

جامعة ملحد نلخر بسكرة

العلم الاجتماعية

علم اجتماع



مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية

علم اجتماع

تنظيم وعمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

إيمان بركات

يوم: 01/07/2019

علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في
المؤسسة دراسة مدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قسم إدارة الصفقات
-بسكرة-DEET قسم دراسة وتنفيذ المشاريع DAM

لجنة المناقشة:

رئيس	أ. د.	بسكرة	رشيد زوز
مناقش	أ. د.	بسكرة	ميمونة مناصرية
مقرر	أ. د.	بسكرة	صونيا العيدي

شكر وعرافان

نحمد الله ؟لبحانه وتعالى ونشكره على إتمام هذا العمل
وعلى ما وصلنا إليه
كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأ؟لتاذة المشرفة "صونيه أعيدي"
على نصحتها وإرشادها، و على كل ما قدمته من توجيه طيلة فترة
البحث وعلى اهتمامها الكبير والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدرا؟لة، لإخراج
هذا العمل على ما هو عليه،
وبالغ الشكر أيضا لنخبة من الأ؟لتاذة الذين
لم ييخلوا بالمساعدة والإرشاد، والشكر موصول لعمال مؤ؟سة
؟لونلغاز قسيمي "إدارة الصفقات، وتنفيذ الأشغال"

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يوضح متغير الجنس	01
24	يوضح متغير العمر	02
24	يوضح متغير المنشأ	03
25	يوضح متغير نوع الوظيفة	04
25	يوضح الاقدمية في العمل	05
28	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان	06
29	يوضح معامل الارتباط لحوار علاقات العمل الرسمية بين درجة كل عبارة من عبارات الحوار	07
30	يوضح معامل الارتباط لحوار علاقات العمل غير الرسمية بين درجة كل عبارة من عبارات الحوار	08
71	يوضح محور علاقات العمل الرسمية بأبعاد	09
72	يوضح بعد الإشراف والتوجيه بمؤشرات	10
74	يوضح بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤشرات	11
77	يوضح بعد الحوافز بمؤشرات	12
79	يوضح محور علاقات العمل غير الرسمية بأبعاده	13
80	يوضح بعد الصداقة بمؤشرات	14
83	يوضح بعد التعاون بمؤشرات	15
85	يوضح بعد الانتماء بمؤشرات	16
87	يوضح نتائج بيرسون بين محاور علاقات العمل (إشراف، مشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز)	17
89	يوضح معامل بيرسون لحوار علاقات العمل غير الرسمية (الصداقة، التعاون، الانتماء)	18

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	يوضح علاقات العمل بمحاورها وأبعاده	01
95	هرم ماسلو للحاجات	02

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والعرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
	الفصل الاول: الإطار الفكري والمنهجي للدراسة
6	اولا: الإشكالية وتساؤلات وفرضيات الدراسة
9	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
10	ثالثا: أهمية وأهداف الموضوع
11	رابعا: الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها
18	خامسا: مفاهيم الدراسة
21	سادسا: مجالات الدراسة
25	سابعا: المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في الدراسة
25	1- منهج الدراسة
26	2- أدوات جمع البيانات
31	ثامنا: الأساليب الإحصائية المستعملة
	الفصل الثاني: علاقات العمل داخل المؤسسة
33	اولا: مفاهيم ذات الصلة بعلاقات العمل
34	ثانيا: نشأة علاقات العمل داخل المؤسسة
35	ثالثا: عوامل تطور علاقات العمل داخل المؤسسة
35	رابعا: خصائص علاقات العمل داخل المؤسسة
36	خامسا: أنواع علاقات العمل داخل المؤسسة
36	1- علاقات العمل الرسمية
37	2- علاقات العمل غير الرسمية
38	3- علاقات العمل الفردية
39	4- علاقات العمل الجماعية
39	سادسا: علاقات العمل من منظور نظريات الفكر الإداري
	1- النظريات الكلاسيكية
42	2- النظريات النيو كلاسيكية
44	3- النظريات الحديثة

الفصل الثالث: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية	
46	أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية
46	1- تعريف المؤسسة الجزائرية
46	2- التنظيم في المؤسسات الجزائرية
47	3- المعوقات التنظيمية للمؤسسات الجزائرية
49	ثانياً: علاقات العمل وتطور تسييرها في المؤسسة الجزائرية
50	1- مرحلة القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي
50	2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (78/71)
50	3- مرحلة القانون الأساسي العام للعامل (78-90)
50	4- مرحلة استقلالية المؤسسات
51	ثالثاً: عوامل تطور علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية
51	1- العوامل السياسية والاقتصادية
51	2- العوامل المهنية والاجتماعية
51	3- العوامل الفقهية والدولية
52	رابعاً: مراحل سير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية
52	خامساً: خصائص علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية
53	سادساً: أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية
الفصل الرابع: الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات	
56	أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي
57	ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي
58	ثالثاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي
58	1- تماسك الجماعة العمل
59	2- الراحة النفسية والشعور بالأمان والوظيفي
60	3- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات
60	4- تخطيط وتنمية الموارد البشرية
61	رابعاً: محددات وعوامل الاستقرار الوظيفي
61	1- محددات الاستقرار الوظيفي

62	2-عوامل الاستقرار الوظيفي
63	خامسا:المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي
63	1-نظرية النسق التعاوني لشيستر برناند
64	2-نظرية سلم الحاجات لابرهام ماسلو
66	سادسا: العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي
67	1-خصائص المؤسسة الإنسانية المحققة للاستقرار الوظيفي
67	أ- الجانب المعنوي
68	ب- الجانب المادي
68	ج-الجانب الاجتماعي
69	د-الجانب الذهني
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
71	أولاً: تحليل وتفسير بيانات المحور الاول الدراسة
79	ثانياً:تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني للدراسة
86	ثالثاً: استخلاص نتائج الدراسة
91	1- النتائج الفرعية للدراسة في ضوء الدراسات السابقة
92	2- النتائج الفرعية للدراسة في ضوء الفرضيات
96	3-النتيجة العامة
98	خاتمة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق

مقدمة

لقد أدت الحركة الصناعية إلى تغيرات متنوعة بحيث كانت عاملا أساسيا في نمو عدد هائل من التنظيمات الكبيرة والمعقدة، والتي لا تعتبر بناءات تضم أعدادا ضخمة من الآلات، والأدوات المادية بالغة التعقيد فحسب ، لكنها أيضا تتضمن كما هائلا من التفاعلات وعلاقات العمل، والتي تأخذ شكلا ومضمونا انسانيا نتيجة لاعتمادها على القوة البشرية ، والتي تؤدي بدورها إلى وجود تنظيم اجتماعيا داخل هذه البناءات .

ونتيجة لكل هذه العوامل الموضوعية من التطور في التصنيع والاقتصاد، والتركيز على مشاكل الإنتاج الذي بدوره أدى إلى ظهور العديد من المنظرين الذين اهتمامهم يصب في شؤون التنظيم أمثال "تايلور" وغيره من منظري المدرسة العلمية والتي خلصوا فيها إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة العلمية، وهو ما أدى إلى استنجد أرباب العمل لهذا الأسلوب العلمي والاعتماد عليه و على نظرياته من مقاييس وشروط والتي ركزت على الجانب الفيزيقي للعمل مع اهمال الجوانب الانسانية والاجتماعية للمورد البشري على اعتبار أنه عنصر يتسم بالرشد إي جزء تابع للآلة ، حيث يتم تدريبه تدريبا دقيقا حتى ترتفع أليا كفاءته الإنتاجية مغفلين بذلك الجانب الإنساني للمورد البشري، مما احدث ظهورا معارضا من بعض المنظرين والعمال على هذا الأسلوب الذي أغفلوه والذي يعتبر أهم جانب من جوانب التنظيم إلا وهو الجانب الغير رسمي (غير مادي) التي من خلالها يسعى الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية حيث اظهر هذا النوع من المقاومة مقابل هذا الأسلوب في التعامل مع الإنسان كآلة .

وانطلاقا من سنة 1923 بدأت الإشارة لهذا الجانب الإنساني وتبنيه مما مهد لبروز اهتمام جديد يدعو إلى مقارنة تعتبر المصنع نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا أساسيا، وتنظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجياته ورغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر في أدائه ، وهذا الاهتمام كان ابتداء على شكل أبحاث وتجارب أجراها "التون مايو" بمصنع هاوثورن التي توصل فيها الباحثون إلى إن العمال يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقيد الإنتاج، حيث يلجا العمال إلى هذه التنظيمات إذا شعرو بالتهديد وعدم الاطمئنان على مستقبلهم كما توصل الباحثون في هذه التجربة إلى اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية ومن أكثر ما اهتموا به في هذا الصدد بما يعرف بمعايير الجماعة حيث الباحثون من خلال التفاعل الاجتماعي تظهر مجموعة من القواعد العامة لسلوك التي تدعم تماسك الجماعة ، مما يزيد من الشعور بالأمان

بين العمال كما وأكدت التجربة إن الظروف المادية كالأجور، والمكافآت لم تكن هي الحافز الأساسي للعمل واستمرار، العاملين فيه، بقدر ماكانت الرغبة في تكوين جماعات غير الرسمية والانتماء إليها.

لتتوالى بعدها البحوث والدراسات وصيغت النظريات الحديثة التي تعنى برد اعتبار انسانية العامل واجتماعيته داخل المنظمات، مركزين بالدراسة على التفاعلات الاجتماعية الحاصلة فيها وما تنتجه من علاقات بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية سواء في البناءات الرسمية داخل الهيكل التنظيمي أو البناءات التي تسبق أو تترتب على تلك الأبنية والتي نعرفها بأنها تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسات، وما قد تلعبه من أدوار عديدة في تقوية العلاقات بين منتسبيها بحيث قد تؤدي الى زيادة رابطة بقاء الافراد في علاقاتهم مع بعضهم ومع المؤسسة ذاتها وهو ما نسميه بالاستقرار الوظيفي، أو ربما أفضت إلى عكس ذلك من توترات تنجم عنها صراعات وتضارب في المصالح قد يؤدي الى توتر رابط البقاء داخل المؤسسة بشكل أو بآخر.

من هذا المنطلق جاء اختيارنا لموضوع دراستنا الموسوم ب" علاقات العمل والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة" بغية تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة في المؤسسة التي تم اختيارها كحقل بحثي لميدان الدراسة.

و بغرض الإحاطة بجوانب الدراسة وفروضها، فستتناول الموضوع من خلال تقسيمه إلى خمسة فصول، منها أربعة نظرية وفصل ميداني، وقد تطرق الفصل الاول: على البناء المنهجي حيث تم عرض الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها، كما وتم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى الدراسات السابقة كما تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة والذي تناول فيه مجالات الدراسة والمنهج الذي اعتمد في الدراسة بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمت منها: الملاحظة والمقابلة الحرة واستمارة الاستبيان، أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة هي: حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الارتباط "بيرسون".

أما الفصل الثاني الذي تناول فيه عن علاقات العمل داخل المؤسسة بصفة عامة عبر العصور واهم عوامل تطورها واهم النظريات التي اهتمت بهذا الجانب .

أما بالنسبة للفصل الثالث والذي تناول فيه عن علاقات العمل داخل المؤسسة الجزائرية والتي من خلالها تكلمنا فيه عن عوامل سيرها وتطورها وعن وأهم المراحل التي مرت بها تلك المؤسسات.

أما بالنسبة للفصل الرابع التي تم تناول فيه عن المتغير التابع وهو الاستقرار وأهم مظاهره والعوامل التي تعمل على تحقيقه كما وتطرقنا إلى أهم المقاربات أو النظريات التي أولت الاهتمام على هذا الجانب النفسي والشعوري لدى العاملين بالمؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الخامس وهو الفصل الأخير للدراسة الذي تناولنا فيه مناقشة و تحليل وتفسير لبيانات المحور الاول والثاني للدراسة وتم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ومن خلال الدراسات السابقة وصولا إلى النتائج العامة للدراسة، والتوصيات .

الفصل الاول:

الإطار الفكري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية و تساؤلات وفرضيات الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2-المجال الزمني

3-المجال البشري: مجتمع الدراسة

سابعاً: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة

1-منهج الدراسة

2-أدوات جمع البيانات

أ-الملاحظة

ب-المقابلة

ب-الاستمارة

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستعملة

1-حساب التكرارات والنسب المئوية

2-المتوسط الحسابي

3-الانحراف المعياري

4-معامل الارتباط "بيرسون"

اولا: الإشكالية وتساؤلات وفرضياتها

لا يمكن لأي مجتمع أن يتطور إلا من خلال مؤسساته الاقتصادية لأنها أصبحت سمة من سمات العصر، حيث نجد أنها أضحت تشمل كافة حياتنا الاجتماعية المختلفة ، وذلك باعتبارها نسقا تتفاعل فيه العديد من الموارد (المادية منها البشرية والمعنوية لتحقيق التكامل) الذي بدوره يحافظ على استقرار تلك المؤسسات، حيث نجد أن لكل مؤسسة نظام خاص بها تركز عليه في أداء وظيفتها ، فالمجتمعات القديمة عرفت صورا متعددة من التنظيمات التي كانت تتميز بطبقية مغلقة تعتمد على أسس تقليدية كتقسيم العمل والسيطرة الكاملة على الأفراد، أي اعتبار العنصر البشري تابعا للآلة، حيث اهتمت هذه الدراسات بتنظيم تلك العلاقات التي تربط التنظيم بالأفراد والتفاعل بينهم مهملتا بذلك الجانب الإنساني مما انعكس السلب على الإنتاج وعلى العلاقات الإنسانية، فمن هنا كان من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة الحديثة التي تعطي للعامل الجانب الإنساني وتعترف به ككائن اجتماعي يسعى لتحقيق حاجاته، لذلك ظهرت العديد من التنظيمات التي اهتمت بالعامل باعتباره كائنا اجتماعيا لان المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا، لكنها تتضمن تنظيما إنسانيا.

فبالرغم ما تمتلكه المؤسسات اليوم من موارد متنوعة ومختلفة إلا أن المورد البشري أصبح له الدور الكبير والحيوي ، ذلك لما يملكه من تأثير على المؤسسة ونجاحها واستمرارها ولأن المؤسسة أصبحت تعتبر من أهم البيئات للأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيرا مباشرا على حياة الشعوب والأمم، حيث نجدها بهذه المكانة أصبحت ترتبط بالحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمورد البشري الذي أضحي يتفاعل ويبني علاقاته داخلها لإشباع حاجاته المادية والنفسية ، فإذا نظرنا إلى تلك العلاقات بشكلها العام والمتداول نجدها متخذتا شكلها الرسمي أي أن العاملين في تلك المؤسسة تحكمهم علاقات رسمية التي تتميز بالتدرج والترتيب السلمي للمكانات المهنية وفقا لقواعد وقوانين تملئها عليهم المؤسسة، وذلك لتوجيه سلوك العاملين وتنظيمه والحفاظ علي السير الحسن للمؤسسة، لأننا نجد أن هذه العلاقات تتشكل أثناء تفاعل القائم بين الأفراد داخل المؤسسة وعادة ما تأخذ هذه العلاقات شكلها العمودي النازل، أي يأخذ مسارها العملي الرسمي تحت إطار الوظيفة التي يجب على العاملين احترامها والسير وفقها لتفادي وقوع الصراعات سواء بين الإدارة والعمال او العمال فيما بينهم، إلا ان هذه القواعد والقوانين لا تمنع العامل بأن يتحرك ويتفاعل ضمن إطار من العلاقات التي تفرضها عليه طبيعة النظام الاجتماعي لان الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يتفاعل مع الآخرين ليثبت وجوده معهم، ويسعى لتحقيق اشباعاته النفسية مع

الغير، لهذا نجد انه يكوّن علاقات ومجموعات مع زملائه بالرغم من اختلاف ثقافتهم واختلاف الأهداف والطموحات التي قد يشتركون أو يختلفون فيها، لهذا نجدهم يتبادلون تلك الأفكار والثقافات والعبارات والإشارات التي يكسبونها ويكتسبونها من بعضهم البعض التي لها بشكل أو بآخر تأثير على الجماعة والفرد على حدّ سواء، لان الفرد جزء من هذه الجماعة التي ينتمي إليها، لان العامل أثناء تفاعله الرسمي مع الغير يبني علاقاته الشخصية التي تظهر وتنمو بعفوية وتلقائية تحت إطار الرسمية كالقربة، الانتماء، صداقة.... والتي لا تنفك على جانبها السلي كعلاقات الصراع، التنافس، التضارب.... و يسمى هذا النوع من العلاقات بعلاقات العمل غير الرسمية والتي يصعب التحكم فيها لأنها مرتبطة بسلوك كل عامل على اختلاف مركزه وثقافته داخل المؤسسة، كما وله التأثير الكبير على العاملين وعلى أمنهم واستقرارهم من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى، لهذا نجد ان المؤسسات تسعى جاهدة لفهم هذا النوع من العلاقات والاعتراف به كجانب أساسي لما له من تأثير على سلوك العاملين واستقرارهم داخل مؤسسة سونلغاز والذي ينعكس في ربح وخسارة المؤسسة، ولهذا نجد المؤسسات تسعى لتحسين الظروف المحيطة بالعاملين خاصة منها جانب العلاقات مما يعزز ويزيد من الشعور بالأمان و الانتماء للمؤسسة والتمسك بها، إلا أن هذا لا ينعكس ران هناك علاقات من التضارب و التصارع في المصالح و الأهداف التي من شأنها ان تجعل العاملين غير راضيين عن العمل وعن المؤسسة وبما أن المورد البشري أصبح في وقتنا الراهن أهم عنصر في المؤسسة وجب على المؤسسة أن تسعى لإيجاد وسائل لتخفيف من العوامل السلبية التي من شأنها أن تؤثر على العامل وعلى رضاه عن عمله وعن مؤسسته، لان العامل يحتاج من المؤسسة الاحترام والاعتراف به ككائن له حاجياته المادية والمعنوية التي يسعى لتحقيقها لكي يطمئن ويشعر براحة تجاه عمله مقابل ما يكرسه لمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، مما يعزز فيه الشعور بالعدالة التي من شأنها تنمي فيه الولاء لتلك المؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتحقق بعلاقات العمل الرسمية لحدها بمعزل عن الجانب غير الرسمي أو العكس فكل منهما مكمل للآخرى، فعلاقات العمل بنوعها مرتبطة ارتباطا وثيقا باستقرار العامل في عمله، فان تنظيمها وتوفيرها وتطبيقها يساعد على تحقيق الاستقرار، مما يعكس تلك الصورة الجيدة للمؤسسة والبقاء فيها دون التفكير ف مغادرتها أو التخلي عنها، والحفاظ عليها اقتصاديا واجتماعيا، وعلى ضوء ما قدمنا نطرح التساؤل الرئيسي: ما دور علاقات العمل في تحقيق استقرار العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

1- تساؤلات الدراسة:

أ-التساؤل الرئيسي:

ما دور علاقات العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟

ب-التساؤلات الفرعية:

ما دور علاقات العمل الرسمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟

ما دور علاقات العمل غير الرسمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟

2- فرضيات الدراسة:

من اجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في الإشكالية البحثية في ضوء التراث النظري و الامبريقي المتوفر حول علاقات العمل إذ نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين

أ- الفرضية الرئيسية هي: " لعلاقات العمل دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة " وللاجابة عن هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيتين فرعيتين

ب- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لعلاقات العمل الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

ويتم معالجتها من خلال المؤشرات الآتية:

- عملية الإشراف والتوجيه

- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات

- عملية الحوافز

الفرضية الفرعية الثانية: لعلاقات العمل غير الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل

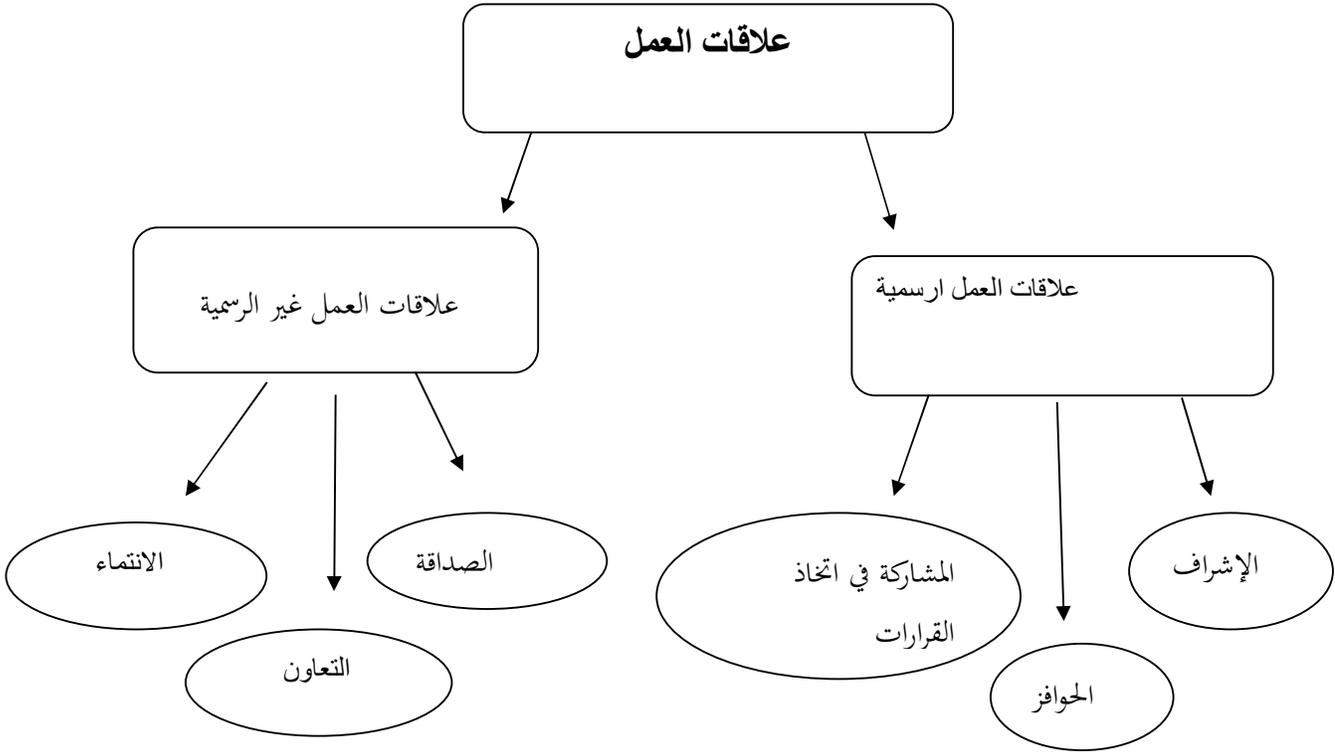
المؤسسة

ويتم معالجتها من خلال المؤشرات الآتية:

- علاقات الصداقة

- علاقات التعاون

- علاقات الانتماء



الشكل رقم(1): يوضح أبعاد علاقات العمل ومؤشراتها

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع :

1-أسباب الشخصية:

- هناك فضول شخصي لمعرفة الدور الذي تلعبه علاقات العمل لتحقيق الاستقرار للعامل

_ يندرج الموضوع ضمن الموضوعات التي تحظى باهتمامي كباحثة.

من أجل التحصل على شهادة عليا في التخصص.-

2-أسباب موضوعية:

- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة يمكن قياسها من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية .

_ نجد أن أغلب العاملين يعانون من الشعور بعدم الرضا والأمان تجاه أنفسهم ووظيفته ومن دراستنا هذه نوضح

مدى أهمية استقرار العامل وكيف ينعكس ذلك عليه وعلى المؤسسة.

_الموضوع ذو علاقة بتخصصي.

__ يعد موضوع الاستقرار الوظيفي للعامل في المؤسسة من أكثر المواضيع الحساسة نظرا لان العامل يعتبر أهم مورد في المؤسسة

__ محاولة لإثراء وتوضيح مدى أهمية العامل واستقراره داخل المؤسسة .

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة :

1-أهمية الدراسة

__ تعتبر علاقات العمل من أهم المواضيع التي تتجدد أهميتها باستمرار نظرا لأنها تلعب دور كبير على المؤسسة وعلى العامل وهذا الأخير تؤثر فيه وخاصة في استقراره في وظيفته داخل المؤسسة .

__ تعتبر علاقات العمل من الموضوعات التي لا يجب إهمالها أو الإغفال عنها لما لها من أهمية على العامل و المؤسسة والإغفال عنها من الممكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة على العامل ووظيفته وعلى المؤسسة .

أ-الهدف الرئيسي:

__ التعرف على دور الذي تلعبه علاقات العمل بنوعيتها (الرسمي، وغير الرسمي) على العامل وعلى استقراره في وظيفته.

ب-الأهداف الفرعية:

__ الرغبة في توضيح الدور التي تلعبه المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تحقيقها لثقة العامل في مؤسسته وعمله

__ التعرف على الدور التي تلعبه العملية الإشرافية في تحقيق الارتياح للعاملين وإزالة مخاوفهم

__ التعرف على مستوى العلاقة بين العمال و المسؤولين من جهة و العمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على استقرار الوظيفي للعاملين.

__ التعرف على دور علاقات الصداقة في تحقيق بث روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

رابعا: الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

من الصعب تقديم كل الدراسات ومن جميع جوانبها ذلك لاختلاف الطبيعة العلمية وكذا اختلاف الباحثون من حيث الاختصاص، وهنا سوف نحاول عرض وتقديم بعض الدراسات التي لها صلة بالموضوع وهي:

الدراسة الأولى:

هي دراسة قدمها رفيق قروي بعنوان "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخوصصة)"، دراسة ميدانية لمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة رسالة دكتوراه العلوم في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل خلال السنة الجامعية 2010/2009م بجامعة باجي مختار، عنابة .

_ حيث طرح الإشكال التالي: ما هي طبيعة علاقات العمل إلى تميز المؤسسة في إطار الخوصصة؟
وتندرج تحت الإشكالية تساؤلات فرعية: ما هي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة وظروف العمل وانعكاسها على نوعية الانشغالات العمالية في ظل الخوصصة؟

- ما هي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخوصصة؟

- ما هي طبيعة المطالب العمالية، وكيف يتم التعبير عنها في ظل الخوصصة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخوصصة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- تعكس صراعات العمل الكثير من الحقائق المرتبطة بطبيعة المناخ التنظيمي في ظل خوصصة المؤسسة الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية:

- يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخوصصة .

وكانت من مؤشرات هذه الفرضية هي _ الصراعات العمالية في ظل الخوصصة

_ التضايق من مكان العمل

_ الظروف المهنية

_ التقليل من حوادث العمل

- تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخوصصة

- تتزايد التوترات العمالية بتزايد الانسداد للقنوات الاتصالية في ظل الخوصصة

- تتعدد البدائل الصراعية كلما تعددت المطالب العمالية في ظل الخوصصة وكانت من أهداف هذه

الدراسة : حيث يرى بأنها تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية تتمثل كالآتي:

1_ التعرف على الأشكال الصراعية التي يتعاطى معها العامل في ظل الخوصصة

2_ التعرف على نوعية المطالب العمالية وكيفية التعبير عنها في ظل خوصصة المؤسسة الاقتصادية

3_ محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال والإدارة.
 _ استخدم الباحث في دراسته منهجين رئيسين بدرجات متفاوتة لأنه يري أن دراسته تطلبت منه ذلك حيث استخدم المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي .

والأدوات المستخدمة هي

1_ الملاحظة

2_ المقابلة بنوعيتها (الحرّة / الوثائق والسجلات)

3_ الاستمارة

وتناولت هذه الاستمارة أربعة محاور أساسية هي:

المحور الاول: تمحور هذا الجزء على _ أسئلة حول البيانات الشخصية (مبحوثين)

_ احتوت على سبعة أسئلة (تعلقت بأحوال المبحوثين

المحور الثاني: تناول فيه عن علاقات العمل بمستويات التسلسل في المؤسسة

المحور الثالث: جمع فيه بيانات تتيح لنا التعرف عن قرب عن انشغالات العمال

المحور الرابع: جمع المعطيات عن المبحوثين فيما يخص مطالبهم ومساهمة الفرع النقابي على مستوى

المؤسسة في إيجاد حل لها.

على العلم أن المؤسسة كانت تضم 232 عاملا

كانت من نتائج هذه الدراسة بشكل مختصر هي:

حيث توصل الباحث في ضوء الفرضيات التي قدمها على النتائج التالية:

_ تبين أن من خلال الإحصائيات المقدمة 57,82/ من إجمالي مجتمع البحث الذين شملتهم الدراسة

أجابوا بان ظروف العمل بغير المهياة، الأمر الذي أدى إلى تراخي العمال وهو ما يعرضهم إلى انتقادات

مسؤوليهم

_ و يرى بان طبيعة العلاقات التي تسود مختلف الفئات المهنية في المؤسسة كلما كانت حسنة انعكس

ذلك بتناقص حدة التوترات والخلافات على مختلف مستويات السلطة

_ تلعب العملية الاتصالية دورا فعالا في تمرير الرسائل العمالية إلى إدارة المؤسسة، وكلما كان هناك

انفتاح في القنوات الاتصالية كلما انعكس ايجابيا على الاتصالات الأفقية أو الصاعدة الأفقية .

الدراسة الثانية:

هي دراسة قدمها " طلعت لطفي إبراهيم" بعنوان(العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل)، دراسة دراسة نظرية وميدانية، دكتوراه ي العلوم الاجتماعية في جوان 1993م ببني سويف
حيث طرح الإشكال التالي :

- ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع ؟
 - ما هي العلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل؟
 - واندرجت تحتها فرضيات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:
 - تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية الى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من عوامل العمل
 - إن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل
- فرضيات فرعية:**

- إن شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل
- يؤدي تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المصنع إلى شعور العامل بالرضا عن العمل
- ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل
- يتحقق الرضا عن العمل في ظل نمط الرئاسة المتمركزة حول مشكلة الإنتاج
- ومن أهداف هذه الدراسة أنها تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:
- هل يشعر الصناعيين بالارتياح في رضا عن العمل داخل المصنع؟
- ما هي أهم العوامل الاجتماعية المؤدية الى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية؟
- ما مدى استخدام أسلوب العلاقات في المصنع؟ وهل يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الارتياح والرضا عن العمل؟

أما بالنسبة للمنهج والأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها هي:

- منهج: مسح الاجتماعي
- الملاحظة المباشرة: إجراء مقابلات الحرة غير المقننة
- استمارة استبيان: المقسمة الى ثلاثة أقسام تتضمن البيانات الشخصية وبيانات عن الرضا عن العمل
- وبعض البيانات عن العلاقات الإنسانية في المصلحة
- العينة: طبقية عشوائية شملت 191 عاملا تم اختيارها من بين العمال الصناعيين في مستويات غير

الإشرافية

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة هي:

- أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمال الغير الرسمية وشعور بالأمن والاستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل: ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الطبيعية (فيزيائية) للعمال مما يؤكد احد الفروض الرئيسية التي تمت صياغتها لهذه الدراسة (تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية
- كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستور العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعامل دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العامل الخاصة بالإنتاج
- كما وأكدت النتائج صحة الفرض الرئيسي الثاني التي مت صياغته بهذه الدراسة والذي مؤداه أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

الدراسة الثالثة:

قامت بهذه الدراسة بن منصور رفيقة بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل - أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - سنة 2013/2014م حاول الباحث التركيز على دراسة استقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟ وانطلقت الدراسة من أربعة فرضيات وهي:

الفرضية العامة:

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

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية وتمثلت كالتالي:

- __ يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل .
- __ الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال .
- __ العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.

__ تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي .
 بحيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتفصي العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية 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 لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات بواسطة أداة الملاحظة المباشرة ,المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان، ثم قام الباحث بتحويل هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية ليسهل عليه تمثيلها في شكل نسب مئوية ،بحيث تكونت عينة الدراسة من 53 عاملا من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عاملا حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (عمال الإدارة وعمال الإنتاج) حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية مدينة سطيف خلال السنة 2014ومن تفسيرات هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية أهمها:

__ إن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي .
 __ إن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لان العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الاشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة

__ أداء العمال الخالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل

الدراسة الرابعة:

هي دراسة قدمتها "ليازيد وهيبة" بعنوان فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير "دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان " السنة الجامعية 2013-2014 م

حيث ركزت الباحثة في دراستها على أساليب التحفيز واستقرار الموارد البشرية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، حيث تفرعت عدة أسئلة

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

- ما هو ترتيب الحوافز وفقا لأهميتها للعاملين؟ هل أن شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال حصوله على الحوافز المناسبة؟

- هل أن استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، يتكون من خلال توفر تقديم الحوافز الفعالة التي ترغب فيها العامل ويجذبها وتدفعه للعمل والتمسك به؟
حيث اندرجت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في استقرار العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

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

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة تجاه الاستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي.....).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان وكذا أهم عيوبها

كما وهدفت الدراسة إلى تحديد وترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها المادية والمعنوية وفقا لأهميتها لدى العاملين بالمجمع، والتعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

وكما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث اعتمدت عليه لأنه من خلاله يمكن استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، بغية كشف العلاقة بين الحوافز، واستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، مستخدمتا بذلك أداة الاستبيان والتي تناول فيها ثلاثة محاور: محور الأول الذي تناول فيه الحوافز الأكثر انتشارا في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان

أما المحور الثاني: فتناول فيه تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين

أما المحور الثالث: تناول فيه تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حيث، شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان والبالغ عددهم 168 عاملا، حيث الباحثة هنا

استخدمت طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر مفردات مجتمع البحث، حيث أجريت هذه الدراسة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان، بتلمسان خلال السنة 2013/2014م حيث استخدمت الباحثة في دراستها الأساليب الإحصائية التالية وهي.

- النسب المئوية والتكرارات (ذلك لتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة)

- اختبار ألفا كورنباخ (لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة)

- اختبار كولومجروف-سمرنون (لمعرفة نوعية البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا)....

ومن أهم النتائج التي توصلت لها من هذه الدراسة

- أن الحوافز بنوعها (المادية، المعنوية) قد تدفع العاملين للعمل

- كما وبينت الدراسة أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاقات والمكافآت وهي من الحوافز المادية.

- كما وأظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية اقل لدى العاملين بالمجمع

- كما وقدمت الباحثة نتائج حول كل محور.

1-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد تناولت الدراسات موضوعات مختلفة في مجال علاقات العمل والاستقرار الوظيفي حيث تناولت دراسة رفيق القروي علاقات العمل ودراسة بن منصور رفيقة و ليازيد وهيبة حول الاستقرار الوظيفي وربط كل منهم ب(الأداء والصراع وأساليب التحفيز.....)

- كانت الدراسات السابقة بمثابة الموجه وذلك من خلال المسار التي تبعتها تلك البحوث في

تحريها للحقيقة ومعالجتها للقضايا والظواهر وكيفية تفسيرها لها، حيث تمت الاستفادة منها في كونها

كانت بمثابة الموجه الذي على خطاه نسير

- كما وتمت الاستفادة منها في بناء البحث قدر الإمكان وذلك من خلال تتبع البناء الذي

اتبعه تلك الأبحاث وربطها للمجالين النظري والميداني

_ ومن إسهامات هذه الدراسات هي أنها قدمت معلومات دقيقة فيما يخص المتغيرين التابع والمستقل

_ كما وتمت الاستفادة منها في إثراء الجانب النظري حيث إننا استفدنا من مفاهيم الدراسة

_ وكما وتمت الاستفادة في بناء المنهجية والخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات

قيمة علمية

_ وتمت الاستفادة من هذه الدراسات في كيفية بناء استمارة الاستبيان وكيفية صياغة الأسئلة للمبحوثين.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث لما لها من دور كبير في عملية القيام بالبحث وذلك من خلال إزالة الغموض الذي يكتنف الموضوع للباحث والقارئ معا وهذا ما يجعل عملية تحديد المفاهيم للدراسة من الخطوات الأساسية في عمل أي عملية بحث وعليه فان علاقات العمل تعرف كما يلي:

1-علاقات العمل: تعرف على أنها كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها

الرسمي وغير الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والتنافس⁽¹⁾

د.أحمد زكي بدوي الذي يرى بأن: "علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك تلك العلاقات بين العمال ببعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم.

كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة⁽²⁾

كما ويعرفها المشرع الجزائري"هي تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل اجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي والتي ينتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل.^(*)

التعريف الإجرائي

هي مجموع الروابط الناتجة والتفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة في الإطار القانوني الرسمي لأداء العمل بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم والتي نعبر عنها بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية.

-وهي تلك العلاقات والروابط التي تنشأ بين كل من الهيئة المستخدمة و العمال تحت الإطار القانوني وتنشأ هذه العلاقة بمجرد قيام العامل بالعمل تحت إشراف وإدارة صاحب العمل مقابل اجر وتنتج من خلالها حقوق وواجبات للطرفين .

⁽¹⁾ ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ب د ن، 2011م، ص 92

⁽²⁾ احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة بنان، 1978م، ص 238

^(*) انظر المادة 8 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، الصادرة في 21 افريل 1990م

2: علاقات العمل الرسمية:

-وهي العلاقات التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمؤسسة وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى قيام المشروع الصناعي بأعماله، كما ينبغي وتحقيق أهدافه التي تتوخى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين نوعية الإنتاج، حيث نجد أن القانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية للعاملين ويثبت واجباتهم وحقوقهم الاجتماعية، كما ويقوم بتعيين علاقات وقنوات الاتصال ببعضها البعض أي هو الذي يسير علاقات العمل.⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

وهي تلك العلاقات التي تكون بين العمال والإدارة وتكون وفقا لإجراءات قانونية يملئها عليهم القانون الداخلي للمؤسسة

3-علاقات العمل غير الرسمية:

ويعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة هو: تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال، ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

وهي تلك العلاقات الشخصية التي ينشأها العمال فيما بينهم بسبب وجود العمال في مكان واحد وهي علاقات لا تخططها الإدارة وتتميز بالشفوية وعدم خضوعها للإجراءات القانونية .

4-الاستقرار الوظيفي:

يعرف حبيب الصحاف " الاستقرار الوظيفي أنه استقرار الموظف في مهنته ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني وتعمل على تكريسه"⁽³⁾

أما السيد شتا فيرى "الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني."⁽⁴⁾

¹ عبد الباسط محمد حسن: علم اجتماع الصناعي، ب، د، ط، دار غريب، 2000م، ص228

² حسان الجيلاني: نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الخامس

³ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1997م، ص69

⁴ السيد شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، 1997 م، ص344

ويقصد به الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمؤسسة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المؤسسة⁽¹⁾

- كما ويرى العنزي إن الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

الاستقرار الوظيفي بقسمي إدارة الصفقات، ودراسة وتنفيذ الأشغال الكهربائية والغاز يعرف على انه بقاء العامل في وظيفته، دون التفكير في التخلي عنها أو تغييرها نظرا لشعوره برضا عن عمله ومؤسسته، لأنه يرى أن المؤسسة التي يعمل فيها توفر له حاجياته المادية، و الاجتماعية، والنفسية، كما وترجع فيه الاطمئنان على المستقبل، وروح الانتماء و الولاء للمؤسسة ولجماعات العمل، مما تجعله راض عن عمله ومستقر فيه.

5- المؤسسة: هي القوالب التي تحمل أشكال النشاط الاجتماعي الذي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم، بعضهم مع البعض، كما وتحمل كافة أشكال النشاط الاقتصادي حيث المؤسسة تعتبر جهاز عمل⁽³⁾

ومن هذا المنطلق الذي تناول المؤسسة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي يمكننا اعتبار المؤسسة :

- عند اعتبار المؤسسة كعميل اقتصادي هذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي (عمليات الإنتاج، تموين، ...)

- عند اعتبار المؤسسة كهيكل عضوي، يعني أنها تتكون دوما وطبيعيًا من مستخدمين (أقسام، مصالح...)

- عند اعتبار المؤسسة كنظام أو نسق اجتماعي، ننظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها ، ليكونوا نسقا متكاملًا قائما على التعاون والتوازن.⁽⁴⁾

في هذا التعريف تناولنا المؤسسة بصفة عامة(*)

⁽¹⁾ السيد شتا، المرجع نفسه، ص34

⁽²⁾ جاسم رحيم عذارى، مجبل داوي إسماعيل: اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، العلوم الاقتصادية (العدد الثالث وثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2013، ص142-143)

⁽³⁾ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م، ص 25

⁽⁴⁾ محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ب، ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992، ص01

(*) سوف يتم الحديث بصفة خاصة عن المؤسسة الجزائرية، نشأتها وأهم تطور سببها عبر مختلف المراحل في الفصل الثالث.

التعريف الإجرائي: وهي عبارة عن بيئة اقتصادية، تتكون من مجموعة من العناصر المادية (كآلات، معدات...) والعناصر البشرية (القوى العاملة)، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من جهة وللعمال من جهة أخرى، كما وتعتبر تجمع بشري تلتقي فيه جماعات وزمر مختلفة القيم والمعايير، يدخلون في تكوين علاقات اجتماعية غير متكافئة.

يسعى هذا الجزء لتوضيح جملة من القضايا المنهجية التي ترتبط منهجياً بإطار الدراسة في مرحلة من مراحل البحث الميداني عموماً، لأنها تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

حيث يشير هذا الفصل لعناصر وإجراءات منهجية تتبعها بالتدرج، بدءاً بإعطاء لمحة وصفية لمجالات الدراسة الميدانية، فالتطرق إلى فرضيات الدراسة التي نقوم باختبارها في المؤسسة مجال البحث، وهذا بإتباعنا لمختلف الإجراءات المنهجية والارتكاز عليها واعتمادها

سادساً: مجالات الدراسة

01-المجال المكاني:

تعتبر مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع، مؤسسة لتوزيع الغاز والكهرباء حيث تتكون من عدة فروع وأقسام ودراستنا هنا تسلط ضوءها على قسمي إدارة وتنفيذ الأشغال DEET وقسم إدارة الصفقات DAM، حيث يقع هاذين القسمين بحي 726 مسكن عمارة من الفرع البلدي، بسكرة

- يبلغ عدد العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-قسم إدارة الصفقات DAM وقسم دراسة وتنفيذ المشاريع DEET، حسب تصريحات احد المرؤوسين، 55 عاملاً وهما صنفان عمال دائمون يبلغ عددهم 50 عاملاً ومؤقتين يبلغ عددهم 5 عاملاً ويمكن تصنيف العمال الدائمين وفقاً للتصنيف.⁽¹⁾

1-قسم إدارة وتنفيذ الأشغال DEET والذي يتكون من مصالح

-مصالحة تغذية الزبائن الجدد

-مصالحة برنامج الدولة

2-قسم إدارة الصفقات DAM والذي يتكون من

مكتب البرمجة -مكتب الصفقات -مكتب الفوترة.

⁽¹⁾اعتمدنا على الوثائق التي قدمت من طرف العاملين بكلتا القسمين (انظر الملاحق)

ومن أهداف هذه المؤسسة (قسمي إدارة الصفقات وتنفيذ الأشغال):

- تسعى مديرية التوزيع عامة و إدارة الصفقات وتنفيذ المشاريع خاصة إلى:
- تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق برامج الشركة نفسها أو عن طريق برنامج الدولة
- تحقيق السير الحسن في تقديم الخدمة من أولويات الشركة لأنها تعتبر أكبر شريك في حياة المواطن
- السهر على السير الحسن لتحسين الخدمة العمومية للمواطن بالدرجة الأولى
- الوقوف على قدم وساق على انجاز وإتمام المشاريع المتعلقة بالكهرباء و الغاز
- تسهيل عملية إدراج الصفقات لكل من المقاولات والمتعاملين
- انجاز المشاريع حسب المقاييس⁽¹⁾

02-المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر سبتمبر 2018 حيث قسمت إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: حيث تعتبر هذه المرحلة هي الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كان دور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي، ولكن بعد الاتصال بالأستاذة المشرفة: صونيه أليدي التي قبلت الإشراف، أين قدمت لي المساعدة وذلك من خلال نصائحها وتوجيهاتها القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة إلى تحديد موضوع البحث الخاص بعلاقات العمل والاستقرار الوظيفي.

المرحلة الثانية: أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى مؤسسة سونلغاز-قسمي DAM و DEET والتي استغرقت 4 أيام أين تم التعرف عن قرب عن القسمين وكيف يسير العمل فيما كانت هناك بعض الملاحظات البسيطة والمقابلات مع بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول نوعية العلاقات بينهم وبين العمال والعمال فيما بينهم وما يمكن أن تحققه من استقرار للعاملين داخل المؤسسة ، وكان ذلك ابتداء من شهر فيفري 2019

المرحلة الثالثة: دامت هذه المرحلة 14 يوماً أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقاً عن الوثائق والسجلات الخاصة، والتعرف عن قرب عن مهام وأنشطة هذه الأقسام والمصالح وعلاقتها الوظيفية ببعضها البعض، بالإضافة إلى تقسيم المستخدمين حسب التخصصات.

⁽¹⁾ اعتمدنا على الوثائق التي قدمت من طرف العاملين بكلتا القسمين

المرحلة الرابعة: وهي آخر مرحلة حيث دامت مدة 10 أيام أين تم فيها كخطوة أولى تطبيق استمارة تجريبية على 8 عمال، بالإضافة إلى عرضها على محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العاملين بمؤسسة سونلغاز قسمي DAM و DEET وكانت تطبيق الاستمارة عن طريق مقابلة كل مبحوث تلوى الآخر.

المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة من إعداد المذكورة، أين قامت الأستاذة المشرفة بالاطلاع عليها من البداية إلى النهاية. حيث قدمت الملاحظات المتعلقة بكل الفصول مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص، بعدها تمت كتابة التقرير الخاص بتشكيل لجنة القراءة وذلك لاحتوائها على الشروط العلمية للمناقشة. ج- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين بقسمي "دراسات الأشغال DEET، وإدارة الصفقات DAM".

ثانيا- مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين بقسمي "دراسة المشاريع، وادارة الصفقات" بمدينة بسكرة المقدر عددهم 55 عاملا، من مختلف الفئات العمرية، ويشغلون بها في المستويات التنظيمية (تحكم، وتنفيذ، وإطار).

يعد منهج المسح الشامل الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية ويمكن اختبار فرضياته اختبارا كيميا، وهو أيضا يدعم إحصائيا التفسيرات النظرية التي تقدم للظاهرة المدروسة.

وفي دراستنا هذه استعنا بالحصص الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة دور علاقات العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بقسمي "DAM و DEET" بمدينة بسكرة، بواقع 55 عاملا، حيث تمت عملية مسح جميع الموظفين، لكن مع تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم إرجاع الاستمارة، مما أعاق عملية مسح شينا ما، إلا انه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 37 استمارة صالحة للتحليل.

أ- خصائص الأفراد المبحوثين

جدول (1) يوضح متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	75.5%
أنثى	9	24.5%
المجموع	37	100%

-على أساس الجنس: يتضح من خلال الجدول (1) أعلاه حسب متغير الجنس حيث تتوزع نسبتين بين ذكور وإناث والفتة الغالبة هنا هي فئة الذكور بنسبة 75.5% وفئة النساء بنسبة 24.5% وهذا راجع في أن ميدان العمل لا يساعد فئة الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل وطبيعة المجتمع الذي نعيش فيه.

جدول رقم (2) يوضح متغير العمر

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
32-22	8	21.6%
43-33	22	59.5%
54-44	6	16.2%
55 فأكثر	1	2.7%
المجموع	37	100

-على أساس العمر: يتضح من خلال الجدول رقم (2) أدناه أن الفتة العمرية الغالبة هي 33-43 أي بنسبة 59.5% وتليها فتة 32-22 أي بنسبة 21.6% ثم تليها فتة 54-44 بنسبة 16.2% وأخيرا تليها الفتة العمرية 55 فأكثر بنسبة 2.7% حيث نلاحظ أن غالبية مجتمع البحث هم اقل من 44 سنة وهذا الأمر يثر ايجابيا على المؤسسة لأنه لو لاحظنا الفتة العمرية على المؤسسة هي سن مليئة بالفعالية والنشاط مما يسمح لهم بالقيام بعملهم بكل سهولة.

جدول (3) يوضح متغير المنشأ

المنشأ	التكرارات	النسبة المئوية
حضري	29	78.4%
ريفي	8	21.6%
المجموع	37	100%

-على أساس المنشأ: يتضح من خلال الجدول رقم (3) أعلاه أن الفتة الغالبة هي فئة الحضري بنسبة 78.4% وتليها فتة الريفي بنسبة 21.6% وهذا يوضح أن أغلبية عينة المفردة حضرية أكثر منها ريفية

لان القرب المكاني يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، مما يساعد في تشكيل تنظيمات غير الرسمية، كما ويساعد على نشوء علاقات الاجتماعية .

جدول رقم(4)يوضح متغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية	تكرارات	التخصص الوظيفي
18.9	7	عون تنفيذ
40.5	15	عون تحكم
40.5	15	إطار
100	37	المجموع

4-على أساس التخصص الوظيفي:بالنظر إلى متغير التصنيف الوظيفي يتضح من خلال الجدول رقم(4) أن الفئة الغالبة هي فئتي التحكم والإطار بنسبة 40.5% لكل فئة وتليها فئة التنفيذ بنسبة 18.9% والجدول أعلاه يوضح أن المؤسسة تتمتع بعمال مهرة مما يساعدهم في تشكيل تنظيمات غير رسمية ،خاصة الذين لديهم نفس الوظائف

جدول رقم(5) يوضح الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	فئات الاقدمية في العمل
54.1%	20	5-1
21.6%	8	11-6
18.9%	7	17-12
5.4%	2	18 فأكثر
100	37	المجموع

5-على أساس الاقدمية في العمل:يتضح من خلال الجدول رقم (5) أدناه أن الفئة الغالبة على أساس الاقدمية في العمل هي 5-1 بنسبة 54.1% وتليها فئة 11-6 بنسبة 21.6% وتليها فئة 12-17 بنسبة 18.9% وأخيرا تليها فئة من 18 فأكثر بنسبة 5.4% ونلاحظ هنا أن المؤسسة تتمتع بعمال ذو خبرة لبأس بها.

سابعا: المنهج المستخدم:(METHODOLOGIE)

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة،وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي يسلكه لمعالجة إشكاليته على أرض الواقع.

ففي دراستنا هذه قمنا باختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الاستقرار الوظيفي والدور الذي تلعبه علاقات العمل في تحقيقه ، من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك بالاستعانة بوسائل بحثية متعارف عليها علمياً لنصل إلى نتائج معينة عن طريق أدوات جمع البيانات (الملاحظة والمقابلة والاستبيان).

ثامنا: أدوات جمع البيانات:

1-الملاحظة(L'observation)

تعرف الملاحظة على أنها: "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات، وتنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب." (1)

شبكة الملاحظة: ملاحظة علمية مسلحة-مقننة-

2-المقابلة: تعرف على أنها تفاعل لفظي ليتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية. (2)

تم إجراء مقابلة استكشافية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ، كما وتم إجراء مقابلة مع المشرف وطرح عليه بعض الأسئلة فيما يخص الموضوع.

2-الاستبيان: (Le questionnaire)

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي "تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ا وان ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (3)

(1) فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية(سلسلة العلوم الاجتماعية)، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999ص1.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار الغريب، القاهرة، 2005ص58.

(3) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، 2008م، ص182

وبناء عليه، وانطلاقاً من نتائج المقابلة والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى، حيث اشتمل على 35 عبارة، كما مثلت كل عبارة جانباً من جوانب الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بقسمي DAM و DEET وقد أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحيته الاستبيان، الذي يشكل الأداة الأساسية في هذا البحث

أ- تصميم الاستبيان: كما سبق ذكره فإن تصميم الأولى بعد نتائج المقابلة أسفر عن 35 عبارة، بالإضافة إلى العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية للعاملين محل البحث، حيث طلب من المفحوص أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الثلاث المقترحة عليه حول درجة الاستقرار، بوضع علامة (X) على العبارات الموافقة أمام إحدى الدرجات المذكورة أدناه الموجودة على سلم "ليكرت" الثلاثي تتراوح النقاط بين (1 و3) وقد تمت عملية التنقيط على النحو التالي:

غير موافق تقابله "1 درجة"

محايد تقابله "2 درجة"

موافق تقابله "3 درجة"

ب- وصف الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية "الجنس، السن، المنشأ الأصلي، التخصص الوظيفي، الاقدمية في العمل".

المحور الثاني: محور علاقات العمل الرسمية بحيث قسم إلى ثلاثة أبعاد

1- الإشراف 2- المشاركة في اتخاذ القرارات 3- الحوافز

المحور الثالث: محور علاقات العمل غير الرسمية وقسم لثلاثة أبعاد

1- الصداقة 2- التعاون 3- الانتماء

صدق أداة الاستبيان: يفترض بالباحث أن يتحقق من صدق أداة البحث وثباتها بطرق ودلالات مقبولة من قبل أن يستخدمها في جمع البيانات.

حيث يقصد بصدق الاستبيان "هو شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية (1)، ويتم التأكد من ذلك من خلال ما يلي:

¹عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2003م، ص 429

1-الصدق الظاهري للأداة: يتضح ذلك من خلال الفحص المبدئي لمحتويات المقياس (عباراته) أي بالنظر إلى فقرات الاختبار ومعرفة ما يبدو أنها تقيسه، ولمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها للتحكيم على مجموعة من الأساتذة في التخصص، ذلك بغرض التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، وفي ضوء آرائهم يتم إعادة صياغة بعض العبارات من الاستبيان وحذف بعضها إلى أن يصل الاستبيان إلى أن يصل الاستبيان إلى صورته النهائية.

الأسئلة المعدلة:

السؤال رقم(1): إشراف القيادة على تطبيق القوانين يشعري بالاطمئنان

السؤال رقم(10)تصحيح أخطائي في العمل من قبل الرئيس يزيد من حماسي ورضاي عن العمل

الأسئلة المحذوفة:

السؤال رقم(20): بيئة العمل تساعدني في تحسين أدائي

السؤال رقم(21):أجد الثناء من زملائي لأني منصت جيد

ولقياس مدى ثبات الاستبيان نستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ،حيث طبقت على عينة استطلاعية عشوائية تتكون من 8 مفردات من العاملين الإداريين بقسمي DAM و DEET بحيث تتراوح قيمته من 0 إلى 1، فإذا كان أقل من 0.6 يعد ضعيف، أما إذا كانت قيمته 0.7 فهي مقبولة، وإذا كانت تلك المعاملات تساوي أو تفوق 0.8 فهي قيم جيدة. كما أن زيادة قيمة معامل (Cronbach's Alpha) تعني زيادة مصداقية البيانات، ويمكن حساب الصدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم(06) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان

محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
علاقات العمل الرسمية	15	0,887	0.94
علاقات العمل غير الرسمية	15	0,887	0.94
الإجمالي	30	0.887	0.94

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة 60%، وهو ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0.94) أي بنسبة 94%، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة. بحيث كانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، وبهذا فان جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

– صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية تقدر ب(8) مفردات من موظفي سونلغاز بقسمي (ادارة الصفقات وقسم دراسة وتنفيذ الأشغال)، وذلك من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للأداة وعلى بيانات العينة الاستطلاعية، قمنا هنا بحساب "معامل الارتباط بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط لمحور علاقات العمل الرسمية بين درجة كل عبارة من عبارات

المحور

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig
علاقات	01	,492**	,002
	02	,374*	,23
	03	,188	,26
العمل	04	,631*	,00
	05	,252	,13
	06	,239	,15
الرسمية	07	,359*	,029
	08	,387*	,018
	09	,281	,92
	10	,349*	,34
	11	,101	,550
	12	,481**	,003
	13	,329*	,047
	14	,522**	,001
	15	,316	,57

** الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS 20

جدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط لمحور علاقات العمل غير الرسمية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig
علاقات	16	,617**	,000
	17	,505**	,001
	18	,578**	,000
العمل	19	,474**	,003
	20	,534**	,001
	21	,549**	,000
	22	,451**	,005
غير	23	,540**	,001
	24	,674**	,000
	25	,608**	,000
	26	,369*	,025
الرسمية	27	,057	,73
	28	,090	,595
	29	,360*	,029
	30	,224	,182

** الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

ملاحظة: أن** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

ب: إجراءات تطبيق أداة الاستبيان

تم توزيع الاستبيانات الـ (55) على أفراد الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم بعد فترة تم حصر وتحصيل (37) استبياناً والبقية التي لم تسترجع إما كانت غير صالحة أو لم يتم استرجاعها أو عدم ملئها كاملة وهي (18) استبياناً، حيث نشير إلا أن التوزيع والجمع استغرق ما يقرب من 13 يوماً من سنة 2019-2018

ج: جمع البيانات وتبويبها: بعد جمع مختلف الاستبيانات وفحصها نهائياً، شرع في تفرغها في جداول تسمح بمعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) ففي المرحلة الأولى تم ترميز كل من المتغيرات الشخصية وكذا مختلف الأسئلة برموز شكلت أعمدة الجدول الخاص بإدخال البيانات، أما الصفوف فقد استعملت للإشارة إلى أفراد العينة، وقد أسفر التحليل الإحصائي الأولي على

تبويب أهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور على شكل جداول توزيعات تكرارية خصت كل متغيرات المعلومات العامة، وكذا مختلف العبارات الواردة في الاستبيان.

تاسعا: الأساليب الإحصائية المستعملة: تم في هذه الدراسة استخدام مبادئ الإحصاء الوصفي

لإيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية نذكر منها مايلي:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية

لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها

2- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل

عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف

المعياري، يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت

قيمتها من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، أما (إذا كان الانحراف المعياري اقل من

الواحد صحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، وأما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى

فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها .

4- معامل الارتباط بيرسون: وذلك للتمكن من معرفة تأثير المتغير المستقل بأبعاده ومؤشراته على المتغير

التابع.

الفصل الثاني:

علاقات العمل في المؤسسة

أولاً: مفاهيم ذات الصلة بعلاقات العمل

ثانياً: نشأة علاقات العمل داخل المؤسسة

ثالثاً: عوامل تطور علاقات العمل داخل المؤسسة

رابعاً: خصائص علاقات العمل داخل المؤسسة

خامساً: أنواع علاقات العمل داخل المؤسسة

سادساً: علاقات العمل من منظور نظريات الفكر الإداري

1- النظريات الكلاسيكية

أ: نظرية الإدارة العلمية لتايلور

ب: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

2- النظريات النيو كلاسيكية

أ: نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو

3- النظريات الحديثة

أ: نظرية النشاط التعاوني لجستر برنارد

أولاً- مفاهيم ذات الصلة بعلاقات العمل

إن حياة الإنسان بطبيعتها حياة اجتماعية، كونه اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش خارج الجماعة، لأنه يحتاج للغير للتفاعل، بحيث يعتمد كل منهم على الآخر عبر مسيرة الحياة، حيث نجد أن الفرد دائماً يسعى لتكوين علاقات سواء أكانت علاقات اجتماعية أم علاقات عمل وذلك لإشباع حاجاته المادية والمعنوية. ومن المفيد أن نتطرق إلى فهم تلك العلاقات ومحاولة إبعاد اللبس الذي نجد في اغلب المراجع والكتابات لذلك سوف نشير إلى بعض التعاريف للتمييز بينهم.

1 -العلاقات الاجتماعية:تعتبر نموذج التفاعل الاجتماعية بين شخصين أو أكثر، وينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص.

-وهي روابط تنشأ على أساس التفاعل الاجتماعي، فتدل على الصلة التي تقوم بين شخصين أو أكثر مبنية على التجاذب والاختيار أو الرفض والتنافر.¹

2-العلاقات الإنسانية:وهي السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل، حيث يقوم على الاحترام التبادل وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته، وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك لان المنظمات هي مجتمعات بشرية، لأفرادها أمانى وطموحات وآمال وآلام ومشكلات وأحاسيس وقيم، مما ينج عنه علاقات إنسانية نتيجة تواجد الأفراد معا.²

3-العلاقات الصناعية:وهي العلاقة الناتجة عن استخدام العاملين في المنظمة وتشمل شروط الاستخدام وحقوق العاملين من ناحية الأجور وساعات العمل والإجازات الاعتيادية والمرضية وحقوقه في مكافئته عن نهاية المدة في العمل والتعويضات الناتجة عن الإصابة في العمل³

ثانيا:نشأة عاقلات العمل

1-العصور القديمة: إن الحديث عن علاقات العمل يعود بنا إلى القرون الماضية، وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد ويستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد ولهذا لم يكن من المتصور

¹ مصطفى بوجلال: محاضرات مقدمة للسنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنمية موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 6-7

²حسين عبد الحميد احمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014م، ص 229

³سعادة راغب الخطيب: مبادئ العلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009م، ص 33

قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين الطرفين من الأشخاص، فالرقيق محروم من الشخصية القانونية وكان معتبرا في عداد الأشياء، لا في مقام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة إجبارية.

2-العصور الوسطى: فبرغم من تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا انه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل ، فقد ساد نظام الإقطاع الذي يقوم على أساس النظر إلى الأرض والموارد التي تمتلكها ، حيث نجد أن صاحب الأرض له الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها، ولذلك كان المالك له الحق في تكليف من يتبعه من الأفراد بالعمل دون مقابل، وهذا ما نجده واضحا في القطاع الزراعي، أما في نظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجال لقيام قانون العمل، وبالتالي تنظيم علاقات العمل، لأنه يقوم على التدرج المهني.

3-بداية الثورة الصناعية: وقيام الثورة الصناعية التي كانت كمنقطة تحول هامة في علاقات العمل تحت تأثير تطور العلم والتكنيك حيث قل استخدام اليد العاملة وبدأ مشكل البطالة يتفاقم، وأصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون لضغوطات واستغلال أصحاب العمل مما دفع بالطبقات العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع وبدءوا يتجمعون في شكل تجمعات ونقابات سرية وعلنية للمطالبة بتحسين أوضاعهم. (1)

لقد كانت علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى التي تنشأ بناء على علاقات إنسانية اجتماعية وعلاقات مهنية ،حيث أنها كانت قبل ظهور الثورة الصناعية عبارة عن علاقات مباشرة وبسيطة، حيث تعتبر الثورة الصناعية نقطة انطلاق لتاريخ علاقات العمل والتشريعات العمالية بصفة عامة وذلك بسبب ما خلفته من مشاكل صناعية معقدة خاصة في نهاية القرن 18

أما مع بدايات القرن 19 ومع التوسعات التي شهدتها المصنع ومع انتشار التكنولوجيا وما خلفته من تقسيمات للعمل والتخصص الذي أدى إلى التقليل من دور العامل في المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة، مما أدى ظهور نزاعات وتشابك علاقات العمل خاصة بين العمال والإدارة وذلك بسبب الصعوبات التي يتعرض لها العمل أثناء عمله ولذلك كان لابد من تنظيم العمل وترشيده علاقاته وتحديد واجبات وحقوق كل طرف في هذه العلاقة وهذا يتم إلا من خلال وضع وإصدار قوانين ونظم تنظم هذه

(1) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م، ص 10-11

العلاقات بين العمال وأصحاب العمل للتوصل إلى إقامة ضمانات وحصانات للطبقة العاملة ضد الاحتكار والتعسف التي تتعرض له هذه الطبقة، هذا ما أنتج عنه إصدار قوانين عمالية موحدة .

ثالثاً: عوامل تطور علاقات العمل

1-الضغط العمالي: حيث أدى انتشار الصناعات الكبيرة قد ساعد على تكتل العمال في جماعات كبيرة، بدأت تلجأ إلى الضغط على أرباب العمل عن طريق الإضراب، حيث انه بدأ يتخذ صورة واضحة منذ منتصف القرن 19، حينما شعر العمال بقوتهم بسبب نمو تنظيماتهم واتحاداتهم تحت وحدة الهدف في سبيل المطالبة بحقوقهم ودرء الظلم الواقع عليهم

2-العوامل السياسية: بسبب القوة الكبيرة التي امتلكها العمال وبسبب كبر عددهم، بدأت الأحزاب السياسية تقترب إليهم عن طريق تبني مطالبهم والدفاع عنها، بهدف ضمان أصواتهم إلى جانبها في المعارك الانتخابية، حيث أن الأحزاب السياسية، حيث أدخلت ضمن برامجها المسائل الاجتماعية والنهوض بالعمال والدفاع عنهم، وتدعيم وعزيز العلاقات بينهم.¹

3-ظهور المذاهب الاجتماعية: يعتبر من أهم العوامل التي أدت إلى تدخل الدولة في مجال علاقات العمل وذلك لأنها جاءت ضد المذهب الفردي الذي يؤمن (نظام الحرية الفردية، ومبدأ سلطان الإدارة) كما و لخص بعض الفقهاء الفرنسيين هذا المذهب في عبارة صغيرة وهي "أن هذا النظام هو البؤس غير المعقول للطبقة العاملة " بسبب التفاوت الاقتصادي وتعميق الفجوة بين العمال وأصحاب العمل، ولهذا خرجت الدولة من سلبيتها وبدأت تتدخل لصالح الجماعة، كان تدخلها واضحاً في مجال علاقات العمل بصفة خاصة.⁽²⁾

رابعاً: خصائص علاقات العمل

من أهم الخصائص التي تتميز بها علاقات العمل عن غيرها من العلاقات هي:

- أنها علاقات إنسانية اجتماعية وذلك لما لها من قواعد معينة من قبل الدولة، ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في المجال المهني
- تعتبر علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها وذلك لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال، وذلك بهدف تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة حسب القانون المتفق عليه

¹توفيق حسين فرج: قانون العمل في القانون اللبناني والقانون المصري الجديد، الدار الجامعية، القاهرة، 1986م، ص52

²توفيق حسين فرج، مرجع نفسه، ص53

- يتفق فقهاء قانون العمل، على أن علاقات العمل تتخذ صبغة جماعية وذلك نظرا لان العلاقة القائمة بين رب العمل والعامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل أيضا تخضع لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية (النقابات) وهذا ما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل.¹

- علاقات الاقتصادية: تقوم بالتنظيم والإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية.

- علاقات العمل لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في العمل للعامل وللمؤسسة في حد ذاتها لما لها من آثار ايجابية على الإنتاج كما ونوعا.

خامسا: أنواع علاقات العمل :

1-علاقات العمل الرسمية:وهي عبارة عن علاقات منطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول ها داخل المؤسسة، ومن أهم اتجاهاتها هي :

العلاقات النازلة والتي تكون بين الرئيس والمرؤوسين بصفة رسمية ، من الأعلى للأسفل حسب تسلسل السلم الإداري ،أما بالنسبة للعلاقات الصاعدة يكون من الأسفل إلى الأعلى ويقتصر على تقديم الشكاوى والتقارير العامة والطلبات .²

ومن اهم ركائز علاقات العمل الرسمية هي:

أ-التنظيم الهيكلي(هيكل التنظيم الإداري):وهو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة

وهو أساسي من حيث انه أساس ومرحلة سابقة لكافة التنظيمات الاخرى، وهو تصميم من حيث انه يشمل أسلوب توزيع المسؤولية عن تحقيق ذلك الهدف على وظائف تدرج في مستوى مسؤولياتها وفي اختصاصها بشكل هرمي.³

ب-الاتصال التنظيمي:وهو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية

الاتصال الرسمي:وهي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة⁴

¹احمد حسن البرعي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري(النقابات)، ب، د، ن، ص 1-3

²فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، ب، س، دار مدني، ص 63-64

³محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط2، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2004م، ص70

⁴كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، 2004م، ص 297

الاتصالات الصاعدة: هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا

الاتصالات الهابطة: وهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، قد تكون الاتصالات مكتوبة، أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها (1)

2 - علاقات العمل غير الرسمية: وهي علاقات طبيعية يكونها مجموعة من الأفراد في بيئة العمل وذلك

استجابة من الأعضاء المكونين لهذه العلاقات إلى حاجتهم الاجتماعية منها:

- حاجة الانضمام أو التفاعل أي الحاجة إلى الاندماج في تلك الجماعة وتكوين تلك العلاقات

- حاجة العاطفة والحب أو الصداقة وذلك للتودد و التقرب الوجداني مع الآخرين(2)

من أهم ركائز التي تعتمد عليها هذه العلاقات هي :

هي جماعة العمل: وهي التي يدخل أعضائها في علاقات، وتفاعلات تلقائية، وترتبطهم بعض القيم والمعايير، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، وأهم ما يميز الجماعة هو الاتصال الوثيق، والضوابط التي تمارسها على أعضائها.(3)

- اعتمادها على التفاعل التلقائي، والدوام النسبي لصور العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل إطار الجماعات الرسمية .

القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لان هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم أواحد الاتصالات بينهم ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم ..

- تشابه الوظيفة : ويؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتمائلها إلى تشكيلهم في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة.

- السن و الاقدمية في العمل: إن العمال كبار في السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد

¹ كامل المغربي، المرجع نفسه ، ص297

² فاروق عبده فليه، السيد محمد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن،

2005م، ص100

³ حسان الجيلاني، الجماعات فب التنظيم، المرجع السابق، ص17

يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جيلهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم العمال الذين يتقاربون في السن، أو الاقدمية في العمل.⁽¹⁾

فالسن والاقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشك العمال في جماعات وتنظيمات غير الرسمية -المكانة الاجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، لذلك نجد البعض يطق على المكانة اسم الهيبة فالمكانة التي يتمتع بها بعض الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات ي رسمية وقد تكتسب هذه المكانة من المجتمع المحلي بصورة عامة.⁽²⁾

3 -علاقات العمل الفردية: وتعرف هذه العلاقات بعقد العمل الفردي حيث أفرزت المحاولات

الفقهية والتشريعية عدة تعريفات لعلاقات العمل الفردية منها:

بالنسبة للمحاولات الفقهية: وتعرف بأنها اتفاق يتعهد بمقتضاه احد الأطراف، وذلك بانجاز أعمال مادية لصالح الطرف الآخر وتحت إشرافه مقابل عوض³ *كما وتعرف على أن هذه العلاقات تقوم على اتفاق يلتزم بمقتضاه شخص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر وتحت إشرافه، وذلك مقابل اجر

4 :علاقات العمل الجماعية: تعرف هذه العلاقات بالاتفاقيات الجماعية حيث عرفها الأستاذ "مُجد

السعيد بناني"، أنها عبارة عن عقد كتابي متعلق بشروط الاستخدام والشغل، حيث يرم بين ممثلي نقابة أو عدة نقابات مهنية للعمل، من جهة، وبين مشغل واحد أو عدة مشغلين يتعاقدون بصفة شخصية، أو بين ممثلي نقابة أو عدة نقابات أو هيئة مهنية أو عدة هيئات للمشغلين من جهة ثانية.

كما وتعرف "بأنها اتفاقيات ناتجة عن تفاوض جماعي بين النقابات الممثلة للعمال من جهة، وأصحاب العمل، أو المنظمات التمثيلية لهم، من جهات ثانية وذلك بهدف التحديد والتنظيم.

¹ حسان الجيلاني " نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة مُجد خيضر بسكرة(العدد الخامس، فيفري 2004م)

² حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية واجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب، د، ن، 2015م، ص

³أحمية سليمان: الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، ب، د، ن، 2015م، ص63

المشترك لشروط وظروف العمل، من تشغيل وحقوق والتزامات متبادلة مع مختلف الضمانات الاجتماعية والمهنية، التي تخضع لها عقود العمل.¹

أ: خصائص ومميزات علاقات العمل الجماعية:

- الطابع الجماعي من حيث الأطراف وذلك من خلال مشاركة الأطراف في إبرام هذه الاتفاقيات، حيث ينتج عن هذه الخاصية نوع من إقامة المساواة في مراكز الاقتصادية والاجتماعية بين العمال
- الطابع التفاوضي من حيث الانعقاد ويكون التفاوض بين مجموعتين متساوية الأعضاء (العمال وأصحاب العمل) للتشاور والمناقشة وتبادل الآراء والمقترحات والمطالب.
- الطابع الشمولي من حيث المضمون حيث إن مضمون هذه الاتفاقيات شامل لكل ما يتعلق بعلاقات العمل بصفة مباشرة.²

سادسا:علاقات العمل من منظور نظريات الفكر الإداري :

تعددت التصورات التي تناولت التنظيم وعلاقات العمل بشقيها حيث يعود تأسيس هذه النظريات إلى تلك الأبحاث التي قام بها العديد من الباحثين أمثال تايلور في الإدارة العلمية كما إن هناك إسهامات عديدة أدت إلى بلورة نظريات حول التنظيم والتي تعتمد على جانب إبعاد العواطف والمشاعر الإنسانية والتوجه الشديد للمعاملة الرسمية وهناك إسهامات جاءت كرد فعل على الإسهامات الكلاسيكية أمثال التون مايو في العلاقات الإنسانية التي تعتمد على التركيز جانب المشاعر والعواطف والتوجه نحو علاقات المحبة والتودد ومن أهم هذه المدخل .

1- المدخل الكلاسيكي:

أ -الإدارة العلمية: تعتبر نظرية الإدارة العلمية هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد تايلور أسلوبا يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب الفنية دون غيرها

¹أحمية سليمان: قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ب، د، ن، 2012، ص 15

²أحمية سليمان: قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، المرجع السابق، ص 19-21

-ولقد كان "فريدريك تايلور" من الأوائل الذين بحثوا في مشكلات الصناعة والإنتاج بأسلوب علمي حيث توصل إلى صياغة مجموعة من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة العلمية بدلا من أسلوب الخطأ الذي كانت الإدارة الأمريكية تتبعه.¹

وعلى ضوء التجارب التي قام بها تايلور لرفع الإنتاجية، استخلص إلى وضع أسس للإدارة العلمية ومن أهم هذه الأسس:

-استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات

- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية مدروسة

- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد، على أن توفر له الإدارة تعليمات وإرشادات تتعلق

بكيفية الأداء الأمثل للعمل

- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال بمهام التنفيذ

-يجب على الإدارة تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجر، وهي ما يسعى الفرد إليه أساسا

في العمل ومن هذا يمكن دفعه للأداء من خلالها.²

حيث تميل فلسفة تايلور إلى مبدأ الدكتاتورية في معاملة الأفراد. فقد صمم على وجوب بقاء سلطة

اتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العاملين فيها، لان في نظره أن الإدارة تعرف

جيذا مصالح العمال وتسعى لتحقيقها متجاهلا بذلك الجانب الإنساني فمن رأيه انه لا مجال لإشراك العمال

في مناقشة هذه القرارات، أو الاعتراض عليها.³

وما يمكن الإشارة هو أن الإدارة العلمية ساعدت الكثير من أرباب العمل في بلوغ أهدافهم سواء

أكانت المادية أم الزمنية بأقل التكاليف الممكنة، كما وقد فتحت الباب أمام العديد من الباحثين أمثال)

هورس، فرانك جليبرت، هنري فايول....) وهذا الأخير الذي أيضا وضع مبادئ للإدارة العلمية وهي: تقسيم

العمل والتخصص والفصل بين السلطات ، تلازم السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، الانضباط أو النظام،

¹ صالح بن نوار: التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006م ص125

² حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ص69

³ عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، إسكندرية ، 2003م، ص89

الأجور العادلة، وحدة القيادة، خضوع السلطة، تدرج القيادة، النظام المعنوي و المادي، الانصراف، استقرار العاملين، اتحاد العاملين، المبدأ المركزية.¹

ومن خلال ما تقدم يمكننا القول إن الإدارة العلمية جاءت كتعبير عن احتجاجات أرباب العمل والإدارة، حيث أنها جعلت الإنسان ملحق للآلة وذلك من خلال دراستها للحركة والزمن، وتجاهلها للجانب الإنساني، والعلاقات الإنسانية الموجودة داخل المؤسسة ولم تعيرها الاهتمام بالرغم من أهميتها والتأثير الذي تتركه في المؤسسة في حد ذاتها و في العمال

، حيث اعتمدت سياسة التحفيز المادي لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى، وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الإنتاجية، وبذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة ولا بالعلاقات الموجودة داخل المؤسسة والتي لها التأثير الكبير على المؤسسة وإنتاجيتها وعلى العامل وجهده أكثر من الحوافز المادية وهي المتمثلة في الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل، حيث نرى أن التaylorية تنظر إلي التنظيم غير الرسمي في حالات استثنائية كصمام امن يحافظ على توازن واستمرارية النسق، برغم من قناعة تايلور بان التنظيم

ب: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

لم يكن اهتمام النظرية البيروقراطية بالعلاقات المهنية بالقدر الذي كانت توليه للجانب التنظيمي والبحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية والتي تجعل من المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها .

فالبيروقراطيين بدءا من "ماكس فيبر" وما جاء به كل من "روبرت ميرتون" و"سلزنيك" و "كولدندر" من نماذج تنظيمية بيروقراطية لم يهتموا تلك العلاقات بل تم حصرها ضمن إطار رسمي ثابت ومستقر ومحدد تمارس وفقه الاختصاصات تنفيذيا للوائح والقواعد والصيغ.

وحسب خصائص المنظمة البيروقراطية في مختلف النماذج جاءت مبعدة للمضامين الإنسانية وما قد تفرزه الوظائف والمهام من علاقات في شقيها الإنساني و الاجتماعي وحصرها في جانب مهني جاف وهو ما تبنيه مجمل خصائص المنظمة البيروقراطية الهادفة إلي التأكيد على الطابع الرسمي لمختلف والأنشطة التي تمتاز بالعقلانية أو ما سمي بالرشد في التعامل مع المشاكل والمعوقات الإدارية لاعتمادها على العمل المكتبي والتخصص الإداري، وتؤكد في هذا الجانب على انصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري، وهو ما يبين

¹ (سليمان عز الدين):التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، مطاحن الحروش-نموذجاً-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008م ص 58

بوضوح تنظيم النظرية البيروقراطية للعلاقات المهنية بكيفية شبه آلية محاولة الابتعاد بما قدر الإمكان وتجريدها من الجانب الآخر وهو ما تضمنه النموذج "الفيبري"⁽¹⁾

2: النظريات النيو كلاسيكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التقليدية التي اهتمت بقضايا تنظيمية آلية حيث كانوا ينظرون إلى هذه التنظيمات نظرة فيزيقية مادية، متجاهلة بذلك الجانب الإنساني والعلاقات التي تحدث داخل التنظيم، هذا ما أدى إلي ظهور نظريات كرد فعل عليها نظرا لاهتمامها بالجانب النفسي الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة ومن أهم هذه النظريات هي:

أ: مدرسة العلاقات الإنسانية :

-من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكننا من فهم الوظائف الظاهرة، أو الخفية في تنظيمات العمل، وهنا نبه "اوليقدشيلدون" عام 1923م في مؤلفه "فلسفة الإدارة" أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعددها.... وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء دورها ولتحقيق إنتاجيتها ولذلك تحاول مدرسة العلاقات الإنسانية أن تحقق التوازن حيث توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن المصنع يشكل نسقا اجتماعيا تتفاعل وتمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا أساسيا.

ومن في ضوء ما تقدم يفهم انه ليست العوامل أو الجوانب المادية للعمل هي التي تحقق آلية إنتاج عالية، وإنما هناك عوامل أخرى إنسانية إذ يمكننا القول أن لها الدور الأساسي في العملية الإنتاجية، بحيث يجب النظر للعامل على انه كائن إنسانيا اجتماعيا

لحاجياته، ورغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر في أدائه وفي علاقاته داخل المؤسسة.⁽²⁾

بما ان العامل كائن اجتماعي بطبعه وهو في حاجة إلى الغير لبناء علاقاته الاجتماعية مع الزملاء العمل حيث هذه العلاقات تنشأ بطريقة تلقائية غير مخطط لها والتي لها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

⁽¹⁾ بوبكر عصمان: "العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 26، جامعة محمد خضير، بسكرة ، 2012، ص28

⁽²⁾ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، مرجع سابق، ص 90-92

حيث يعود الفضل في تأسيس هذه المدرسة في تلك الأبحاث التي قام بها "التون مايو" بمصانع هاوثورن بشركة "وسترن إلكترونيك" في أمريكا حيث امتدت هذه الدراسات من 1924-1932م قرابة تسع سنوات، حيث كانت تهدف هذه الدراسات إلى الكشف العلاقة بين الظروف الفيزيائية وإنتاجية العاملين داخل المؤسسة، من ثم تحولت هذه الدراسات أهميتها إلى العوامل النفسية والاجتماعية المحدد لسلوك الأفراد، أين خلصت الى نتيجة مهمة ألا وهي: أن تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من السمات الشخصية للأفراد (كما كان سائدا عند تايلور)، كما وأوضحت هذه الدراسات على أهمية العامل داخل المؤسسة باعتباره ليس كائنا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وتحدد علاقاته وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة، بحيث هنا تظهر أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وما يمكن أن يحققه من مزايا للتنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يحقق حاجات ورغبات النفسية والاجتماعية.¹

ومن أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية هي :

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليست مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فينا بينهم
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها
- إن السبيل الذي يحقق التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي وذلك عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم
- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب إن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.⁽²⁾

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إليها هي :

- حيث أن التون مايو لم يهتم بالصراع بين العمال والإدارة حيث ركز في دراسته على التكامل والتناغم في التنظيم من خلال إخضاع مصالح الفرد للجماعة .

¹ المرجع السابق ، ص 91-93

² سليمان عز الدين، مرجع سابق ص 62

- ركزت علي الدوافع الاجتماعية مغفلة بذلك باقي الدوافع
- كما وجهت انتقادات بسبب إغفال وتجاهل التون مايو للصراع الصناعي، بحيث التون نفسه وصف العمال الذين ينتقدون الإدارة بالعصبين والمهووسين....⁽¹⁾

4: النظريات الحديثة: جاءت النظريات الحديثة للتنظيم محددة أسسا جديدة تعتبر من خلالها المؤسسة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف.

أ-نظرية النشاط التعاوني لجستر برنارد حيث أكد "جستر برنارد" على العلاقات المهنية عند إظهاره أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد ، أينما اعتبر المؤسسة نظاما تعاونيا يقوم على فاعلية التعاون بين أعضائها، ويعني ذلك انه خاض في العلاقات المهنية عندما اعتبر العنصر الإنساني مصدرا للعلاقات التعاونية متمثلة في مجموعة من العلاقات والاتصالات التي قوم عليها المنظمة .

كما وانه تطرق للعلاقات المهنية عند معالجته للتنظيم غير الرسمي منطلقا كونه يؤدي إلى خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة ذات صلة بما يؤديه الأعضاء من مهام في إطار محدد ومعلوم من العلاقات، من جهة أخرى فانه تطرق إلى طرق وأساليب العمل كأحد الأسس التي يقوم عليها التخصص التنظيمي وهي الطرق والأساليب التي تعكسها العلاقات المهنية السائدة داخل المنظمة ، أما اثر حديثه عن اقتصاديات الحوافز فنجد انه حدد الارتباط الجماعي وتوفير الشعور بالانتماء إلى الجماعة ضمن أقسام الحوافز التي أكد عليها وهو مالا يتم إلا ضمن علاقات تنشأ في إطار المنظمة. ⁽²⁾

وعلى ضوء ما تقدم وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه المدارس إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات وما يهمنها في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي، وتشجيعها على التعاون لتكوين تلك العلاقات التي من خلالها الفرد يشبع حاجياته من جهة ومن جهة أخرى يحقق العملية الإنتاجية

⁽¹⁾ رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة متتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2006م، ص 134

⁽²⁾ بوبكر عصمان، المرجع السابق، ص 30

الفصل الثالث

علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية

ثانياً: علاقات العمل وتطور تسييرها في المؤسسة الجزائرية

ثالثاً: عوامل تطور علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

رابعاً: مراحل سير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

خامساً: خصائص علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

سادساً: أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

أولا: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية

1: تعريف المؤسسة الجزائرية

أ- تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية: وهي تعتبر شركات مساهمة، أو شركات محدودة المسؤولية،

تملك من طرف الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة، أو بصفة غير مباشرة بجميع الأسهم أو جميع الحصص.⁽¹⁾

- ويعرف القانون 01-88 المؤسسة العمومية الاقتصادية: أنها شخصية معنوية، أي شركة ذات أسهم

أو شركة ذات مسؤولية محددة، مزودة برأس مال اجتماعي واستقلالية مالية وتخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري، فهي حرة في عقد الاتفاقيات حسب مصلحتها الخاصة.⁽²⁾

2: التنظيم في المؤسسات الجزائرية

إن الأسس التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي، كالتخصص، وتقسيم العمل وتفويض السلطة، كلها خصائص عامة تشترك بها جميع المؤسسات، إلا إن هذه الأساليب والمفاهيم، قد تختلف من بلد إلى آخر. لكن في هذا الجانب سوف نطبقه على التنظيمات الموجودة بالمؤسسات الجزائرية.

أ: التنظيم الداخلي للمؤسسة الجزائرية

من المعروف أن وجود التنظيم الرسمي ضروري وحتمي، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تستغني عنه، مهما

كان نوع نشاطها الذي تمارسه.

وبناء على ذلك فإن القانون الأساسي العام للعامل، قد اعترف أيضا بضرورة، وحتمية وجود التنظيم

الرسمي في المؤسسات الجزائرية، لأن الأعمال لا يمكن فهمها، وتأديتها بصورة موفقة إلا إذا حددها التنظيم

الرسمي، ووضع القواعد، والإجراءات اللازمة لتقسيم العمل، واختصاصات الأفراد، وأدوارهم المختلفة التي

يقومون بها باعتبارهم أعضاء التنظيم.⁽³⁾

حيث أشارت المادة 88 من القانون الأساسي العام للعامل إلى أنه يتعين على كل مؤسسة مستخدمة،

أن تضع نظاما داخليا، تحدد بموجبه القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، والانضباط العام، ومعايير الصحة

والأمن في العمل طبقا للقوانين والأنظمة^(4*)

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص206

² على زكاز، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة، 2013م، ص71

³ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سابق، ص141-142

(*) انظر القانون الأساسي العام للعامل، قانون رقم 78-12 مؤرخ في 1 رمضان 1398هـ الموافق ل5 غشت سنة 1978م، المادة 88، ص28

ب: الجهاز الإداري للمؤسسات الجزائرية:

إن الجهاز الإداري للمؤسسات الجزائرية يتكون من قيادة جماعية، وهي تتمثل في مجلس العمال، والقيادة التنفيذية، وتتألف من مدير المؤسسة، ونوابه، ورؤساء العمال.

وتحدد المادة 59 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات اختصاصات مجلس المديرية في عدة مجالات نذكر منها:

- البرامج العامة لنشاط المؤسسة، ومشاريع برامج البيع، والإنتاج...

- مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور

- مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسة

حيث أن جميع هذه المهام يقوم بها مجلس المديرية بصورة رسمية، حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يستجيب لأهداف المؤسسة، وينمو بنموها ويتسع.⁽¹⁾

3: معوقات التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

إن المؤسسات الجزائرية قبل أن تصل إلى مرحلتها الحالية كانت قد مرت بعدة تشريعات وقوانين لتنظيمها وتنسيق جهود العاملين بها، إلى أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الجزائرية أثناء تطورها شهدت العديد من العقبات لكي تصل إلى ماهية عليه الآن ولهذا سوف نتطرق إلى العقبات أو المعوقات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية

أ: على المستوى الداخلي:

تعرضت المؤسسات الجزائرية إلى عدة نقائص على المستوى الداخلي، ومنها المتمثلة في العوامل الإنسانية، ومنها المتمثلة في العوائق التنظيمية، والإجراءات البيروقراطية، التي أعاققت الكثير من جهود العاملين والمسؤولين على حد سواء ومن أهم تلك العوامل

-ثنائية القرار(بين تياران هما العمال من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى)

طغيان المشاكل الثانوية(بالتطور السريع والنمو الديموغرافي والمشاكل الاجتماعية الحادة التي يعيشها

المجتمع ، خاصة في المرحلة التي اتسمت بتراجع الثروة البترولية....

⁽¹⁾حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 143-144

ب: على المستوى الخارجي

تجاذبت المؤسسة على المستوى الخارجي عدة أجهزة ، منها جهاز التخطيط الذي كان مركزيا، والجهاز المصرفي، ومنها السياق الاجتماعي الذي اتسم بالتأزم والتدهور في السنوات الأخيرة خاصة، حيث انخفضت القدرة الشرائية للعمال، وانقطع الثقة بينهم وبين مؤسساتهم، بفعل الكثير من العوامل والأسباب . كما إن نقص تمويل المؤسسات بالمواد الأولية، وتعقيد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحصول على تلك المواد، وبالعملة الصعبة وكان عائقا إمام تطور الكثير من التنظيمات الصناعية.⁽¹⁾

ج: إعادة هيكلة المؤسسات

واجهت المؤسسات الصناعية الجزائرية عدة مشاكل في مراحل نموها المختلفة، وانعكست آثار هذه المشاكل على العاملين بالقطاعات الصناعية المختلفة وذلك بسبب تضخم حجم المؤسسة وازدياد عدد العاملين بها مما اثر على التنظيم الرسمي الذي بدوره أصبح عاجزا عن دوره، مما أصبحت المؤسسة الجزائرية تواجه عدة صعوبات منها الاتصال والإشراف وتوزيع السلطة، واتخاذ القرارات في الوقت الملائم، لذلك عملت الحكومة الجزائرية على إعادة تنظيم المؤسسات هذا بدوره أدى إلى إنشاء تنظيم جديد الذي يهدف إلى تشجيع المبادرات والإبداع، من اجل الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية بمنطق عقلي(تاييلوري إن صح التعبير) بحيث لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية والمشاعر والعواطف والجماعات.... لكن النتيجة كانت دائما هي خسارة إنسانية وخسارة مادية

د: استقلالية المؤسسات

حيث في هذه المرحلة تم إلغاء تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات على تجبر المؤسسات على الخضوع للسلطة الوصائية(مركزية) وأصبح من حق المؤسسة العمومية أن تتعاقد بصورة مستقلة، وأصبحت تتمتع بكامل الحرية في عقودها وتصرفاتها.⁽²⁾ (*)

و: الجماعات الصغيرة بالمؤسسات الجزائرية

إن كانت الجزائر قد اهتمت بإصلاح الهياكل الأساسية للمؤسسات الصناعة واهتمت بالجوانب التنظيمية فانه كما للمؤسسة جانبها الاقتصادي، والتقني فلها الجانب الإنساني أيضا، هذا الأخير بسببه

⁽¹⁾حسان الجيلاني ، المرجع السابق ،ص 149-152

⁽²⁾حسان الجيلاني ، المرجع السابق ص152-163

(*) لمزيد من التوضيح والتعمق، انظر المادة 58 من القانون رقم 88-01 مؤرخ في جمادى الاول عام 1408 الموافق ل12 يناير 1988م

واجهت الإدارة الجزائرية عدة صعوبات تمثلت أساسا في عدم فهم العنصر الإنساني في خصائصه ومميزاته، وسلوكياته المتنوعة لهذا سنت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة نظاما جديدا للأجور، والحوافز الجماعية والفردية، الذي يعطي الأفضلية للعمال في مواقع الإنتاج، وذلك لدفع جماعات العمل للإنتاج أكثر، وتحفيزها على العمل الخلاق.⁽¹⁾

ثانيا: علاقات العمل وتطور تسييرها في المؤسسة الجزائرية

إن تطور علاقات في الجزائر يعود أساسا إلى التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية في ظل القوانين الاقتصادية والاجتماعية حيث كان إصدار قوانين وتنظيمات العمالية فهو يعتبر حديث النشأة رغم أهميتها القصوى، حيث امتدت جذورها إلى غاية فترة متأخرة من الاستقلال الأمر الذي جعل قانون العمل في الجزائر يتأخر نوعا ما

إلا أن هذا لم يمنعها من التطور التسريع واللاحق بركب القوانين الأخرى ومن أهم مراحل تطور تنظيم علاقات العمل في الجزائر قبل الإصلاحات هي :

1: مرحلة الأولى: مرحلة القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي.

وتغطي هذه المرحلة الفترة التي أعقبت استرجاع السيادة الوطنية للنهوض بعلاقات العمل وتطويرها إلى غاية صدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي

أما علاقات العمل لم يورد القانون الأساسي لعام التوظيف العمومي رقم 133/66 الصادر سنة 1966، نصوصا قانونية لا صريحة ولا ضمنية يفهم من خلالها العلاقة التعاقدية للعمل بل اعتبرها علاقة تنظيمية محضة وهذا تؤكد المادة الخامسة من الفقرة الثانية من القانون الأساسي لنموذج عمال الإدارات والمؤسسات العمومية، وما يؤكد الطبيعة التنظيمية لهذه العلاقة هو تحديد الأجور حيث تكون الوظيفة اسبق من المنصب، والتقليل من المنازعات الفردية والجماعية.²

إن التكييف الذي اخذ به المشرع الجزائري لتحديد طبيعة علاقة الموظف بالإدارة إطار قانون الوظيفة العامة، وهو ما تنص عليه المادة السادسة منه .

⁽¹⁾ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص164-167

⁽²⁾ رشيد واضح:علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، ب، ط، دار هومه، الجزائر، 2003، ص31-32

2: مرحلة الثانية:مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (78/71)

ـ حيث تعتبر هذه المرحلة من المراحل التي فرضت وذلك بسبب تزايد عدد العمال والحاجة الماسة إلى أنظمة وقوانين تضمن لهم الحماية والرعاية وذلك لإعادة النظر في الحياة العملية للعمال والموظفين، بحيث يعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو فاتحة قوانين العمل في الجزائر وذلك بهدف تكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية بهدف

إحداث نوع من الانسجام بين المؤسسات وعمالها من جهة ومن جهة أخرى نجد نفس الهدف الذي صدر من اجله القانون المتعلق بعلاقات العمل (الجماعية في القطاع الخاص) أما في سنة 1975م تم صدور أمر الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص، لتليه مجموعة من النصوص القانونية الأخرى المتعلقة بالعدالة في العمل، حيث في هذه المرحلة بإبرام بعض الاتفاقيات الجماعية بين المؤسسات العامة الاقتصادية وعمالها .

3: مرحلة الثالثة:مرحلة القانون الأساسي العام للعامل 78-90

ـ وتهدف هذه المرحلة إلي وضع الأسس والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم علاقات العمل بأنواعها (فردية -جماعية -رسمية -غير رسمية) في كافة قطاعات والنشاط وذلك من⁽¹⁾ اجل التحكم في الفئات العمالية على اختلاف أصنافها ودرجاتها وقطاعاتها باستثناء العمال الذين يشتغلون لحسابهم الخاص حيث قانون الأساسي العام للعامل في هذه المرحلة تمكن من توحيد النظام القانوني المطبق على علاقات العمل مهما كان النشاط أو القطاع الذي ينتمي إليه العامل

واهم ما يميز قانون العام للعامل انه يشبه كثيرا قانونا أساسيا في الوظيفة العامة وذلك من البنية دون إهمال لمقتضيات ومستلزمات القطاع الاقتصادي (مناصب العمل، الأجور، المدة)⁽²⁾

4: المرحلة الرابعة: مرحلة استقلالية المؤسسات

ـ وفي هذه المرحلة قررت لجنة العمل المختصة في تحضيرها بهدف إنشاء وتحسين محتوى القانون

الأساسي العام للعامل والمراسم التطبيقية له قصد الوصول إلي تطوير علاقات العمل وتحسن فاعلية المؤسسة، بحيث عرفت سنة 1990 صدور قانونية متعلقة بتنظيم علاقات العمل على

أساس مبدأ التعاقد بموجب القانون 11/90(*)

¹ رشيد واضح مرجع سابق، ص33

² رشيد واضح: مرجع سابق، ص 33-34

ويعرف المشرع الجزائري القانون العمل " بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل ويعرف هذا الأخير على انه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه عامل بان يشتغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل اجر¹

واعتمادا علي الاتفاقيات الجماعية للعمل كإطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل بدلا من النصوص التنظيمية كما وصدرت العديد من القوانين ذات الطابع التنظيمي وذلك لجعل علاقات العمل في مرحلة استقلالية المؤسسات انطلاقا من مبدأ حرية العمل وحرية التعاقد بحيث أصبحت علاقة العمل بهذه المرحلة تتسم بنوع من التطور ، أين أصبحت علاقات العمل تقوم على أساس حرية الإرادة في التعاقد بناء علي عقود رضائية ضمن الحدود التي تضعها السلطة العامة وذلك قصد ضمان الاستقرار في الوظائف والمساواة في الحقوق ...

ثالثا: عوامل تطور علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

و اقتصر ذلك في تدخل الدولة على متابعة هذا التطور لعلاقات العمل وتشريع النصوص وتحسن ظروف العمل وهذا التطور لعلاقات العمل كان نتيجة لعوامل كثيرة وهي:

1-العوامل السياسية والاقتصادية: لم يكن تدخل الدولة مقتصرًا على حماية الطبقة العمالية بقدر ما كان تدخلها بسبب تخوفها من زحف الطبقة العمالية نحو السلطة، لهذا بادرت بوضع قواعد قانونية وتنظيمية لإعادة التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين العمال وأصحاب العمل قصد حماية مصالح العمال(حماية الأجور، وإجبارية الضمان الاجتماعي...) الأمر الذي أدى إلى تحول الكثير من علاقات العمل من الطابع التعاقدى إلى الطابع القانوني التنظيمي

2-العوامل المهنية والاجتماعية: التي لعبت فيه الطبقة العمالية دورا هاما وذلك في وضع وتطوير قانون العمل حيث تدرجت في مطالبها وأصبحت أكثر تطورا لاسيما تحسین ظروف العمل وربط الأجور بالسياسة العامة الاقتصادية... حيث أن هذه المطالب تميزت بطابع التحرك الجماعي بهدف تجنب المواجهات الفردية الأمر الذي أدى إلي قيام التنظيمات النقابية تحت تسميات مختلفة.

3-العوامل الفقهية والدولية: لقد كان لآراء الفقهاء و الدارسين والمنظمات الدولية المختصة دورا وأثرا كبيرا في تطوير وتوسيع نطاق تنظيم علاقات العمل حيث عرفت المرحلة الراهنة تطورا ملحوظا في عالم الشغل

³ (إبراهيم زكي اخنوج: شرح قانون العمل الجزائري ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982م، ص3

من حيث التحسن في ظروف العمل وارتفاعا في الإنتاجية، وهذا الذي أدى بدوره إلى تطور علاقات العمل.¹

رابعا: مراحل سير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية

يبدأ سريان علاقة العمل في المؤسسات الجزائرية، بمجرد أداء العامل لعمله، أي بمجرد قيام العامل بانجاز وتنفيذ الأعمال والنشاطات المتفق عليها في عقد العمل.

ومن أهم المراحل التي تمر عليها علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية هي:

1: المرحلة التجريبية: وهي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة في فترة تدريبية، قصد التأكد من مدى كفاءته، وقدرته واستعداده للقيام بالعمل الموكل إليه، حيث تعتبر هذه المرحلة كفرصة للعامل لإثبات مهاراته، وخبرته في إتقان العمل الذي كلف به.²

حيث حددت المادة 18 من قانون علاقات العمل الجزائري (11/90) هذه الفترة بـ12 شهرا، كأقصى مدة، و6 أشهر كحد أدنى نظرا لطبيعة كل عمل.

كما وتنص المادة 19 من نفس القانون (11/90) أن العامل يتمتع خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، ويخضع لنفس الواجبات^(*)

2: مرحلة الترسيم أو التثبيت: وهي الفترة التي تعقب فترة التجربة، حيث أن صاحب العمل يمكنه أن يثبت العامل في المنصب بعد ثبوت قدرته على انجاز الأعمال التي وكلت إليه بالكفاءة المطلوبة، فيصبح عقد العمل المؤقت عقد عمل نهائي، كما ويصبح العامل متمتعاً بكافة الحقوق والواجبات.³

خامسا_ خصائص علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية

من خلال ماتقدم حول تعريف المشرع الجزائري لقانون علاقات العمل، وانطلاقا منه، الأمر الذي يقودنا إلى تعريف عقد العمل كتذكير: انه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه عامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل اجر.

وعليه إن علاقات العمل المرتبطة بهذا القانون (قانون علاقات العمل) تتركز على خاصيتين هما:

¹-رشيد واضح: مرجع سابق، ص38-39

²مصطفى جلال القرشي: شرح قانون العمل الجزائري(علاقة العمل الفردية)، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة1984م، ص17
(*) انظر المادة 120 من قانون علاقات العمل (11/90).....يحتمل فترة التجربة.....

³ مصطفى جلال القرشي مرجع نفسه، ص 18

1-التبعية: أن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره، وتحت إدارة وإشراف هذا الغير ويشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل مقابل اجر.

2-الأجر: قانون علاقات العم لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان، يقوم به مقابل اجر، وعى ذلك فان العمل الذي يتم بدون مقابل لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل.⁽¹⁾

خامسا:أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل.

1:أساليب تسيير علاقات العمل:

أ: الرقابة والإشراف: وتعتبر مهمتين متلازمتين وذلك لان كل منصب يتضمن مهام إشرافية إلا ويقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه للإشراف بعملية الرقابة حيث إن التنفيذ لهاتين المهمتين هو الذي يعطي الشكل العام للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف (المسؤول، رئيس المصلحة...) داخل المؤسسة هو عامل يتلقى تعليمات وأوامر من الجهة العليا مباشرة (اتصال عمودي) ليمليها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه وسلطته ومتابعة تطبيقها وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وأيضا بغية الوقوف على مواضع النقص ونقلها للجهات العليا في شكل تغذية رجعية لتسويتها

-فأسلوب تسيير علاقات العمل الذي يتضمنه هذا النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة يمثل الموجه الوحيد لعلاقة العمل الفردية على الخصوص والجماعية على العموم وذلك نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الامتثال وتنفيذ التعليمات.⁽²⁾

وهي في مجملها تعكس جانبا مهما لشكل علاقات العمل .

ب -التفاوض الجماعي والمشاركة : ويعتبران من أهم الآليات التي تتضمن إيجاد الأساليب الملائمة والضرورية لتسيير علاقات العمل في المؤسسة ،لان التفاوض الجماعي :هو آلية تحدد وتضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل والمسيرة لها لان تنفيذها ينتج عنه آثار علاقات العمل وذلك عن طريق التفاوض بين إدارة المؤسسة وممثلو العمال للتوصل لإبرام اتفاقية جماعية ومن أهم المواضيع التي يتم فيها التفاوض الجماعي داخل المؤسسة كمسألة الأجور، التعويضات، المنح، المكافآت... (انظر إلى المادة 120 من القانون

¹ إبراهيم زكي اخنوج، شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982م، ص3

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 17 سنة 1990.

11/90) والتي نجدها جميعها يتعلق بعلاقات العمل ومكوناتها وما ينتج عند تنفيذها، وعليه نجد أن هذه الآليات تنتهج كأساليب ترتبط بالاستقرار الوظيفي، والالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

2: وسائل تسيير علاقات العمل : تتضمن المؤسسة الصناعية عدة وسائل للتحكم في علاقات العمل وضبطها وتوجيهها ومن أهم هذه الوسائل:

أ- عقد العمل : وهو يعتب عقد عمل مبرم بين العامل وإدارة المؤسسة وله أهمية كبيرة في نشوء علاقة الانتماء العامل للمؤسسة فبمجرد التحاق الفرد للاشتغال في المؤسسة يعتبر عاملا تربطه علاقة بها ويترتب عليه تكوين حقوق وواجبات متبادلة وذلك لما له من عناصر متفق عليها من كلا الطرفين لتحقيق الأهداف المرجوة لأنه يعد ضمانا للحقوق سواء كانت للمؤسسة وذلك من خلال الالتزام التنظيمي، أو للعاملين من خلال الإسهام في استقرارهم الوظيفي.

ب: الانضباط: وهو يخص كل الإجراءات الهادفة إلى الحفاظ على سير علاقات العمل وفق التنظيم المحدد لها (مثلا الأخطاء المهنية التي يترتب عليها عقوبات و هاته العقوبات تملئها المؤسسة⁽²⁾)
ج: الوقاية الصحية والأمن : وهذه لتوفير الحماية الضرورية للعاملين أثناء ممارسة مهامهم وفي هذا الجانب نجد النظام الداخلي للمؤسسة يحدد الشروط الوقائية الكفيلة باتقاء الحوادث والأخطار المهنية المحتملة وهذا ما يشعر العاملين بالأمان ورضا نحو عملهم^{(*)3}

⁽¹⁾ القانون رقم 11/90 المؤرخ 04، 1990 - 21 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية العدد 17 سنة 1990.

⁽²⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 17، سنة 1990.

^(*) راجع القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26/01/1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن ، وطب العمل سنة 1988.

الفصل الرابع

الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي

ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي

ثالثاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

رابعاً: محددات وعوامل الاستقرار الوظيفي

خامساً: المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي

سادساً: العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي

اولا: بعض المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

1- الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا والاستقرار في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضا وذلك لصعوبة قياسها ودراستها بشكل موضوعي لارتباطها بالحالات الوجدانية الانفعالية للفرد بسبب الفروق الفردية نظرا لان الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب وهذا ما ينعكس علي الخصائص والوظائف ، ومن هذا سنحاول دراسة كيف يكون الرضا عن العمل مؤشر من مؤشرات الاستقرار الوظيفي .

- يعرف الرضا الوظيفي: عند "الفويجيري" بأنه عبارة عن موقف الشخص اتجاه عمله ، ويكون نتيجة لإدراكه له ، لذا فهو ينشأ عن عناصر ونواح وظيفية متعددة منها (الراتب ، الترقية العلاقات داخل المؤسسة...)⁽¹⁾، وبما أن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات أو المؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها ، حيث يرى مُجد سلطان في هذا الصدد "انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة إرادية"⁽²⁾

2 - الشعور بالولاء والانتماء: إن لكل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها المسطرة ، لا بد عليها أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال وأيضا يجبوا أن يكونوا مطلعين عليها هذا بدوره ينمي لديهم مشاعر الانتماء ، بحيث يشعر الفرد انه يعمل من اجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها ، ذلك لان

العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الادراي وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال، وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من الفروع العملية الإنتاجية .

كما ويشير "الولاء" إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء.⁽³⁾

كما و يشير إلى تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط أفراد المؤسسة، حيث يرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها -مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة

⁽¹⁾ بشرى عبد العزيز، " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون ، 2013م، ص260

⁽²⁾ جاسم رحيم، المرجع السابق، ص147

⁽³⁾ فريدريك معنوق، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديميا، ب، د، ن، س، ص219

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغبتهم وبالتالي رضا عن عملهم

-مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين

3-الروح المعنوية: لقد اتخذت الروح المعنوية مكانا هاما في الدراسات الاجتماعية ذلك لارتباطها بأهم

مورد في المؤسسة ألا وهو الفرد، وقبل أن نشير إلى العلاقة بين الروح المعنوية والاستقرار نتطرق إلى بعض

التعاريف لمصطلح الروح المعنوية

حيث عرفها "مُحَمَّد عَليش" في كتابه، إدارة الموارد البشرية: على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته

وجهدته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.⁽¹⁾

وعلي ضوء ما تقدم تكمن العلاقة بين الاستقرار والروح المعنوية في أن هذه الأخيرة هي في الحقيقية

الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك نرى أن الروح المعنوية لا يمكن خلقها

عن طريق الأوامر والتعليمات أو العقوبات، بل تأتي عن طريق مثلا تحسين ظروف الملائمة التي تمكن العاملين

من أداء العمل الذي بدوره يخلق الثقة والاحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين فيما بينهم ومن ثم إشباع

حاجاتهم والتي بدورها تؤدي إلى استقراره في عمله والحث علي تحقيق العملية الإنتاجية.

ثانيا: أهمية الاستقرار الوظيفي

بالنسبة للفرد وللمؤسسة:

- إن ثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر

في عمله متطبع بقيم الجماعة ومتشبع بثقافة المؤسسة

- ما يدل على استقرار العامل في عمله هو، إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل

التعب ونخفض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل .

- أن العامل المستقر في عمله له الحظوظ الأكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي

⁽¹⁾فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التخصص، جامعة منتوري، قسنطينة،

- أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها، فكلما استمر انتماء أفراد الجماعة للمؤسسة، زاد تماسكها، والعكس صحيح، لأنه لو ترك فرد من أعضاء المؤسسة زاد احتمال تفككها لان استمرارية المؤسسة وتماسكها يعتمد بالدرجة الأولى على تماسك أعضائها.⁽¹⁾

- أن الاستقرار الوظيفي للعاملين ونجاحه، ونماء كفاءتهم ينعكس على استقرار المؤسسة واستمرارها - إن وجود المؤسسة ومصيرها أو اضمحلالها مرتبط بوجود العاملين، فبدونهم ليس للمؤسسة وجود.⁽²⁾ ومما تقدم نرى أن الاستقرار الوظيفي للعاملين له أهمية كبيرة على العامل في حد ذاته وعلى المؤسسة، لأنه باستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المؤسسة مجتمع صغير لان فيه تشترك الكثير من الخصائص يجمع الأفراد الذين يشتركون في نفس الثقافة التي تميز كل مؤسسة دون غيرها، كما ولهم نفس الهدف الذين يسعون لتحقيقه ألا هو العملية الإنتاجية، لان جماعات العمل تحكمها هوية واحدة وهي المؤسسة، لأنه لو نظرنا إلى العمال الراضين عن عملهم نجد أنهم يأتون صباحا للمؤسسة للدفع بها من اجل البقاء والاستمرار، ولا يتركونها إلا من اجل العودة إليها في الصباح، وذلك يتحقق من خلال توفير المؤسسة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي، إلا أن تكون المؤسسة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم.

ثالثا: مظاهر الاستقرار الوظيفي:

1- تماسك جماعة العمل : باعتبار المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد بحيث يمكننا تصنيفها إلى ثلاثة جماعات تتمثل في "جماعة الزملاء، جماعة الإدارة، جماعة الرؤساء" ومن خلال ما يلاحظ يمكننا وصف المؤسسة بأنها عبارة عن بيت صغير تتفاعل فيه تلك الجماعات مع بعضها البعض وترتبطها علاقات عمل سواء تحت إطار القانوني أي الرسمي³ أو الغير الرسمي، حيث أن لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها ومهامها تسعى لتحقيقها في ظل تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل بوجه خاص وللمؤسسة بوجه عام، وهذا يعتمد على بناء العلاقات الممتازة بين

⁽¹⁾ ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقراره الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ابوبكر الفايد تلمسان، 2014م، ص 202

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 204

⁽³⁾ رقيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014، ص 59

الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها لإحداث التوازن والتنسيق والتكامل وذلك تجنباً للصراعات، بحيث يكون هذا عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية كذلك يجب على المؤسسة أن تفتح المجال لجماعة العمل للتفاعل فيما وذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال التي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز وتماسك الجماعة.

ومما تقدم نوضح أن نجاح جماعة العمل واستمرارها وتحقيق أهدافها المحددة مرتبط بنوعية العلاقات التي توجد داخل المؤسسة لما لها من دور على الجماعة وتماسكها وذلك من خلال الاتصال بين مختلف الجماعات لإحداث التماسك والتكامل فيما بينها وتجنب الصراع والتنافس للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لأن نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل بالتمسك ببيئة العمل والذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار في العمل .

2 - الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل التي تؤدي إلى الصحة والراحة النفسية للفرد، فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، كما أشار "ابراهيم ماسلو" إن أهمية الحاجة إلى الأمان تظهر بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، لأنه عندما يشعر العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعائلته وتأمين تلبية متطلبات الحياة والعيش هنا العامل يشعر برضا تجاه عمله ويستقر فيه.⁽¹⁾

حيث يعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره والذي يساهم في رفع روح المعنوية للأفراد من جهة ومن جهة أخرى يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

- من الملاحظ أن العامل دائماً ينتابه الشعور بالقلق أثناء عمله حيث انه يبقى دائماً محاط بشعور الخوف ما لم يلبى حاجاته ومتطلباته لهذا يجب على المؤسسة أن تضع ضمانات للفرد من خلال التأمينات الاجتماعية التي توفرها مثل (ضد العجز، وحوادث العمل ...)

⁽¹⁾ رفيقة بن منصور، المرجع نفسه، ص 60

وعند تحقيق هذه المتطلبات تجعل الفرد يشعر بالأمان والراحة النفسية وبالتالي ينعكس بالإيجاب على أدائه.

وعلى سبيل المثال العمال في المنظمات اليابانية فهم يقومون بالتوظيف مدى الحياة، حيث نجد العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد كما هو محدد عنهم، حيث هذا يجعل الفرد يشعر بالأمان والولاء اتجاه المنظمة التي يعمل بها من جهة ومن جهة أخرى يتفانى في بذل أقصى جهده وبكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته وحاجاته .

3- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات :

ترمي الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين لوضع أهداف الجماعة وتحديدتها في رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، كما وأشارت بعض الدراسات إن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية ويؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة.⁽¹⁾

كما أشار " بلاك واكرز " إلى إن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل .

-وما تقدم نجد انه لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة يجب إشراك العاملين والإطارات في المؤسسة لإعداد الخطط وذلك عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال بين جماعات العمل، حيث على المنظمة أن تنظر للعامل كنوع من الشريك أو المتعاون له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر انه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل يجب أن يشعر العامل بأنه العضو الفعال في المؤسسة، هذا بدوره يزيد من انتمائه وولائه لهذه المؤسسة، كما ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل .

4 - تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

يرى "والكر" إن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من أجزاء التوظيف، وذلك لتعلقها بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف دائمة التغيير وتطوير الأنشطة

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص61

الضرورة لإشباع هذه الحاجات ،حيث يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين ،وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة .

تعتبر عملية التخطيط المسبقة للموارد البشرية ضرورة لسير العملية الإنتاجية ،حيث يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك تجنباً للعقلة التي يمكن بان تتسبب في الوضع العشوائي للعمال لأنه يؤدي إلى حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين⁽¹⁾

فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا بدوره يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة داخل المؤسسة، لذا على المؤسسة أن تخطط للموارد البشرية وتهيئ مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال.

رابعاً:محددات وعوامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

1-محددات الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة:

تعرف محددات على أنها مجموعة العوامل التي تؤثر سلبياً أو إيجابياً في رضا العامل عن عمله واستقراره فيه .

كما وهي مجموعة الاشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المؤسسة ،وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ،ويزداد ارتباطه بها، حيث حددها "فروم" بالعوامل الستة الآتية(الإشراف، جماعة العمل،الأجر الذي يتقاضاه العامل ،فرصة الترقية ،ساعات العمل).⁽²⁾

-يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة ،إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها إذن عدم تحقق الاستقرار

⁽¹⁾ وسام زهاني، نظام الحوافز واستقرار المورد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016م، ص36-37

⁽²⁾ ريفيقه بن منصور، المرجع السابق، ص 59

وتدني درجته داخل المؤسسة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وان كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها .

2-عوامل الاستقرار الوظيفي:

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر في الاستقرار الوظيفي ومن أهمها :

أ-الترقية:وهي نقل الموظف أي وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله، وتؤثر في الغالب على استقراره الوظيفي .

حيث تزيد الترقية من حماس العمال ومثابرتهم وحنثهم عن بذل جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يتولد لديهم شعور بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمؤسسة. (1)

وبالتالي تزرع لديهم روح التنافسية مما يتولد لديهم علاقات التي بدورها تؤثر على الإنتاجية ما يرفع لديهم مستوى تمسكهم بالعمل واستبعاد فكرة تركه.(2)

ب_الإشراف:يعتبر الإشراف الكفئ من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل حيث يرى البعض انه عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، وتتبع أعمال الفرد في وظيفته لمعرفة صلاحيته لها ودرجة رضائه عنها وهل استطاع أن يكون علاقات طيبة بزملائه ورئيسه في العمل

حيث يؤدي الإشراف داخل المؤسسة دورا هاما في تشكيل وتغيير اتجاهات العمال وبالتالي أنماط سلوكهم، حيث يعتبر المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال فهو له دور هام في المؤسسة لأنه المسؤول على العملية الإنتاجية ومدى تحقيق آلياتها وفي نفس الوقت له علاقات ويتفاعل مع كل من العمال والإدارة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بان عملية الإشراف هي تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف وذلك بتنمية دافع الانجاز وتدعيم العلاقات والاتصالات وبث الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون مما يتولد لديه رضا عن العمل وبالتالي استقرارهم.

(1) المرجع السابق، ص76

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص65

ج-الاتصال: يحضى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المؤسسة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي والاتصال داخل المؤسسة ليس فقط من جانبه الرسمي (علاقات أصحاب المراكز والسلطة ببعض، بل أيضا من جانبه غير الرسمي (مراكز التنفيذ، عمال)

وهذا مايو ضح ويؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لان الاتصال الجيد، يقوم على علاقات الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ويلغي الفوارق، وبالتالي علي التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة منها من الأسفل للأعلى، حيث يتمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميولهم ومشاعرهم ليضمنوا استقرارها واستمرارها في العمل من جهة، وتحقيق العملية الإنتاجية من جهة أخرى.⁽¹⁾

سادسا-المدخل النظرية للاستقرار الوظيفي :

1 -نظرية النسق التعاوني لشيستر برنارد

حيث قدمت تحليلاته حول التنظيمات من خلال النسق التعاوني ،باعتبار أن كل نسق يكون تابع للأنساق الكبرى ،من خلال التعاون والتفاعل بين الأفراد، حيث اهتم برنارد بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعت أو الإسهامات وكيفية إشباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة⁽²⁾

وحيث نرى شيستر برنارد اهتم بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية ،حيث ابرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة ،كما أوضح في كتابه المعروف من اجل تحقيق أهداف محددة والميزة الرئيسة التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيلة من جماعات بشرية تتصل بعلاقات وتعاون فيما بينها من اجل أهداف محددة.

حيث يرى برنارد أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل والمواصلة ،مما يؤدي إلى الانضباط والولاء

⁽¹⁾ رفيقة بن منصور ، المرجع السابق، ص77-79

⁽²⁾ فاروق مداس، المرجع السابق، ص23-24

وحب العمل والمواصلة مما يؤثر على استقرار العامل داخل المؤسسة ،لان الفرد دائما يسعى لتكوين جماعات ينتمي إليها وليشبع رغباته وحاجاته

فالفرد تنمو لديه دوافع ورغبات مثل رغبته لانضمام للجماعات غير الرسمية وبما انه كائن اجتماعي يحتاج للغير للتواصل معهم ولإثبات وجوده وتحقيق رغباته فهو دائما يحاول بناء علاقات جيدة وطيبة لكي يشعر بالانتماء لتلك المؤسسة وهذا ما ركز عليه برنارد على ضرورة وجود شبكة وحيدة من اجل التماسك.⁽¹⁾ ومن خلال ما تقدم نرى بان النظرية تنظر للعامل بانتمائه إلى جماعة العمل غير الرسمية ،حيث تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة لهذا يجب أن يسود في هذه الجماعات جو من العلاقات الطيبة لتحفظ له مكانته والتعاون والتعاطف الاجتماعي لتحقيق الأهداف ،لكي يشعر العامل بنوع من الأمان النفسي والاطمئنان حول وظيفته مما يجعله مستقرا في عمله وبالتالي لتطوير مهاراته ،ويحسن أدائه من خلال استجاباته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتعاون والتضامن وغيرها وبذلك يؤدي لرفع الإنتاجية من جهة وحفاظ العامل على وظيفته والاستقرار فيها من جهة أخرى⁽²⁾

2 - نظرية سلم الحاجات لابرهام ماسلو:

يرى ماسلو إن احتياجات الإنسان تنظم حسب أولويات حيث افترض إن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ،وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل كما إن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار وتتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين

أ:درجة الحرمان أو مستوى الإشباع

ب:قوة المثير

وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين

حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاث افتراضات أساسية:

⁽¹⁾حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، ص89

⁽²⁾ فاتح جبلي، المرجع السابق، ص75

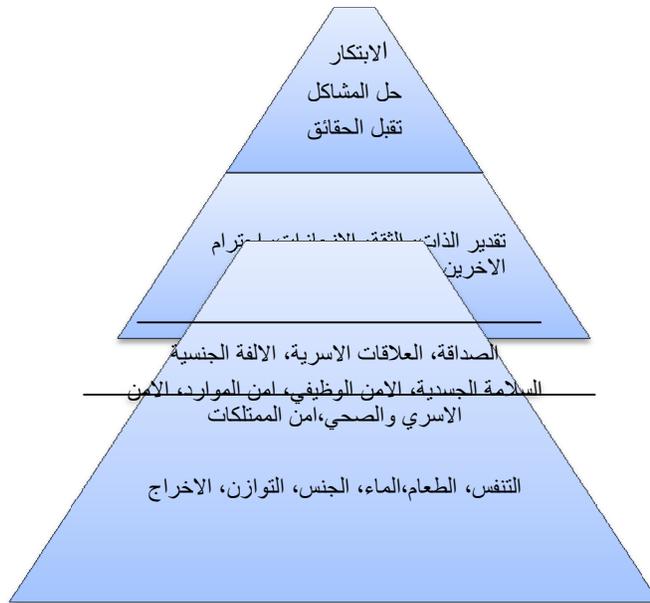
-البشر كائنات محتاجة، من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، فالحاجة الغير المشبعة هي التي في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك⁽¹⁾

-ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلي حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء وتليها حاجات الذات والمركز والاحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تتدرج هرميا حيث تبدأ بالأساسية إلي المركبة

-يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلي المركبة فقط، عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة

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

فهذه النظرية تعد موجهة فعالا للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق استغلال الأمتل لهذه الموارد، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها ويولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي، ما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية واستخدام الأفضل لإمكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم طالما أن المؤسسة تعمل على إشباع متطلباتهم.



⁽¹⁾ رقيقة بن منصور، المرجع السابق، ص52

الشكل رقم (2): يمثل هرم ماسلو للحاجات

سابعاً: العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي

إن الاهتمام بالجانب المعنوي اوجد مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة والعمل، وهي بدورها أولت جانب لرضا العامل عن عمله واستقراره فيه اهتماما أكبر وصار هذا الاهتمام في تزايد مستمر وبالتالي الدراسات الموجهة لهذا الجانب، وقد بدأت الدراسات التطبيقية للاستقرار الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ 1910م تقريبا مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي.

ومادام يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التنمية الإدارية والتنظيمية فان دراسة الاستقرار الوظيفي للعاملين وتوفير الجوانب المحققة لرضاهم هي الأخرى أيضا على قدر كبير من الأهمية.

فمدرسة العلاقات الإنسانية تنتظر من المصنع أن يمنح للعامل وسطا عائليا، لأنها ترى أن الاستقرار الوظيفي عندما يضاف إلى بنية تنظيم العمل الحاجيات الاجتماعية والإنسانية للمستخدمين، أي يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني في المؤسسة. وعليه فانه بإرضاء العامل، تستطيع الإدارة أن تحصل منه ما يملك من المؤهلات و الجهود الضرورية و العطاء المهني لتحقيق إنتاجية أعلى، ولكن الواقع الاجتماعي هو واقع أكثر تعقيدا من كل التفسيرات النظرية التي قدمتها مختلف المدارس، فالعامل يبقى غير راض رغم كل التغيرات التي أجريت ومازالت تجري على التنظيم العلمي للعمل يرتبط على غرار البحث عن الرضا المادي وعن الإنتاجية برهانات اجتماعية أخرى، ففي هذا السياق، فان عدم تطابق العامل مع التنظيم أو بتعبير آخر، عدم إمكانية اختزال الإنسان إلى مجموعة حركات مضبوطة ومحسوبة قبليا⁽¹⁾

لا يعود إلى كون العامل إنسان فحسب بل أن تاريخ العمال يبين أن العامل يرفض الامتثال التام إلى التنظيم، لان القضية بالنسبة إليه، ليست قضية محاولة الوصول إلى تحقيق أهداف مادية لبلوغ السعادة فقط، بل تتعدى نطاق التنظيم في ذاته، لتصل إلى مستوى الاحتجاج عن العلاقات الاجتماعية التي تربطه "بالمهيمن" الذي يملك سلطة تسيير الاستثمارات، أي تسيير قوى تحويل المجتمع، ويكمن جوهر الاحتجاج هنا في أن المهيمن يقرر الاستثمارات وفق ما يخدم مصالحه.

⁽¹⁾ علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، نفس المرجع السابق، ص 38-40

1- خصائص المؤسسة الإنسانية المحققة للاستقرار الوظيفي

1- الجانب المعنوي:

- وضع الإنسان في المقام الأول: إن المؤسسة الحديثة هي التي تتحول من الاهتمام بالآلة إلى الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى، وهذا يتطلب من المؤسسة ان تتميز بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشاكل ووضع الأهداف وتحسين الإنتاج. وتعمل المؤسسة على خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في المؤسسة كما وتعطي الفرصة للإبداع وتنمية الأفكار، وتشجع الإدارة الذاتية، والتجديد الذات، والتفوق على الذات¹

- الاستحواذ على القلوب : تأتي أعلى مستويات الأداء من القلوب المفعمة بالحب . فإذا استطاعت المؤسسة أن تصل الى قلوب موظفيها، فتستطيع أن تقدم أرقى مستوى أداء يمكن لبشر أن يحققوه . وهناك استراتيجيتان لفتح أبواب القلوب والنفوذ الى أغوارها: الأولى، الرؤية التي تفجر الطاقة وتلهم المشاعر⁽²⁾ .
والثانية، مساهمة المؤسسة في استقرار الحياة العائلية للموظفين .

- التقدير المعنوي : للتقدير المعنوي اثر هام في حفز المؤسسة لعاملها، وقد تنبع القوة الحافزة للمكافأة على انفراد العامل بالحصول عليها، مما يعزز التقدير المعنوي الذي تتضمنه .
ويتخذ التقدير أشكالا متعددة منها: رسالة الشكر، الترقية الوظيفية، انتداب لدورة تدريبية...
- القضاء على المتبذات: أن الخطوة الأولى لبناء مؤسسة الحفز الفعال هي تطهير المؤسسة من الإحباط النفسي ومن ثم من تثبيط المهتم.

- التحول من التفضيل إلى المساواة: المؤسسة الإنسانية هي التي تتخلص من رموز التفرقة بين الموظفين كمواقف السيارات ، وتوحيد الزي، وأماكن تناول الطعام، هذه المساواة تشعل الجميع بأنهم فريق واحد يعمل على تحقيق مشترك .

¹ محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 136

² المرجع نفسه، ص 136

2- الجانب المادي:

-التقدير المادي: ويشمل الأجر المناسب ونظم المكافآت والحوافز المالية ولعلاوات والعمولات والهدايا والمزايا....

-الاهتمام بالتدريب والتعلم: المؤسسة الإنسانية تهتم بالتدريب والتعليم حيث أثبتت البحوث أن التدريب والتعليم يساهمان بنسبة تتراوح بين 26% و55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة عليه.

-موضوعية تقويم الأداء: يتكون التقييم الصحيح لأداء العاملين من عنصري القياس والتغذية المرتدة. وللتأكد من الإيجابية التقييم وقدرته على الحفز يجب اعتماد معايير موضوعية للأداء.

-تحقيق الأمان الوظيفي: أن المؤسسة الإنسانية هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز. لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظا على وظيفته.

- المصارحة والمكاشفة بالمعلومات: إن المؤسسات التي اعتنقت ومارست الإدارة على المكشوف تبشرنا انه كلما زادت دراية الموظفين وتفهمهم لوضع المؤسسة كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين يمكن استبدالهم بسهولة.

3- الجانب الاجتماعي:

-تشجيع الاتصال المفتوح: يعتبر غياب الاتصال سببا رئيسيا لتثبيط الهمم، ويلعب إدراك العاملين وشعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسستهم دورا هاما في مسالة الحفز، فالاتصال الجيد أداة رئيسية لتحفيز العاملين. كما وانه أداة لقياس رضا العاملين

تشجيع فرق العمل: حيث تسعى فرق العمل لتحقيق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في نفس الوقت. لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات .

الاعتراف بالتنوع والتعدد: يمكن للمؤسسة أن تستفيد من التنوع الثقافي والعرقي داخل بيئة العمل. والمسألة هنا تحتاج إلى فهم واضح وتقدير تام للاحتياجات والخلفيات، وتطوير نظم فعالة للاتصال تذيب الحواجز بين العقليات المختلفة.

4- الجانب الذهني

المشاركة في صنع القرارات: المؤسسة الإنسانية هي التي تدرك أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن المؤسسات الناجحة تعتبر الموظف مديراً للمؤسسات الناجحة تعتبر الموظف مديراً في موقعه.

تقبل النقد وتشجيعه: يخاف الأفراد عادة من نقل المشكلات أو الأخبار السيئة لرؤسائهم، خشية أن يشكو في نواياهم، لكن الذي يجب فهمه أن هؤلاء الأفراد لا يصنعون المشكلات وإنما هم يعترفون بها أو يكتشفونها ومن ثم يخبرون رؤسائهم بها. لذا يجب أن تشجع المؤسسة الناجحة الأفراد على أن يتكلموا، وان تنصت للموضوعات باهتمام وعناية حتى تتعرف على كافة الأبعاد.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مُجد آكرم العدلوي، المرجع السابق، ص 138-139

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل وتفسير بيانات المحور الأول للدراسة

ثانياً: تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني للدراسة

ثالثاً: نتائج الدراسة

1- النتائج الفرعية للدراسة في ضوء الدراسات السابقة

2- النتائج الفرعية للدراسة في ضوء الفرضيات

3- النتيجة العامة

تحليل البيانات

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية ، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية ، وتكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة. ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة. ملاحظة: نظراً لاستخدام سلم ليكرت الثلاثي، مما جعل النتائج تفسر بهذا الشكل ويتم شرحها وتوضيحها بناء على ما يلي:

قيم المتوسط	رأي/التعليل
1.66 إلى	غير موافق
1.67 إلى 2.33	محايد
2.34 إلى 3.00	موافق

أولاً: عرض ومناقشة وتحليل البيانات الميدانية

1: جدول (9) يوضح محور علاقات العمل الرسمية بأبعاد

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	علاقات العمل الرسمية	1.1550	0.3239	متوسط نوعاً ما
	الإشراف والتوجيه			
	المشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز (المادية والمعنوية)			

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بعلاقات العمل الرسمية، كأحد أهم المحاور الأساسية لعلاقات العمل، أن مستوى الاستجابة فيما يخص المؤشرات (الإشراف والتوجيه، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والحوافز التي يتحصلون عليها) داخل مؤسسة سونلغاز قسماً "إدارة وتنفيذ الأشغال، وإدارة الصفقات-بسكرة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة علاقات العمل الرسمية كانت بمستوى استجابة

"مرتفع إلى حد ما"، بمتوسط حسابي قدر ب: (1.155)، وانحراف معياري يقدر ب: (0.32) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول (10) يوضح بعد الإشراف والتوجيه

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
		موافق	محايد	غير موافق			
1	تشعري سياسات الإشراف على تطبيق القوانين بالاطمئنان مما يؤدي إلى استمراري في العمل	25 67.6 %	2 5.4	10 27	2.41	0.89	مرتفع
2	تشعري التوجيهات التي يقدمها المشرف لي بالرضا مما يجعل علاقتي قوية بالمسؤولين وبالمؤسسة	24 64.9 %	6 16.2	7 18.9	2.46	0.80	مرتفع جدا
3	يشعري التوجيه القيادي بوجود سند لي أثناء تطبيقي للمهام مما يجعلني ارتبط أكثر بعملية داخل المؤسسة	15 40.5 %	11 29.7	11 29.7	2.11	0.84	مرتفع
4	تشعري عملية الإشراف على عملي بالشراكة في المسؤولية وعليه بالأمان في المؤسسة	25 67.6 %	6 16.2	6 16.2	2.51	0.76	مرتفع
5	تصحيح المشرف لأخطائي في العمل يزيد من اسي وبالتالي رضاي عن ذاتي	25 67.6 %	6 16.2	6 16.2	2.51	0.76	مرتفع
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الإشراف والتوجيه					2.40	0.42	مرتفع

من خلال العبارة رقم (01) "تشعري سياسات الإشراف على تطبيق القوانين بالاطمئنان مما يؤدي إلى استمراري في العمل" نلاحظ أن بيئة العمل تشعر العاملين بالاطمئنان من خلال السياسة التي يتبعها المشرف لتطبيق القوانين مما يجعلهم يستقرون في عملهم، وهذا بنسبة مرتفعة نوعا ما 67,6% وهذا قد يعود لإدراك الرؤساء و المشرفين لحجم الواجبات التي على عاتقهم تجاه المؤسسة وتجاه القوانين والتنظيمات المسيرة للمؤسسة من جهة ومساعدة العاملين على تطبيقها والالتزام بها من جهة أخرى ، مما يساعد العاملين بالاستمرار في العمل ، وقيمة متوسط حسابي (2,41 من سلم النقاط 3)، نجد أن هناك اتفاق بين الباحثين حول العبارة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري من خلال القيمة المقدرة ب0,89 الذي يوضح موافقة الباحثين حول العبارة.

من خلال العبارة رقم(02) "ت شعري التوجيهات التي يقدمها المشرف لي بالرضا مما يجعل علاقتي قوية بالمسؤولين وبالمؤسسة " أن التوجيهات التي تقدم من طرف المشرف للعامل يتقبلها وتشعره بالرضا حول عمله نجده بنسبة 64,9% ربما يعود هذا إلى الأسلوب الذي يتبعه المشرف في التوجيه الذي يكون بصفة مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهل في مناقشة ظروف العمل (دعمت هذه العبارة بالمقابلة)*⁽¹⁾ كما وان التوجيهات التي يقدمها المشرف تساعد على إكمال المهام اليومية المستمرة، وهو ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (2,46 من 3) أي أن هناك اتفاق بين الباحثين حول العبارة، كما يؤكد الانحراف المعياري من خلال القيمة المقدرة ب0,80 الذي يوضح تجانس آراء الباحثين

من خلال العبارة رقم(03) " يشعري التوجيه القيادي بوجود سند لي أثناء تطبيقي للمهام مما يجعلني ارتبط أكثر بعملتي داخل المؤسسة " نلاحظ أن التوجيه القيادي لتطبيق المهام يشعر العاملين بوجود سند لهم مما يربطهم أكثر بالمؤسسة نجده ب40,5% أي أن مستوى الاستجابة متوسط نوعا ما، وربما يعود ذلك في أن العاملين يرون أن التوجيه المشرف لهم يشعروهم بوجود من يدعمهم ويعلمهم الطريق أو الأسلوب الصحيح لتطبيق القوانين ذلك تفاديا للمشاكل ولمعضلة الوقت، وإنهاء العمل على أكمل وجه، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (2,11 من 3) أي أن هناك اتفاق متوسط بين الباحثين حول العبارة، وهذا يؤكد الانحراف المعياري من خلال القيمة المقدرة ب0,84 الذي يوضح التشتت المتوسط بين الباحثين، (دعمت هذه العبارة بالمقابلة) (*)

من خلال العبارة رقم(04) "ت شعري عملية الإشراف على عملي بالشراكة في المسؤولية وعليه بالأمان في المؤسسة" نلاحظ أن العملية الإشرافية على العمل تجعل من العاملين يشعرون بالشراكة في تحمل المسؤولية، نجده بنسبة 67,6% وربما يعود هذا إلى أن العمال يرون أن مشاركتهم في الإشراف على عملهم يمكنهم من تحمل ما ينتج عنه وبالتالي شعورهم بالأمان داخل المؤسسة ، لأنهم يتحملون نتيجة ما قاموا به سواء أكان بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي(2,51 من 3) ذلك يعني اتفاق الباحثين حول العبارة ، وهذا يؤكد الانحراف المعياري من خلال القيمة المقدرة ب0,76 وهو ما يبين موافقتهم على ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة رقم (05) " تصحيح المشرف لأخطائي في العمل يزيد من اسي وبالتالي رضاي عن ذاتي" نلاحظ أن تصحيح الأخطاء من قبل المشرف تجعل من العامل يزيد من نشاطه وحماسه اتجاه عمله الذي نجده بنسبة 67,6% ، ويعود ربما هذا إلى شعور العاملين بوجود طاقم يسهر على معالجة الأعمال وتصحيحها دون الإهمال لإنهاء

(¹) استنادا إلى المقابلة التي تمت مع رئيس قسم إدارة وتنفيذ الصفقات DEET، يوم 2019/03/50، على الساعة من 9:45 إلى 11:10

العمل على أكمل وجه للوصول إلى الأهداف المسطرة، هذا راجع إلى شعور العامل بأنه في بيته وهناك من يهتم لتصحيح أخطائه وتوجيهه إلى الطريق الصحيح ليحقق ما يسعى إليه، مما يجعله راض عن ذاته وعن عمله وعن مؤسسته، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (2,51 من 3) الذي يعني أن هناك اتفاق كبير للمبحوثين حول العبارة ، كما ويؤكدده الانحراف المعياري من خلال القيمة المقدرة ب 0,76 الذي يبين الموافقة على العبارة (دعمت هذه العبارة بالملاحظة***)¹

جدول (11) يوضح بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
		موافق	محايد	غير موافق			
6	وجود تواصل مع المرؤوسين يزيد في تنمية روح الجماعة	28 75.7%	5 13.5%	4 10.8%	2,65	0,67	مرتفع جدا
7	تمنح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد شعوري بأهميتي بالنسبة للمؤسسة	16 43.2%	13 35.1%	8 21.6%	2,22	0,78	متوسط نوعا ما
8	وجود شفافية في صنع القرارات يشعري بالانتماء للمؤسسة وكأنها بيتي الكبير	23 62.2%	10 27%	4 10.8%	2,51	0,69	مرتفع
9	لدى هامش من الحرية في التعبير عن أفكارتي ومقترحاتي مما يزيد من ولائتي للمؤسسة	17 45.9%	11 29.7%	9 24.3%	2,22	0,82	متوسط نوعا ما
10	المصلحة التي انتمي إليها يؤخذ برأيها في الإدارة مما يشعري بالارتياح والأمن الوظيفي داخلها	18 48.6%	12 32.4%	7 18.9%	2,30	0,77	متوسط
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات					2.37	0.38	مرتفع

من خلال العبارة رقم(06) " وجود تواصل مع المرؤوسين يزيد في تنمية روح الجماعة " نلاحظ أن بيئة العمل توفر جو التواصل مع المرؤوسين والذي بدوره ينمي روح الفريق أو روح الجماعة، حيث نجده بنسبة 75,7% وربما يعود هذا إلى أن المرؤوسين يهتمون بدرجة كبيرة على تنمية علاقاتهم وصلاتهم بالعاملين بغرض خلق ذلك الجو الودي وتنمية روح الفريق في مصالحهم المشرفين عليها، لانجاز الأعمال المراد تنفيذها ولحل

(**) استنادا إلى الملاحظة العلمية المقننة التي تمت في شهر فيفري 2019، على الساعة 9:30 إلى 11

مشكلات العمل التي تعترض العاملين بالمصلحة ، لكنه في الوقت ذاته لا يتعدى ذلك إلى المبالغة في الاهتمام بمحاولة معالجة مشكلات العاملين الشخصية ، وبناءا عليه فان وجود التواصل مع المرؤوسين يحث العاملين على انجاز مهامهم وخلق جو يسوده الشعور بروح الجماعة ، وهذا ما نلاحظه بقيمة المتوسط الحسابي (2,65 من 3) الذي يوضح أن هناك اتفاق مرتفع حول العبارة ، وهذا يؤكد قيمة الانحراف المعياري المقدر ب0,67 الذي يشير إلى الموافقة عن العبارة . دعمت هذه العبارة بالملاحظة (***)¹

من خلال العبارة رقم(07) " تمنح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد شعوري بأهميتي بالنسبة للمؤسسة" نلاحظ أن بيئة العمل التي تمنح لعاملها فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا نجده بنسبة متوسطة نوعا ما تقدر ب43,2% ويمكن تفسير هذا أن المسؤولين يشاركون العمال ويفوضون لهم أحيانا اتخاذ القرارات راجع في اغلب الأحيان أولا: إلى تراكم حجم المهام على الرؤساء مما يستدعيهم إلى مشاركة وتفويض القرارات للعاملين، لأنهم أمام تحدي الوقت ومراقبة المسؤول الأعلى منهم رتبة ، أي أن تقصير قد يعرضهم إلى التوبيخ والعقاب لذا فإنهم يرون انه من المناسب لهم أن يتعاونوا مع العاملين ثانيا: نجد أن دوام العشرة بين الرؤساء ومرؤوسيهم يولد نوعا ما من العلاقات التي لا يري فيها المرؤوس والرئيس حدودا بينهما، فتتحول من علاقات تنظيمية إلى علاقات صداقة، فيعطي الرئيس القرار للمرؤوسين، وهذا ما يوضحه قيمة المتوسط الحسابي (2.22 من 3) الذي يوضح أن هناك اتفاق متوسط للمبحوثين حول العبارة ، وبانحراف معياري 0.78 الذي يشير إلى اتفاق المبحوثين على ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة(08) " وجود شفافية في صنع القرارات يشعري بالانتماء للمؤسسة وكأنها بيتي الكبير" أن بيئة العمل التي توفر الجو الذي تسود فيه الشفافية في صنع القرارات تزيد من ولاء العاملين لها، وذلك نجده بنسبة 62.2% ويمكن تفسير هذا انه راجع أن الشفافية في صنع القرارات يحمي العاملين من حكر الرؤساء ، كما ويساعد على فهم العمل ومشكلاته و الصيرورة التنظيمية له، والتي من خلالها يسير العاملين كما ويمكنهم من معرفة الواجبات التي تترتب عليهم ، وعليهم القيام بها وعلى الحقوق التي يتمتعون بها كل هذا ، لأنه كل ما زادت دراية الموظفين وتفهمهم لوضع المؤسسة، كلما كان إحساسهم بالانتماء وكأنها بيتهم الكبير، وما يوضح قيمة اتفاق المبحوثين للعبارة هو المتوسط الحسابي لها الذي قدر ب(2.51 من 3) والانحراف المعياري الذي يقدر ب0.69 الذي يوضح موافقة المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

(** استنادا إلى الملاحظة العلمية المقننة التي تمت في شهر فيفري 2019، على الساعة 9:30 إلى 11)

من خلال العبارة (09) " لدى هامش من الحرية في التعبير عن أفكارى ومقترحاتى مما يزيد من ولائى للمؤسسة" نرى أن ترحيب الرؤساء لأفكار ومقترحات مرؤوسيهـم وأخذها بعين الاعتبار يشعر العمال بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة، وهذا نجده بنسبة 45.9% ويمكن تفسير هذا على أن بيئة العمل التى ترحب بآراء وأفكار العاملين التى من شأن هذه المقترحات تساهم فى بناء خطة للعمل التى من خلالها القضاء على معضلة الوقت، أى أن اقتراحاتهم تأخذ من الناحية الترتيبية لشؤون المصلحة أو المكتب قد تتجاوز حيثيات المهام واجراءاتها حسب القوانين، وهو ما يدرك المرؤوسين حقيقته، وهذا ما يوضح المتوسط الحسابى الذى قدر ب(2.22 من 3) الذى يبين اتفاق المتوسط بين المبحوثين حول العبارة وبانحراف معيارى يقدر ب0.82 يوضح الموافقة على ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة(10) " المصلحة التى انتمى إليها يؤخذ برأيها فى الإدارة مما يشعرنى بالارتياح والأمن الوظيفى داخلها" أن أى مصلحة أو مكتب إالى ينتمى لها العاملين والتي يكون لها دور كبير فى المؤسسة ويؤخذ برأيها تشعر العاملين بالارتياح والأمن داخلها هذا نجده باستجابة توافق متوسط تقدر ب48.6%، ويمكن تفسير هذا على أن المصلحة التى تكون لها الأهمية فى نفس الوقت يكون لعاملها أهمية ورأى داخل المؤسسة، وبالتالي شعورهم بالأمن مما يودي إلى استقرارهم فى العمل، وهذا ما نلاحظه فى قيمة المتوسط الحسابى المقدرة ب(2.30 من 3) الذى يبين اتفاق المبحوثين حول العبارة، وبانحراف معيارى يقدر ب0.77 الذى يوضح الموافقة عن العبارة.

جدول (12) يوضح بعد الحوافز

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
		موافق	محايد	غير موافق			
11	يتوافق نظام الأجور الحالي وتلبية حاجاتي وهو ما يحقق لي الاستقرار الاجتماعي	3	6	28	1,32	منخفض	
		8,1	16,2	75,7			
12	تتيح لي المؤسسة فرصا للترقية مما يجعلني أنشئت بعملتي	9	10	18	1,76	منخفض نوعا ما	
		24,3	27	48,5			
13	يبعث في التشجيع من المسؤولين بالتميز والدافعية للانجاز لصالح المؤسسة	13	9	15	1,95	منخفض نوعا ما	
		35,1	24,3	40,5			
14	تجعلني المؤسسة بما توفره من خدمات اجتماعية استغنى عن تلبية حاجاتي خارجها	3	5	29	1,30	منخفض	
		8,1	13,5	78,4			
15	التكريمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها تشعري بالاعتزاز ما يزيد من ارتباطي بها	9	10	18	1,76	منخفض نوعا ما	
		24,3	27	48,6			
	المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الحوافز				1.61	منخفض	
					0.41		

من خلال العبارة (11) "يتوافق نظام الأجور الحالي وتلبية حاجاتي وهو ما يحقق لي الاستقرار الاجتماعي" أن نظام الأجور والوظيفة المشغولة غير متناسين هذا نجده بنسبة 75.7% ويمكن تفسير هذا إلى كثرة ساعات العمل و كبر حجم الأسرة من جهة ومن جهة أخرى عدم الاستفادة من الزيادة في مرتباتهم مع ارتفاع تكاليف المعيشة، والارتفاع المستمر في الأسعار وهذا يؤدي إلى علاقة عكسية بين رضا العامل واستقراره والأجر والبقاء أو المغادرة، وبملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (1.32 من 3) نجد أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول

العبارة، و أكده أيضا قيمة الانحراف المعياري (0.62) الذي يوضح التشتت المتوسط للمبحوثين حول هاته العبارة.

من خلال العبارة(12) " تتيح لي المؤسسة فرصا للترقية مما يجعلني أتشبث بعلمي " نلاحظ أن بيئة العمل التي يعملون بها لا توفر فرصا للترقية ربما هذا توضحه النسبة المئوية التي قدرت ب48.5% التي تري بأنه ليس هناك أي فرص للترقية والتقدم ويمكن تفسير هذا على أن بعض العاملين لم تتح لهم الفرصة للارتقاء الوظيفي وهذا راجع لأسباب عدة منها أن الترقية تقوم على أساس الاقدمية ومن الملاحظ هنا في المؤسسة أن أغلبية العاملين جدد في الوظيفة مما عرقل عليهم فرصة الترقية لذلك يرون أن معيار الاقدمية هو المعيار التي تتم من خلاله الترقية، وبملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (1.76 من 3) والذي يبين عدم اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري يقدر ب0.83 الذي يبين التشتت المتوسط بين المبحوثين.

من خلال العبارة(13) " يبعث في التشجيع من المسؤولين بالتميز والدافعية للانجاز لصالح المؤسسة" نلاحظ أن إجابة بعض العاملين يرون أن نظام الحوافز التشجيعية في مؤسستهم هو نظام ضعيف حيث قدرت ب 40.5%، ويمكن تفسير هذا أن المؤسسة لا تقوم بتشجيع موظفيها، مما ينعكس سلبا على أداء الموظف وينخفض مستوى بذل الجهد في العمل، وبملاحظة المتوسط الحسابي الذي يقدر ب(1.95 من 3) والذي يبين عدم اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب0.88 الذي يبين التشتت المتوسط للمبحوثين حول العبارة.

من خلال العبارة (14) " تجعلني المؤسسة بما توفره من خدمات اجتماعية استغنى عن تلبية حاجاتي خارجها" نلاحظ أن نسبة 78.4% يرون أن المؤسسة التي ينتمون إليها لا توفر لهم الخدمات الاجتماعية وهذا ما أشار إليه ماسلو أن الإنسان يسعى دائما لتحقيق حاجياته التي تنظم حسب الأولويات والتي من خلالها تحقق له الرضا عن نفسه وعن عمله ، ويمكن تفسير هذا على أن اغلب العاملين يضطرون إلى محاولة إيجاد أعمال أخرى تلي حاجاتهم الضرورية في الحياة أو في إيجاد عمل إضافي يدعمون به أجورهم لتلبية حاجاتهم، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (1.30 من 30) والذي يبين عدم اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب0.61 الذي يبين التشتت المتوسط للمبحوثين.

من خلال العبارة (15) " التكريمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها تشعرني بالاعتزاز ما يزيد من ارتباطي بها" نلاحظ أن نسبة 48.6% ترى أن المؤسسة لا تقدم تكريمات دورية التي من شأنها ترضي العاملين، ويمكن أن نفسر هذا أن العاملين غير راضيين بالتكريمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بعملهم الشاق

والساعات الطويلة التي يقضونها في العمل يرون أن المؤسسة لا توفر ولا تقدم لهم التكريمات اللازمة مقابل العمل الذين يقومون به، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (1.76 من 3) الذين يبين عدم اتفاق الباحثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب0.83 الذي يبين التشتت المتوسط للمبحوثين حول ما جاءت به العبارة

2: جدول(13) يوضح محور علاقات العمل غير الرسمية

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الثاني	علاقات العمل غير الرسمية	1.5405	0.293	مرتفع نوعا ما
	الصدقة			
	التعاون			
	الانتماء			

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بعلاقات العمل غير الرسمية، كأحد أهم المحاور الأساسية لعلاقات العمل، أن مستوى الاستجابة فيما يخص المؤشرات (الصدقات التي يعقدونها بغرض تحقيق شبكة علاقات اجتماعية، التي من خلالها يكمن التعاون بين أعضاء تلك الشبكة والتي تربطهم علاقات سواء أكانت علاقات عمل أو صداقة أو انتماء) داخل مؤسسة سونلغاز قسمي "إدارة وتنفيذ الأشغال، وإدارة الصفقات-بسكرة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة علاقات العمل غير الرسمية كانت بمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، بمتوسط حسابي قدر ب (1.154)، وبانحراف معياري يقدر ب:(0.293) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول (14) يوضح بعد الصداقات

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	
		موافق	محايد	غير موافق				
16	مكنني العمل في المؤسسة من اكتساب أصدقاء جديرين بالثقة	ك %	27 73	6 16.2	4 10.8	100	مرتفع	
17	لدي أصدقاء في العمل أشارك معهم المشكلات والسعي في إيجاد الحلول	ك %	25 67.6	10 27	2 5.4	100	مرتفع	
18	اشعر بالارتياح عند العمل مع زملاء هم نفس اهتمامي	ك %	30 81.1	6 16.2	1 2.7	100	مرتفع	
19	لدينا فضاء للقاء بالزملاء أثناء وقت الفراغ يخلق جوا للترفيه وبالتالي لا أضطر لمغادرة المؤسسة	ك %	16 43.2	9 24.3	12 32.4	100	مرتفع نوعا ما	
20	علاقتي بزملائي جيدة لدرجة تشعرني بالراحة في العمل داخل المؤسسة	ك %	27 73	6 16.2	4 10.8	100	مرتفع	
21	تجعلني تثقي بالزملاء أشعر بالحماية في المؤسسة وهو ما يعطيني الرغبة في الاستمرار فيها	ك %	26 70.3	8 21.6	3 8.1	100	مرتفع	
	المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الصداقة							
						2.55	0.45	مرتفع

من خلال العبارة (16) "مكنني العمل في المؤسسة من اكتساب أصدقاء جديرين بالثقة" نلاحظ أن بيئة العمل خلقت للعاملين أصدقاء وهذا نجده بنسبة قدرت ب: 73% من العمال الذين يرون أن عملهم مكنهم من اكتساب الأصدقاء الذي من الممكن الوثوق بهم، ويمكن تفسير ذلك بما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يسعى لتحقيق ذاته، و هاته الأخيرة لا تكون إلا بوجود الغير التي من خلالها الإنسان يخلق شبكة من العلاقات مع غيره بالمشاعر الطيبة والتحية والتواصل الذي من شأنه اكسب العاملين أصدقاء، وهذا نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب(2.62 من 3) التي تبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، كما ويثبت ذلك قيمة الانحراف المعياري التي قدرت ب0.68 الذي يوضح موافقة المبحوثين

من خلال العبارة (17) "لدي أصدقاء في العمل أتشارك معهم المشكلات والسعي في إيجاد الحلول" نلاحظ أن بيئة العمل أصبحت بالنسبة للعاملين بيئتهم الثاني الذي من خلاله يمكنهم من إيجاد حل لمشاكلهم وهذا نجده بنسبة 67.6% ويمكن تفسير هذا إلى أن تعاطف العاملين مع مشكلاتهم المطروحة وانخراطهم الفعلي في العمل على حلها، إضافة إلى حمل هم حلها ووجود ذلك الشعور المشترك بين غالبية العاملين بأهمية مؤازرة بعضهم البعض أمام المحن والمعضلات، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب: (0.62 من 3) حيث يبين اتفاق الباحثين حول العبارة، وانحراف معياري قدر ب: 0.59 الذي نوضح موافقة الباحثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (18) "اشعر بالارتياح عند العمل مع زملاء لهم نفس اهتمامي" نلاحظ أن العاملين يرون أن العمل مع الزملاء الذين يشتركون معهم في الاهتمام يشعروهم براحة وهذا نجده بنسبة تقدر ب: 81.1% ويمكن تفسير هذا أن الاشتراك في الاهتمام من شأنه أن يخلق التفاهم والتعاون بين العاملين مما يشعروهم بالارتياح أكثر، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي (2.78 من 3) الذي يبين اتفاق الباحثين حول العبارة، وانحراف معياري قدر ب: 0.47 الذي يوضح الموافقة على ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (19) "لدينا فضاء للقاء بالزملاء أثناء وقت الفراغ يخلق جوا للترفيه وبالتالي لا أضطر لمغادرة المؤسسة" نلاحظ أن بيئة العمل خلقت للعمال فضاء للالتقاء والترفيه وهذا نجده بنسبة تقدر ب: 43.2% ويمكن تفسير هذا في ضوء شبكة الملاحظة وأراء الباحثين انه حتى ولو لم يتوفر المكان المادي بمعنى الكلمة إلى انه أصبح ذلك الفضاء كالطقوس اليومية بين زملاء العمل صباح كل عمل بارتشاف فنجان القهوة مع بعضهم البعض، والملاحظ ان هذا الطقس مقدس لدرجة انه لا يمكن التنازل عنه، حتى أصبح "عرفا تنظيميا" يجمع الزملاء في كل مصلحة لتبادل أطراف الحديث وآخر الأخبار والترفيه عن أنفسهم كالنكت ... وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي التي قدر ب: (2.11 من 3) الذي يبين اتفاق الباحثين حول العبارة. (دعمت هذه العبارة بالملاحظة¹*)

من خلال العبارة (20) "علاقتي بزملائي جيدة لدرجة شعرتني بالراحة في العمل داخل المؤسسة" نلاحظ أن الزملاء في العمل تربطهم علاقات ودية وطيبة وهذا نجده بنسبة تقدر ب: 73% ويمكن تفسير هذا أن العمال تربطهم العديد من العلاقات الطيبة التي تتميز بالتعاون والثقة مما تولد لديهم الشعور بالراحة داخل المؤسسة التي من خلاله يستمرون العمال في وظيفتهم، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدرة

(**) استنادا إلى الملاحظة العلمية المقننة التي تمت في 2019/03/05، على الساعة 9:30 إلى 11

ب:(2.62 من 3) التي تبين اتفاق المبحوثين حول العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.86 الذي يوضح اتفاق حول العبارة.

من خلال العبارة (21) "تجعلني ثقتي بالزملاء أشعر بالحماية في المؤسسة وهو ما يعطيني الرغبة في الاستمرار فيها" نلاحظ أن من خلال ثقة الزملاء ببعضهم البعض يزيد من الرغبة في الاستمرار في الوظيفة وفي المؤسسة، وهذا نجده بنسبة 70.3% ويمكن أن تفسر هذا أن العلاقات الطيبة وعلاقات الثقة التي تشكلت بين العاملين تكسبهم الحماية وذلك أن العمال يساعدون ويوجهون ويصححون أخطاء بعضهم البعض مما يؤدي إلى شعورهم بالحماية من خلال زملائهم وبالتالي استمرارهم في المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب:(2.62 من 3) الذي يوضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.63 الذي يوضح اتفاق المبحوثين حول العبارة.

جدول (15) يوضح بعد التعاون

رقم	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	الاستجابة
-----	---------------	---------	----------	-----------

العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	الحسابي	المعياري	
22	تبادل العواطف والتفاعلات بين زملاء العمل يزيد من شعوري بالديمومة في العمل	ك %	25 67.6	11 29.7	1 2.7	2.65	0.53
23	وجود المساندة من قبل المسؤول المباشر خارج الإطار المهني يزيد من ثقتي به	ك %	16 43.2	14 37.8	7 18.9	2.24	0.76
24	لا أجد صعوبة في اللقاء بزملاء العمل خارج أوقات العمل	ك %	25 67.6	7 18.9	5 13.5	2.54	0.73
25	لا يتأخر زملاء العمل في إعطائي التوجيهات والمساعدات حتى خارج أوقات العمل مما يزيد من ولائي للمؤسسة	ك %	25 67.6	6 16.2	6 16.2	2.51	0.76
26	استخدام رئيسي للجانب الإنساني أثناء تعامله مع مخالفاتي يزيد فيا اتقانا عملي	ك %	25 67.6	11 29.7	1 2.7	2.65	0.53
	المتوسط الكلي للموافقة على عبارات التعاون					2.51	0.46

من خلال العبارة (22) "تبادل العواطف والتفاعلات بين زملاء العمل يزيد من شعوري بالديمومة في العمل" نلاحظ انه من خلال تلك العلاقات التي كونها العاملين بين بعضهم البعض يرون أنها تزيد من شعورهم بالاستمرار في العمل وهذا نجده بنسبة 67.6%، و يمكن أن نفسر هذا انه من خلال العلاقات الثقة والتعاون والتآزر التي كونها العاملون زادت من شعورهم بالبقاء والديمومة في المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب: (2.65 من 3) الذي يبين اتفاق المبحوثين حول العبارة وبانحراف معياري يقدر ب: 0.53 الذي يوضح الموافقة على ما جاءت به العبارة.¹

من خلال العبارة (23) "وجود المساندة من قبل المسؤول المباشر خارج الإطار المهني يزيد من ثقتي به" نلاحظ مساندة الرؤساء لمؤسسيهم خاصة خارج الإطار المهني يزيد من ثقتهم بهم وبالمؤسسة وهذا نجده بنسبة 43.2% ويمكن ان يفسر هذا ان تلك المساندات تشعر العاملين بأنهم يهتمون لأمرهم حتى خارج الإطار المهني مما يزرع الشعور لديهم بالثقة في رؤسائهم من جهة وإنجاز والقيام بالعمل من جهة أخرى،

(**) استنادا للملاحظة العلمية المقتنة التي تمت في 2019/04/23، على الساعة 8:00 إلى 10

لان تنمية الثقة لدى العاملين من شأنها أن تظهر الولاء للرؤساء وهذا نلاحظه في المتوسط الحسابي الذي قدر ب:2.24 والذي يبين اتفاق المبحوثين حول العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.76 الذي يوضح الموافقة على ما جاءت به العبارة.(دعمت هذه العبارة بالملاحظة**)¹

من خلال العبارة(24) " لا أجد صعوبة في اللقاء زملاء العمل خارج أوقات العمل" نلاحظ أن لقاء العمال لا يكون في أوقات العمل فقط بل خارج أوقات العمل أيضا، وهذا نجده بنسبة 67.6 % ويمكن تفسير هذا ان العمال بحكم علاقاتهم في أوقات العمل تتشكل علاقات خارجة بحكم الزمالة أو الصداقة او الاحترام وغيرها من العلاقات التي تنشأ بينهم،وهذا ما نلاحظه بقيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب(2.54 من 3) التي توضح اتفاق المبحوثين حول العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.73 الذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة(25) " لا يتأخر زملاء العمل في إعطائي التوجيهات والمساعدات حتى خارج أوقات العمل مما يزيد من ولائي للمؤسسة" نلاحظ أن نسبة 67.6% يرون أن زملاءهم في العمل يقدمون لهم المساعدة والتوجيه ما إن احتاجوا إلى ذلك وهو ما تشعبه علاقاتهم فيما بينهم الذي من شأنه أن يزيد من ولائهم إلى المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب:(2.51 من 3) والتي توضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.76 والذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (26) " استخدام رئيسي للجانب الإنساني أثناء تعامله مع مخالفتي يزيد فينا إتقانا لعملي" نلاحظ ان تعامل الرؤساء مع المخالفات واستخدامهم للجانب الإنساني يساعد العاملين في رضاهم عن الرؤساء وعن العمل مما يزيد من الثقة بهم، وهذا نجده بنسبة 67.6% ويمكن تفسيره ان معاقبة المخالفات التي يقوم بها العاملون بطريقة هزلية وتوجيههم من شأنه ان يزيد من قيام وإتقان العاملين لعملهم من جهة، وكسب ثقتهم لرؤسائهم من جهة أخرى، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب:(2.65 من 3) والتي توضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب:0.53 والذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

جدول (16) يوضح بعد الانتماء

(**) استنادا للملاحظة العلمية المنقنة التي تمت في 2019/03/05، على الساعة 9:30 إلى 11

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
		موافق	محايد	غير موافق			
27	اشعر بالانتماء عندما ألقى التشجيع من زملائي ورئيسي في العمل	30	5	2	2.76	0.54	مرتفع
		81.1 %	13.5 %	5.4 %	100		
28	ارتاح عند العمل مع الزملاء من نفس المستوى الوظيفي	26	9	2	2.65	0.58	مرتفع
		70.3 %	24.3 %	5.4 %	100		
29	بعض زملائي تربطني بجم علاقات شخصية (القراءة، الجيرة... الأمر الذي خلق لدي الانتماء أكثر للمؤسسة	15	7	15	2	0.91	مرتفع
		40.5 %	18.9 %	40.5 %	100		
30	اشتركي مع زملاء من نفس الدرجة العلمية يشعروني بالاطمئنان وبالتالي استمراري في العمل	24	8	5	2.51	0.73	مرتفع
		64.9 %	21.6 %	13.5 %	100		
	المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الانتماء				2.51	0.31	مرتفع

من خلال العبارة (27) "اشعر بالانتماء عندما ألقى التشجيع من زملائي ورئيسي في العمل" نلاحظ أن نسبة 81.1% ويمكن تفسير هذا أن اغلب العاملين يتلقون التشجيع من زملائهم أكثر من رؤسائهم في العمل، فبهذا التشجيع الذي يتلقاه العاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة مما يخلق لديهم الشعور بالانتماء، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب: (2.76 من 3) والتي توضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وانحراف معياري قدر ب: 0.54 والذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (28) "ارتاح عند العمل مع الزملاء من نفس المستوى الوظيفي" نلاحظ أن نفس المستوى الوظيفي العاملين يخلق نوع من الراحة اتجاه بعضهم البعض وهذا نجده بنسبة 70.3% ويمكن تفسير هذا أن التشابه الوظيفي من شأنه أن يخلق بين العاملين تنظيمات غير رسمية التي تكون مميزة عن التنظيمات الأخرى مما يجعل يشعرون براحة والانتماء لجماعات غير رسمية، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط

الحسابي المقدرة ب: (2.65 من 3) والتي توضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب: (0.58) والذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (29) "بعض زملائي تربطني بهم علاقات شخصية الأمر الذي خلق لدي الانتماء أكثر للمؤسسة" نلاحظ أن هناك نسبة من العاملين تربطهم بزملائهم علاقات القرابة والجيرة وهذا نجده بنسبة 40.5% ويمكن أن نفسر هذا أن وجود مثل هذه العلاقات هو الأمر الذي خلق عند نوع من الانتماء للمؤسسة لان العاملين بأنهم في بيتهم وأنهم يتعاملون مع أقاربهم ولا يشعرون بالاغتراب داخل المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب: (2 من 3) والتي توضح اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة، وبانحراف معياري قدر ب: 0.91 والذي يبين اتفاق المبحوثين حول ما جاءت به العبارة.

من خلال العبارة (30) "اشتركي مع زملاء من نفس الدرجة العلمية يشعرون بالاطمئنان وبالتالي استمراري في العمل" نلاحظ أن استمرار العاملين في العمل يرجع في غالب الأحيان إلى تعامل و اشتراك العاملين مع زملاء لهم نفس الدرجة العلمية، وهذا نجده بنسبة 64.9% ويمكن تفسير هذا أن العاملين الذين يكونون بنفس الدرجة العلمية يسهل عليهم التواصل والتفاهم مع بعضهم البعض بحيث يكون يشتركون في نفس الأفكار ونفس الثقافة مما يساعدهم في بناء تشكيلات غير رسمية مميزة عن تشكيلات الأخرى مما يشعر العاملين بالاطمئنان والتميز داخل المؤسسة.

التحليل الإحصائي الاستدلالي للبيانات

الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى:

لعلاقات العمل الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة

يمكن قراءة معاملات الارتباط، انطلاقاً مما هو متداول عادة، حيث لا يخرج عن ما يلي:

اقل من 0.30 علاقة ضعيفة جداً وليست ذات أهمية

0.20 - 0.40 يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة

0.40 - 0.65 ارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة

0.70 - 0.90 ارتباط مرتفع وعلاقة قوية

0.90 - 1.0 ارتباط مرتفع جداً ويعبر عن علاقة ثابتة

جدول رقم (17) يوضح نتائج بيرسون بين محاور علاقات العمل (إشراف، مشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز)

الأبعاد	معامل	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
---------	-------	----------------	---------------	---------

		الارتباط	
وجود دلالة	ارتباط مرتفع جدا (متوسط القيمة) يعبر عن علاقة ثابتة	0.000	1.0
وجود دلالة	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	0.063	0.30**
لا توجد دلالة	علاقة ضعيفة جدا، وليست ذات أهمية تذكر	0.267	0.18**

بعد الإشراف والتوجيه: من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) يضح وجود علاقة جوهريّة بين علاقات العمل الرسمية في بعدها الإشراف على الاستقرار الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى معنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01) وقيمة معامل الارتباط بيرسون الدالة على ذلك (1.0) والتي تدل على وجود علاقة قوية وثابتة وما نستنتجه هو أن الإشراف له علاقة باستقرار العاملين بتأثير قوي

تفسير واستنتاج:

ويمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة جوهريّة هامة بين سياسة الإشراف والتوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين، ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب تترتب عنها جملة من النتائج:

-اهتمام الرؤساء بقيمة الإشراف

-توجيه المرؤوسين ونصحهم

-مساندة الرؤساء للمرؤوسين أثناء تطبيقهم للمهام

-مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في تحمل المسؤولية

-تصحيح أخطائهم وتوجيههم

البعد المشاركة في اتخاذ القرارات: من خلال النتائج المبينة في الجدول (17) يتضح وجود علاقة جوهريّة بين كل من مشاركة المرؤوسين في إبداء رأيهم وفي تحديد الحلول للمشكلات والرضا الذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، بمستوى معنوية (0.063) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01) وقيمة معامل الارتباط بيرسون الدالة على ذلك (0.30) وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة لكنها موجبة، وما نستنتجه هو ان المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن ان يؤثر على استمرارهم في العمل، ولكن ليس بالتأثير القوي

ونستنتج منه أن إحساس العاملين بمساهمتهم البناءة في حل المشكلات التي تواجه سير المهام وإبداء رأيهم ن من شأنه أن يشركهم في تحمل المسؤولية وتبني أهداف المؤسسة وكأنهم جزء لا يتجزأ منها بشعورهم بالانتماء إليها، وهو الشيء ذو الأهمية الذي من شأنه أن يلعب دور في استقرارهم الوظيفي هذه العلاقة

الجوهرية الهامة إلى انه كلما زاد اهتمام الإدارة بإعطاء فرص أكثر للعاملين في إبداء آرائهم وتحديد بعض الحلول كلما زاد رضا هؤلاء.

بعد الحوافز: من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) يتضح عدم وجود علاقة جوهرية بين بعد الحوافز المادية والمعنوية واستقرار العاملين، بمستوى معنوية (0.267) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01) ، وقيمة بيرسون الدالة على ذلك (0.18) و هي قيمة موجبة ، ذلك يعني أن العلاقة ضعيفة جدا، وذلك يعني ان العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة وهو ما نستنتج منه الحوافز بنوعها يمكن ان تساهم في استمرار العاملين في وظيفتهم

حيث نلاحظ أن هناك بعض العمال يشكون من أنهم لا يتلقون تشجيعات من رؤسائهم ومن المؤسسة نظرا للعمل الذين يقومون به كما ويرون ان الأجور لا تلي حاجاتهم وذلك يعود لبعض الأسباب منها كثرة ساعات العمل و كبر حجم الأسرة من جهة ومن جهة أخرى عدم الاستفادة من الزيادة في مرتباتهم مع ارتفاع تكاليف المعيشة، والارتفاع المستمر في الأسعار وهذا يؤدي إلى عدم رضا العاملين اتجاه الحوافز، حيث نستنتج أن العمال اصبحو يبحثون عن عمل إضافي لتلبية حاجاتهم المادية وكذا المعنوية.

الإجابة عن الفرضية الثانية" لعلاقات العمل غير الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي

للعاملين"

الجدول رقم(18) يوضح معامل بيرسون لخور علاقات العمل غير الرسمية(الصدقة، التعاون، الانتماء)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
بعد الصدقة	0.91**	0.000	الارتباط مرتفع جدا، (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة ثابتة	وجود دلالة

بعد التعاون	0.35*	0.034	يمكن ان يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	وجود دلالة
بعد الانتماء	0.10**	0.531	علاقة ضعيفة جدا، وليست ذات أهمية تذكر	لا توجد دلالة

بعد الصداقة: من خلال النتائج المبينة في الجدول (18) يتضح وجود علاقة جوهرية بين علاقات الصداقة بين الزملاء فيما بينهم وتبادل المشاعر والعواطف وإلقاء التحية وشرب القهوة التي بدوها تساهم في استقرار العامل في وظيفته في إبداء رأيهم وفي تحديد الحلول للمشكلات والرضا الذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01) وقيمة معامل الارتباط بيرسون الدالة على ذلك (0.91) والتي تدل على وجود علاقة قوية وثابتة وما نستنتجه هو أن علاقات الصداقة لها علاقة باستقرار العاملين بتأثير قوي، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود بين مساهمة الصداقة بين الزملاء في مؤشرات كل من التشارك في حل المشكلات، واللقاء بين الزملاء وتبادل العواطف والمشاعر.. وهو ما يعني انه يوجد ارتباط قوى بين مساهمة بعد الصداقة في المشاركة والترفيه، وتبادل المشاعر والعواطف، وكذا شعورهم بالراحة والثقة والديمومة في العمل حيث نلاحظ ان هناك بين زملاء العمل شعور بالارتياح تجاه بعضهم البعض حيث نجد تعاطفهم مع مشكلاتهم التي قد تمس اي زميل منهم سواء أكانت مشكل في العمل، او على المستوى الشخصي والاجتماعي وانخرطهم الفعلي في العمل على حلها، ومؤازرة بعضهم البعض أمام المحن والمعضلات، والذي في محصلته: يكون الشعور بالارتياح حيث نجد أن هناك قبولا لمستوى علاقات المرؤوسين بغيرهم من الزملاء فيما يتعلق بتبادل المشاعر الطيبة بينهم، بالإضافة إلى إحساس العاملين بحملهم للمشارك بينهم، وبإحساسهم بالانتماء إلى جماعة الزملاء.

بعد التعاون: من خلال النتائج المبينة في الجدول (18) يتضح وجود علاقة جوهرية بين كل من علاقات التعاون بين زملاء فيما بينهم او مع الرؤساء الذي بدوره يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، بمستوى معنوية (0.034) وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01) وقيمة معامل الارتباط بيرسون الدالة على ذلك (0.35) وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة لكنها موجبة، وما نستنتجه هو أن علاقات التعاون يمكن أن تؤثر على استمرار العاملين في العمل، ولكن ليس بالتأثير القوي، يمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة علاقات التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم زاد تبعاً له شعورهم بالاطمئنان داخل المؤسسة واستمرارهم فيها، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- تعاون المرؤوسين مع رؤسائهم في حل المشاكل خاصة بالعمل
 - سواد جو التعاون وتفضيله(إدراك المرؤوسين لأهمية التعاون
 - مساندة الرؤساء لمرؤوسيتهم حتى خارج الإطار المهني
 - استخدام الرؤساء الجانب الإنساني أثناء المخالفة ومن بعض النتائج التي توصلنا إليها ما يلي:
 - الاهتمام بأهداف المرؤوسين الشخصية جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف المؤسسة
 - ارتفاع معنويات العاملين وتحفيزهم خاصة من طرف الزملاء
 - إتقان العمل والإسراع في انجازه
 - شعور المرؤوسين(العاملين) بالثقة والاحترام المتبادل بينهم
 - شعور بالتقدير والاحترام من الزملاء وبالتعاون المتبادل بينهم
 - إشباع الحاجة تكون علاقات اجتماعية مثمرة
- بعد الانتماء:** من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) يتضح عدم وجود علاقة جوهرية بين بعد الانتماء واستقرار العاملين، بمستوى معنوية(0.531) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة(0.01) ، وقيمة بيرسون الدالة على ذلك (0.10) و هي قيمة موجبة ، ذلك يعني أن العلاقة ضعيفة جداً، وذلك يعني ان العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة وهو ما نستنتج منه ان علاقات الانتماء يمكن ان تساهم في استمرار العاملين في وظيفتهم
- يمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الانتماء بين الزملاء في مؤشرات تشجيع الزملاء، تشابه الوظيفة وبعض من العلاقات الشخصية (القربة، الجيرة.....) و هو ما يعني انه يوجد ارتباط قوى بين مساهمة بعد الانتماء وشعور العاملين بالراحة، الاطمئنان ..
- حيث نلاحظ أن هناك بين الزملاء شعور بالاطمئنان و راحة تجاه بعضهم البعض لتشاركهم نفس الوظيفة ونفس الاهتمام كما ونفس الخلفية الاجتماعية الذي بدوره يسهل التواصل بينهم والذي في محصلته
- تعامل الأفراد مع زملاء تجمعهم بهم خلفية اجتماعية مشتركة
 - تشجيع وتحفيز الزملاء لبعضهم البعض
 - تكوين علاقات صداقة وزمالة مع الذين يشاركونهم نفس الاهتمام
 - سهولة التعامل مع الزملاء، خاصة ممن لديهم نفس الخلفية الاجتماعية
 - القضاء على العزلة والخوف من المجهول

استخلاص نتائج الدراسة

1- استخلاص النتائج في ضوء الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة التي تناولناها في الفصل الاول، من حيث البيئة التي أنتجتها ومن حيث نوعية البيانات المطلوب التوصل إليها، وهذا ما يجعلنا نتوقف عند بعض النتائج التي انتهى إليها التراث الامبريقي السوسيولوجي، التي تتقاطع في كثير من النقاط حول ما تمت إثارته في دراستنا المتمحورة حول :
علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

-وفي وجه من أوجه التشابه، في دراسة "طلعت لظفي" التي أشار إليها في نتائج دراسته عن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع، واهتمام المشرف بحل مشكلات الاجتماعية والشخصية للعامل وهنا تتشارك دراستنا الراهنة مع هذه الدراسة حيث توصلنا إلى أن شعور العاملين بالاطمئنان والثقة والولاء للرؤساء وللمؤسسة مفاده رضاهم عن العمليات التي تسير داخل المؤسسة وان للعامل هامش من الحرية في إبداء رأيه لحل بعض المشاكل الخاصة بالعمل.

-كما اختلفت دراستنا الراهنة ببعض الدراسات السابقة منها دراسة "ليازيد وهيبة" التي توصلت في دراستها على أن العمال راضيين على الحوافز المقدمة لديهم وهذا لأنهم يولون أهمية كبيرة خاصة منها الحوافز المادية وهنا تختلف مع دراستنا¹ في أن العاملين بمؤسسة سونلغاز قسمني "ادارة الصفقات وتنفيذ الأشغال" أنهم غير راضيين جملة وتفصيلا عن الحوافز المقدمة لهم نظرا للعمل الشاق وساعات العمل الإضافية التي يقومون بها وهذا ما أدى بهم إلى البحث عن عمل إضافي لإشباع حاجياتهم، كما واختلفت دراستنا الراهنة مع الدراسة السابقة ل "بن منصور رفيقة" التي توصلت في دراستها انه بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل أدى العاملين بعدم استقرارهم في المنظمة وهنا تختلف مع دراستنا الراهنة التي توصلت بان السياسة والإجراءات التي تطبق داخل المؤسسة جعلت من العاملين راضي عن عملهم مما أدى إلى استقرارهم فيه هذا ما نلاحظه في تحليل النتائج².

وفي دراسة "رفيق قروي" التي أشار في النتائج التي توصل إليها بان طبيعة العلاقات الحسنة التي تسود بين مختلف الفئات المهنية من شأنها ان تنعكس على استقرار العاملين وتحد من التوترات والصراعات³، وفي هذا

¹ انظر دراسة "بركات إيمان" الفصل الخامس

² للاطلاع أكثر انظر للفصل الخامس لدراسة "بركات إيمان"

³ انظر دراسة "رفيق قروي" الفصل الثامن

تطابقا جزئيا مع دراستنا التي أكدت على وجود علاقات طيبة وحسنة بين العاملين وهو ما أشار إليه الباحث "طلعت لطفي"¹ في دراسته أن علاقات الصداقة والانتماء تعتبر من العوامل المؤدية لرضا العامل عن عمله وبالتالي استقراره واستمراره في العمل و في هذا الشأن نؤكد على ما انتهت إليه الدراسة الراهنة من أن انتماء العاملين إلى الجماعات غير الرسمية يشعره بالأمان وبالاحترام والولاء داخل المؤسسة لان مثل هذه العلاقات تفوق أهميتها لدي بعض العاملين عن بعض من العوامل المادية مثل الأجور ..

كما وأشارت دراسة "طلعت لطفي" التي خلصت إلى تأكيد مفاده أن هناك علاقات بين استخدام أسلوب علاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العاملين بالرضا والاستقرار في عملهم وهذا ما أكد انه مرتبط ببعض العوامل الاجتماعية من علاقات طيبة وتعاون وتبادل المشاعر مع الزملاء والرؤساء، وهو ما حصل على مستوى مجال الدراسة، حيث ان مثل هذه العلاقات كان لها الدور الكبير في تحقيق الاستقرار للعاملين بالرغم من اختلاف في الجنس أو المنشأ أو السن .. على غرار بعض العلاقات الأخرى هذا لا ينكر بوجود بعض الصراعات او نزاعات لكن كانت بشكل طفيف لان سواد مثل هذا العلاقات الطيبة في المؤسسة مما جعل العاملين يشعرون بالولاء والانتماء لهذه الدراسة .

2-مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: انطلاقا من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على المبحوثين بمؤسسة سونلغاز قسمي DEET وDAM حول ما جاءت به الفرضية الأولى "علاقات العمل الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين" قد توصلنا للنتائج التالية:

حيث بملاحظة النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الاول المتعلقة بعلاقات العمل الرسمية حيث نجد مستوى الاستجابة (متوسط نوعا ما)، بمتوسط المتوسطات الأبعاد ككل يقدر ب:(1.155)، وبانحراف معياري يقدر ب:(0.32)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية بين علاقات العمل الرسمية والاستقرار الوظيفي، بمستوى معنوية(0.000)، وهو اقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل "بيرسون" الدالة على ذلك(1.0) وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن هناك علاقة مرتفع جدا وتعبر عن علاقة ثابتة، وهو ما يبين وجود علاقة قوية بين الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات،

¹ انظر دراسة "طلعت لطفي" الفصل التاسع

الحوافز وبين شعور العاملين براحة والاطمئنان والرضا والاستقرار في العمل والمؤسسة كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل الرسمية في بعد الإشراف والتوجيه أنها بمستوى استجابة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدر ب: (2.40 من 3)، و بانحراف معياري (0.42)، وبالنظر إلى ارتباطها باستقرار العاملين فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة قوية وثابتة في مساهمة هذا البعد على شعور العاملين بالاطمئنان والراحة حيث قدرت هذه القيمة ب: (1.0) و هي تدل على ارتباط قوي مما يمكننا القول بان هناك علاقة قوية بين المتغيرين.

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل الرسمية في بعد المشاركة في اتخاذ القرار أنها بمستوى استجابة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدر ب: (2.37 من 3)، وبانحراف معياري قدر ب: (0.38)، و بالنظر إلى ارتباطها باستقرار العاملين فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة هامة في مساهمة هذا البعد على شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة حيث قدرت قيمة الارتباط لهذا البعد ب: (0.30) و هي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول انه توجد علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العاملين واستقرارهم بتأثير مهم.

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل الرسمية في بعد الحوافز بنوعيتها أنها بمستوى استجابة "منخفض"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة منخفضة جدا، بمتوسط حسابي قدر ب: (1.61 من 3)، وبانحراف معياري قدر بار: (0.41)، و بالنظر إلى ارتباطها ر باستقرار الوظيفي للعاملين فقد أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين حيث قدرت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" لهذا البعد هي: (0.18) مما يدعونا الى عدم قبولها وهي تدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

و بناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الأولى فانه يمكن القول بان هذه المساهمة التي قدمتها علاقات العمل الرسمية بين الرؤساء والمؤوسين فيما يتعلق بالإشراف والتوجيه مما يبين أهمية الإشراف للعاملين في مساعدتهم على انجاز العمل السريع والمتقن هذا بدوره يشعر العاملين بالمساندة والاطمئنان أثناء القيام بالعمل، أما فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تبين وتشعر العاملين بأنهم مهمين وأرائهم مهمة بالنسبة للمؤسسة يزيد من ولائه للمؤسسة، وكذا الحوافز، فإنها بمستوى "ضعيف جدا ما وهو ما يمكننا القول بان الفرضية محققة، أي بوجود دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: انطلاقاً من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على الباحثين بمؤسسة سونلغاز قسماً DEET و DAM حول ما جاءت به الفرضية الثانية "علاقات العمل غير الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين" قد توصلنا للنتائج التالية:

انطلاقاً مما جاءت به الفرضية الثانية، فانه بالرجوع إلى الجداول ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بـ "علاقات العمل غير الرسمية" حيث نجد مستوى الاستجابة "مرتفع" بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (1.540) وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.293)، كما يظهر لنا علاقة جوهرية بين علاقات العمل غير الرسمية والاستقرار، بمستوى معنوية (0.000) وه أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.1)، التي تبين على وجود علاقة مرتفعة وتدل على علاقة ثابتة وهو ما يدل على وجود علاقة بين الصداقة والتعاون والانتماء على راحة واطمئنان وولاء العاملين للمؤسسة، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي

أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل غير الرسمية في بعد الصداقة قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع" حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ: (2.55 من 3)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.45)، وبالنظر إلى ارتباطها باستقرار العاملين فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية هامة في مساهمة هذا البعد في شعور العاملين بالرضا و الراحة والاستقرار، حيث قدرت هذه القيمة بـ: (**0.91) وهي تدل على ارتباط قوي مما يمكننا القول ان هناك علاقة بين المتغيرين

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل غير الرسمية في بعد الانتماء قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع" حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ: (2.51 من 3)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.31)، وبالنظر إلى ارتباطها باستقرار العاملين فقد أظهرت النتائج على انه لا توجد علاقة تذكر وقيمة معامل بيرسون الدالة على ذلك (**0.10) وهي قيمة موجبة مما يدعونا للقول إلى عدم قبولها .

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة علاقات العمل غير الرسمية في بعد التعاون قد كانت بمستوى استجابة "مرتفع" حيث جاءت بالمرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر

ب:(2.51 من 3) وبانحراف معياري قدر ب:(0.46)، وبالنظر إلى ارتباطها باستقرار العاملين فقد أظهرت النتائج على انه توجد علاقة جوهرية لكن بمساهمة ضعيفة حيث قدرت هذه القيمة ب:(0.35**) وقي قيمة موجبة مما يدعوننا الى قبولها والقول انه توجد علاقة بين مساهمة علاقات الانتماء في استقرار العاملين.

انطلاقا مما جاءت به الفرضية الثانية ، فانه يمكن القول بان المساهمة التي تقدمها علاقات العمل غير الرسمية فيما يتعلق بالصدقة والتعاون مع الزملاء والانتماء، فإنها بمستوى "مرتفع" وهو ما يمكننا القول مساهمو ودور لعلاقات العمل غير الرسمية بأبعادها الثلاث على استقرار العامل واستمراره في المؤسسة وذات تأثير موجب وبالتالي يمكننا القول بان الفرضية محققة .

النتيجة العامة للدراسة

من خلال مناقشة الفرضيات كل واحدة على حدا يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة حيث: نجد أن فرضيات الفرعية للدراسة تحققة مما يجعلنا القول بان الفرضية الرئيسية المصاغة على النحو التالي " لعلاقات العمل دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين " محققة؛ حيث:

- 1-أكدت الدراسة على ان علاقات العمل غير الرسمية كان لها الدور الأكبر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين
- 2-أكدت الدراسة على أن إشراف القيادة على تطبيق القوانين وإشرافها على القيام وانجاز المهام يساعد على ارتياح الموظفين ويشعرهم بالمساندة، التي من خلالها يمكنهم من معرفة الأخطاء الغير مرغوب فيها وتجنبها
- 3-أكدت الدراسة على أن اهتمام الرؤساء و الإدارة بتشجيع الموظفين وتزكية محاولاتهم وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم وحلولهم حول مشكلات العمل كلها قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين ،وهو ما يوضح أهمية المشاركة العمالية في تشخيص المشكلات ومشاركة أفكارهم وخبراتهم، في ذلك، مما يؤدي الى شعورهم بالانتماء وبأنهم جزء من المؤسسة .
- 4-أكدت الدراسة على ان الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة سونلغاز " قسمي ادارة الصفقات وتنفيذ الأشغال " غير مرضية بالنسبة للعاملين وذلك لعدم وجود تحفيزات لا مادية ولا معنوية بالرغم ما يبذلونه من جهد، أرغم بعض العاملين في الاستغاثة بعمل آخر من اجل تغطية حاجاتهم الضرورية .
- 5-أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم علاقة صداقة أكثر منها عمل والتي تعرف بتبادل المشاعر الطيبة والالتقاء خارج أوقات العمل والتجمع للترفيه والتآزر فيما بينهم وحملهم للهم والسعي لإيجاد حلول له، وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة وللمؤسسة
- 6-أكدت الدراسة على علاقات الانتماء لها دور في تحقيق الاستقرار للعامل وذلك أن العمل مع زملاء من نفس المستوى أو تجمعهم معهم علاقات قرابة وجيرة كلها تشعر العاملين بأنهم في بيتهم وسط عائلاتهم لهذا لا يشعرون بالاغتراب داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة:

انطلاقا من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري للدراسة و الجانب الميداني الذي تم في قسمي "ادارة الصفقات DAM وتنفيذ الأشغال DEET" كذلك النتائج التي تم الانتهاء إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج ببعض التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لما لها دور على العامل من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى
- ضرورة فتح الادارة المجال أمام العمال طرح انشغالاتهم ومشاكلهم والمشاركة معها في اتخاذ القرار من خلال الاهتمام بأرائهم واقتراحاتهم والاهتمام بهم كمورد بشري
- ضرورة تغطية الأجر المتقاضى لمعظم حاجات الأفراد، وضرورة وجود نظام حوافز مشجع بالقسمين، مثل التحفيزات المادية مقابل العمل الإضافي ، ومثل أيضا التشجيع المعنوي التي تقدمه الإدارة لعمالها من اجل تحفيزهم للقيام بواجباتهم لأنها كلها ضرورية لاستمرار غالبية الأفراد
- ضرورة ادراك القيادة في مؤسسة سونلغاز قسمي إدارة الصفقات والأشغال لأهمية شعور الأفراد بالاحترام، والاهتمام بعملية الاتصال المباشر بهم
- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة المعالم غايتها تنمية روح الجماعة على مستوى القسمين، وذلك لتنمية الصلة بين الرؤساء و المرؤوسين لخلق جو ودي في العمل وتحقيق الأهداف المسطرة

خاتمة

انطلاقاً من البحث في موضوع علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز قسمي "ادارة الصفقات وتنفيذ الأشغال"بلدية بسكرة، وابتداء من وضع تصور أولي عن الظاهرة، بمختلف أبعادها وما تلعبه من أدوار وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات منها المطلعات والاطلاع على الدراسات السابقة والملاحظات المستقاة من بيئة البحث، بغرض الوصول الى نموذج للدراسة؛ حيث تم ضبط الإشكالية، وتحديد المفاهيم، وتقسيمات الدراسة النظرية و المنهجية والميدانية ووصولاً إلى النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة، وهي النتائج هدفها توضيح علاقات العمل من خلال أهم المؤشرات التي لها دوراً في تحقيق الاستقرار للعاملين بمؤسسة سونلغاز، والتي من أهمها (الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات علاقات الصداقة والتعاون).

ومن خلال مناقشة وتحليل الفرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع علاقات العمل في كل أبعاده المدروسة لها دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وهو ما يساهم في تحقيق الغاية التنظيمية لأي مؤسسة؛ إذ يرتبط بدافعية الانجاز والتحفيز عليه، واتخاذ القرارات والإشراف على العمل هذا من جهة ومن جهة ثانية في بناء صلات مع الآخرين حيث يمكن أن يستنجد الأفراد بأصدقائهم عندما يواجهون مشاكل داخل المؤسسة وهي ما يضيفي على علاقات العاملين مزيداً من التماسك لتجعل من شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية مورداً مضافاً لأداء الأفراد والمؤسسة معاً.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: القواميس والمعاجم:

- 1- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بنان، د ب، 1978.
- 2- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي المجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1997م.
- 3- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديميا، ب، د، ط.

ثانياً: الكتب

- 1- إبراهيم زكي اخنوخ: شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م.
- 2- احمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري(النقابات)، ب د، ب ن
- 3- أمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م.
- 4: قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ب د ن، 2012م.
- 5: الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، ب د ن، 2015م.
- 6- السيد شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1997 م.
- 7- توفيق حسين فرج: قانون العمل في القانون اللبناني والقانون المصري الجديد، الدار الجامعية، القاهرة، 1986م
- 8- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم "دراسة نفسية واجتماعية للجماعات في المنظمة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ن، 2015 م .
- 9- حسين عبد الحميد، احمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات (علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014م.
- 10- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، ب س.
- 11- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006م.

قائمة المراجع :

- 12- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008م.
- 13- رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومه، الجزائر، 2003م.
- 14- سعادة راغب الخطيب: مبادئ العلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009م.
- 15- صالح بن نوار: التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م.
- 16- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004م.
- 17- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار الغريب، القاهرة، 2005م.
- 18- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
- 19- عبد الباسط محمد حسن: علم اجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، 2000م.
- 20- عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، درا اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 21- علي زكاز، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة، ب د، 2013م.
- 22- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م.
- 23- فاروق عبده فليح، السيد محمد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005م.
- 24- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، د ب ن، د س ن.
- 25- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، دار العبث، قسنطينة، 1999م.
- 26- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، عمان، 2004م.
- 27- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط2، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2004م.
- 28- محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م.

قائمة المراجع :

29- مصطفى جلال القرشي: شرح قانون العمل الجزائري (علاقة العمل الفردية)، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1984م.

30- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م.

ثالثا:المجلات العلمية والملتقيات والأوراق البحثية

1-بوبكر عصمان: " العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد26،جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2012.

2- م.بشرى عبد العزيز: "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، 2013م.

3-حسان الجيلاني: "نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة مُجّد خيضر بسكرة ، فيفري 2004م

4-جاسم رحيم عذارى، مجبل داوي إسماعيل: "اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الثالث وثلاثون، ، تموز 2013م.

ثانيا:الرسائل و الأطروحات:

1- ربيعة بن منصور: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013-2014م.

2-وسام زهاني: نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل،جامعة مُجّد خيضر، بسكرة،سنة 2015-2016م

3- عز الدين سليمان: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية مطاحن الحروش-نموذج-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008م

4- فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006م.

قائمة المراجع :

5- وهيبة ليازيد: فعالية أساليب التحفيز في استقراره الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ابوبكر القايد، تلمسان، 2014 م.

رابعا: القوانين والجرائد الرسمية:

1- القانون الاساسي العام للعامل، قانون رقم 78-12 مؤرخ في 1 رمضان 1398 هـ الموافق ل5 غشت 1978م، المادة 88

2- القانون رقم 88-01، المؤرخ في جمادى الاول عام 1408 الموافق ل12 يناير 1988م، المادة 58

3- القانون رقم: 88-07، المؤرخ في 1988/01/26، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن، وطب العمل سنة 1988م.

4- قانون علاقات العمل (11/90).....يحتمل فترة التجربة..... المادة 120

5- القانون رقم 11/90 المؤرخ 1990، 04-21 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، الجريد الرسمية العدد 17 سنة 1990.

6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 17 سنة 1990.

خامسا: المحاضرات

1-مصطفى بوجلال: محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنمية موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2016-2017 (PDF)

الملاحق

ملحق رقم 01: (شبكة الملاحظة)

المكان: قسم إدارة وتنفيذ المشاريع، وإدارة الصفقات		
وصف المكان: خلية نخل في العمل، علاقات إنسانية عارمة		
المدة	التاريخ	مؤشرات الملاحظة
		إلقاء التحية بين بعضهم البعض
		وجود تواصل بين المسؤولين والعمال تبادل الكلام بين العمال فيما بينهم ومع المرؤوسين
		شرب القهوة مع زملاء
		المداعبات أثناء العمل
		استخدام علامات التوبيخ بشكل هزلي
		احترام الهيكل
		توجيه الملاحظات بطريقة مرحة
		التشجيع
		التعاون والتآزر (وقفة احتجاجية من اجل الزميل)

الملحق رقم: 02

-دليل المقابلة مع رئيس قسم إدارة وتنفيذ الأشغال (DEET)

-يوم:الثلاثاء 5 مارس 2019-05-21

-على الساعة: 9:45 الى 11:10

كيف تتعامل مع الموظفين الذين تشرف عليهم؟

.....
.....

هل تقوم بإعطاء العاملين توجيهات بشكل مباشر؟

.....
.....

هل تعاملك أثناء المخالفات مع العاملين صارم أم انه إنساني أكثر؟

.....
.....

عندما يمرض احد العاملين بقسمك هل تقوم بزيارته؟

.....
.....

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

القطب الجامعي شتمه

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

دور علاقات العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات DAM -

- قسم دراسة وتنفيذ المشاريع DEET - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. صونية ألعديدي

إيمان بركات

الدرجة العلمية:

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ومعدة لأغراض البحث العلمي فقط لذا نرجو منكم المساهمة فيها بوضع علامة

(X) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية

01-الجنس..... 02-السن.....

03-المنشأ الأصلي: ريفي حضري

04-التخصص الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار

05-سنوات الأقدمية في العمل:.....

أسئلة الدراسة

1-ما دور علاقات العمل الرسمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

2-ما دور علاقات العمل غير الرسمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
06	تشعربي سياسات الإشراف على تطبيق القوانين بالاطمئنان مما يؤدي إلى استمراري في العمل			
07	تشعربي التوجيهات التي يقدمها المشرف لي بالرضا مما يجعل علاقتي قوية بالمسؤولين وبالمؤسسة			
08	يشعربي التوجيه القيادي بوجود سند لي أثناء تطبيقي للمهام مما يجعلني ارتبط أكثر بعملتي داخل المؤسسة			
09	تشعربي عملية الإشراف على عملي بالشراكة في المسؤولية وعليه بالأمان في المؤسسة			
10	تصحیح المشرف لأخطائي في العمل يزيد من حماسي وبالتالي رضاي عن ذاتي			
11	وجود تواصل مع المرؤوسين يزيد في تنمية روح الجماعة			
12	تمنح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد شعوري بأهميتي بالنسبة للمؤسسة			
13	وجود شفافية في صنع القرارات يشعربي بالانتماء للمؤسسة وكأنها بيتي الكبير			
14	لدى هامش من الحرية في التعبير عن أفكارتي ومقترحاتي مما يزيد من ولائتي للمؤسسة			
15	المصلحة التي انتمي إليها يؤخذ برأيها في الإدارة مما يشعربي بالارتياح والأمن الوظيفي داخلها			
16	يتوافق نظام الأجور الحالي وتلبية حاجاتي وهو ما يحقق لي الاستقرار الاجتماعي			
17	ما تتيحه لي المؤسسة من فرص للترقية يجعلني أتشبث بعملتي أكثر			

18	يبعث في التشجيع من المسؤولين بالتميز وبالتالي زيادة الدافعية للإنجاز لصالح المؤسسة
19	تجعلني المؤسسة بما توفره من خدمات اجتماعية استغنى عن تلبية حاجاتي خارجها
20	التكريمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها تشعرني بالاعتزاز ما يزيد من ارتباطي بها
21	مكنني العمل في المؤسسة من اكتساب أصدقاء جديرين بالثقة
22	لدي أصدقاء في العمل أتشارك معهم المشكلات والسعي في إيجاد الحلول
23	اشعر بالارتياح عند العمل مع زملاء لهم نفس اهتمامي
24	لدينا فضاء للقاء بالزملاء أثناء وقت الفراغ يخلق جوا للترفيه وبالتالي لا أضطر لمغادرة المؤسسة
25	علاقتي بزملائي جيدة لدرجة تشعرني بالراحة في العمل داخل المؤسسة
26	تجعلني تثقي بالزملاء أشعر بالحماية في المؤسسة وهو ما يعطيني الرغبة في الاستمرار فيها
27	تبادل العواطف والتفاعلات بين زملاء العمل يزيد من شعوري بالدمومة في العمل
28	وجود المساندة من قبل المسؤول المباشر خارج الإطار المهني يزيد من ثقتي به
29	لا أجد صعوبة في اللقاء بزملاء العمل خارج أوقات العمل
30	لا يتأخر زملاء العمل في إعطائي التوجيهات والمساعدات حتى خارج أوقات العمل مما يزيد من ولائي للمؤسسة
31	استخدام رئيسي للجانب الإنساني أثناء تعامله مع مخالفاتي يزيد فينا اتقاننا لعملي
32	اشعر بالانتماء عندما ألقى التشجيع من زملائي ورئيسي في العمل
33	ارتاح عند العمل مع الزملاء من نفس المستوى الوظيفي
34	بعض زملائي تربطني بهم علاقات شخصية (القربة، الجيرة...) الأمر الذي خلق لدي الانتماء أكثر للمؤسسة
35	اشتركي مع زملاء من نفس الدرجة العلمية يشعرني بالاطمئنان وبالتالي استمراري في العمل

ملخص الدراسة باللغة العربية:

لقد هدفت دراستنا الوصفية الموسومة: "علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة" الى كشف الدور الذي تلعبه علاقات العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز قسيمي "ادارة الصفقات DAM وتنفيذ الأشغال DEET"، حيث تمت بلورة اشكالية البحث في التساؤل الرئيس الذي مفاده: ما دور علاقات العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وتم النزول إلى الميدان بفرضية رئيسة مفادها: لعلاقات العمل دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. وقد تفرع عنها فرضيتين هما: - لعلاقات العمل الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. - لعلاقات العمل غي الرسمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؛ والتي تم اختبارها على مجتمع كلي مقدر ب 55 عاملا، من خلال شبكة الملاحظة، والمقابلة الحرة والمقياس، لتتوصل إلى النتائج المتمثلة في أن: لعلاقات العمل بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة المدروسة غير أن العلاقات غير الرسمية تجلى دورها بشكل أكبر.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

Abstract

Our descriptive study, "Labor Relations and Their Role in Achieving Job Stability for Employees within an Institution," aimed at revealing the role played by labor relations in achieving job stability for the employees of the Sonlegaaz Foundation, the Department of Transaction Management (DAM) and the implementation of DEET works. Which is to: What is the role of labor relations in achieving the functional stability of employees within the institution, and came down to the field with the premise that: Labor relations role in achieving the stability of the employees within the institution. The formal working relations have a role in achieving the job stability of the employees within the institution; they have been tested on a total society estimated at 55 workers, through the observation network, the interview To achieve the results that: The formal and informal working relations have a significant role in achieving the functional stability of the employees within the institution studied, but informal relations have manifested their role more.