموظف محاسب في الحقيقة بثمانية ساعات يقضيها في المؤسسة من أجل إنجاز العمل، غير أننا نجد في الواقع شيئاً آخر، فيقضى الجزء الكبير منها في أداء المصالح الشخصية والجزء المتبقي في العمل، وعليه فليست العبرة في الالتزام بأوقات العمل التوقيع على ورقة الحضور فقط، وإنما تسجيل الحضور الجسدي وإنجاز العمل، يعني الالتزام بالوقت القانوني للعمل ومحاولة إنجاز العمل قدر المستطاع، وهذا ما هو شائع تقريباً في مختلف المؤسسات بمختلف أشكالها. وللأسف تعتبر بالنسبة للموظف قيمة تنظيمية سلبية قد لا تشجعه على البقاء في المؤسسة فهو يرى مادام المؤسسة تفرض توقيعاً على ورقة الحضور إذن يلتزم بهذا الأمر دون البحث عمّا يترتب عن ذلك، كما أن البعض يرى أنه يحاسب على أداء عمله وليس المهم أن يلتزم بهذا الوقت.

كما تم إثبات هذه العلاقة من خلال الاعتماد على طريقة مقارنة بالمتوسطات إذ يعود المتوسط الأكبر الأثر، ومن ثمة توصلنا أن إلى وجود علاقة بين عدد سنوات العمل والالتزام بمواعيد الدخول والخروج والذي قدر بـ: 3.9 وخاصة لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل قدرت ما بين [21-26].

الجدول رقم ( 28): يبين توقيع الموظف على ورقة الحضور من شأنه تأثير على

استمرارك في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	توقيع على ورقة الحضور من شأنه تأثير على استمرارك في المؤسسة
33.3	30	نعم
66.7	60	لا
100,0	90	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين يقرون بأن التوقيع على ورقة الحضور ليس من شأنه التأثير على الاستمرارية في المؤسسة وذلك بنسبة 66.7% في حين نجد 33.3% يرون أن هذا الالتزام بالتوقيع على ورقة الحضور اليومي من شأنه التأثير على استمرارية الموظف.

ومن ثمة نجد أغلبية الموظفين يرون أن التوقيع على ورقة الحضور اليومي ليس له تأثير على استمرارية الموظف ويبرز ذلك من خلال تصريحاتهم "لأن الانضباط يكون بدون ورقة الحضور، الاستمرار بالعمل مربوطة بالعمل وليس بالحضور، إجراء تنظيمي يشجع على الانضباط، ضمير مهني يجب التحلي به، أوقع لإثبات الحضور فقط، لأني ملتزمة في وقتي ومتعود عليه، إثبات الحضور، حماية للموظف، أمر عادي روتيني، وسيلة ثانوية لفرض الانضباط داخل المؤسسة، إجراء روتيني وليس معيار لمصادقية، إثبات تواجد بالمؤسسة في حالة حدوث حادث قد لا يحمده عقباه، يشجعنا على الانضباط وتحمل المسؤولية، يحفز على عدم التأخير في الوقت"<sup>1</sup> ولكن إذا تم التدقيق في ذلك فسنستشف أنه بالفعل إجراء إداري تقوم به المؤسسة من أجل انضباط الموظف في عمله وعدم عرقلة المواطنين خاصة المكاتب التي يتم فيها التعامل مع المواطن كمصلحة العقود والمنازعات الإدارية ومصصلحة الجدول العام.

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض الباحثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

والمؤسسة اتخذت إجراءات في ورقة الحضور حيث كان يتم توقيع جميع الموظفين عند مكتب الاستقبال باستثناء رؤساء المكاتب والمصالح غير أنه تم الاحتجاج من طرف الموظفين على عدم توقيع هؤلاء، ومن ثمة تم تغيير ذلك وأصبحت كل مصلحة يتم التوقيع فيها عند رئيس المكتب ويوقع بدوره هو أيضاً ورئيس المصلحة ثم أخيراً المدير بعد نصف ساعة من الوقت القانوني للعمل وتبقى مصداقيتها على حسب صرامة الرؤساء، علماً أن بعض الموظفين مستائين من هذا الأمر كونهم يرون أن الموظف يحاسب على عمله وليس على أوقات الدخول والخروج، ومن ثمة نجد تحايلاً في ذلك حيث يأتي الموظف يوقع وينصرف أو يوصي شخصاً بالتوقيع له، رغم أنه أحياناً يتم إعادة ورقة الحضور اليومي لمعرفة الحاضرين حقاً من طرف رؤساء المصالح. وعليه يتبين أن التوقيع على ورقة الحضور ليس من شأنه التأثير على استمرار الموظف في المؤسسة من الناحية الظاهرية ويتجلى ذلك فيما أوضحه الباحثين، ولكن حقيقة الأمر تكشف عكس ذلك ويبرز ذلك من خلال ملاحظة الواقع المعاش وكذا من الاحتكاك أكثر بالموظفين وخاصة ونحن نعلم أنه لا يتم أحياناً الكشف عن حقيقة الأمور من طرف الموظف خوفاً من تأثيرها عليه رغم عدم احتواء الاستمارة على اسم ولقب الباحث بل يمكن إرجاع ذلك إلى غياب الثقافة التنظيمية لدى الموظف مما ينعكس سلباً على الجانب الميداني لهذه الدراسة.

وانطلاقاً من ذلك نستشف أن التوقيع على ورقة الحضور من شأنه التأثير بالفعل على استمرارية الموظف في المؤسسة خاصة إذا ارتبطت ببطاقة الحضور باعتبارها معياراً من معايير تقييم الموظف، فقد يلجأ الرئيس المباشر أو غير المباشر إلى تقييم تنقيط الموظف حسب درجة التزامه بناءً على بطاقة الحضور ويكون هذا سواءً بالنسبة إلى نقطة المردودية ونقطة علاوة الدخل التكميلي واللذان يترجمان في مبالغ مالية أو بطاقة التنقيط لكل سنة انظر الملحق رقم (05)، كونها تساهم في التدرج السلمي للموظف.

وقد يتخذ الرئيس الغير المباشر هذا التوقيع على ورقة الحضور في تقرير حول الموظف لأجل المنافسة في الرتبة، ومن ثمة فقد يتم تدعيم الموظف للترقية أو حرمانه منها، وبالنظر إلى هذه المعطيات نجد أن الصرامة في الانضباط في العمل قد تجعل الموظف أكثر التزاماً وبالتالي يحاول البحث عن مؤسسة أقل تقيداً بالوقت القانوني للعمل.



الجدول رقم ( 29): يبين الطريقة الأنجع في ضمان التزام الموظف بالوقت القانوني

للعمل

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة الأنجع في ضمان التزام الموظف بالوقت القانوني للعمل
75.6	68	نعم
24.4	22	لا
100,0	90	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 75.6 % من الموظفين يقرّون بأن هناك طريقة ناجعة في ضمان التزام الموظف بالوقت القانوني للعمل وبشكل يشجعه على الاستمرارية في حين نجد 24.4 % يرون خلاف ذلك.

وعليه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون وجود طرق أخرى تكون أنجع في التزام الموظف بالوقت القانوني للعمل وبشكل يشجعه على الاستمرار في مواصلة عمله ومن بين الطرق نجد ماييلي: " البطاقة الرقمية للمراقبة، طريقة البصمة، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، منح الثقة في الموظفين ومحاسبتهم على الأعمال المنجزة لا على الوقت الذي يقضيه على الكرسي التفاهم...، التحفيز، كلما كان الرئيس يعمل على مساعدة العمال في حل مشاكلهم الاجتماعية والمادية، خوفاً من الله، التشجيع المادي والمعنوي، توفير بعض التحفيزات والامتيازات، التواصل الجيد مع الموظف والاهتمام بموممه وأزماته...<sup>1</sup> " ومن ثمة نجد أن هذه من أهم الطرق الواجب إتباعها كبديل عن توقيع كل يوم صباحا ومساء على ورقة الحضور اليومي هو الاهتمام بالموظف من الناحية الاجتماعية والمادية إضافة إلى منح تحفيزات، ناهيك عن تقسيم العمل في كل حيثيات العمل بين الموظفين بحيث يكلف كل موظف بمهمة أو عمل

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض المبحوثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة.

يؤديه في وقت محدد ويحاسب عليه علماً أنه يكون مؤشراً عليه من طرف صاحبه أي يكون العمل المنجز يحمل ختم صاحبه.

الجدول رقم (30): يبين علاقة الخصم من المرتب والعلاوات "المردودية، الدخل التكميلي في الحد من الغيابات.

المجموع	لا	نعم	الخصم من المرتب والعلاوات يحد من الغيابات
			الغيابات في العمل
66 % 73.3	43 %47.8	23 %25.6	أحياناً
20 %22.2	14 %15.6	06 %06.7	نادراً
03 % 3.3	03 %3.3	00 %0.0	غالباً
01 %1.1	01 %1.1	00 %0.0	أبداً
90 %100.0	61 %67.8	29 %32.2	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول تتبين لنا أكبر نسبة **73.3%** وهي التي تعكس أن الموظف أحياناً قد تضطره الظروف للغياب عن العمل ويدعمها في ذلك الموظفون الذين يعتقدون أن الخصم من المرتب والعلاوات لن تحدّ بالفعل من الغيابات وذلك بنسبة **47.8%** في حين نجد

خلاف ذلك بنسبة قدرت بـ: **25.6%** ثم تليها نسبة أقل من ذلك قدرت بـ: **22.2%** ترى أنه نادراً ما يتم الغياب عن العمل لهذا يعتقدون أن هذا الخصم لن يجد من ظاهرة التغيب عن العمل أيضاً وذلك بنسبة **15.6%** في حين نجد **6.7%** يعتقدون خلاف ذلك ثم تليها نسبة أقل بقليل من تلك تقدر بـ: **3.3%** والتي غالباً ما يتغيب الموظفون ويدعمها في ذلك نسبة قدرت بـ: **4.9%** أن هذا الخصم لن يجد من ظاهرة التغيب وأخيراً نجد نسبة قليلة جداً **1.1%** ترى أيضاً أن هذا الخصم لن يجد من تغيب الموظفين.

وعليه يتبين من خلال ذلك أن الموظف في هذه المؤسسة يتغيب أحياناً عن العمل لظروف معينة تجبره على ذلك؛ لكن يرى أن هذا الخصم من المرتب سواءً كان بسبب إجازة مرضية أو غياب غير شرعي لن يجد من الغيابات، لهذا يعتبر من طرف بعض الموظفين إجراء ظالم؛ كونه يشمل الاقتطاع من المرتب وعلاوة المردودية وعلاوة الدخل التكميلي، ولكن في حقيقة الأمر كان لزاماً على المؤسسة القيام بهذا الإجراء من خلال مقرر يوضح طبيعة الاقتطاع؛ فهو حماية للموظف أولاً ثم المؤسسة ثانياً غير أن الكثير لا يلقي لهذا الفعل اعتباراً حتى في حالة حدوث كوارث، فمثلاً لو تعاطف أو تواطأ المسؤول مع الموظف في الغياب حتى ولو كان أمراً ضرورياً يعني تسامح معه وتجاهل ذلك الأمر فإنه حالة تعرضه لحادث ما، أو وقع له أمر معين، أو أخذ على ذمته قضية لمصالح الأمن، فبمجرد مباشرة المصالح القضائية والأمنية المخولة لها صلاحيات القيام بالتحقيقات لكشف ملبسات القضايا، فإن أولى الخيارات هي الحالة الاجتماعية والمهنية للموظف، وهنا يتم اللجوء إلى المؤسسة للتأكد من وضعية الموظف اتجاه عمله هل هو في وضعية عطلة سنوية أو مرضية أو ماذا؟ فهنا تكون المؤسسة أكيد متخذة مقررًا تثبت حالته فلنتصور أن المؤسسة لم تتخذ أي إجراء فإنها هنا أيضاً سوف تتحمل المسؤولية، والقانون صريح وواضح في هذا المقام!

لهذا نعتبر هذه الخصومات لها فعالية كبرى في الحد من الغيابات لأن الموظف المضطر إلى الغياب بالفعل فإنه سيتحمل بشكل عادي الاقتطاع، بينما الموظف الذي قد يتغيب بدون عذر

قد يمنع هذا الاقتطاع من ذلك، ويتجلى ذلك بالفعل في ردود الموظفين السلبية اتجاه هذا الموقف.

وهكذا نجد أن المؤسسة تعمل من خلال هذا الإجراء على حماية الموظف، علماً أنه إذا كان الموظف كثير الغيابات فهذا يعكس رد فعل آخر وإذا كان خلاف ذلك فهذا يدل على مدى استقراره في المؤسسة.

الجدول رقم (31): يبين طبيعة الطريقة المعتمدة من طرف الموظف عند الغياب

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الطريقة المعتمدة عند الغياب
51.0	53	تأخذ رخصة مسبقة
27.9	29	تتصل عن طريق الهاتف
10.6	11	تكلف زميلك بذلك
6.7	07	تتغيب بدون ترخيص
3.8	04	أخرى
<b>100,0</b>	<b>104*<sup>1</sup></b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية الموظفين عندما يرغبون في التغيب يأخذون رخصة مسبقة وقدرت نسبتهم بـ : **51.0%** ثم الاتصال بالهاتف بنسبة **27.9%** ثم تليها تكليف موظف الإشعار بذلك بنسبة **10.6%** ثم تليها نسبة أقل تقدر بـ: **6.7%** وأخيراً نسبة قليلة جداً تقدر بـ: **3.8%** يتخذون طرقاً أخرى عند الغياب.

ومن ثمة نلاحظ أن جل الموظفين يجوزون على رخصة في حالة الغياب لأنه في الحقيقة هذه إدارة ومن الإجراءات الإدارية المتبعة والمعروفة هو تقديم مبرر كتابي لأنه كما يقال الثقة في الوثيقة وهذا ما نجده لدى معظم الموظفين إلا القلة القليلة حيث يتم اللجوء إلى الإجازات

<sup>1</sup> تضخم في حجم العينة نظراً لاختيار الموظف أكثر من إجابة

المرضية الغير المدفوعة الأجر كحل من أجل الغياب وخاصة في حالة انقضاء العطلة السنوية والمعروف أن المؤسسة تمنح للموظف 50 يوماً على أن يأخذ شهراً أو خمسين يوماً إلا في الحالات الاستثنائية لا يتم العمل بذلك، لكونه ضرورة ملحة تقتضيها وتفرضها طبيعة بعض المصالح الإدارية أحياناً ، ناهيك عن وجود بعض الغيابات الغير شرعية للموظفين أحياناً أخرى.

كما أن هذه المؤسسة عينة الدراسة بجد ذاتها معروفة ومتعارف عليها بكثرة الإجازات المرضية الغير المدفوعة الأجر بالإضافة إلى الخصومات من المرتب بسبب الغياب الغير الشرعي فما من شهر إلا ونجد فيه اقتطاعات سواء إجازة مرضية أو غياب غير شرعي، حيث نجد في شهر أوت 2019 وصل عدد الجداول المرسله إلى الخزينة العمومية إلى 18 جدولاً مرسلأ و 30 موظفا لديه إجازة مرضية أو غياب غير شرعي، أما اقتطاعات شهر سبتمبر 2019، فقد سجل فيها 14 اقتطاعاً ناهيك عن احتواء بعض الموظفين على أكثر من اقتطاع وهذا حسب ما أوضحت الوثائق المتعلقة بذلك كوني متكلفة بالاقتطاعات المتعلقة بالموظفين.

ومن خلال الاحتكاك اليومي بالموظفين نرى بعين الدارس والباحث تعبيرهم عن استيائهم من الإدارة لعدم وجود تسهيلات أخرى من طرفهم حيث يجدون أنفسهم مضطرين إلى إجازة مرضية كحل وحيد من أجل الغياب وخاصة إذا كان الطرف قاهر، ويرون أن مشكل هذه الإجازة المرضية أو الخصم من المرتب لا يتوقف في حدود الاقتطاع من المرتب الشهري فقط، وإنما حتى من منحة المردودية وكذا علاوات الدخل التكميلي، بالإضافة إلى ذلك حتى النقطة الممنوحة يراعى فيها هذا الغياب، وبالتالي يعتبرونه ظلماً في حقهم وخاصة أنهم من قبل لم يكن يتخذون هذا الإجراء ، يعني كان على حد تعبيرهم نوعاً من التفاهم أي كان تركيزاً على الأداء وانجاز العمل لا على الحضور اليومي.

الجدول رقم (32): يبين طبيعة المعيار المراعى في منح المكافآت في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة المعيار المراعى في منح المكافآت في المؤسسة
44.4	40	الجهد المبذول
22.2	20	طبيعة المهام المكلف بها
22.2	20	طبيعة الرتبة المتحصل عليها
11.1	10	محسوبة
<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

من خلال ملاحظة الجدول يتضح أن أغلبية الباحثين يقرون بأن طبيعة المعيار المراعى في منح المكافآت في المؤسسة هو الجهد المبذول وذلك بنسبة **44.4%** ثم تليها كل من طبيعة المهام المكلف بها وطبيعة الرتبة المتحصل عليها بنسبة **22%** وأخيراً المحسوبة بنسبة أقل **11.1%**.

وعليه نجد أن غالبية الباحثين يرون أنه يتم الاعتماد في منح المكافأة على الجهد المبذول من طرف الموظف؛ أي يتم تقييمه على حسب عمله؛ لكن ميدان الدراسة أو الواقع المعاش في المؤسسة يوضح خلاف ذلك، وخير دليل على ذلك نجد أن منح نقاط المردودية يتم من المفترض وفق معايير تتمثل في معرفة العمل، نوعية العمل، كيفية العمل النافع، صفات شخصية انظر الملحق رقم (05) على أن تعباً من قبل رئيس المكتب ثم رئيس المصلحة وأخيراً المدير كونهما على دراية تامة بطبيعة عملك وكيفية أدائه ثم القرار الأخير يعود للمدير، ونفس الشيء مع علاوة الدخل التكميلي بحيث نجد رؤساء المكاتب والمصالح لديهم نقطة متفق عليها بحكم المنصب النوعي الذي يتقلدونه.

الجدول رقم (33): يبين مدى مراعاة الجهد المبذول في منح الحوافز المادية

النسبة المئوية %	التكرار	مراعاة الجهد المبذول في منح الحوافز المادية
42.2	38	نعم
57.8	52	لا
<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

من خلال ملاحظة الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يرون أنه لا يتم مراعاة الجهد الإضافي في منح الحوافز المادية وذلك بنسبة 57.8% مقارنة بالذين أقرروا بخلاف ذلك بنسبة قدرت بـ 42.2%

ومن ثمة يتبين أنه الجهد الإضافي المبذول من طرف الموظفين لا يؤخذ في الحسبان عند منح الحوافز المادية كالمردودية وعلاوة الدخل التكميلي وعليه يجعل هذا الموظف يتراجع إلى الوراء من خلال بذل جهد متوسط ويولد لديه نوعاً من عدم الأريحية في العمل ومن ثمة التفكير في ترك هذه المؤسسة في حالة توفر بديل أفضل منها، وهذا يجعل الموظف غير مستقر وظيفياً وهذا يفضي إلى استنتاج أولي مفاده أن المؤسسة لا تُثمن في حالات كثيرة الجهود المبذولة من طرف الموظفين مما يدفع بهم إلى التأثير السلبي على سير المؤسسة ومن ثمة المغادرة أو التفكير في ذلك.

الجدول رقم (34): يبين طبيعة المردود المادي المتحصل عليه ومدى تماشيه مع الجهد المبذول من طرف الموظف

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة المردود المادي المتحصل عليه ومدى توافقه مع الجهد المبذول
32.2	29	يتوافق
67.8	61	لا يتوافق
<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة قدرت بـ **67.8%** لدى أولئك الباحثين الذين أوضحوا بأن طبيعة المردود المادي المتحصل عليه لا يتوافق مع الجهد المبذول من طرفهم، في حين نجد نسبة أقل من ذلك قدرت بـ **32.2%** ترى خلاف ذلك. وعليه يمكن القول أن المردود المادي الذي يتحصل عليه الموظف في هذه المؤسسة لا يتوافق على الإطلاق مع الجهد المبذول وبالتالي يولد لديه نوعاً من الإحباط كون هذه المؤسسة تساوي بين الموظف الذي يعمل بشكل عادي والموظف الذي يبذل جهداً إضافياً، وهنا يضطر بدوره إلى العمل بشكل عادي أو البحث عن المؤسسة التي تراعي هذه الفروقات الفردية، خاصة لدى الموظف الذي يملك إمكانيات تؤهله إلى البحث عن منصب آخر في مؤسسة أخرى.

وهكذا فعدم المساواة في منح المكافأة بين الموظفين بالفعل يؤثر على ديمومة وسيورة عمل الموظف ويزيد من حدة الصراع بين الطرفين وهذا نوع من التأثير السلبي، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن الإحساس بعدم المساواة يؤدي إلى "ردود فعل سيئة مثل الغياب وانخفاض السلوك التطوعي وعدم التعاون مع الزملاء، وزيادة حدة الصراع"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 07.



وبناءً على ما سبق فالمكافأة تعد حافزاً مادياً يمكن استخدام قوتها في بعض المواضيع من بينها : إظهار القيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة، العدالة في إعطاء المكافآت، ولكن لا بد من أن تكون قوة هذه المكافأة فعالة حتى يتم الاعتماد على استراتيجيات منها: مكافأة السلوك المرغوب والايجابي المتميز، استخدام أنظمة اتصال فعالة مع العاملين، مراعاة مبدأ المساواة، أن تكون الكفاءة مساوية للجهد المبذول<sup>1</sup>.

فإذا كانت العدالة التوزيعية عادلة بين الموظفين أي أن الموظف يحس أن ما يحصل عليه من مكافأة يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع زملائه، كما بينت الدراسات أنه "يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية كالقلق والغضب وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا ينعكس سلباً على العمل نفسه"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> فرج شعبان وشيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 04

الجدول رقم (35): يبين علاقة عدد سنوات العمل بشكاوي الموظفين من عدم عدالة توزيع المكافآت

المجموع	من 27 سنة فما فوق	[26-21]	[20-15]	[14-09]	[08-3]	عدد سنوات العمل شكاوي الموظفين من عدم عدالة توزيع المكافآت
65 %72.2	09 %10.0	19 %21.1	13 %14.4	09 %10.0	15 %16.4	نعم
25 %27.8	07 %07.8	04 %04.4	04 %04.4	04 %04.4	06 %6.7	لا
90 100.0%	16 %17.8	23 %25.6	17 %18.9	13 %14.4	21 %23.3	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ: 72.2% وهم الذين أقرروا بوجود شكوى من طرف الموظفين في عدم وجود عدالة توزيعية في المكافآت ويدعمها في ذلك أولئك الموظفون الذين سنوات عملهم ما بين [26-21] بنسبة 21.1% ثم يليها [08-3] بنسبة 16.7% في حين نجد نسبة 14.4% سنوات عملهم [20-15]، بالإضافة إلى ذلك نجد نسبتان متساويتان تقدر بـ: 10.0% تراوحت مدة عملهم ما بين [14-09] وكذا من 27 سنة فما فوق، بخلاف ذلك نجد أقل نسبة قدرت بـ: 27.8%. يصرحون بعدم وجود أي شكواوي في توزيع المكافآت ويدعمها في ذلك الموظفون الذين لديهم خبرة عمل من 27 سنة فما فوق بنسبة قدرت بـ: 07.8% في حين نجد نسب أقل ومتقاربة بين الموظفين الآخرين.

وعليه يمكن القول أن أغلبية الموظفين يصرحون بعدم وجود تساوي في منح المكافآت بين الموظفين وخاصة لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل من [26-21] سنة مما لاشك فيه يزرع في نفوس الموظفين نوعاً من الضغينة لأن المسؤولين قد يلجؤون إلى طرق أخرى في منحها، فهي تعتبر فئة وسطى والأكثر شكوى نظراً لكونها في مرحلة عمرها الوظيفي وتتطلع للأفضل قبل فوات الأوان، فنجدها الأكثر مضاربة على مصالحها والمطالبة بحقوقها وذلك مقارنة بالفئة الأولى من التوظيف لأن الموظف بطبيعة الحال نجده في الأعوام الأولى من توظيفه [08-3]، [14-09] يكون راضحاً للإدارة حتى في حالة وجود شكواوي ورغم ذلك نجده أقل شكوى أو قد يتجاهل بعض الأمور، في حين نجد الموظفين الذين قضوا 27 سنة من توظيفهم فما فوق إما أن يكونوا في حالة الحصول على مبتغاهم أو فقدانهم للأمل في تحقيق مطالبهم نظراً لقربهم من سن التقاعد.

كما أن زيادة الشكاوي بين الموظفين يكون من بين الأسباب المساهمة فيها هو غياب العدالة التنظيمية في أوساط الموظفين ، وهذا نجده يتنافى مع أشار إليه ماكس فيبر بحيث أوضح أن من بين أحد المبادئ التي يجب توفرها في أي تنظيم إداري هو دفع مرتبات وتعويضات عادلة للعاملين انظر الجانب النظري النظرية البيروقراطية ومن ثمة نجد هذا من شأنه أن يكون رد فعل من طرفهم من خلال البدء أولاً بالانسحاب الذي يكون في البداية

مترجماً في شكل انخفاض في مستويات الأداء، ثم كثرة الغيابات وأخيراً ترك العمل، ولقد تم تأكيد العلاقة بحساب معامل الارتباط بيرسون، حيث وجدنا أنه يساوي 0.3 وهو ارتباط متوسط تقريباً.

الجدول رقم (36): يبين علاقة الأساس المعتمد في تحديد مستحقي المكافآت بالحوافز المحصل عليها وتناسبها مع الزملاء

المجموع	أشياء أخرى	إجراءات عادلة ومنصفة	الأساس المعتمد في تحديد المكافآت الحوافز المحصل عليها وتناسبها مع زملاء الذين يبذلون نفس الجهد
41 45.6%	16 %17.8	25 %27.8	نعم
47 52.2%	31 %34.4	16 17.8%	لا
02 2.2%	02 %2.2	00 00%	أخرى
90 %100.0	39 %43.33	41 %45.6	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن أعلى نسبة قدرت بـ: 52.2% من الموظفين

ترى بأن الحوافز المتحصل عليها من قبل الزملاء لا تتناسب مع الجهد المبذول حيث نجد المعيار المعتمد في تحديد المكافأة راجع إلى أشياء أخرى وبنسبة 34.4% ومن بينها كما صرح الباحثين مايلي: المحسوبية، نوعية الأشخاص، أساس فوائد، جهوية، مصالح شخصية... الخ، في حين نجد عكس ذلك أي يقر الموظفون بأن الحوافز المتحصل عليها من قبل الزملاء تتناسب

مع الجهد المبذول من طرفهم بنسبة قدرت بـ: **45.6%** بحيث نجد المعيار المعتمد في تحديد المكافأة راجع إلى إجراءات عادلة ومنصفة وذلك بنسبة قدرت بـ: **27.8%** وعليه يمكن القول أن الحوافز عندما لا تكون ممنوحة بطريقة عادلة وأسس موضوعية من شأنها تأثير على المسار المهني للموظف، كون المكافأة وفق أسس عادلة ومنصفة من شأنها أن تشجع على ضمان استمرارية الموظف في وظيفته وهذا ما نستشفه من خلال الجدول رقم (03) وذلك بنسبة **66.7%**، انظر الملحق رقم (03)، وكذلك أوضح ذلك ماكس فيبير في مبادئ الأساسية التي يجب توفرها في أي تنظيم إداري وهي إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين انظر الجانب النظري النظرية البيروقراطية.

وهكذا نقترح على المدراء توفير المساواة بين الموظفين من خلال جملة من النصائح تتجسد فيمايلي<sup>1</sup>:

- "يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها كماً ونوعاً.
- يحدد بدقة المدخلات التنظيمية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وذلك حسب الجهد والوقت والدقة المطلوبة في أداء الأعمال.
- يحدد بدقة المخرجات التي يحصل عليها الفرد في حالة تحقيق الأهداف المخططة.
- يحدد الأهمية النسبية للوائح التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في العمل.
- يحدد بدقة معايير السلوك التنظيمي الجيد أو الضعيف وطرق تقييمهم حتى يمكن للعاملين معرفة أسس تقييم جهودهم مسبقاً.
- يؤكد للموظفين قوة العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المحققة مثل العلاقة بين التفوق في العمل والحوافز التي يحصل عليها الموظف.
- يناقش مع الموظفين الأسباب التي أدت إلى تباين المخرجات التنظيمية التي حصل عليها كل منهم.

<sup>1</sup> عادل أحمد زايد، مرجع سابق، ص 07، 08.

ومن خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون وجدناه بلغ 0.3 بين الأساس المعتمد في تحديد مستحقي المكافآت والحوافز المحصل عليها وتناسبها مع الزملاء على مستوى الثقة 0.01 أي أن العلاقة متوسطة بينهما تقريباً.

الجدول رقم (37): يبين علاقة المستوى الوظيفي بتطبيق الإجراءات التأديبية على جميع

الموظفين

المجموع	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي تطبيق الإجراءات التأديبية على جميع الموظفين
27 % 30.0	08 %08.9	07 %07.8	12 %13.3	نعم
63 %70.0	15 %16.7	23 % 25.6	25 %27.8	لا
90 %100.0	23 %25.6	30 %33.3	37 %41.1	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الاتجاه العام للجدول يقدر بـ 70.0% يوضح عدم تطبيق الإجراءات التأديبية بحذافيرها على جميع الموظفين بالتساوي ويبرز ذلك عند المستوى الوظيفي عون تنفيذ بنسبة 27.8% ثم عون تحكم بنسبة 25.6% وأخيراً إطار بنسبة قدرت بـ: 16.7% في حين نجد 30.0% يرون خلاف ذلك وبنسبة 13.3% عون تنفيذ.

ومن ثمة نجد أغلبية الموظفين يقرون بعدم وجود عدالة تنظيمية في تطبيق الإجراءات التأديبية على الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية غير أننا نلمس ذلك أكثر لدى أصحاب المستوى الوظيفي عون تنفيذ وعون تحكم، وعليه فوجود هذا التمايز بين الموظفين يخلق بدوره نوعاً من الفرقة أو الانقسام بين الموظفين مما يجعل الموظف في وضعية غير مرتاحة؛ خاصة ونحن

نعلم أن أي إجراء تآديبي إلا وتجند نسخة منه في الملف الخاص بالموظف مما قد يؤثر على مساره المهني.

ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات أن الإنصاف على مستوى المؤسسة يكون من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- أن يدرك الموظفون أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها وليس مجرد القول أن كل شخص يلقي نفس المعاملة في كافة الأوقات.
- أن يثق الموظفون في أن كل فرد منهم يتمتع بقيمة متساوية لدى المؤسسة باعتباره إنساناً، وأن السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين باختلافهم.

كما توصل تبلي من دراسته حول **دوران العمل** إلى " أن هذه الظاهرة تزداد لدى

العمال حين يشعرون بعدم المساواة نتيجة سوء الإشراف بالإضافة إلى عوامل أخرى، منها عدم الرضا عن العمل للظروف الاجتماعية والمادية غير المناسبة<sup>2</sup>.

ومن خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا وجود علاقة بين المستوى

الوظيفي وتطبيق الإجراءات التأديبية على جميع الموظفين إلا أن هذه العلاقة متوسطة

قدرت بـ: **0.03**.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العور، مكان العمل الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> محمد عبد المولى القدس، علم الاجتماع الصناعي، دارمجد لاوي، ط 01، عمان، 2005. ص 185.

الجدول رقم (38): يبين علاقة المعيار المعتمد في توزيع المهام بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة

المجموع	أشياء أخرى	الخبرة	الرتبة	المعيار المعتمد في توزيع المهام إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة
59 % 65.6	08 %8.9	35 %38.9	16 %17.8	نعم
31 %34.4	02 %2.2	17 % 18.9	12 %13.3	لا
90 %100.0	10 %11.1	52 %57.8	28 %31.1	المجموع

من خلال استقراء الجدول يتبين أن أعلى نسبة تمثل **65.6%** أوضحوا بأنهم سيغادرون المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى إذ نجد المعيار المعتمد في توزيع المهام يستند إلى الخبرة بنسبة **38.9%** ثم تليها الرتبة بنسبة **17.8%** وأخيراً إلى أمور أخرى بنسبة **8.9%**، في حين نجد نسبة قدرت بـ **34.4%** يقرون بعدم مغادرة المؤسسة حتى في حالة توفر فرصة عمل أخرى كون المؤسسة تعتمد في معيار توزيع المهام على الخبرة ثم الرتبة ونسبة قليلة جداً على أشياء أخرى.

ومن ثمة يمكن القول أن أغلبية الموظفين يعترفون بإمكانية خوض مغامرة مغادرة المؤسسة إذا توفرت لهم الفرصة وهذا بالرغم من أنهم يعتمدون في توزيع المهام على معايير الخبرة والرتبة على حد قولهم، لكن الواقع المعاش وكذا تصريحات بعض الباحثين يثبت عكس ذلك، حيث يقر الباحثين أن المعايير المعتمدة لا على أساس خبرة أو رتبة بل وإنما على أسس المحسوبة والعشوائية، كما أتذكر بدوري أنه عندما تم الإعلان عن النتائج، ففي المسابقة الداخلية آنسة من رقان، تم تعيينها مباشرة في رقان بحكم سكنها على أن تواصل عملها بشكل عادي، كونها



كانت تعمل لديهم في إطار الإدماج المهني، أما المسابقة الخارجية فتم نجاحي في رتبة متصرف في المرتبة الأولى ثم المرتبة الثانية شخص آخر كان مرشحاً في مؤسسة اقتصادية، فهذا الشخص تم تعيينه في مكتب المستخدمين وتحسين المستوى، في حين أنا قالوا لي لا بد من انتظار المدير حتى يتم تعيينك ومن ثمة يمكنك إمضاء محضر التنصيب فقلت في نفسي وأسفاه على الطرق المعتمدة في التعيين، ومباشرة رأيت أن أستغل الفرصة ورجعت إلى الجامعة كوني كنت أدرس الماجستير وبعد ثلاث أيام تقريباً تم الاتصال بي من أجل الالتحاق، وتم تعييني أنا أيضاً في نفس المصلحة الإدارية العامة والوسائل ولكن بالضبط في مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف والكل يتساءل عن علاقة تخصصي بذلك، ومن هنا يتبين أنه لا أساس بالفعل في توزيع المهام بين الموظفين، كما أننا نجد العديد من الموظفين رتبهم عالية في حين يشغلون مناصب بسيطة، مع العلم أننا نجد أيضاً العكس، وبالتالي يجعل هذا من الموظف البسيط الذي يعمل أكثر من زميله ذي الرتبة العالية في وضعية غير مناسبة نظراً لعدم سيادة العدالة في توزيع جهد كبير مبذول من قبل العامل البسيط مقابل دخل ضعيف أو متوسط مقارنة مع موظف ذي رتبة عالية وجهد متوسط مقابل دخل عال، وخير دليل على ذلك نجد عاملاً بسيطاً يعمل عمل أكثر من رتبته وهو حارس متعاقد يتحكم بشكل جيد في كل الأمور المحاسبية المتعلقة بالعمال المتعاقدين، أضف إلى ذلك تسير المخزن.

ومن خلال احتساب طريقة مقارنة بالمتوسطات وجدنا أن هناك علاقة بين المعيار المعتمد في توزيع المهام وإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة وذلك من خلال المتوسط الأكبر الذي يعود له الأثر في هذه العلاقة والذي قدر بـ: 2.08.

الجدول رقم (39): يبين علاقة توزيع المهام بين الموظفين بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة

المجموع	أشياء أخرى	بشكل مجحف	بشكل عادل	توزيع المهام بين الموظفين إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة إتاحة الفرصة
59 %65.6	10 %11.1	29 %32.2	20 %22.2	نعم
31 %34.4	02 %2.2	13 %14.4	16 %17.8	لا
90 %100.0	12 %13.3	42 %46.7	36 %40	المجموع

من خلال استقراء الجدول يتبين أن أعلى نسبة تمثل **65.6%** أوضحوا بأنهم سيغادرون المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى إذ نجد توزيع المهام بين الموظفين يتم على بشكل مجحف وذلك بنسبة **32.2%** ثم توزيع بشكل عادل بنسبة **22.2%** وأخيراً أقل نسبة وهي **11.1%** ترجع إلى أسس أخرى وهذا مقارنة بأولئك الذين صرحوا بأنهم لا يتركون المؤسسة حتى في حالة توفر فرصة عمل أخرى ونجد فيها توزيع المهام بشكل عادل بنسبة **17.8%** ثم نسبة **14.4%** بشكل مجحف وأخيراً **2.2%** على أسس أخرى. ومن ثمة يمكن القول أن أغلبية الموظفين يرون إمكانية مغادرة المؤسسة إذا توفرت لهم الفرصة خاصة وأنهم يعتمدون بدرجة الأولى في توزيع المهام بشكل مجحف، وهذا من شأنه أن يؤثر على أداء الموظف نظراً لغياب قيمة العدالة في المؤسسة، مما قد يولد لديه الرغبة في البحث عن مؤسسة أخرى قد توفر أو تراعي هذه القيمة التنظيمية. لهذا وجب على المؤسسة وضع هذه القيمة التنظيمية في الحسبان وهي العدالة في توزيع المهام بين موظفيها لأنهم بمثابة أبناء هذه المؤسسة فرب الأسرة عندما لا يكون عادلاً قد يقع بلا

شك خلل وظيفي في هذه الأسرة ونفس الشيء بالنسبة للموظفين عند غياب العدالة في توزيع المهام بين الموظفين قد يقل عملهم ويتسرب موظفوها بحثاً عن الأفضل وبالتالي تتضرر المؤسسة نتيجة عدم استقرارهم وظيفياً.

ومن خلال الاعتماد على طريقة مقارنة بالمتوسطات وجدنا أن المتوسط الأكبر الذي يعود له الأثر هو بالفعل ما أقر بالمبحوثين من خلال إجاباتهم في الاستمارة "إمكانية مغادرة المؤسسة إذا توفرت لهم الفرصة خاصة وأنهم يعتمدون بدرجة الأولى في توزيع المهام بشكل مجحف" والذي قدر بـ: 1.83.

الجدول رقم (40): يبين علاقة المستوى الوظيفي باقتصاد الموظف في استغلال وسائل العمل

المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المجموع
اقتصاد الموظف في استغلال وسائل العمل				
نعم	21 %23.3	10 %11.1	07 %7.8	38 %42.2
لا	16 %17.8	20 %22.2	16 %17.8	52 %57.8
المجموع	37 %41.1	30 %33.3	23 %25.6	90 %100.0

من خلال ملاحظة يتبين لنا الاتجاه العام للجدول يقدر بنسبة 57.8% من الموظفين الذين لا يقتصدون في استغلال وسائل العمل ويبرز ذلك لدى المستوى الوظيفي عون تحكم بنسبة 22.2% ثم إطار وعون تنفيذ بنسبتان متساويتان تقدر بـ: 17.8%، في حين نجد

مقارنة بذلك نسبة 42.2% يقتصدون في استغلال وسائل العمل وذلك لدى عون تنفيذ 23.3% ثم عون تحكم بنسبة 11.1% وأخيراً إطاراً 07.8%

ومن ثمة نلاحظ أن أغلبية الموظفين لا يقتصدون في وسائل العمل أثناء أدائهم له إذ نجد اللامبالاة التامة وعدم الاهتمام ونلمس ذلك لدى مستوى عون تحكم، ولاسيما إذا تعلق الأمر بالأوراق والأفلام وحبر الطابعة، سيارة العمل... فمثلاً عند استخراج ورقة معينة تتعلق بموضوع ما أكيد ذات صلة بالعمل فنجد بعض الموظفين بدل أن يستعمل ورقة مستعملة من قبل للتأكد من وضعية الورقة هل هي بالفعل كاملة بشكل تام بدون أخطاء أو فجوات أو موضوعة بشكل جيد فنجده يستعمل مباشرة الورقة الجيدة، بالإضافة إلى عدم الاكتراث أصلاً بعامل الاقتصاد.

ولقد استفحلت بين غالبية الموظفين جملة " هذا مال الدولة"، غافلين عن أننا نحاسب على مال الدولة أو مالنا الخاص علماً أن كل واحد منهما له علاقة بالآخر فما أموالنا الخاصة إلا جزئية من أموال الدولة فهما ذوا صلة ببعضهما بعض والكل يحتاج إلى حسن التدبير والاستعمال، ولماذا نجد الأغلبية يفقدون ذلك الشعور بالانتماء للمؤسسة والغيرة وكذا المحافظة عليها وحماية ممتلكاتها لأن الفائدة في الأخير تعود علينا بالنفع العام فتطورها من تطورنا وترقيتها من رُقينا، فمتى نصحو من هاته الفوضى والتقهقر والتردي الفكري الذي ينعكس بدوره على الفرد ومن ثمة المؤسسة.

ومن خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون وجدناه بلغ 0.2 بين المستوى الوظيفي واقتصاد الموظف في استغلال وسائل العمل على مستوى الثقة أقل من 0.05 أي أن العلاقة متوسطة بينهما تقريباً.

الجدول رقم (41): يمثل علاقة نظرة الموظف عند استعمال وسائل العمل الخاصة بمكتبه بإمكانية مغادرة المؤسسة

المجموع	ملك للدولة	ملك للموظف	نظرة الموظف عند استعمال وسائل العمل إمكانية مغادرة المؤسسة
59 %65.6	31 %34.4	28 %31.1	نعم
31 %34.4	09 %10.0	22 %24.4	لا
90 %100.0	40 %44.4	50 %55.6	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يبرز الاتجاه العام لدى أولئك الذين يرون أنهم إذا أتاحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى سيغادرون المؤسسة فوراً وذلك بنسبة 65.6% بحيث أنهم يجد ذاتهم ينظرون إلى وسائل العمل المستعملة من طرفهم على أنها ملك للدولة وذلك بنسبة قدرت بـ: 34.4% في حين نجد نسبة قدرت بـ: 31.1% يعتبرونها وكأنها ملك لهم، في خلاف ذلك نجد نسبة قليلة قدرت بـ: 34.4% يصرحون بإمكانية البقاء في المؤسسة رغم توفر فرصة التغيير لهم، فهم الذين يعتبرون أن وسائل العمل ملك لهم بنسبة قدرت بـ: 24.4% أم الذين ينظرون إليها على أنها ملك للدولة فقد قدرت نسبتهم بـ: 10.0%.

ومن خلال ذلك يتبين لنا أن غالبية الموظفين يصرون على مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى وذلك من خلال التحويل إلى مؤسسة أخرى أو التخلي عن منصبه بأكمله أي طلب استقالة والالتحاق بمنصب آخر في مؤسسة أخرى، ويظهر رد فعلهم من خلال اعتبار وسائل العمل المستعملة اليومية من طرفهم بأنها ملك للدولة لا غير وبالتالي سينجر عنه - وهذا أكيد - عدم الاهتمام واللامبالاة إلا من رحم ربي لأنه بطبيعة الحال مادام

يفكر في ترك المؤسسة التي عمل فيها لفترات معينة بالرغم من أنها تولدت عنها علاقات مهنية وتنازل عنها لأسباب أخرى فما بالك بتجهيزات وأملاك المؤسسة التي يعمل فيها وبها بشكل يومي وقد يتوقف العمل أحياناً في حالة نقصائها وفقدانها، وهذه ظاهرة في الحقيقة متفشية بكثرة في أوساط الموظفين بما أنه مال عام أو بالأحرى مال الدولة فيتم التعامل معه بشكل عفوي وبدون هيكلية تنظيمية محكمة، بل نجد بعض الموظفين أحياناً قد يصل بهم الأمر أنهم يفضلون العمل في مؤسسة عمومية أفضل من العمل لوحدهم في قطاع خاص مثلاً نظراً لعدم تحمل المسؤولية وعدم إدراكهم بشكل جيد قيمة الاقتصاد في العمل والمحافظة على المال العام في أي مؤسسة كانت ذات طابع عام أو خاص.

ففي الحقيقة يقتضي أن يحافظ الموظف على هذه الأموال عن طريق الترشيح في استهلاكها، وأن يحافظ على صيانتها بصورة منظمة وأن يسعى باستمرار لتخفيض مستوى الإنفاق دون الإضرار بمستوى الأداء وذلك تحقيقاً لمبدأ الكفاية والفاعلية<sup>1</sup>.  
ومن خلال الاعتماد على طريقة مقارنة بالمتوسطات وجدنا أن المتوسط الأكبر الذي يعود له الأثر هو بالفعل ما توصلنا إليه بحيث يصرون على مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى مع اعتبار وسائل العمل المستعملة اليومية من طرفهم بأنها ملك للدولة لا غير والذي قدر بـ: 1.53.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص43.

الجدول رقم (42): يمثل علاقة الحالة العائلية بطبيعة استعمال وسائل العمل.

المجموع	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الحالة طبيعة استعمال وسائل العمل
71 %78.9	01 %1.1	03 %3.3	58 %64.4	09 %10.0	العمل فقط
19 %21.1	00 %0	00 %0	17 %18.9	02 %2.2	العمل وأغراض شخصية
90 %100.0	01 %1.1%	03 %3.3	75 %83.3	11 %12.2	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتجلى أن أعلى نسبة تمثل أولئك المبحوثين الذين يستعملون وسائل وأملاك المؤسسة في العمل فقط لاغير وذلك بنسبة قدرت بـ: **78.9%** ويدعمها في ذلك فئة المتزوجين بدرجة الأولى وبنسبة عالية قدرت بـ: **64.4%** ثم تليها العزاب بنسبة قليلة قدرت بـ: **10.0%** وتليها نسبة أقل بقليل من السابقة تخص فئة المطلقين بنسبة **3.3%** وأخيراً نسبة قليلة جداً تكاد تنعدم لفئة الأرمال **1.1%** ، في خلاف ذلك نجد نسبة قليلة تقدر بـ: **21.1%** تستعمل أغراض المؤسسة في العمل وأغراض شخصية ويدعمها في ذلك المتزوجين بنسبة **18.9%** والعزاب بنسبة **2.2%**.

ومن ثمة نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بتوظيف وسائل العمل في العمل فقط، خاصة لدى المتزوجين، ولكن من خلال ملاحظة الواقع المعاش في المؤسسة يظهر لنا خلاف ما أقروا به ويظهر الاستعمال بالشكل الكبير في طبع الأوراق وخاصة في موسم الدراسة يعني طبع أوراق خاصة بالأبناء المتدرسين أو كتابتها واستخراجها بالإضافة إلى استعمال السيارة الخاصة بالمؤسسة في الأمور الشخصية، وبالتالي نكتشف عدم المحافظة على المال العام من طرف

المبحوثين من خلال استعمال وسائل العمل لقضاء أغراض شخصية، ومن ثمة عدم التفرقة بين وسائل العمل والوسائل الشخصية وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور ضمن مبادئه. وذلك بالرغم من وجود نصوص قانونية صريحة توضح ذلك بدقة وهو ما أقرّ في المادة 180 من الأمر 03/06 حيث تعد ذلك أخطاء من الدرجة الثالثة: "استعمال تجهيزات وأملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة"<sup>1</sup> بالإضافة إلى المادة 181: تعتبر على وجه الخصوص أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي: "التسبب عمداً في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة"<sup>2</sup> ومن خلال الاعتماد على طريقة مقارنة بالمتوسطات وجدنا أن المتوسط الأكبر الذي يعود له الأثر هو بالفعل ما توصلنا إليه من خلال إثبات بوجود علاقة بين الحالة العائلية وطبيعة استعمال وسائل العمل بحيث يصرون على مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى مع اعتبار وسائل العمل المستعملة اليومية من طرفهم بأنها ملك للدولة لا غير والذي قدر بـ: 1.94.

<sup>1</sup> الأمر رقم (03-06)، مرجع سابق الذكر.

<sup>2</sup> نفس المرجع.



الجدول رقم (43): يبين مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة من خلال الاستعمال

الأنسب

النسبة المئوية %	التكرار	مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة من خلال الاستعمال الأنسب
78.9	71	نعم
21.1	19	لا
100,0	90	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن نسبة 78.9% المبحوثين أقرروا بأنه يتم المحافظة على ممتلكات المؤسسة في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ 21.1% أوضحوا خلاف ذلك. ومن ثمة نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة من تجهيزات وأدوات العمل وذلك من خلال الاستعمال الأنسب لها إلا في حالات الضغط عليها من خلال كثرة العمل فإن الخلل يكون خارجاً عن نطاق العمال على حد تصريح أحد المبحوثين بالإضافة إلى ذلك أوضح البعض أنه "كلما كان الاستعمال أقل كلما كانت المحافظة عليها بشكل جيد، الاستحفاظ والتنظيم في المؤسسة ومراعاة الوسائل شيء جيد، الجهاز الذي نخدم عليه اعتبره كجهاز خاص بي، لوازم المكتب وعتاد المؤسسة يعتبر ملك عام وسنحاسب عليه أمام الله، تحمل المسؤولية، يجب على الموظف استعمال الوسائل بأحسن استعمال وإلا سيكون نقص في الوسائل فيترتب عنه نقص في العمل"<sup>1</sup>.

ومن خلال ذلك تسنى لنا معرفة قيمة المحافظة على المال العام انطلاقاً من الاستعمال الأمثل لوسائل وممتلكات المؤسسة حتى يتم المحافظة عليها ونضمن استمرارية العمل في ظروف مناسبة ومن ثمة ضمان الموظف من خلال استمراره في العطاء، ومن هنا يتبين لنا مدى وعي الموظف بهذه القيمة كون مصيره المهني مرتبط بذلك، ومن خلال ذلك يبرز التقاطع بين أهداف

<sup>1</sup> نماذج من تصريحات بعض المبحوثين في إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة

الموظف وأهداف المؤسسة. بمعنى مصلحة الموظف مرهونة ببقاء أبواب المؤسسة مفتوحة وأي إتلاف للممتلكات المؤسسة قد يهدده بفقدان العمل .

وهذا ما تم توضيحه من خلال المادة 50 من الأمر 03/06 "يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه" وبالتالي من واجب أي موظف المحافظة على المال العام للمؤسسة وممتلكاتها باعتباره يعد جزءاً هاماً من المؤسسة التي ينتمي إليها لذلك ينبغي عليه أن يحرص على نجاحها، ويحافظ على جميع ممتلكاتها ومقتنياتها من أجهزة وآلات وحواسيب، وأثاث.

الجدول رقم (44): يبين علاقة المستوى الوظيفي بطبيعة الجهد المبذول عند الأداء.

المجموع	إطار	تحكم	تنفيذ	المستوى الوظيفي طبيعة الجهد المبذول عند الأداء
75 %83.3	20 22.2%	22 24.4%	33 %36.7	بذل كل جهديك
14 %15.6	03 3.3%	08 %8.9	03 %3.3	بذل جهد متوسط
01 %1.1	00 %00	00 %00	01 %1.1	بذل جهد بسيط
90 %100.0	23 %25.6	30 %33.3%	37 %41.1	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتجلى لنا الاتجاه العام هو **83.3%** وهي تمثل نسبة الموظفين الذين يبذلون كل جهدهم في أداء العمل ويبرز ذلك لدى المستوى الوظيفي عون تنفيذ بنسبة **36.7%** ثم يليها عون تحكم بنسبة **24.4%** وأخيراً إطار بنسبة **22.2%**، في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ: **15.6%** يبذلون جهداً متوسطاً ويبرز ذلك عند عون تحكم بنسبة **8.9%** ثم نسبة أقل جداً عند كل من المستويين إطار وتنفيذ تقدر بـ: **3.3%**.

وعليه نلاحظ أغلبية المبحوثين يبذلون كل ما في وسعهم من جهد من أجل أداء العمل وذلك باختلاف المستويات الإدارية وخاصة عون تنفيذ بالدرجة الأولى كونه يسعى إلى محاولة إتقان العمل وبدل ما في وسعه لإنجاز العمل لأنه أكيد يعود عليه بالفائدة لأنه واجب ديني الإتقان في العمل وكذا يحاول الحصول على عائد مادي لا بأس به وهذا هو الهدف الأساسي في نظر الجميع لأنه يقول أحد المبحوثين "إذا كنت أبذل أقصى ما في وسعي وأعمل أعمال إضافية

ولا تحتسب لي فلا داعي لذلك"، ناهيك عن أن ذلك يساعد الموظف عون التوظيف في الترقية سواء في الدرجة أو المنصب إذا توفر ذلك.

ومن ثمة إذا توفرت هذه المعادلة في المؤسسة أي إتقان العمل مع مراعاة ذلك من طرف المؤسسة باحتسابه له فإن هذا من شأنه توفير الجو التنظيمي العملي للموظف من أجل التكيف معه والانسجام وبالتالي ضمان الاستمرارية في هذه المؤسسة.

كما يوضح الجدول رقم (04) انظر الملحق رقم (03) درجة الاهتمام بإنجاز العمل وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ: 95.6% وهي قيمة معبرة عن أهمية إنجاز العمل في الوقت.

الجدول رقم (45): يبين مدى مساهمة تشجيع المؤسسة الموظف على العمل والأداء

النسبة المئوية %	التكرار	مدى مساهمة تشجيع المؤسسة الموظف على العمل والأداء
88.9	80	إتقان العمل والتفاني فيه
11.1	10	لا يمثل لي شيء
100,0	90	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أنه عند تشجيع المؤسسة الموظف على العمل والأداء فإن هذا يسمح له بإتقان العمل والتفاني فيه وذلك بنسبة 88.9% في حين نجد نسبة 11.1% يرون أن ذلك لا يمثل لهم أي شيء.

ومن ثمة نجد أن إسهام المؤسسة في تشجيع الموظف على العمل والأداء من شأنه السماح للموظف بإتقان العمل والتفاني فيه من أجل إنجازه على أحسن وجه وهذا ما أوضحه بعض الباحثين حيث قال أن "الحافز مهم في المؤسسة ويكسر الروتين"، كما أوضح الباحثين أن هذا الإتقان في العمل والتفاني فيه لا علاقة له برغبتهم في مواصلة العمل أو أي شيء آخر بل بالدرجة الأولى هي سمة يتميزون بها وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ: 67.8% وهذا من خلال ما أوضحه الجدول رقم 03 انظر الملحق رقم 03.

كما تم توضيح من قبل دراسات أجريت أن أولى سمات الإتقان " هي السرعة في الانجاز وثانيهما الدقة في الأداء وثالثهما الترشيح في الإنفاق"<sup>1</sup>

الجدول رقم (46): يبين مدى تأهيل تَمَيُّز الموظف في أداء عمله

النسبة المئوية %	التكرار	يبين تَمَيُّز الموظف في أداء عمله يؤهله إلى:
61.1	55	وصول أعلى المراتب في الوظيفة
17.8	16	البقاء في المؤسسة
21.1	19	شيء آخر
100,0	90	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الاتجاه العام له يقدر بنسبة **61.1%** وهي نسبة تعكس تَمَيُّز الموظف في أداء عمله مما يؤهله إلى وصول أعلى المراتب في الوظيفة ثم تليها نسبة **21.1%** وهي تبين أن هذا الإبداع يعكس أشياء أخرى وأخيراً نجد أقل نسبة توضح الرغبة في البقاء إذ تقدر بـ: **17.8%**.

ومن ثمة نلاحظ أن تميز الموظف في أداء عمله يؤهله إلى الوصول لأعلى المراتب في الوظيفة، لهذا ينبغي على المؤسسة مراعاة ذلك كونه ينعكس هذا التَمَيُّز على الموظف وأيضاً على المؤسسة وذلك من خلال التشجيع على ذلك وتوفير الاحتياجات اللازمة. يرى العديد من الباحثين أن الفرد المتميز في عمله يملك الكثير من الدوافع، والتي من أهمها: الدافع الشخصي، والحماس نحو العمل، والرغبة في التحدي، والاندفاع نحو تحقيق الأهداف، إضافة إلى الإيجابية التامة في التعامل مع الآخرين، ومرونة التفكير، وزيادة النشاط المصاحب للارتفاع في القدرات العقلية والأدائية، واحترام الذات، والرغبة في تحقيق الاستقلال

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، مرجع سابق. ص43.

ولا يأتي كل ذلك إلا بالرغبة المستمرة في تحقيق النجاح وحب الاستطلاع والقدرة على تقديم مساهمات مبتكرة وجادة وأصيلة في مجال العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جريدة الغد، 07 أسرار للتميز والإبداع، 30<sup>H</sup>11، 18/12/2019، <https://www.alghad.com>

الجدول رقم ( 47): يبين علاقة المستوى الوظيفي بالسبب الحقيقي الذي قد يعيق

الموظف عن التمييز في العمل

المستوى الوظيفي	السبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف عن التمييز في العمل	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المجموع
07	عدم قدرة على التمييز	01	01	09	10.0%
03	عدم اهتمام الموظف بالأمر	04	05	12	13.3%
10	عدم تشجيع مسؤول الموظف	11	04	25	27.8%
16	عدم تشجيع المؤسسة على تمييز الموظف	14	11	41	45.6%
01	أخرى	00	02	03	3.3%
37	المجموع	30	23	90	100.0%
		41.1%	33.3%	25.6%	

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الاتجاه العام له يمثل نسبة 45.6% من المبحوثين الذين يقرون أن السبب الحقيقي الذي قد يعيق على التمييز في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة على الإبداع ويتجلى ذلك بين مختلف المستويات الوظيفية وبنسب متقاربة وهي على التوالي: عون تنفيذ 17.8%، عون تحكم 15.6%، إطار 12.2%، ثم تليها نسبة 27.8% ترجع

لعدم تشجيع المسؤول على الإبداع وذلك لدى المستوى الوظيفي عون تحكم ثم نسبة أقل تقدر بـ: **13.3%** ترجع لعدم اهتمام الموظف بهذا الأمر وذلك عند المستوى الوظيفي إطار، كما نجد نسبة **10%** عدم قدرة الموظف على الإبداع عند المستوى الوظيفي عون تنفيذ وأخيراً نسبة ضئيلة جداً ترجع إلى أسباب أخرى وذلك لدى مستوى إطار.

ومن ثمة نلاحظ أن السبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف على الإبداع في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة على الإبداع وذلك على اختلاف المستويات الإدارية وهذا من شأنه التأثير على مستوى أداء الموظف ومن ثمة على استقراره، وعليه فالموظف بدوره يسعى إلى محاولة خلق هذا الإبداع بمحض إرادته، لكنه يحتاج إلى من يدعمه في ذلك وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) انظر الملحق رقم (03).



الجدول رقم (48): يبين علاقة طبيعة ممارسة العمل بالسبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف عن الإبداع في العمل

المجموع	شيء آخر	التفكير في طرق أفضل للأداء	روتيني	السبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف عن الإبداع في العمل
10 %11.1	00 %00	04 %4.4	06 %06.7	عدم قدرة على الإبداع
09 %10.0	00 %00	06 %06.7	03 %3.3	عدم اهتمام الموظف بالأمر
09 %10.0	00 %00	09 10.0%	12 %13.3	عدم تشجيع مسؤول الموظف
45 %50.0	00 %00	21 %23.3	24 %26.7	عدم تشجيع المؤسسة على تميز الموظف
05 %05.6	02 %2.2	03 %3.3	00 %00	أخرى
90 100.0%	02 %02.2	43 %47.8	45 %50.00	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الاتجاه العام يمثل أعلى نسبة تقدر بـ: **50.00%** من الباحثين الذين يقرون أن السبب الحقيقي الذي قد يعيق على الإبداع في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة على الإبداع ويتجلى ذلك في طرق ممارسة العمل حيث نجد **26.7%** بشكل روتيني، ثم **23.3%** يفكرون في طرق أفضل للأداء ثم تليها نسبة **23.3%** ترجع لعدم تشجيع المسؤول الموظف على الإبداع حيث نجد لديهم نسبة تقدر بـ: **13.3%** يمارسون عملهم

بشكل روتيني أيضا و10.0% يفكرون في طرق أفضل للأداء ثم نسبة أقل تقدر بـ: 11.1% ترجع لعدم اهتمام الموظف بهذا الأمر ، كما نجد نسبة 10% عدم قدرة الموظف على الإبداع ونفس الشيء نجد فيهم أعلى نسبة 06.7% يمارسون بشكل روتيني وأقل نسبة يفكرون في طرق أفضل إذ تقدر بـ: 4.4%.

ومن ثمة فالإبداع سمة من سمات العصر الواجب توفرها في المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها لأنه الشائع في أوساط المجتمع أن الإبداع ينبغي أن يكون في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، فهو عنصر حيوي إذا تم التشجيع عليه من طرف المؤسسة؛ إذ يوفر للموظف القدرة على الاستمرارية، وهكذا نلاحظ أن السبب الحقيقي الذي قد يعيق الموظف على الإبداع في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة على ذلك إذ نجدهم يمارسون عملهم بشكل روتيني بدل من البحث عن طرق أفضل لتحسين الأداء وهذا ما صرح به العديد من الباحثين. فالمدير دور كبير في خلق بيئة اجتماعية تنظيمية خصبة صالحة للعمل، وفي الوقت ذاته قد يسهم في صنع بيئة عمل سلبية، غير مشجعة على العمل والعطاء والإبداع والتميز؛ فهو سلاح ذو حدين، ومن ثمة فالمدير الناجح هو الذي يعمل على كسب الموظف بطرق إيجابية وفعالة بحيث يضمن للمؤسسة مورداً بشرياً مهماً.

ولهذا ينبغي على المدير أن يسعى في تنمية روح الولاء لدى الموظف المرؤوس الذي ينطلق من رؤية واضحة للجهة الموظفة له، ويستند إلى رسالتها وقيمها؛ للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة، فالولاء الوظيفي يعد محفزاً أساسياً وعنصراً مهماً في البيئة الملائمة للعطاء والإبداع، ولا يمكن تحقيقه دون العوامل المؤدية إليه، والتي تتمثل في تقدير الموظف وعدم بخسه حقه، وتدريبه بما يؤهله للقيام بمهامه على أكمل وجه، وتكريمه على الإنجاز، وإفساح المجال له للإبداع، والبعد عن الإساءة إليه أو إيذائه بأية صورة كانت؛ فهو المكون الأساسي للعمل وممتى ما وجد الموظف أن مديره ومسؤوليه يقدمون له هذا الدعم ، فسيستشعر بالولاء الحقيقي للمؤسسة التي ينتمي إليها، وعلى إثرها ستتشكل علاقة إيجابية بين الموظف وبيئته عمله.

كما أن بيئة العمل تمثل للموظف أحد أساسيات نجاح المؤسسات والهيئات... وغيرها خاصة تلك التي تقدم خدمات مباشرة<sup>1</sup>، مع العلم أنه هذا العامل وهو الإبداع من بين أحد المبادئ الأربعة عشر التي أشار إليها فايول وهي "المبادأة أي تشجيع محاولات الابتكار والتجديد وأي أفكار جديدة يقدمها المرؤوسون" انظر الجانب النظري نظرية التكوين الإداري .

الجدول رقم (49): يبين مدى وجود إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى

النسبة الإجمالية %	النسبة المئوية %	التكرار	إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة العمل في مؤسسة أخرى
71.81	3.8	03	نعم أغادر لوجود مشاكل مع الزملاء
	13.9	11	نعم أغادر لعدم وجود تفاهم مع رئيس المباشر
	21.5	17	نعم أغادر لعدم وجود فرص للإبداع
	19.0	15	نعم أغادر لوجود تحيز في منح الحوافز
	31.6	25	نعم أغادر لضعف الأجر
	10.1	08	نعم أغادر لأسباب أخرى
	<b>100,0</b>	<b>79</b>	<b>المجموع</b>
28.18	100	31	لا أغادر المؤسسة
	<b>100,0</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

<sup>1</sup> جريدة الرؤية العمانية، بيئة العمل الصحية تحفز على التميز الإداري وتنمية الكوادر البشرية  
<https://www.alroya.com>, 18/12/2019, 11<sup>H</sup>30

من خلال ملاحظة الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة **71.81%** تمثل الموظفين الذين أقروا بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرص العمل في مؤسسة أخرى وذلك نظراً للأسباب التالية الواردة في الجدول في مقابل ذلك نجد نسبة **28.18%** يرون خلاف ذلك. وعليه يمكن القول أن أغلبية الموظفين يرغبون في ترك هذه المؤسسة في حالة توفر بديل عنها وذلك نظراً لتوفر جملة من الدوافع تجبر الموظف على ذلك وفي مقدمتها الجانب المادي الاقتصادي رغم كونه المؤسسة التي تحتوي على شقين الجانب الاجتماعي والجانب المادي بل سيادة وهيمنة الجانب الاجتماعي لأنه يقضي معظم أوقاته في هذا الوسط العملي لأنه على حسب ملاحظة الجدول لا يكثرث لطبيعة القيم السائدة فيها إذا كانت مشجعة على البقاء أو لا وإنما تركيزه انصب فقط على الطابع المادي.

بالإضافة إلى ذلك قد بينت النتائج أن الإدارة العليا التي "تسعى إلى نقل وترسيخ عدة قيم تنظيمية وأن هذه القيم عامة لا تتعد بكثير عن قيم الفكر الإداري الكلاسيكي، وبعبارة أخرى توضح المعطيات الميدانية أن المديرين يميلون إلى الاهتمام بجانب الكفاية الإنتاجية والربحية أكثر من اهتمامهم بالتنمية الشخصية والعلاقات الإنسانية، ويتجلى هذا الميل والاهتمام في التأكيد على القيم التالية: قيمة الانضباط في العمل، قيمة الجدية في العمل، قيمة الإتقان في العمل، قيمة ترشيد الموارد، قيمة الاستقلالية في العمل وأخيراً قيمة الأمن والاستقرار الوظيفي"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة اسبات عنابة ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة عنابة، ص 155.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## 1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين:

سيتم عرض النتائج الخاصة بالفرضيتين من خلال استنتاجات الجداول البسيطة و المركبة التي تم عرضها آنفاً عن طريق المعالجة الإحصائية.

أ. الفرضية الأولى: إذ سنحاول إبراز ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف من خلال جملة من القيم الاجتماعية الآتية ذكرها: قيمة الاحترام، قيمة الوفاء، قيمة الإخلاص، قيمة الصدق، قيمة التعاون، قيمة التكافل الاجتماعي قيمة التضحية، قيمة التسامح، قيمة الإحساس بالانتماء للمؤسسة

وبناءً على تحليل البيانات التي تخص هذه الفرضية الأولى التي تفترض ما يلي: " للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزئية؟" تم التوصل إلى النتائج التالية:

**قيمة الاحترام:** أكدت الدراسة أن قيمة الاحترام السائدة بين الموظفين في المؤسسة لها علاقة بالاستقرار الوظيفي وخاصة لدى الموظفين الذين قضوا سنوات عمل معتبرة باعتبار أنه قد أصبح لديهم نوعاً من المرونة في التعامل، فهي أي المؤسسة كالأسرة الثانية يقضي فيها الموظف جل وقته، ومن ثمة وجود هذه القيمة من شأنه أن يخلق جواً وبيئة اجتماعية تنظيمية مساعدة على استمرار الموظف في العمل وتجلى ذلك من خلال تصريحات الموظفين وكذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات ، ناهيك عن أن ديننا الحنيف حث عليها وأوصى بها، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الباحثين لحد قولهم أن الاحترام واجب ديني يتحلى به الموظف قبل اندماجه في النسق التنظيمي. وعليه فسيادة هذه القيمة لها انعكاس إيجابي وقوي على المستوى الفردي للموظف وفي مقدمتها ضمان الاستمرارية وكذا على مستوى المؤسسة وذلك من خلال المحافظة على كواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

**قيمة الوفاء:** أكدت الدراسة أن هناك علاقة بين قيمة الوفاء السائدة بين الموظفين في والاستقرار الوظيفي ويبرز ذلك من خلال المحافظة على أسرار الوظيفة باعتبارها أولاً من أخلاقية الوظيفة التي يجب مراعاتها، ثانياً مخالفتها تعد من بين أخطاء الدرجة الثالثة من الأمر 03/06 ولهذا تعتبر أسرار الوظيفة من بين الأمور التي يجب المحافظة عليها وعدم إفشائها للآخرين، ومن ثمة نجد سيادة هذه القيمة ضمن النسق التنظيمي في نظر الموظفين باختلاف جنسهم ذكوراً وإناثاً تقريبا وكذا باختلاف حالتهم العائلية وبالأخص المستقرين اجتماعياً المتزوجين وهذا من شأنه التشجيع على الاستمرار في المؤسسة، وعدم التفكير في المغادرة.

**قيمة الإخلاص:** فلقد أكدت الدراسة على علاقة قيمة الإخلاص بالاستقرار الوظيفي باعتبار أن توفر قيمة الإخلاص في نظر الموظفين في البيئة التنظيمية يخلق جواً عملياً مريحاً مبنياً على الثقة ويشجع على العمل، بل حتى على زيادة الساعات الإضافية من أجل إنجاز العمل وإتمامه، وبالتالي يشجع على الاستمرارية وزيادة التمسك أكثر بالمؤسسة.

**قيمة الصدق:** أوضحت الدراسة عن وجود علاقة بين قيمة الصدق والاستقرار الوظيفي وذلك من خلال ما صرح به الموظفون أن سيادة هذه القيمة في أوساط المؤسسة من شأنها خلق ظاهرة الاستقرار للموظفين كون هؤلاء الموظفين صادقين في أقوالهم وأفعالهم وبالتالي هذا يسمح لهم بالتمسك في هذه المؤسسة والتشبث بها، لأن المؤسسة التي تنعدم فيها هذه القيمة يستحيل إلى حد ما الاستمرار فيها والعمل بشكل طبيعي .

**قيمة التعاون:** أكدت الدراسة على علاقة قيمة التعاون بالاستقرار الوظيفي وخاصة لدى الموظفين الذين هم في الطور الأول، كما أوضحوا أن أغلبية التعاون والتضامن بين الموظفين يكون على أساس العمل في نفس المصلحة وبالأخص على المستوى التنفيذي، كون هؤلاء يحتاجون بالفعل إلى التعاون والمساعدة، ومن ثمة فالموظفون يدركون بالفعل قيمة التعاون بينهم في أوساط المؤسسة نظراً للطابع المعنوي الذي يكتسبه ويرجع بالإيجاب على الموظف في حد ذاته وعلى المؤسسة أيضاً.

**قيمة التكافل الاجتماعي:** لقد أوضحت الدراسة على العلاقة القائمة بين قيمة التكافل الاجتماعي والاستقرار الوظيفي للموظفين وذلك من خلال التضامن والتآخي بين الموظفين سواء في الأفراح أو الأحزان باختلاف خبرتهم في المؤسسة، وحرص المؤسسة على ذلك، ناهيك

عن الدور الذي تسهم فيه لجنة الخدمات الاجتماعية في مساعدة الموظف من مختلف الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، الرياضية.. الخ أي وفق البرنامج المسطر من طرفها والتي تشرك فيه الموظف من خلال اقتراح الجوانب المطلوب توفرها ومراعاتها.

ومن ثمة هذا المناخ التنظيمي الذي تخلقه قيمة التكافل الاجتماعي في المؤسسة شجعت على تمسك الموظف بعمله وعدم التفكير بالمغادرة.

**قيمة التضحية:** بينت الدراسة على عدم وجود علاقة بين قيمة التضحية والاستقرار

الوظيفي ويبرز ذلك من خلال إقرار الموظفين بإمكانية مغادرة المؤسسة بالرغم من وجود تضحيات من قبل الموظفين بوقتهم وأموالهم، وأرجعوا ذلك إلى عوامل أخرى من شأنها أن تجعل الموظف غير مستقر وتدفعه إلى التفكير في المغادرة.

**قيمة التسامح:** أكدت الدراسة على العلاقة الارتباطية بين قيمة التسامح والاستقرار

الوظيفي ويبرز ذلك من إقرار الموظفين بمغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة نتيجة غياب قيمة التسامح بين الموظفين، وبالتالي من شأنه التأثير على العلاقات المهنية وتشكيل خلل نتيجة لذلك مما ينعكس على البيئة العملية بحيث تصبح غير مهيئة للعمل بالشكل المطلوب، ومن ثمة هذا يسمح للموظف بالتفكير في إمكانية مغادرة المؤسسة.

**قيمة الانتماء للمؤسسة:** أكدت الدراسة على العلاقة السائدة بين قيمة الإحساس

بالانتماء ويتجلى ذلك من خلال أهمية المؤسسة بالنسبة لهم، والتي تعد وحدة ذات طابع اجتماعي أولاً ثم وحدة اقتصادية ثانياً، كون الموظف يقضي جل أوقاته فيها، فهي بمثابة الأسرة الثانية، كذلك جل الموظفين يشعرون بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كونها أي المؤسسة تابعة للوزارة المالية وهذا يضيف عليها نوعاً من التميز، ومن ثمة نجد أن الإحساس بالانتماء لهذه المؤسسة يخلق بدوره بيئة عمل سليمة وإيجابية محفزة على العمل بشكل قوي وفعال وهذا من شأنه يجعل الفرد مندمجاً اجتماعياً، ومهنياً، ومن ثمة ضمان الاستمرارية والاستقرار للموظف.

ب) الفرضية الثانية: إذ سنحاول إبراز ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف من خلال جملة من القيم التنظيمية الآتية ذكرها: قيمة الانضباط، قيمة العدالة التنظيمية، قيمة المحافظة على المال العام، قيمة التشجيع على التميز، قيمة التشجيع على الإبداع.

وبناءً على تحليل البيانات التي تخص هذه الفرضية الثانية التي تفترض ما يلي: "للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزئية؟"

**قيمة الانضباط:** لقد أوضحت الدراسة العلاقة الارتباطية بين قيمة الانضباط والاستقرار الوظيفي للموظف من خلال التزام أغلبية الباحثين بمواقف الدخول والخروج وذلك بصفة أكثر لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل في المؤسسة م ن [21-26] سنة والذين هم تقريباً رؤساء مكاتب أو مصالح وبالتالي يضطرون إلى الالتزام بالوقت باعتبار المؤسسة أصبحت جزءاً لا يتجزأ منهم كما يدل ذلك على سيادة عامل الاستقرار لديهم، كما أوضح جل الموظفين بأن التوقيع على ورقة الحضور اليومي ليس له تأثير على استمرارية الموظف ويبرز ذلك من خلال تصريحاتهم، غير أن الواقع المعاش يقر بذلك باعتبارنا جزءاً من الوسط الميداني المدروس وكذلك الاحتكاك اليومي للباحثين، وبالنظر إلى هذه المعطيات نجد بالفعل أن انضباط الموظف في التوقيع على ورقة الحضور قد تجعله أكثر التزاماً وبالتالي يحاول البحث عن مؤسسة أقل تقيداً بالوقت القانوني للعمل حتى يتسنى له قضاء مصالحه الشخصية من دون حصوله على أي عائق ومن دون قيامه بأي إجراء إداري.

بالإضافة إلى ذلك نجدهم يقترحون الطرق الأنجع للالتزام الموظف في عمله وفي مقدمتها الاهتمام به من الناحية الاجتماعية والمادية، كما تم محاولة معرفة مدى علاقة قيمة انضباط الموظف باستقراره من خلال معرفة مدى حدة الغيابات في المؤسسة، ومن ثمة تبين أن هذا المؤشر يدل على عدم استقرار الموظف باعتبار المؤسسة تقوم بإجراء إداري جائر وهو الخصم في حالة الغياب المبرر أو الغياب الغير الشرعي من المرتب بالإضافة إلى علاوة المردودية وكذا علاوة الدخل التكميلي من أجل الحد من الغيابات وخاصة حين يكون التغيب بلا سبب، ومن ثمة تبين



لنا أن جل الموظفين يجوزون على رخصة في حالة الغياب لأن الإدارة مبنية على وثائق ثبوتية وهذا الأمر من الإجراءات الإدارية الواجب إتباعها.

**قيمة العدالة التنظيمية:** لقد أوضحت الدراسة طبيعة العلاقة الارتباطية بين قيمة العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة واستقرار الموظف في عمله بحيث نجد غالبية الباحثين يرون أنه يتم الاعتماد في منح المكافأة على الجهد المبذول من طرف الموظف بخلاف طبيعة المهام المكلف بها وطبيعة الرتبة المتحصل عليها أو المحسوبة، لكن ميدان الدراسة والواقع المعاش في المؤسسة يوضح خلاف ذلك، وما يؤكد هذا هو إقرار معظم الباحثين بأنه لا يتم المكافأة على أساس الجهد الإضافي المبذول من قبلهم ولا يأخذ في الحسبان أثناء منح الحوافر المادية كالمردودية وعلاوة الدخل التكميلي، ومن ثمة يقود هذا الموظف إلى بذل جهد بسيط أو متوسط، كما من شأنه أن يولد لديه نوعاً من عدم الارتياح في العمل ومن ثمة التفكير في ترك هذه المؤسسة. كما أوضح جل الباحثين أن المردود المادي الذي يتحصلون عليه في هذه المؤسسة لا يتوافق على الإطلاق مع الجهد المبذول من طرفهم وبالتالي هذا من شأنه أن يخلق لديهم عدم الاستمرارية فيها كون هذه المؤسسة تساوي بين الموظف الذي يعمل بشكل عادي والموظف الذي يبذل جهداً إضافياً، وهنا يضطر بدوره إلى العمل بشكل عادي أو البحث عن المؤسسة التي تراعي هذه الفروقات الفردية بين الموظفين، خاصة لدى الموظف الذي يملك إمكانيات تؤهله إلى البحث عن منصب آخر في مؤسسة أخرى.

كما صرح أغلبية الموظفين بعدم وجود تساوي في منح المكافآت بين الموظفين وخاصة لدى أولئك الذين قضوا سنوات عمل من [21-26] سنة وكذا [15-20] سنة، مما لاشك فيه يزرع في نفوس الموظفين نوعاً من الضغينة لأن المسؤولين يعتمدون على معايير أخرى في منحها، فهي تعتبر الفئة الوسطى والأكثر شكوى نظراً لكونها في بداية مسارها الوظيفي وتتطلع للأفضل قبل فوات الأوان، فنجدها الأكثر مضاربة على مصالحها ومطالبة بحقوقها، لأن المكافأة وفق أسس عادلة ومنصفة من شأنها تشجيع على ضمان استمرارية الموظف في وظيفته بخلاف كثرة الشكاوي بين الموظفين نتيجة غياب العدالة التنظيمية في المساواة بينهم مما يقود هذا إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

كما نجد غالبية الموظفين يقرون بعدم وجود عدالة تنظيمية في تطبيق الإجراءات التأديبية على الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وعليه فوجود هذا التمايز بين الموظفين يخلق بدوره نوعاً من الفرقة أو الانقسام بين الموظفين مما يجعل الموظف في وضعية غير مرتاحة وخاصة ونحن نعلم أن أي إجراء تأديبي إلا وتجد نسخة منه في الملف الخاص بالموظف مما قد يؤثر على مساره المهني ومن ثمة يرون ضرورة تخلي عن هذه المؤسسة في حالة توفر بديل.

كما تم التوصل إلى أن جل الموظفين يرون بأنه يتم الاعتماد على الخبرة في توزيع المهام لكن الواقع المعاش وكذا اكتشاف مدى صدق الإجابة يثبت عكس ذلك، فتوزيع المهام يعتمد على معايير أخرى لا على أساس الخبرة أو الرتبة بل وإنما على أسس محسوبة والعشوائية وبشكل مجحف وغير عادل ومن ثمة هذا يولد لدى الموظف إمكانية مغادرة المؤسسة بالفعل.

**قيمة المحافظة على المال العام:** لقد حاولت الدراسة إبراز علاقة قيمة المحافظة على المال العام بمدى استقرار الموظف في عمله من خلال ما صرح به المبحوثين ومن عدم سيادة عامل الاقتصاد في استعمال وسائل العمل أثناء مزاوله العمل وخاصة لدى المستويين عون تنفيذ وعون تحكم كونها تابعة للمال العام.

كما نجد نظرة الموظف عند استعمال وسائل العمل الخاصة بمكتبه على وجه الخصوص أو بعمله بصفة عامة أنها ملك للدولة وبالتالي يتولد عن هذا عدم الاهتمام بها واللامبالاة وعدم المحافظة عليها كما لو أنها ملك له، وهذا يعكس مدى استقراره الوظيفي في هذه المؤسسة، لهذا نجد البعض يلجأ إلى تخريب أو تعطيل ممتلكات المؤسسة من أجل عرقلة سيرورة العمل كرد فعل لعدم استقراره، ناهيك عن الاستعمال اليومي والشخصي لها؛ خاصة وأنها ذات قطاع عام وهذا راجع بالتأكيد إلى غياب الثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

ومن ثمة نجد أن غالبية المبحوثين يقرون بتوظيف وسائل العمل في العمل فقط؛ خاصة لدى فئة المتزوجين، ولكن الواقع المعاش في المؤسسة يظهر لنا خلاف ما أقروا به ويظهر ذلك في طبع الأوراق بصورة كبيرة؛ خاصة في موسم الدراسة أو كتابتها واستخراجها بالإضافة إلى استعمال السيارة الخاصة بالمؤسسة في الأمور الشخصية، ناهيك عن استعمالات أخرى وبالتالي نستشف عدم المحافظة على المال العام من طرف المبحوثين من خلال استعمال وسائل العمل

لقضاء أغراض شخصية، ومن ثمة عدم التفرقة بين وسائل العمل والوسائل الشخصية وهذا ما حاول فريدريك تايلور التركيز عليه ضمن مبادئه بحيث يجب أن نفرق بين وسائل العمل الخاصة ووسائل العمل، مع العلم أن القانون كان صريحاً في هذا المجال من خلال المادة 180 من الأمر 03/06.

فقيمة المحافظة على المال العام تكون انطلاقاً من الاقتصاد في استغلال وسائل العمل وكذا الاستعمال الأمثل لوسائل وممتلكات المؤسسة حتى نضمن استمرارية العمل في ظروف مناسبة ومن ثمة المحافظة على ديمومة الموظف من خلال استقراره.

**قيمة إتقان العمل:** أوضحت الدراسة طبيعة العلاقة بين قيمة إتقان العمل والاستقرار الوظيفي للموظف من خلال قرار غالبية الباحثين بمحاولة بذل ما في وسعهم من جهد مع الإتقان في الأداء، نظراً أنه بالدرجة الأولى واجب ديني كما يحتسب له ومن ثمة هذا من شأنه خلق جو عملي مناسب يشجع على الاستمرارية في العمل، خاصة إذا أسهمت المؤسسة بدورها في التشجيع على ذلك، لأن هذا يولد لديهم رغبة أكثر في إتقان العمل والتفاني في أدائه وهذا ما أشار إليه غالبية الباحثين.

**قيمة التشجيع على التميز في العمل:** لقد أوضحت الدراسة طبيعة العلاقة بين قيمة التشجيع على التميز في العمل والاستقرار الوظيفي حيث بين جل الموظفين بأن التميز في العمل يقود إلى الوصول إلى أعلى المراتب في الوظيفة مقارنة بتحقيق أشياء أخرى أو الرغبة في التمسك بالعمل، كما أقر الباحثين بأن السبب الحقيقي الذي قد يعيق على التميز في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة الموظف على ذلك.

ومن ثمة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين هذه القيمة والاستقرار الوظيفي

**قيمة التشجيع على الإبداع:** لقد أكدت الدراسة على العلاقة الارتباطية بين هذه القيمة أي قيمة التشجيع على الإبداع والاستقرار الوظيفي بحيث صرح جل الباحثين بأن السبب الحقيقي الذي قد يعيق على الإبداع في العمل هو عدم تشجيع المؤسسة على ذلك ويبرز بين مختلف المستويات الوظيفية وبنسب متقاربة تقريباً، وما يؤكد ذلك طرق ممارسة العمل بشكل روتيني.

## 2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من قبل دراستنا هذه مع الدراسات السابقة يقودنا بالقول بأن كل دراسة حاولت معالجة قيم معينة ، بحيث نلمس نوع من التكامل بين دراستنا والدراسات السابقة فأحياناً نجد نوع من التجانس في دراسة مؤشرات وأحياناً أخرى تختلف وهذا راجع إلى كل باحث وطبيعة الزاوية المعالجة للموضوع ناهيك عن خصوصية كل دراسة التي تتميز بها المتمثلة في الزمان والمكان، طبيعة خصائص مجتمع الدراسة بحيث تقاطعت نتائج دراستنا مع دراسات السابقة في جملة من النقاط من بينها مايلي:

### دراسة مروان أحمد حويجي 2008 توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل ومن بينها قيمة الانجاز، والعدالة وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا باعتبارهما قيم تنظيمية أي قيمة الانجاز المتجسدة في إتقان العمل، تشجيع على التميز، تشجيع على الإبداع وكذا قيمة العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل تعزى لمتغير مكان العملي وهذا ما تم اثباته من خلال جملة من القيم الاجتماعية الاحترام، الوفاء، الإخلاص، الصدق... وغيرها من القيم التي أوضحت طبيعة العلاقة بين هذه القيم والاستقرار الوظيفي.

كذلك نجد في دراسة علي الضلاعين، نجم الغزاوي أن من بين العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن عدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين وهذا ما تم الإشارة إليه في نتائج دراستنا الخاصة بالقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة. انظر نموذج الدراسة.

كما أوضحت دراسة حجاج مدني القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالاغواط أن اناجلب انعملوي بوجود جماعة عمل متمجسنة، واملركز الإجتماعي الذي يرتبط بالإنتماء لعمماجللا، يجعل الموظفين أذكر تمسكا بوظائفهم، ناجلأوب المملدي وإن ماكن فمحزما قويا كما أكد على ذلك فيبر، إفن افلأراد قد تزيد أهدافهم عن ذلك بالعمل ضمن جماعة منسجمة، ووظيفة يشعر الموظفون بالفخر امتزلاإباء إليها كالعمل في إدارة الجامعة. وهذا ماتوصل إليه في دراستنا الحالية وذلك من خلال قيم الاجتماعية المتمثلة في قيم الإحساس بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تم الاتفاق مع دراستنا أن للقيم التنظيمية التي حددها في التعاون والعدالة التنظيمية علاقة بالاستقرار الوظيفي، فهي تعتبر كجزئية من دراستنا.

#### دراسة عجال مسعودة "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية

بجامعة بسكرة" التي خلصت لها هي وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سيرمان براون الذي قدر بـ:  $0.67$  ، وهذا ما توضيحه بطريقة غير مباشرة على انعكاس القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على الأداء والتي تم حصرها في قيم الانجاز وأثرها على استمرار الموظف في المؤسسة.

#### دراسة صالح بن نوار "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر دراسة ميدانية

بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق" والتي أكدت على المكافئات التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة  $66.67\%$  من العمال لم يسبق لهم وأن تحصلوا على ترقية رغم كفاءتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة وهو ما يجعلهم يتدمرون ويتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شرط البقاء.

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.

وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال مؤشر العدالة التنظيمية.

**دراسة فاتح جبلي "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"** دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الحروب - قسنطينة"، حيث من بين نتائج الدراسة المتوصل إليها أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير، ويرتبط أيضا بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت)، كما تم التوصل إلى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وهذا ما تم الولوج إليه في دراستنا وذلك من خلال معالجة القيم التنظيمية المتجسدة في العدالة التنظيمية في منح الحوافز واقتصرت دراستنا على المكافأة فقط

**دراسة فريد العيفاوي** بعنوان "العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال

(دراسة ميدانية لمؤسسة سوميفوس مركب -تبسة-)

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:العلاقات الإنسانية في الغالب غير فعالة مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم استقرارهم. وهذا ما لمسناه في دراستنا من خلال توضيح أن للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة المتمثلة في الاحترام، الإخلاص، الوفاء وغيرها من القيم ذات صلة باستقرار الموظف وضمنان استمراريته.

**دراسة رفيقة بن منصور** "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"

بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية -

أما أهم النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال هاته الدراسة تمثلت في :  
أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة، أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل، حيث

حاولت توضيح طبيعة علاقة القيم الاجتماعية بالاستقرار الوظيفي من خلال الشعور بالانتماء وكذا طبيعة علاقة القيم التنظيمية وهي قيم الانجاز بالاستقرار الموظف

كما قد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة في النقاط التالية:

دراسة فريد العيفاوي أوضحت أن الخدمات الاجتماعية العمالية (النشاطات والمساعدات المقدمة) غير كافية ولا ترضى رغبات العمال واحتياجاتهم فهم غير سعداء بما تقدمه المؤسسة مما يجعلهم غير متأقلمين مع جو العمل، على ما أقر به المبحوثين في دراستنا فاللجنة الخدمات الاجتماعية ساهمت بشكل كبير في ابراز قيم التكافل الاجتماعي ومراعاة احتياجاتهم مما خلق للموظف جو يساهم في استقراره في هذه المؤسسة، وخاصة في هذه الفترة التي حاولت اللجنة تغطية جميع المناسبات تقريباً، ناهيك عن التكافل القائم بين الموظفين في حد ذاتهم.

وبالتالي يمكن القول أن القارئ لهذه الدراسات كلية يقوده لتكوين خلفية حول هذه الدراسة بمختلف أبعاده تقريباً و التعرف على الفرق بين تلك الدراسات وخصوصية هذه دراستنا مما يجعلها تتميز عن غيرها.

وفي الأخير سنحاول تقديم إجابات عن تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي للدراسة والتي كان مفادها مايلي:

أ) ما علاقة القيم الاجتماعية بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟

بحيث توصلنا أن هناك بالفعل علاقة بين القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والمتجسدة في قيم التالية: قيمة الاحترام، قيمة الوفاء، قيمة الإخلاص، قيمة الصدق، قيمة التعاون، قيمة التكافل الاجتماعي، قيمة التضحية، قيمة التسامح، قيمة الإحساس بالانتماء للمؤسسة واستقرار الموظف في وظيفته، مما يدل على تحقق الفرضية نسبياً.

ب) ما علاقة القيم التنظيمية بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية؟

بحيث توصلنا أن هناك بالفعل علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والمتجسدة في قيم التالية: الانضباط "احترام أوقات العمل، قلة الغيبيات"، العدالة التنظيمية "المكافأة حسب الجهد، المساواة في المكافأة، المساواة في العقاب، العدالة في توزيع المهام"، المحافظة على المال العام "الاقتصاد في استغلال وسائل العمل، استعمال وسائل وأملاك المؤسسة في العمل"، التمكين من العمل "إتقان العمل، تشجيع على التميز، تشجيع على الإبداع" واستقرار الموظف في وظيفته، مما يدل على تحقق الفرضية نسبياً.





سعت دراستنا لإسقاط الضوء على أحد المواضيع الأساسية والمحورية في حياة المؤسسات التنظيمية الجزائرية التي ينعكس أدائها عليها بالإيجاب والتمثل في علاقة القيم السوسيو تنظيمية بالاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة الجزائرية إذ حاولنا معالجة هذا الموضوع انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الذي انطلقنا منه وهو كالتالي:

ما علاقة القيم السوسيو تنظيمية بالاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة الجزائرية (مديرية أملاك الدولة بـبدرار)؟

والذي حاولنا الإجابة عنه من خلال اختبار صحة الفرضيات التي مفادها مايلي:  
01. للقيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

02. للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

بحيث توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية وقوية بين المتغيرين أي أن للقيم السوسيو تنظيمية علاقة بالاستقرار الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الجزائرية وأن القيم الاجتماعية كانت أكثر تأثيراً على القيم التنظيمية في استقرار الموظف. وهذا ما أوضحناه بشكل مفصلاً في النتائج.

إذ تعتبر القيم من الموضوعات المهمة في دراسة سلوك المنظمة لأنها هي الأساس في فهم الاتجاهات والدوافع والأفراد فعندما يوظف فرد في أي مؤسسة نجده يحمل معه تصورات مسبقة عما يجب فعله وما لا يجب فعله وهذه التصورات أكيد لا تخلوا من قيم، يعني أن الفرد الموظف يأتي إلى المؤسسة وهو محمل ومشبع بمجموعة من القيم، وبالتالي تتدخل المؤسسة كونها تحمل هي بدورها ثقافة تعكس ثقافتها المؤسسية لتوجيه هذه السلوكيات لدى الأفراد.

كما أن الاهتمام بهذا الفرد في المؤسسة لا يتوقف عند حد معين بل يجب المحافظة عليه إلى غاية الوصول إلى سن التقاعد وحمايته من ظاهرة التسرب الوظيفي أو بالأحرى ترك

العمل، بل لا بد من ضمان استقراره في وظيفته لأن هذا الاستقرار الوظيفي سيحقق له نوع من الولاء لهذه المؤسسة ويتولد لديه الشعور بالانتماء التابع من الثقافة القوية للمؤسسة، وكذا انخفاض ملموس في مستوى الغياب وقلة الشكاوي والتظلمات والإحباط، بالإضافة إلى ذلك تمتع بروح معنوية عالية مما ينعكس على الأداء في المؤسسة واستثمار مجمل الطاقات في تطوير العمل، وبالتالي يقلل دوران العمل وغير ذلك من الأمور التي تخلق له بيئة اجتماعية تنظيمية مهيئة للعمل، لأن عدم استقرار الموظف سينجم عنه تكاليف ضخمة تنصب على المؤسسة ويكبتها خسائر كبيرة.

وفي ضوء ما توصلنا له من الدراسة سوف نقترح جملة من التوصيات والتي نراها لها أثر فعال إذ ما صُحبت بالاهتمام من طرف الجهات المسؤولة على المؤسسة من أجل إعادة النظر فيها، نذكر أهمها مايلي:

- العمل على تحقيق الاندماج المهني لا الإدماج المهني فقط وذلك من خلال شروط التي حددها جورج فيردمان.

- إعادة النظر في عملية توظيف الموظف من أجل ضمان استمرارية في المؤسسة.

- القيام بدراسة علمية ومحكمة للموظف في فترة التربص قبل ترسيمه .

- العمل على منح امتيازات للموظف بطرق عادلة .

- مراعاة ظروف الموظف الاجتماعية ووضعها في مقدمة الاهتمام.

- خلق مكاتب عملية خاصة يتم توظيف فيها أخصائيين تهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للموظف.

- تخصيص مبالغ مالية معتبرة من قبل وزارة المالية من أجل تحسين الخدمات الاجتماعية للموظفين.

- العمل على تجسيد الشفافية في تطبيق القوانين من أجل خلق عدالة اجتماعية وتنظيمية بين الموظفين.

- محاولة وضع رؤساء المصالح والمكاتب الذين يتمتعون بقيم اجتماعية وتنظيمية من أجل أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهـم.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرعان الكريم برواية ورش.
  2. السنة الشريفة.
- ثانياً: المعاجم والقواميس
1. *Gérard Fritsch, Petit Larousse en couleurs, Librairie Larousse Canada, 1988 .*
  2. *Norbent sillamy, Larousse, psychologie.*
  3. *Hornby ,AS OXFORD ADVANCED LEARNER'S Dictionary, International Student's Edition, 2006.*
  4. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
  5. ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، مج 2، بيروت، 2008.
  6. أنطوان نعمة، عصام مدور، لويس عجيل، متري شماس، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 2، بيروت، 2001 .
  7. إميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004.
  8. بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف ، إنجليزي، عربي، دار الجماهيرية، ط 1.
  9. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1997.
  10. حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.
  11. عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر: ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، 2012.
  12. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
  13. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة.

ثالثاً: الكتب

1. إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
2. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005.
3. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009.
4. إدارة التخطيط والدراسات، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة، جوان 2011، حكومة رأس الخيمة، دائرة التنمية الاقتصادية.
5. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1 القاهرة، 1994.
6. بلال حلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط 2، الأردن، 2011.
7. بوزار يوسف، انهيار سلم القيم في المجتمع الجزائري وعلاقته بظهور الجريمة والانحراف، القيم الأخلاقية في المجتمع العربي بين التنظير والممارسة، ج 02، نسيبة فاطمة الزهراء وآخرون دار الأيام، ط 1، عمان، 2019.
8. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، ط 1، 1999.
9. بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعاليات التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
10. جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، ط 1، 2011.
11. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2008.
12. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1.
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان.
14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، 2014.

15. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2، عمان، 2009.
16. خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط 1، عمان، 2010.
17. خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009.
18. دلال ملحس استيتيه، عمر موسى سرحان، المشكلات الاجتماعية، دار وائل، ط 1، عمان، 2012، ص 300.
19. راكان راضي الحراشنة، الضبط الاجتماعي والانحراف فحص نظرية تشارلز تتل في توازن الضبط، دراسة ميدانية دار الراية، عمان، 2016.
20. رائد يوسف الحجاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، ط 1، عمان، 2009.
21. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط 1، عين ميله، الجزائر، 2006.
22. رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق ط 1، الأردن، ص 276.
23. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط 1، عم - ان 2008.
24. سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث ط 1 عمان، 2008.
25. سلسلة المعايير الأخلاقية للمهن، التزام المؤسسة المالية الإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت 1971.
26. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط 1، عمان 2014،.
27. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط 1، عمان، 2004.
28. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، 2008

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة، الاس—كندرية 2004.
30. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة، ط 1، عمان نقلا عن صالح عودة، إدارة الأفراد .
31. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
32. عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية.
33. عبد الحفيظ مقدم، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري دراسة مسحية، جامعة الجزائر.
34. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000.
35. عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 1999.
36. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
37. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر، ط 1، عمان، 2009.
38. عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق مؤسسة طبية، ط 1، الأردن، 2005.
39. علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية 2003.
40. علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي ، دار التعليم الجامعي، 2015.
41. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
42. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإس—لامي ط 1، الجزائر، 2006.
43. فاروق عبده فليته، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2009.



44. فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1980.
45. فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011.
46. كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق، عمان، 2003.
47. كامل محمد المغربي، السلوك مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر، ط 4، عمان، 2010.
48. كليفوردي غيرتز، تأويل الثقافات، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت، 2009.
49. ماجد زيود، الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق، ط2، عمان، 2011.
50. محبوب وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، ط2، عمان، 2004.
51. محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية ، أسكندرية، 1990.
52. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات ، ج 3، 2009.
53. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس.
54. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجد لاوي، ط1، عمان، 2005.
55. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان، 1999.
56. محمد قاسم القرنتوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط 3، عمان، 2000.
57. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص190.
58. محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان.
59. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001.
60. مسعد محي محمد، الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، 2002.
61. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العام، 2009، ص11
62. معتز الماجوني، علم الاجتماع التربوي ، دار أسامة المشرق الثقافي.

63. مليكة بن زيان، القيم الأخلاقية لدى الشباب بين عوامل التصدع وكيفية المعالجة ، جمع وتنسيق نسيبة فاطمة الزهراء القيم الأخلاقية في المجتمع العربي بين التنظير والممارسة ، دار الأيام، ط 1، ج2، عمان، 2019.
64. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2002.
65. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط 2، عمان، 2008.
66. نورهان منير حسن فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة.

#### رابعاً: المجالات العلمية

1. بن دحو سمية وسهيل مقدم، الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالخلفية الفردية للعمال الأقدمية، الحالة العائلية، الرتبة المهنية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بوهرا، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2017، ص، ص 341-356.
2. بولقواس زرفة، المؤسسات الصغيرة ودورها في تفعيل قيم العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 08، ص 31-50
3. توتي طارق، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية، دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة الرغايا، الجزائر العاصمة، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، ص 139-156.
4. حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 و 04، 2011، ص، ص 323-361.
5. خريش عبد القادر الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة لويسيانا، المجلد 02، العدد 04، 2014، ص، ص 49-79.
6. راشد آل لحيان، محمود محمد سليم صالح، مدى المحافظة على المال العام لدى أفراد المجتمع (محافظة الأفلاج نموذجاً) مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة العدد 13، ديسمبر 2017، ص، ص 278-303.

## قائمة المصادر والمراجع

7. رويم فائزة، معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012 ص،ص 50-59.
8. زرفة بولقواس، الأجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار الجزائر، العدد 23، ص،ص 123-141.
9. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص،ص 197-244.
10. عبد الرحمان العور، مكان العمل الرائع ، صدى الموارد البشرية، مجلة نصف سنوية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 04، أبريل 2016، ص،ص 04-57.
11. عبد الرحمان برقوق، هدي درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج ، جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014، ص،ص 15-37.
12. عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مجلة معارف، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، ص، ص 01-17.
13. عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير ومصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12 جوان 2017، ص،ص 349-363.
14. عبد المالك مجادبة ، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية الولاء التنظيمي نموذجاً دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة ، البليدة، مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، فبراير 2018، ص،ص 171-181.
15. علوط الباتول، العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ، مجلة البحوث السياسية والادارية، جامعة زيان عاشور الحلفة، العدد 07، ص،ص 211-222.

16. علي الضلاعين، نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال العراق، العدد 24، 2010، ص، ص87-104.
17. فرج شعبان وشيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البصرة، العدد 07، ص، ص148-170.
18. مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017، ص، ص162-186.
19. هشام حسان والمداني حجاج، التعاون كقيمة تنظيمية وعلاقتها باستقرار الموظفين، دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 07، ص، ص136-147.
20. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتقييم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الإدارة العامة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009.

#### خامساً: الرسائل الجامعية

1. حجاج المدني، القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2014-2015.
2. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية 2006-2007.
3. حليلة سلاوي، العوامل السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي العمومية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، قسم علم الاجتماع 2015-2016.

4. حمزة عزواي، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم 2018-2019.
5. رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.
6. سامية معاوية الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009.
7. سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج *AFRICAVER* الطاهير- جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.
8. السيد أحمد السيد، البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الأندونيسيين والمليزيين الدراسيين بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، قسم العلوم الاجتماعية، معهد البحوث والدراسات الآسيوية.
9. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، قسم علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، 2009-2010.
10. العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية 2008-2009.
11. فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2005-2006.

## قائمة المصادر والمراجع

12. فريدة العيفاوي، العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص مؤسسات مجتمعية، 2012، 2013.
13. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية 2006-2007.
14. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، ماي 2008.
15. هالة مصطفى محمد الشيخ، العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة حالة سلطة الأراضي قطاع غزة، جامعة الإسلامية، غزة.
16. وهيبة ليازيد، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان قسم علوم الاقتصادية، تخصص تسيير.

## سادساً: النصوص القانونية

1. المرسوم التنفيذي رقم 91 - 65 المؤرخ في 1991/03/02: المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الجريدة الرسمية العدد 10، 1991.
2. الأمر رقم (06-03)، المؤرخ في 05 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006.
3. القرار المؤرخ في 1991/06/04، الجريدة الرسمية العدد 38، 1991.
4. القرار المؤرخ في 2017/06/27، الجريدة الرسمية العدد 58، 2017.
5. قرار رقم 433 المؤرخ في 27 جوان 2018

سابعاً: المنتقيات والمؤتمرات

1. بلبراهي جمال ومزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات المنتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي شلف الجزائر.
2. فايز كمال شلدان، دور الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في تعزيز القيم الاجتماعية لدى طالباته وسبل تطويره الجامعة الإسلامية نموذجاً، مؤتمر تربوي، القيم في المجتمع الفلسطيني واقع وتحديات جامعة فلسطين، كلية التربية.
3. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العام، 2009.

ثامناً: المواقع الكترونية

1. دار زايد للثقافة الإسلامية، التسامح في بيئة العمل يزيد من الرضا الوظيفي  
<https://www.emaratalyoun.com>, 29/07/2019, 09<sup>H</sup>07
2. جبن وليامز، أهمية التسامح في بيئة العمل 01-02  
<https://www.humanitygate.com>, 31/03/2018, 13<sup>H</sup>50
3. عامر العبود، التسامح في بيئة العمل ودور التسامح الوظيفي  
<https://www.hellooha.com>, 14/12/2019, 10<sup>H</sup>30
4. جريدة الوطن، تتويج الحاصلين على وسام صلالة للتميز والإبداع في نسخته الأولى  
<https://www.alwatan.com>, 16/02/2020, 12<sup>H</sup>30
5. بلال موسى، إرساء قواعد الاحترام في العمل  
<https://www.bilal4success.net>, 25/07/2019, 12<sup>H</sup>30
6. جريدة الرؤية العمانية، بيئة العمل الصحية تحفز على التميز الإداري وتنمية الكوادر البشرية تفرز فادرة على القيادة  
<https://www.alroya.com/post/151240>, 28/01/2020, 12<sup>H</sup>27
7. الاحترام في العمل.. أهميته وكيفية تحقيق التوازن بين أنواعه وطرق ترسيخه  
<https://www.fbmo.com>, 10/07/2019, 11<sup>H</sup>30
8. خالد المزروعى، بيئة العمل الايجابية  
[www.albayanaae/opinions/articles](http://www.albayanaae/opinions/articles), 25/07/2019, 12<sup>H</sup>30

9. عائض بن مقبول القرني، الأمانة وحفظ أسرار العمل  
<https://www.almoslim.net/node/240420>, 21/09/2019, 12<sup>H</sup>00
10. جريدة الغد، 07 أسرار للتميز والإبداع  
<https://www.alghad.com>, 18/12/2019, 11<sup>H</sup>30
11. جريدة الرؤية العمانية، بيئة العمل الصحية تحفز على التميز الإداري وتنمية الكوادر البشرية  
<https://www.alroya.com>, 18/12/2019, 11<sup>H</sup>30
12. منصور محمد، الإخلاص في العمل  
<https://www.m.kaleh.com>, 16/07/2019, 00<sup>H</sup>47
13. هدير علاء، تطوير الذات التعاون في العمل... 07 فوائد لا تحرم منها مؤسستك  
<https://www.sayidy.net>, 10/05/2019, 09<sup>H</sup>45
14. عبد الباسط محمد إبراهيم، التسامح في بيئة العمل يمهد لمستقبل مشرق للمؤسسة ويشير بالتقدم والرقى للبلد كله  
<https://www.zhic.are/ar/Articles>, 11/11/2019, 12<sup>H</sup>30
15. مانفري كيتس دي فرجي، أهمية التسامح في بيئة العمل  
<https://www.aleqt.com>, 09/09/2019, 10<sup>H</sup>30
16. علي أحمد الهردى، تطوير وتنمية المهارات الإشرافية للمشرفين الجدد  
<https://www.mqqal.com>, 08/03/2020, 23<sup>H</sup>00
17. Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer est-ce travailler*  
*Encadrer et manager.com* 14/04/2016, 23<sup>H</sup>00
18. إيهاب خفاجي، الإشراف الفعال  
<https://www.slideshare.net>, 16/03/2016, 11<sup>H</sup>30
19. محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، مسؤوليات ومهارات الإشراف الفعال  
<https://www.ahewar.org>, 16/03/2016, 11<sup>H</sup>30
20. نبيل حميدشة، البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة  
22/06/2016, 23<sup>H</sup>00  
<https://www.univ.skikda.dz/doc>



21. نشرة فيدو، علاقة زملاء العمل  
*https: www.feedo.net, 25/01/2019, 13<sup>H</sup>00*
22. المدرب الدولي سعود فقيها، النصائح الفعالة للموظفين للتميز في العمل  
*https: www.sayidaty.net, 17/12/2019, 13<sup>H</sup>30*
23. محمد مروان، الإخلاص في العمل  
*https: www. Mawdoo3.com, 16/07/2019, 00<sup>H</sup>47*

الملاحق

# قائمة الملحق:

01 / الملحق رقم (01): استمارة البحث

02 / الملحق رقم ( 02): دليل الملاحظة

بالمشاركة والمقابلة الموجهة وغير الموجهة

03 / الملحق رقم (03): جداول بسيطة

04 / الملحق رقم ( 04): النظام الداخلي

للجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة

04 / الملحق رقم ( 04): النظام الداخلي

للجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة

05 / الملحق رقم ( 05): بطاقة التنقيط

المردودية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة رقم:

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعمال إعداد أطروحة دكتوراه  
ضمن تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية  
والاتصال والموسومة بـ: "القيم السوسيو تنظيمية  
وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"،  
يشرفنا أن نلتمس منكم تعبئة هذه الاستمارة بكل  
موضوعية ودقة مع العلم أن المعلومات التي ستدلوها لنا  
تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

✓ الطالبة: سلاوي حليلة

الموسم الجامعي: 2019-2020

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (x) في المكان المناسب مع اختيار إجابة واحدة فقط.  
أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة  [35 - 25]  [46 - 36]   
[56 - 47]  من 57 سنة فما فوق
3. الحالة العائلية : أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
4. المستوى التعليمي :

- يقراً ويكتب  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. المستوى الوظيفي: عون تنفيذ (من رتبة 9 وما دونها)   
عون تحكم(من رتبة 10 إلى 12)  إطرار(من رتبة 13 فما فوق)
6. عدد سنوات العمل في المؤسسة ؟

- [08 - 03]  [20 - 15]  من 27 سنة فما فوق   
[14 - 09]  [26 - 21]
7. مكان الإقامة : ريف (قصر)  مدينة
8. نوع الأسرة التي تنتمي إليها: نووية (الزوجين+أبناء)   
ممتدة (زوجين +أبناء+ الجد+الجددة+ العم)

ثانياً : البيانات المتعلقة بالقيم الاجتماعية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

9. هل ترى بأن الاحترام السائد بين الموظفين خُلِق مرتبط بـ: ؟

- طبيعة الموظف في حد ذاته  مطلب فرضته المؤسسة  لا يوجد أي احترام   
شيئا آخر أذكره؟.....

- في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

10. هل يعد الاحترام سمة تشجع الموظفين على زيادة التمسك بالمؤسسة؟

- تشجع  لا تشجع

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

.....

11. هل يسود بين الموظفين في المؤسسة؟

حفظ أسرار المهنة  إفشاء أسرار المهنة

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

12. هل توفر الوفاء بين الموظفين في المؤسسة؟

يسهم في بقاء الموظف  لا علاقة له أصلاً باستقراره

- في كلتا الحالتين برر إجابتك؟.....

13. هل إخلاص الموظف يحفز على البقاء والاستمرارية؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

14. هل وجود صفة الصدق بين الموظفين لا يفسح مجالاً للتفكير في مغادرة المؤسسة؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

15. هل يصدق الموظف في ميدان عمله في:

القول  العمل  القول والعمل معاً  لا في القول ولا في العمل

- في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

16. ما هي مجالات تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل؟

مواضيع خاصة بالعمل  مواضيع شخصية واجتماعية

مواضيع خاصة بالعمل + مواضيع شخصية واجتماعية  لا يوجد أي تعاون

أخرى حددها؟.....

17. على أي أساس يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل:

التشابه في المهنة  الزمالة في نفس المكتب  التقارب في السن

الاشترار في مكان الإقامة  العمل في نفس المصلحة

أخرى حددها.....

18. ما السبب الذي يدفعك إلى التعاون والتضامن مع الموظفين؟.....

.....

19. كيف تنظر إلى عملية التعاون بين الموظفين في المؤسسة؟.....

.....

20. هل تشارك زملاء العمل؟

في الأفراح  في الأحزان  في الأفراح و الأحزان  لا أشارك

- في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

21. هل هذه المشاركة التي تخلق جواً من التكافل الاجتماعي بين الموظفين تحفزك على

البقاء في المؤسسة؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين علل إجابتك؟.....

22. بم يضحي الموظف من أجل زملائه في العمل؟

وقته  ماله  وقته وماله  لا شيء

- في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

23. بم يرد الموظف في ميدان عمله عن أساء إليه في أغلب الأحوال؟

يقابل السيئة بالحسنة  يقابل السيئة بالسيئة  أخرى حددها.....

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

24. ما أهمية المؤسسة بالنسبة إليك؟

وحدة اقتصادية  وحدة اجتماعية (الأسرة الثانية)  لا تمثل لي شيء

- في كل الحالات برر إجابتك؟.....

25. هل تشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائك لهذه المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) إلى ما يعود ذلك بالترتيب؟ :

تحقق لك مركزاً اجتماعياً

تغطي احتياجاتك المادية  وسيلة لإثبات الذات

أخرى حددها؟.....

- إذا كانت الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

.....

26. هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة إلى درجة عدم القدرة على مغادرتها؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

ثالثاً : البيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

27. هل تتقيد بمواعيد الدخول والخروج في مؤسستك؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم) وضح لماذا؟.....

- في حالة الإجابة بـ (لا) وضح لماذا؟.....

28. هل توقيع على ورقة الحضور كل يوم عند الدخول والخروج من شأنه أن يؤثر على

استمرارك في المؤسسة؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

29. هل ترى أن هناك طريقة أنجع في ضمان التزام الموظف بالوقت القانوني للعمل وبشكل

يشجعه على الاستمرار في المؤسسة ؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين برر إجابتك؟.....

30. هل تدفعك الظروف للغياب عن العمل؟

أحياناً  نادراً  غالباً  أبداً

- ما سبب ذلك؟.....

31. عندما ترغب في التغيب كيف تأخذ ترخيصاً من المؤسسة؟

تأخذ رخصة مسبقة  تكلف زميلك بذلك

تتصل عن طريق الهاتف  تتغيب بدون ترخيص

آخر أذكره؟.....



32. هل تعتقد بأن الخصم من المرتب الشهري وعلاوة المردودية وعلاوة الدخل التكميلي من طرف الإدارة ستحد من هذه الغياب؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

33. ماهو المعيار المراعى عند منح المكافآت في المؤسسة حسب الأولوية ؟

الجهـد المبذول   
طبيعة المهام المكلف بها   
طبيعة الرتبة المتحصل عليها   
محسوبيـة

أخرى حددها؟.....

34. عندما تبذل جهداً إضافياً هل يتم مراعاة ذلك في منح الحوافز المادية (المردودية، الترقية، علاوة الدخل التكميلي) ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم) هل يشجعك ذلك على البقاء في المؤسسة؟

علل إجابتك؟.....

.....

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟ وهل تستمر في بذل هذا الجهد؟علل إجابتك؟.....

.....

35. هل ترى أن المردود المادي الذي تحصل عليه يتوافق مع جهدك المبذول؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم) هل يشجعك ذلك على البقاء في المؤسسة؟

- وضح كيف ذلك؟.....

36. هل يتم تطبيق تعليمات العمل في المؤسسة على جميع الموظفين بالتساوي؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

37. هل يشكو الموظفون في المؤسسة من عدم عدالة توزيع المكافآت ؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين علل إجابتك؟ .....

38. هل الحوافز (علاوة المردودية وعلاوة الدخل التكميلي) التي تحصل عليها تناسب مع

الزملاء الذين يبذلون نفس الجهد الذي تبذله أنت ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (لا) وضح كيف ذلك؟ .....

39. هل لوائح وقوانين العمل في المؤسسة ؟

عادلة  مجحفة  أخرى حددها.....

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟ .....

40. هل المكافآت وفق أسس عادلة ومنصفة ؟

تشجعك على الاستمرار في المؤسسة  لا تشجعك على الاستمرار في المؤسسة

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟ .....

41. هل ترى بأن المؤسسة تعتمد في تحديد مستحقي المكافآت بين الموظفين على أساس؟

إجراءات عادلة ومنصفة

أشياء أخرى أذكرها.....

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟ .....

42. هل الإجراءات التأديبية في المؤسسة يتم تطبيقها بحذافيرها على جميع الموظفين؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (لا) وضح إجابتك؟ .....

43. ماهو المعيار المراعى عند توزيع المهام للموظف في نظرك؟

الرتبة  الخبرة  أشياء أخرى اذكرها.....

- في كل الحالات وضح إجابتك.....

44. هل ترى بأن توزيع المهام بين الموظفين في المؤسسة يوزع :

بشكل عادل  بشكل مجحف  أشياء أخرى اذكرها.....

45. هل يقتصد الموظف في استغلال وسائل العمل (الأوراق، حبر الطابعة، الأقلام...)?

يقتصد  لا يقتصد

- في كلتا الحالتين علل إجابتك؟.....

46. عند استعمال وسائل العمل الخاصة بمكتبك كيف تنظر لها ؟

كما لو أنها ملك لك  ملك للدولة

- في كلتا الحالتين علل إجابتك؟.....

47. هل تستعمل وسائل وأملاك المؤسسة ؟ في:

العمل فقط  العمل وأغراض شخصية  أغراض أخرى اذكرها؟.....

- في كل الحالات برر إجابتك؟.....

48. هل يتم المحافظة على ممتلكات المؤسسة (تجهيزاتها وأدوات العمل) من خلال الاستعمال

الأنسب لها؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم) برر إجابتك؟.....

- في حالة الإجابة بـ (لا) هل يعد هذا كرد فعل على عدم استقرارك في المؤسسة؟ وضح

ذلك؟.....

.....

49. عند قيامك بعملك هل تحاول:

بذل كل جهدك  بذل جهد متوسط  بذل جهد بسيط

لا تبذل أي جهد  في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

.....

50. هل يهملك إنجاز العمل في الوقت؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

51. عند قيام المؤسسة بتشجيع الموظف على العمل والأداء هل يسمح لك ذلك بـ:

إتقان العمل والتفاني فيه  لا يمثل لك أي شيء

- في كلتا الحالتين وضح إجابتك؟.....

52. هل إتقان العمل والتفاني فيه دليل على:

رغبتك في مواصلة العمل  صفة تتميز بها

شيء آخر اذكره.....

53. هل تميّز الموظف في أداء عمله يؤهله إلى:

وصول أعلى المراتب في الوظيفة  البقاء في المؤسسة

شيء آخر اذكره.....

- في كل الحالات وضح إجابتك؟.....

54. ما السبب الحقيقي الذي قد يعيقك عن التميّز في العمل من وجهة نظرك؟

عدم قدرتك على التميّز  عدم تشجيع مسؤول الموظف  
 عدم الاهتمام الموظف بهذا الأمر  عدم تشجيع المؤسسة للتمييز الموظف

آخر حدده؟.....

55. هل تحسين وتطوير أدائك بمحض إرادتك قصد التميّز يرجع إلى؟

الدعم من طرف الموظفين  الاعتماد على النفس  
 الاثنين معاً

سبب آخر أذكره؟.....

56. عند ممارسة العمل هل يتم الأداء؟

بشكل روتيني  التفكير في طرق أفضل للأداء

شيء آخر أذكره.....

57. ما السبب الحقيقي الذي قد يعيقك عن الإبداع في العمل من وجهة نظرك؟

- عدم قدرتك على التمييز  عدم تشجيع مسؤول الموظف
- عدم الاهتمام الموظف بهذا الأمر  عدم تشجيع المؤسسة للتميز الموظف

آخر حدده؟.....

58. إذا أُتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ستغادر هذه المؤسسة؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) إلى ما يرجع السبب في نظرك؟

- مشاكل مع الزملاء  عدم وجود تفاهم مع رئيس المباشر
- عدم وجود فرص للإبداع  تحيز في منح الحوافز  الأجر

سبب آخر حدده؟.....

- إذا كانت الإجابة بـ (لا) إلى ما يرجع السبب في نظرك؟.....

.....

▪ شكرا لحسن تعاونك

## دليل الملاحظة بالمشاركة

- ❖ ملاحظة طبيعة وخصائص مجتمع الدراسة.
- ❖ ملاحظة السلوك السائدة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ ملاحظة مختلف الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة.
- ❖ ملاحظة تصرفات وأفعال الموظفين سواء مع الزملاء أو المسؤول أثناء مزاولة العمل.
- ❖ ملاحظة طرق إنجاز وسير العملية الإدارية.
- ❖ ملاحظة الواقع الفعلي المعاش في المؤسسة.
- ❖ ملاحظة مدى تطبيق العدالة التنظيمية بين الموظفين.
- ❖ ملاحظة طرق التعامل مع المال العام.

## دليل المقابلة الموجهة

- ❖ ماهي طبيعة القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة؟ وهل تؤثر بدورها على مستوى الأداء؟
- ❖ ماهي طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟ وهل تؤثر بدورها على مستوى الأداء؟
- ❖ ماهي طرق منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين؟
- ❖ ماهي مختلف العقبات التي تواجهك أثناء ممارستك للعمل؟
- ❖ في حالة وجود فرص أخرى للعمل هل يمكنك ترك العمل في هذه المؤسسة؟

## دليل المقابلة غير الموجهة

- ❖ معرفة مختلف الإجراءات الإدارية المعتمدة في المؤسسة.
- ❖ الحصول على الوثائق الإدارية ومناقشتها مع المسؤولين من أجل الإلمام أكثر بالموضوع.
- ❖ معرفة المسار المهني للموظفين وخاصة الذين شهدوا عقبات فيه.

الجدول رقم (01): يبين طبيعة الاحترام السائد بين الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الاحترام السائد بين الموظفين
93,3	84	طبيعة الموظف في حد ذاته
04,4	04	مطلب فرضته المؤسسة
02,2	02	لا يوجد أي احترام
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (02): يبين طبيعة المشاركة التي تخلق جوا من التكافل الاجتماعي ومدى تحفيز على البقاء في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة المشاركة ومدى تحفيز على البقاء في المؤسسة
77.08	70	نعم
22,2	20	لا
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (03): يبين إسهامات المكافأة العادلة والمنصفة للموظف

النسبة المئوية %	التكرار	إسهامات المكافأة العادلة والمنصفة للموظف
66.7	60	تشجع على الاستمرار في المؤسسة
33.3	30	لا تشجع على الاستمرار في المؤسسة
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (04): يبين درجة أهمية انجاز العمل في الوقت

النسبة المئوية %	التكرار	أهمية انجاز العمل في الوقت
95.6	86	نعم
04.4	04	لا
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (05): يبين إلى ما يعود تحسين وتطوير أداء الموظف بمحض إراداته قصد التمييز

النسبة المئوية %	التكرار	تحسين وتطوير أداء الموظف بمحض إراداته قصد التمييز يرجع إلى
11,1	10	الدعم من طرف الموظفين
41.1	37	الاعتماد على النفس
45.6	41	الاثنين معاً
02.2	02	سبب آخر
100,0	90	المجموع

الجدول رقم (06): يبين طبيعة الأداء عند ممارسة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الأداء عند ممارسة العمل
0,50	45	بشكل روتيني
8,47	43	التفكير في طرق أفضل للأداء
02,2	02	شيء آخر
100,0	90	المجموع



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصالية

المديرية العامة للأملك الوطنية

مديرية أملك الدولة لولاية أدرار

لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال أملك الدولة والحفظ العقاري

14 يونيو 2018

أدرار في :

### النظام الداخلي للجنة الخدمات الاجتماعية (تعديلي)

بعد تشكيلها بموجب المقرر رقم 1207 المؤرخ في 2017/05/10 وبناء على النظام الداخلي المصادق عليه بتاريخ 2017/06/06 وبموجب الاحتجاج المؤرخ في 2018/11/14 وبعد المصادقة بالإجماع قامت لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال وموظفي أملك الدولة والحفظ العقاري لولاية أدرار بتعديل نظامها الداخلي حسب المقترحات والانشغالات المقدمة من طرف الموظفين كما يلي :

**الباب الأول / المنع والإمانات الاجتماعية**

**الفصل الأول / منحة الازدياد والختان**

**المادة 01 (معدلة):** تخصص منحة للازدياد و منحة للختان بقيمة 3.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع .

**الفصل الثاني / منحة التمدريس**

**المادة 01:** تخصص منحة بقيمة 1.500.00 دج لكل طفل من أبناء موظفي القطاع والمتقاعدين كذا ابناء موظفي القطاع المتوفين في حدود طفلين دون سن الثامن عشر حسب الطريقة التي ترتبها اللجنة .

**المادة 02:** تقدم هذه المنحة بالطريقة التي ترتبها اللجنة : نقداً ، وصولات ، أدوات مدرسية .

**الفصل الثالث / منحة الوفاة**

**المادة 01:** - تمنح لزوجة المتوفي وأبنائه العامل منحة قدرها 100.000.00 دج .

- تمنح للعامل في القطاع منحة وفاة للزوج(ة) قدرها 50.000.00 دج .

- تمنح للعامل في القطاع منحة وفاة للإبن قدرها 10.000.00 دج .

- تمنح للعامل في القطاع منحة وفاة للأب أو للأم قدرها 10.000.00 دج .

- تمنح للعامل في القطاع منحة وفاة مولود ميت قدرها 2.000.00 دج .

**الفصل الرابع / منحة الزواج**

**المادة 01:** تخصص منحة الزواج بقيمة 20.000.00 دج لكل مقبل جديد على الزواج لفائدة الموظفين .

**الفصل الخامس / منحة الأيتام**

**المادة 01 (معدلة):** تخصص منحة للأيتام بقيمة 2.000.00 دج لكل يتيم كان أحد أبواه أو كلاهما موظفين ؛ ويستثنى من هذه المنحة يتامي فوق سن الثامن عشر (18).

**المادة 02:** تقدم هذه المنحة بشكل اختاري وحسب الطريقة التي ترتبها اللجنة .

## الباب الثاني/ المنع والإمانات المرضية

### الفصل الأول/ منحة الأمراض المزمنة

**المادة 01** (معدلة): تخصص منحة الأمراض المزمنة بقيمة بـ 8.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع وكذا أبناء الموظفين المتوفين دون سن 18 .

**المادة 02:** تمنح هذه المنحة للمصابين بالأمراض التالية : السكري ، العجز الكلوي ، الربو ، ضغط الدم ، السرطان

### الفصل الثاني/ منحة الإعاقة

**المادة 01** (معدلة) : تخصص منحة للمعاقين بنسبة (50% إلى ما دون 80%) تقدر بـ 5.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع وكذا أبناء الموظفين المتوفين دون سن 18 بقيمة 3000.00 دج للأزواج والأبناء و تخصص منحة للمعاقين بنسبة (80% إلى 100%) تقدر بـ 10.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع والأزواج والأبناء.

**المادة 02:** تكون هذه المنحة دائمة لكل من يستفيد منها من الأبناء المعاقين بنسبة (80% إلى 100%) أما بالنسبة للأبناء للمعاقين بنسبة (50% إلى ما دون 80%) فيحدد السن بـ 21 سنة .

### الفصل الثالث/ إعانة العمليات الجراحية

**المادة 01** (معدلة) : تخصص للعامل أو للإبن(ة) وللزوج(ة) إعانة بنسبة 100% من تكاليف ومصاريف العمليات الجراحية بحيث تضم النقل والتحاليل والأشعة والعمليية في حدود تكلفه قدرها 50.000.00 دج .

**المادة 02:** تمنح هذه الإعانة للعمليات الجراحية الضرورية فقط و يبقى للجنة تقدير ذلك ولا يقبل ملف العمليات الخاصة بالولادة والعمليات التجميلية التي لا تتعلق بالعيب والعاهة الخلقية .

## الباب الثالث/ إمانات الحج والعمرة

### الفصل الأول/ منحة الحج

**المادة 01:** تخصص منحة بقيمة بـ 20.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع المقبلين على أداء فريضة الحج.

**المادة 02:** يستفيد من هذه المنحة كل موظف مرة واحدة .

### الفصل الثاني/ منحة العمرة

**المادة 01:** تخصص منحة بقيمة بـ 40.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع المقبلين على العمرة.

**المادة 02:** يستفيد من هذه المنحة كل موظف مرة واحدة .

## الباب الرابع/ إمانات المواجده والكوارث الطبيعية

### الفصل الأول/ إعانة الكوارث الطبيعية

**المادة 01** (معدلة) : يخصص مبلغ قدره 100.000.00 دج كتعويض الأضرار الخاصة بالسكن المتعرض لحادث كالحطم والحريق لفائدة موظفي القطاع.

### الفصل الثاني/ إعانة الإصابات المرضية

**المادة 01** (معدلة) : يخصص مبلغ قدره 20.000.00 دج تمنح لموظفي القطاع المتعرضين لإصابات مرضية حالت دون أدائهم لوظائفهم أو أقدتهم الفرائس لمدة طويلة .

**المادة 02:** تقوم اللجنة بإيفاد وفد إلى منزل المصاب لزيارته وتقديم الصك بمبلغ الإعانة .

### الفصل الثالث/ إعانة الجازات

- المادة 01** (معدلة) : يخصص مبلغ قدره 25.000.00 دج تمنح كمواد تمويلية أو نقداً حسب ما تزيه اللجنة لفائدة موظفي القطاع للمساعدة في تكاليف الجازات الخاصة بالزواج (ة) أو أحد الأبناء وتمنح لعائلاتهم في حالة وفاة الموظف.
- المادة 02**: تقوم اللجنة بإعداد وفد إلى لتقديم التعازي وتقديم الإعانة .

### الباب الخامس/ القروض

#### الفصل الأول/ القروض الإجتماعية

- المادة 01**: يمنح قرض يصل مقداره إلى 150.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع للمساعدة في تكاليف العمليات الجراحية الخاصة بهم أو بالزواج (ة) أو أحد الأبناء أو للمساعدة في تكاليف الزواج الخاصة بهم أو أبنائهم أو لأي غرض اجتماعي آخر بمسهم أو بمس أزواجهم أو أبنائهم. وينقح المبلغ حاضح لتقدير اللجنة وحسب الإمكانيات المتوفرة.
- المادة 02**: يتم تسديد القرض على دفعات شهرية تقدر بـ 12/1 من قيمة القرض لمدة 12 أشهر .

#### الفصل الثاني/ قرض الحج

- المادة 01**: يمنح قرض قدره 250.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع للمساعدة في تكاليف الحج .
- المادة 02**: يتم تسديد القرض على دفعات شهرية تقدر بـ 12/1 من قيمة القرض لمدة 12 أشهر .

#### الفصل الثالث/ قرض السيارة

- المادة 01**: يمنح قرض سنوي عن طريق الفرقة قدره 500.000.00 دج لفائدة موظفي القطاع الذين يزيد دخلهم السنوي أو يساوي 500.000.00 دج للمساعدة في اقتناء سيارة ويكون عدد المستفيدين في حدود إمكانيات اللجنة.
- المادة 02**: يتم تسديد القرض على دفعات شهرية تقدر بـ 5% من قيمة القرض لمدة 20 شهر .
- المادة 03**: تتكفل اللجنة بجميع إجراءات منح القرض والضمانات وكيفية التسديد حسب ما تراه مناسباً .

### الباب السادس / المنطاطامه والحفلات التكريمية

#### الفصل الأول/ الحفلات التكريمية

- المادة 01**: تقوم اللجنة بالتكفل بحفل تكريمي بكرم الموظف المنتقل والمتقاعد يخصص خلاله مبلغ للحفل ومبلغ لإقتناء هدايا معتبرة ومنحة بقيمة مالية في حدود الاعتماد المتوفرة تمنح للمتقاعد أثناء الحفل .
- المادة 02**: تتكفل اللجنة بجميع إجراءات الحفل وكيفية تسديد الممولين حسب ما تراه مناسباً .

#### الفصل الثاني(معدلة)/ النشاطات الرياضية والترفيهية وخدمات الإطعام

- المادة 01** (معدلة) : يمكن للجنة أن تنظم نشاطات أو رحلات حسب الإمكانيات المادية المتوفرة وكذا التنسيق والتوأمة مع لجان ولائية أو جمعيات فيما يخص هذا المجال .
- المادة 02** (مضافة): يمكن للجنة وبالتنسيق مع مؤسسات متخصصة في تقديم الوجبات الغذائية أن تنظم تقديم وجبات غذاء في حدود الإمكانيات المتوفرة والتي لا ينبغي أن تتجاوز في أي حال من الأحوال نسبة 12% من الميزانية الجارية .

الفصل الثالث/ الهدايا واتفاقيات البيع والضروريات

المادة 01: بناءً على محضر اجتماع اللجنة تحدد اللجنة المقتنيات الضرورية التي يحتاجها من أجل تسيير أعمالها ومن أجل تنظيم الحفلات والمقتنيات التي يحتاجها الموظف بإدارته .

المادة 02 (معدلة) : بناءً على محضر اجتماع اللجنة تحدد اللجنة قيمة وتوقيت الهدية السنوية وكيفية تقديمها ( نقداً، وصولات) التي تمنح للموظف ولعائلات الموظفين المتوفين .

المادة 03: بناءً على محضر اجتماع اللجنة تنظم اللجنة عمليات البيع بالتقسيط إذ تحدد المحلات الممولة وكيفية التسديد ومدتها وبداية انطلاقها وفق اتفاقية بينها وبين المحلات الممولة.

رئيس اللجنة

A handwritten signature in black ink is written over a circular official stamp. The stamp contains Arabic text, including the name of the committee and the date 15/05/2023. The signature is written in a cursive style.

المصلحة :

اسم ولقب الموظف :

الرتبة :

السنة :

## التقييم والتنقيط للمردودية الثلاثية

العلامة الممنوحة من طرف			علامة مرقمة	معايير التقييم
المدير	رئيس المصلحة	رئيس المكتب		
			01 نقطة	معرفة العمل مستوى المعارف العامة
			01 نقطة	مستوى المعارف الخاصة (في التخصص)
			01 نقطة	- اهلية تطوير المعارف الجديدة
			01 نقطة	- نظام ومنهجية
المجموع : 04 نقطة				
			02 نقطة	نوعية العمل :
			02 نقطة	- الفعالية والسرعة في العمل
			02 نقطة	- الدقة والعناية في تنفيذ العمل
			02 نقطة	- القدرة على إصدار الحكم
المجموع : 06 نقطة				
			02 نقطة	كيفية العمل النافع :
			02 نقطة	- الاكراه الخاص الذي يخضع له العون
			02 نقطة	- النشاط الاستثنائي الممارس خارج اوقات العمل القانونية
			02 نقطة	خاصة بمناسبة بعض المراحل
			02 نقطة	- المثابرة والنظام
المجموع : 06 نقطة				
			01 نقطة	صفات شخصية :
			01 نقطة	- روح الاتصال والعلاقات البشرية
			01 نقطة	- الموقف ازاء السلطة التدريجية
			01 نقطة	- الضمير المهني
			01 نقطة	- العلاقة مع الجمهور
المجموع : 04 نقطة				
			المجموع : من 20	
إمضاء المدير		إمضاء رئيس المصلحة		إمضاء رئيس المكتب

# بعض الدراسات

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

### القيم السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

#### "دراسة ميدانية بمدرية أملاك الدولة لولاية أدرار"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة علاقة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية بالاستقرار الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة بمدرية أملاك الدولة بولاية أدرار وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ 100 موظفاً وذلك بعد استبعاد الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن ثلاث سنوات.

وتم استخدام كل من المقابلة والاستمارة الملاحظة بالمشاركة كأدوات أساسية لجمع البيانات من المبحوثين، وبعد توزيع وجمع الاستمارات وفحصها تبين وجود 90 استمارة صالحة للتحليل وقد تم توظيف البرنامج الإحصائي *SPSS* في تحليل البيانات الميدانية المجمعة، لبتخدام التكرارات والنسب المئوية وحساب معامل الارتباط والتباين وكذا مقارنة المتوسطات الحسابية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها وجود علاقة طردية بالفعل بين القيم الاجتماعية (قيم الاحترام، قيم الوفاء، قيم التعاون، قيم الإحساس بالانتماء للمؤسسة كأسرة ) والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ( الانضباط" احترام أوقات العمل، قلة الغ طيحات"، العدالة التنظيمية "المكافأة حسب الجهد، المساواة في المكافأة، المساواة في العقاب، العدالة في توزيع المهام"، المحافظة على المال العام "الاقتصاد في استغلال وسائل العمل، استعمال وسائل وأملاك المؤسسة في العمل"، الانجاز في العمل" إتقان العمل، تشجيع على التميز، تشجيع على الإبداع" ) والاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة وذلك بالرغم من وجود تفاوتات بين الأبعاد ودرجة الارتباط فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: القيم الاجتماعية، القيم التنظيمية، الاستقرار الوظيفي.

اشراف الاستاذ

من إعداد الطالبة:

أ. د / بوكميش لعلی

سلاوي حلیمة

## ***Le résumé de l'étude en langue française***

### ***la relation entre les valeurs sociales et organisationnelles en vigueur dans l'institution Algérienne avec la stabilité de l'emploi***

*"l'étude a été appliquée à la Direction des domaines de la willaya d'Adrar"*

*Cette étude visait à essayer de découvrir la relation entre les valeurs sociales et organisationnelles en vigueur dans l'institution Algérienne avec la stabilité de l'emploi, Cette 'étude a été appliquée à la Direction des domaines de la willaya d'Adrar, sur la base de la méthode descriptive, où une enquête complète sur la population étudiée de 100 employés a été réalisée après exclusion des employés dont la période de service est inférieure Environ trois ans.*

*L'interview et le formulaire d'observation ont été utilisés dans la participation comme outils de base pour collecter des données auprès des répondants, et après avoir distribué, collecté et examiné les formulaires, il a été constaté qu'il y avait 90 formulaires valides pour l'analyse, Le programme statistique SPSS a été utilisé pour analyser les données recueillies sur le terrain, en utilisant des fréquences et des pourcentages, calculer le coefficient de corrélation et la variance ainsi que comparer les moyennes Calcul.*

*L'étude est parvenue à la conclusion générale en effet qu'il existe une relation directe entre les valeurs sociales (valeurs de respect, valeurs d'épanouissement, valeurs de coopération, valeurs de sentiment d'appartenance à l'institution en tant que famille) et les valeurs organisationnelles dominantes dans l'institution (discipline "respect des horaires de travail, manque d'absences", justice organisationnelle "récompense"). Selon l'effort, égalité en récompense, égalité en punition, équité dans la répartition des tâches ", préservation de l'argent public" économie dans l'exploitation des moyens de travail, utilisation des moyens et des biens de l'institution dans le travail ", réalisation dans le travail" maîtrise du travail, encouragement de l'excellence, encouragement de la créativité ") Et la stabilité de l'emploi pour l'employé Dans l'institution malgré l'existence de disparités entre les dimensions et le degré de corrélation entre eux.*

**Mot clés:** *valeurs sociales, valeurs organisationnelles, stabilité d'emploi*

**Rréalisé par:**

***Halima slaoui***

**Encadré par:**

***Professor/ Ali boukemiche***



## ***Study summary language English:***

### ***The relationship of the prevailing social and organizational values in the Algerian institution to job stability***

*"the study was applied in the Directorate des domaines de la willaya d'Adrar "*

*This study aimed to try to find out the relationship of the prevailing social and organizational values in the Algerian institution to job stability, and the study was applied in the Directorate des domaines de la willaya d'Adrar State, based on the descriptive approach, where a comprehensive survey of the study population of **100** employees was carried out after excluding employees whose service period is less About three years.*

*Both the interview and the observation form were used in participation as basic tools to collect data from the respondents, and after distributing, collecting and examining the forms, it was found that there are **90** valid forms for the analysis, and the **SPSS** statistical program was used in analyzing the collected field data, using frequencies and percentages, calculating the correlation coefficient and variance as well as comparing averages Computational.*

*The study reached a general conclusion that there is already a direct relationship between **social values** (values of respect, values of fulfillment, values of cooperation, values of a sense of belonging to the institution as a family) and the prevailing **organizational values** in the institution (discipline "respect for working times, lack of absences", organizational justice "reward"). According to the effort, equality in reward, equality in punishment, fairness in the distribution of tasks ", the preservation of public money" the economy in the exploitation of the means of work, the use of the means and property of the institution in the work ", achievement in the work" mastery of work, encouragement of excellence, encouragement of creativity ") And job stability for the employee In the organization, although there are differences between the dimensions and the degree of correlation between them.*

***Key words:*** social values, organizational values, job stability.

***prepared by:***

***Halima slaoui***

***Supervisor:***

***Professor/ Ali boukemich***