



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعايب



## كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

### في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة : برحيل رشيدة سارة

بعنوان :

## الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر

دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

### لجنة المناقشة:

|        |                                |            |
|--------|--------------------------------|------------|
| مشرفا  | أستاذ محاضر أ جامعة عين تموشنت | وراد فؤاد  |
| رئيسا  | أستاذ محاضر ب جامعة عين تموشنت | قريش محمد  |
| ممتحنا | أستاذ محاضر ب جامعة عين تموشنت | دحمان محمد |

السنة الجامعية

2021 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ  
بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ  
أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا  
أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا  
الْمَوَدَّةَ الَّتِي بَيْنَ بَنِي الْإِنسَانِ فَإِنَّ  
الْمَوَدَّةَ بَيْنَ الْبَنِي الْإِنسَانِ سَفَهَةٌ مُّبِينَةٌ  
فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

الآية 135 - سورة النساء-

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

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

في البداية أتقدم بعظيم الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور : وراة فؤاد على ارشاداته القيمة وتوجيهاته خلال فترة البحث وعلى اهتمامه الكبير و المتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة وحرصه الشديد على اتمام هذا العمل في أحسن صورة.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

\*\*برحيل سارة\*\*

# إهداء

لقد شاءت أن تكون لكل بداية نهاية وهنا نحن نخط الرحال في اخر المطاف  
من رحلة طال فيها العناء.

أهدي ثمرة جهدي إلى التي غرست في قلبي الصبر و العطاء ومن تحت قدميها  
جنات الخلد و الرحمة

إليك أمي الحبيبة

إليك أبي الحبيب رحمك الله

إلى سندي في الدنيا زوجي

الذين أناورا لي طريق حياتي وكانوا شموعا تحترق من أجلي أخي مصطفى و  
أختي بشرى

لابني الغالي محمد

أهدي بحثي عليه يكون نقطة في محيط العلم الشاسع لكل من علمني وزملائي  
من الأسرة التربوية إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي سائله المولى عزوجل أن يجعله  
في ميزان حسناتي.

## قائمة المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

مقدمة

### • الفصل الأول: الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

المبحث الأول: المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

المطلب الثاني: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

أولاً: حسب طبيعة الملكية

ثانياً: حسب الحجم

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية و أهميتها

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية و خصائصها

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها في المؤسسة الاقتصادية

1-أهداف إدارة الموارد البشرية

2-وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

1-مفهوم الأداء الوظيفي

2-أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي

1. الجودة

2. الكمية

3. الوقت

4. الإجراءات

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## • الفصل الثاني : الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة

أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي

ثانياً: المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي:

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

المطلب الثالث: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي

أولاً: فوائد الاستقرار الوظيفي

ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي

المبحث الثاني : محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: محددات الاستقرار الوظيفي

المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار الوظيفي

المطلب الثالث: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في العمل

المبحث الثالث : بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي

المطلب الأول : الرضا الوظيفي

المطلب الثاني :الروح المعنوية

المطلب الثالث : الالتزام الوظيفي

-الالتزام المعياري

-الالتزام العاطفي

• الفصل الثالث : دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف SBICS

تمهيد:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مصنع الاسمنت بني صاف

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بني صاف

المطلب الثالث: الموارد البشرية لمصنع الاسمنت بني صاف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الاستقرار الوظيفي

المطلب الثاني: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

- قائمة الجداول :

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1     | مزايا التصنيف حسب معيار الحجم                        | 28     |
| 2     | يوضح عدد العمال في المؤسسات في الدول المتقدمة        | 29     |
| 3     | فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة               | 64     |
| 4     | يبين كيفية استخراج عدد أفراد العينة                  | 105    |
| 5     | يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس                  | 106    |
| 6     | يوضح توزيع العينة حسب السن                           | 106    |
| 7     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية        | 107    |
| 8     | يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية      | 108    |
| 9     | يوضح مدة العضوية في المؤسسة                          | 109    |
| 10    | يبين مدى كفاية الأجر                                 | 110    |
| 11    | يبين حصول العامل على الترقية مع ذكر السبب            | 111    |
| 12    | يبين مدى وضوح المسار الوظيفي                         | 112    |
| 13    | يبين موضوعية تطبيق الترقية من عدمها                  | 113    |
| 14    | يبين اثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على رضا العامل | 114    |
| 15    | يبين نمط الإشراف في المؤسسة                          | 115    |
| 16    | يبين الضغوطات أثناء أداء العمل                       | 116    |
| 17    | يبين تقييم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة     | 117    |
| 18    | يبين مدى استخدام الوسائل الوقائية في المؤسسة         | 118    |
| 19    | يوضح توافق العمل الحالي مع مؤهلات العامل             | 119    |
| 20    | يوضح مدى رضا العامل عن عمله                          | 120    |
| 21    | يبين مواجهتهم للصعوبات                               | 120    |
| 22    | يبين مدى رغبة العمال في مغادرة المؤسسة               | 121    |
| 23    | يبين مدى الاستقرار في العمل                          | 122    |



|     |  |    |
|-----|--|----|
| 122 | يبين قيام المؤسسة بالتغيير الدوري في مناصب العمل                                 | 24 |
| 123 | يوضح طلب العمال تغيير مكان عملهم   | 25 |
| 124 | يبين التغيب عن العمل   | 26 |
| 125 | يبين مدى الالتزام بقوانين المؤسسة  | 27 |
| 126 | يبين علاقة نمط الإشراف بانجاز العمل في الوقت المحدد                              | 28 |
| 126 | يبين تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة                                   | 29 |
| 127 | يبين إذا كانت ساعات العمل مناسبة   | 30 |
| 128 | يبين مدى الشعور بالنجاح  | 31 |
| 128 | يبين الشعور بالاستقرار في المؤسسة  | 32 |
| 130 | يوضح العلاقة بين نمط الإشراف و انجاز العمل في الوقت المحدد                       | 33 |
| 131 | يوضح علاقة نمط الإشراف بالتفكير في مغادرة المؤسسة                                | 34 |
| 133 | يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة بتفكير العامل<br>مغادرة المؤسسة | 35 |



# مقدمة



يعيش العالم المعاصر فترة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الادارية محاولة التوصل الى احسن الطرق في تسيير و تنمية الموارد البشرية، فالمورد البشري هو اهم عنصر في المؤسسات و هو معيار اساسي لنجاحها اذا احسن استثماره، و لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على هذا المورد و تنميته من خلال عدة عمليات تنظيمية بتحسين نظام الاتصال و نمط السلطة و تحسين نمط الاشراف.

فمن الضروري ان تسهر المؤسسة على راحة العمال و استقرارهم فيها، و ان تساعدهم على تحقيق التقدم في مساهمهم الوظيفي، و جعلهم يعملون في بيئة مناسبة ماديا و معنويا اي في بيئة توفر لهم الاجر و الترقية باعتبارها من اساسيات الحياة و التي تضمن له الاحساس بالراحة و الرضا و الاستقرار الوظيفي و بالتالي تحسين ادائهم داخل المؤسسة.

و الدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان: **الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر.**

و قد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالاستقرار الوظيفي في المؤسسات و تأثيره على الاداء الوظيفي. و من هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مصنع الاسمنت بني صاف بولاية عين تموشنت. و لتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة الى جانبين

الأول يتعلق بالاطار النظري يشمل مناقشة و تحليل ابعاد الظاهرة البحثية حيث قسمناه الى فصلين:

الفصل الأول: تناول مفاهيم حول الاداء الوظيفي و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني: تضمن مفاهيم حول الاستقرار الوظيفي و محدداته و مظاهره.

اما الجانب الميداني انصب في الفصل الثالث تحت عنوان: "دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف" تم فيه تعريف و وصف مجالات الدراسة و المنهج المستخدم في جمع و تحليل البيانات و الادوات المستعملة ، تحديد المجتمع، و ايضا تم تحليل البيانات المتحصل عليها و تفسيرها و الخروج بالنتائج و مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة ، و استوفينا البحث بخاتمة.

### إشكالية البحث:

المنطلق تتبلور إشكالية بحثنا و تتلخص في السؤال الرئيسي الذي مفاده ما مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

و لتوضيح الاشكالية صيغت العديد من التساؤلات الفرعية:

1- ما المقصود بالاستقرار الوظيفي؟ و ما هي مظاهره؟

2- ما مفهوم الاداء الوظيفي؟و ما هي محدداته ؟

3- ما هي علاقة الاستقرار الوظيفي بالاداء الوظيفي للموظفين؟

## 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية هي إجابة مؤقتة على أسئلة الانطلاق و التي تقوم على أساس افتراضي- استنتاجي و لهذا فهي خطوة لها دور جوهري في البحث العلمي إذ يتم الانتقال بفضلها من الجانب التجريدي إلى الجانب الملموس للطريقة العلمية كما تساعد على ترتيب الحقائق و تصنيفها بشكل منطقي وتكشف عن العالقة بين المتغيرات المراد دراستها سببا و نتيجة فضال عن أنها تساعد الباحث على جمع الوسائل النظرية و الميدانية التي يحتاجها بحثه و بالتالي هندسته و وضع تصميم أولي ، و لذلك من الضروري أن نبنى مجموعة من الفرضيات كتفسيرات مسبقة لحل إشكالية موضوعنا الذي يبحث في طبيعة العالقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الاقتصادية و للإجابة عن هذه الإشكالية نقترح جملة من الفرضيات هي:

## الفرضية الرئيسية

إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الصناعية الاقتصادية انطلاقا من الفرضية العامة و استنادا إلى حيثيات الدراسة عمدنا إلى استنباط

أربعة فرضيات فرعية نهدف من خلالها تغطية جميع جوانب الموضوع و التوصل إلى فحص متغيرات الدراسة فجاءت الفرضيات الفرعية كآآي:

### الفرضيات الفرعية:

- 1- يساهم التدرج المهني في الخفض من ظاهرة دوران العمل .
- 2- الاشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال .
- 3- العمل في ظروف ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال
- 4- تؤثر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على رضا العاملين.

### 3-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الأنفة الذكر لكشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية الاقتصادية و ذلك من خلال

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

- 2- محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ، و خاصة ذات الكفاءة

العالية و الخبرة في منصب العمل و ضرورة المحافظة عليها عن طريق و ضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

3- مدى تكيف العاملين مع المؤسسات الصناعية الاقتصادية.

### أهمية الدراسة:

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

### أ\_ الأهمية العلمية :

حسب ما توفر لدينا من كتابات في هذا الموضوع تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي جمعت بين هذه المتغيرات ، فمجموعة الدراسات التي اطلعنا عليها موجهة إلى العامل مباشرة للتعرف من خلاله على الأسباب التي تجعله غير مستقر في عمله و ذلك من جانب

واحد فقط كالجانب النفسي أو المادي أو الاقتصادي ولم تحدد أي نوع من المؤسسات ينتمي إليها هذا العامل ، عكس هذه الدراسة فهي ركزت على العامل في المؤسسات الصناعية الاقتصادية لما لهذه المؤسسات من ميزات خاصة ، مما سيعطي هذه الدراسة طابعها الخاص و أهميتها العلمية .

### ب\_ الأهمية العملية :

من المتوقع أن تخرج هذه الدراسة بنتائج و توصيات مفيدة تساعد الجهات المعنية على و ضع خطط سليمة لإدارة و تخطيط الموارد البشرية و إيجاد الحلول المناسبة للحد من هدر هذا المورد و الحفاظ عليه و الرفع من رضاه الوظيفي لاجل فعالية أدائه و زيادة انتماؤه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها . فعدم الاستقرار الوظيفي تترتب عنه مشاكل جمة من بينها النفقات الباهظة من اجل إحلال العاملين الذين تركوا مناصب عملهم وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل و تدريب للعاملين الجدد بالإضافة إلى الإرباك الذي تقع فيه المؤسسة جراء هذا الاختلال في مخططاتها مما يضعف من نموها و تطورها لذا ستسعى هذه الدراسة بإذن الله تعالى إلى مساعدة أصحاب القرار في التعرف على أهم العوامل التي تعيق استقرار العاملين و تحد من أدائهم الوظيفي و ذلك بمعالجتها و أخذ الاحتياطات اللازمة للمحافظة على أهم مورد في المؤسسة.



## أسباب اختيار الموضوع:

هناك سببان دفعا بنا لاختيار هذا الموضوع :

### أ\_ سبب ذاتي :

يتمثل في الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفنا حوله بمحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب و في الواقع المعاش و التطرق لمختلف عوامل الاستقرار و اللااستقرار الوظيفي ومدى تأثيرها على أداء العامل في القطاع الخاص و كذا الكشف عن المسببات المختلفة لرضا العمال من عدمه و مجموع العوامل التي ترفع من معنوياتهم و تزيد من ولائهم التنظيمي.

### ب\_ سبب موضوعي:

يعتبر الاستقرار الوظيفي ذو أهمية بالغة للعامل و المنظمة معا ، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل ، لكن غياب الشعور بالرضا و الأمان لدى الفرد العامل تجاه نفسه و وظيفته و المنظمة التي يعمل بها حالة يعاني منها الغالبية الساحقة من العاملين ، لان جلب المال و تعظيم الأرباح يعد من أهم أولويات مديري هذه المؤسسات ، أما قوانين العمل و الأنظمة ذات العالقة بالعامل فهي آخر اهتماماتهم ، و في ظل تنافس المؤسسات على الفرد الأكثر كفاءة فان هناك فرص متعددة تصبح أمام هذا الأخير للانتقال

إلى منظمة أخرى تشبع رغباته و تلبية متطلباته وربما يكلفه هذا أداء منخفض عن المنظمة التي غادر منها أو العكس تماما.

### الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة.

### الدراسة الأولى:

دراسة محمد علي محمد و عالجت موضوع التكامل و الاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي (م،محمد،226،1985-246) ، و هي دراسة أجريت بشركة النصر للأصواف و المنسوجات بمصر و هي عبارة عن دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مر بهما المصنع.

**الفترة الأولى:** تبدأ منذ نشأة المصنع إلى غاية سنة 1960 كان يدار فيها المصنع براس مال خاص و بواسطة عدد محدود من الموظفين الإداريين ، و العلاقة عمال-أصحاب الأعمال كان يحكمها لوائح و قواعد داخلية و قوانين تصدرها الدولة لتنظيم هذه العلاقة.

**الفترة الثانية:** تبدأ من 1961 إلى غاية الثمانينات و هي فترة صدرت فيها قوانين التأمين و ازداد فيها حجم التنظيم و اخذ يتحول نحو البيروقراطية فتعددت فيها المستويات الرئاسية للسلطة و تأكدت القواعد الموضوعية لإدارة التنظيمات.

و لاستكشاف هذه الظاهرة انطلق الباحث من ثلاث إجراءات أساسية:

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

**الإجراء الثاني:** التعرف على مدى اقتناع العمال بان عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم، أم أنهم يفضلون تغيير عملهم الحالي بالانتقال إلى تنظيم آخر.

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

### نتائج الدراسة:

**الإجراء الأول:** وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أن نسبة 71,3% من أفراد العينة يرون أن وضعيتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة الترقية ارجع الباحث ذلك إلى الأسس الغير الموضوعية التي تعتمدها الإدارة في الترقية، رغم أن 58,5% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة .

**الإجراء الثاني:** توصل الباحث إلى أن 57,1% ابدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49,9% الذين ابدوا رغبة شديدة في تغييره، و أكد العمال الجدد اعتمادهم على عملهم الحالي باعتباره يشكل لهم مستقبل مهني و ذلك يعود لحدائثة علاقتهم بالتنظيم. أما العمال القدامى ( أكثر من 15 سنة) فقد أكدوا ارتباطهم بنسبة 69,9% في حين يرى 30,4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لان الأجر بلغ أقصاه و لا يمكن الزيادة لهم في المستقبل .

**الإجراء الثالث:** كانت نسبة 79,5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي 20,5% اظهروا رغبة في تغيير العمل.

و من خلال هذه الإجراءات اقر الباحث بان الأجر له دور في استقرار العامل في عمله و كذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين امضوا فترة طويلة في المؤسسة.

الدراسة الثانية :

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

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

-إن توفر الظروف و الشروط الملائمة للعمل و المحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي:

1- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

2-التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله .

3- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.

4- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل داخل المؤسسة.

5- إذا أتاحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

و بما أن هذه الرسالة كان غرضها وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع فطبيعة الموضوع فرضت استخدام المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة و المتعلقة بالأجور و ملحقاتها و هذا حسب ما صرح به الباحث و نظراً لانعدام التجانس في مجتمع البحث حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي و المهني من الإداريين و التقنيين و العمال البسطاء فقد رأى الباحث في العينة العشوائية

الوسيلة المثلى لجمع البيانات فكان عدد العمال الذين طبقت عليهم استمارة البحث 69 عاملا من اصل 575 عامل ، حيث اخذ الباحث 20 فردا من الإداريين من مجموع 152 عامل ، و 49 فردا من العمال التقنيين من اصل 423 عامل تضمهم أقسام الإنتاج المختلفة فكانت النسبة 12% من مجموع العمال.

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة ، المقابلة، السجلات و الوثائق و الاستمارة.

و جاءت النتائج كالآتي:

بما أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد بعض العوامل و الحوافز التي تساهم بشكل فعال في عملية استقرار العامل في عمله و عدم التفكير في مغادرة المؤسسة المستخدمة و البحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى و انه من الصعب الإمام بجوانب الموضوع بسبب تشعبه فمن النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 81,13% من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات و تطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن 46,26% هم متزوجون فهم يطمحون لتحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم ، فنسبة 78,26% يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة و يؤكدون على أن الأجر و المكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله و اطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة، و بعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية و أنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66,67% من العمال لم يسبق لهم و أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم و أقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتذمرون و يبتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء ، أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم و ما لاحظته

الباحث إن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف ، أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فاعلم المبحوثين غير راضين و نسبة 81,15% اكبر دليل على ذلك ، أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال و المشرفين و اعتمادا على النتائج فنؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

### الدراسة الثالثة:

دراسة بن منصور رفيقة بعنوان : الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية ، سطيف-  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، و تقصي العوامل التنظيمية المادية،الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين و محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات و خاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل ، و ضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة ، و تشخيص الصعوبات و العراقيل التي تقف عائقا أمام العمال من جهة و أرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية ، و تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص؟

و اندرجت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-يساهم التدرج المهني السائد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.

-الإشراف المرن يساهم في تفعيل السلوك و الانضباط الذاتي لدى العاملين.

- 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.

و أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة خاصة ، و يمثل مجتمع البحث 265 عامل و عينة الدراسة 53 عامل ، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة، عمال الإدارة، عمال الإنتاج، و المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي و اعتمدت على الملاحظة المباشرة ، المقابلة الحرة ن استمارة الاستبيان.

و من النتائج التي توصلت إليها بن منصور رفيقة حول الفرضية الرئيسية التي مفادها أن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .

ساهمت هذه الدراسة في تقديم معلومات دقيقة فيما يخص الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص لما لهذا القطاع من مميزات خاصة و التي منها البحث عن الكفاءات لكن بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال محاولة إظهار العلاقة بين الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسات هذا القطاع و تأثيره على أدائهم الوظيفي ، و ساعدتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية و في بناء المنهجية و الخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية .

الدراسة الرابعة:

دراسة صبيان إيمان تحت عنوان اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة  
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.

حيث أفرزت نتائج الدراسة بان الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح  
المؤسسة، و هو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما  
نحو الانجاز المتميز ، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح  
أو فشل المنظمات.





# الفصل الأول



## تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لان العملية الإنتاجية داخلها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و مع العناصر المادية و المعنوية الأخرى من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط.

## المبحث الأول: المؤسسة الصناعية

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لبناء الصرح الاقتصادي لأي بلد، مما جعلها تحتل مكانة هامة لدى صانعي القرارات و السياسات التنموية للبلد ، و لقد تطور مفهوم و مدلول المؤسسة الاقتصادية عبر الزمن و اختلف باختلاف البيئة الاقتصادية و الاجتماعية. و يتم في هذا المبحث التطرق إلى:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها .

أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية.

تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية:

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية و هذا نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية، فهي بالنسبة للاقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها، أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين ، و سنبرز أهم التعاريف التي أعطيت لها:

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية و المعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص ، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي و اجتماعي.<sup>1</sup>

تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق ، وهي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية ، المادية، المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم و نوع النشاط.<sup>2</sup>

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، و الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ،من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي و الناتج عن ضرب سعر السلعة و الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج.<sup>3</sup>

المؤسسة مجموعة من عناصر النتاج البشرية و المادية و المالية، التي تستخدم و تسيير و تنظم بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع، و هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية.<sup>4</sup>

عرفها كذلك François peroux أنها : شكل إنتاج بواسطته و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من اجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص08

<sup>2</sup> اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

<sup>3</sup> مر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص24.

<sup>4</sup> عيد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص15.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص10.

المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من اجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر اعلي من تكلفته.

وهذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة و التي نجدها في التعريف التالي لصاحبه M.Lebreton المؤسسة تعني كل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات السوق.<sup>1</sup>

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية و المعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي و اجتماعي.<sup>2</sup>

سنستنتج في نهاية تعريفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه، و لتبسيط مفهوم المؤسسة سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة وهي:

المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي.

المؤسسة منظمة اجتماعية.

المؤسسة كنظام.

المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي:

حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: المؤسسة التي تتسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق، و منه الوصول للتلبية الاحتياجات (الطلب).

المؤسسة منظمة اجتماعية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص10.

<sup>2</sup> Jaque bavard ,l'évaluation des entreprises, DONOD,paris,1969,p01

حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على انها: مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية (داخل تنظيم مهيكل) لإنتاج السلع أو الخدمات.

المؤسسة كنظام:

حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، و يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم و متساند بغية تحقيق هدف موحد ، و عليه فان المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية ، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:<sup>1</sup>

### 1- المؤسسة مركز للتحويل (centre de transformation)

أن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل المواد (المدخلات) إلى منتوجات تامة الصنع (سلع و خدمات)، و تتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات و الأفراد. و الشكل رقم 1 يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل

الشكل رقم 1: المؤسسة مركز للتحويل

الموارد ← التحويل ← سلع و خدمات

### 2- المؤسسة مركز للتوزيع (centre de réparation)

<sup>1</sup> غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الحلزونية للنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص10.

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم و توزيع الأموال المتأتية من بيع السلع و الخدمات, و ذلك تحت أشغال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

الأجور التي توزع على العمال الإجراء

الأرباح و مداخيل أخرى توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا

مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات و المعدات الخاصة بالمؤسسة

الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة

دفع مستحقات الموردين

تسديد الضرائب و الاشتراكات في الضمان الاجتماعي

### 3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتعاون و التنسيق في إطار احترام القواعد و قيم المؤسسة, حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات, محبة, خيبة أمل, رضاء.....وعليه فان المسير الأول في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال و أفكارهم و ايدولوجيا حياتهم و أهداف تواجههم في المؤسسة و ذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

### 4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات, كمية المنتجات, الأسعار, التوزيع, التصدير, الاتصال.....

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ,ذلك لان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات و في فترات مختلفة (قصيرة,متوسطة,طويلة) و حسب درجة أهميتها.

أن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة و يترتب عليها نتائج مختلفة , و عليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد و يزيد من فرص النجاح و ذلك في ظل ضغط المنافسة و المساهمين و المستهلكين و الإجراء.

#### 5- المؤسسة شبكة للمعلومات:

ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية و خارجية عن المؤسسة) و بالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات او ما يسمى بنظام المعلومات و تحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من اجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه,و تعتبر الشبكة المعلوماتية و الاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

#### 6 المؤسسة مركز للمخاطرة:

إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار,حيث يمكن ان تخسر جزء او كل تسبيقاتها المالية و المادية في حالة الفشل, و ترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير و ضغط المنافسين و متطلبات الزبائن, و لهذا نجد بان رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من اجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة و من جهة ثانية تقليل المخاطر و الخسائر في حالة الفشل.

إذا نستنتج بان المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة و غيرها.

### المطلب الثاني: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي تختلف و تتعدد و يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

#### 1- الأهداف الاقتصادية

##### تحقيق الربح:<sup>1</sup>

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توزيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

##### عقلنة الإنتاج:<sup>2</sup>

أي الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص:17، 18.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص:18.



**تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:**

و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجيات المتزايدة , و يجب ان يحقق الإنتاج ما يلي:<sup>1</sup>

مستوى عالي من المرونة.

أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

أن يتم تسليمه لطلبته في الوقت المحدد.

**2-الاهداف الاجتماعية:**

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

**ضمان مستوى مقبول من الأجور:**

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها,حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها , و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا , اذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و المستوى المعيشي .

**تحسين مستوى معيشة العمال:**

ان التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

<sup>1</sup> عمار زيتوني,مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي,مجلة العلوم الانسانية , جامعة بسكرة,العدد 09,مارس 2006,ص:43.

## توفير تأمينات و مرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم.....<sup>1</sup>

تأهيل العمال:<sup>2</sup>

حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية, وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من اجل رفع المستوى المهني,و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

## 3-الاهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :<sup>3</sup>

## البحث و التنمية :

حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا, و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الإرباح و يمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة و خاصة في السنوات الأخيرة , إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة تؤدي الى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

<sup>1</sup>, مرجع سابق,ص:19. ناصر دادي عدون

<sup>2</sup>ابراهيم بختي,دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق,دراسة حالة الجزائر,اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية,غير منشورة,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الجزائر,2002-2003,ص:05.

<sup>3</sup>ناصر دادي عدون,مرجع سابق,ص:21.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل ، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي و الجامعات و المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا:وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي و الاجتماعي.

### 1 . الوظيفة المالية

تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة ، فالمؤسسة لا تقوم نشاطاتها من إنتاج و تسويق... دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه الانشطة المختلفة و تعرف الوظيفة المالية على انها مجموعة من المهام و العمليات التي في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية.<sup>1</sup>

### 2.وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من المهام و العمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة.<sup>2</sup>

و تنقسم وظيفة التمويل إلى مهمتين فرعيتين:

\*مهمة الشراء:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص:263.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص:294.

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة، و في التوقيت و من المصدر المناسبين .

\* مهمة التخزين:<sup>2</sup>

هي مجموعة من الإجراءات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ، و وفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد و بالكمية و النوعية المطلوبة.

\* وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الاستثنائية و بالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة.

و يمكن بأنها "عملية إنتاج المحققة او المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح"<sup>3</sup>

4. وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق .

و يعرف التسويق على انه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق ، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية

<sup>1</sup> علي الشرفاء، المشتريات و ادارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص:20.

<sup>2</sup> احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص:75.

<sup>3</sup> سعاد نانف، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص:226.

ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباح لها .<sup>1</sup>

#### 5-وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة , فهذه الأخيرة لها أموال ،زبائن، تكنولوجيا، أسواق... و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد.

و تعرف وظيفة الموارد البشرية على انها مجموعة النشاطات المتعلقة لحصول المؤسسة على إحتياطها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها و الالتزامات التي تخضع لها دون سواها،فمن الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة .تذكر أهمها حسب:

أولا: حسب طبيعة الملكية :

هناك 3 أنواع من الملكيات :

\*الملكية الخاصة:<sup>3</sup> حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص  
\*الملكية العامة (العمومية): و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة غلى

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص:327.

<sup>2</sup>،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003، ص:36. جمال الدين محمد المرسي،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

<sup>3</sup>درحمون هلال،المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2005،ص:23.

ذلك و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .

### \*الملكية المختلطة:<sup>1</sup>

و هي مؤسسة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام و القطاع الخاص .

### ثانيا: حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم الى أهمية المؤسسة و مكانتها في الاقتصاد، و قد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها ، فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال و رقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف و هناك من يضيف الى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحى آخر يختلف تماما عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر ارخص الأثمان طبقا لمبدأ المنافسة، أما حاليا فهناك الكثير من المؤسسات التي اعادت النظر مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشراكة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و ايجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل. الأصول و القيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، و هناك ايضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة و يمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول رقم(01)الآتي:

<sup>1</sup>درحمن هلال ،نفس المرجع.

| معيار التصنيف           | المزايا  | العيوب  |
|-------------------------|--|---|
| حسب عدد العمال          | - يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال<br>- سهل الاستعمال   | -يستند إلى الكمول يأخذ بعين الاعتبار للتأهيلات<br>-ليس هناك ارتباط بين العمال ورأس 28 المال   |
| حسب رقم الأعمال         | -دراستهم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم)<br>- مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع                                 | - ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي)<br>- لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة. |
| حسب القيمة المضافة      | - يسمح بمقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة<br>- يسمح بمقياس الإنتاجية .<br>- يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي. | -يختلف حسب درجة التكامل .<br>- يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج<br>- يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير               |
| حسب مبلغ الأموال الخاصة | - المساحة المالية للمؤسسة<br>-إمكانية الدخول للأسواق المالية<br>- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة  | مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة   |

Source : J.M.AURIAC et les autres , Économie d'entreprise, Costeilla, Paris 1995, P:49.

رغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم إلا ان الأغلبية تتفق على استعمال معيار العمال كأساس للتصنيف و عليه فان التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم تقسيم المؤسسات إلى نوعين و هما:

1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : PME

و هي ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية و الأمريكية و كذا اليابانية ، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد و لا تقتصر على نشاط اقتصادي معين و هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و منها تنتزع إلى:

-المؤسسات الصغيرة جدا :TPE تشغل ما بين 1-9 عمال .

-مؤسسات صغيرة :PE تشغل ما بين 10 -199 عامل.

-المؤسسات المتوسطة : ME تشغل ما بين 200-499 عامل.

2. المؤسسات كبيرة الحجم:

وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل . و بلغة الأرقام فإن هذا النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المتقدمة و ذلك حسب ما يوضحه الجدول رقم (02) التالي:

| عدد العمال                 | المجموعات | 500≤ | 499 – 10 | 9 -1 |
|----------------------------|-----------|------|----------|------|
| الولايات المتحدة الأمريكية | 74.6      | 0.4  | 25.0     |      |
| اليابان                    | 71.3      | 0.7  | 28.0     |      |
| التجمع الأوروبي            | 81.85     | 0.2  | 17.95    |      |

المصدر : ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى، 1998، ص72.

رغم إنخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضح الجدول أعلاه ، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.



## المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الموارد البشرية الموارد الأكثر أهمية وقيمة في المؤسسة الاقتصادية ، و هي تلعب دورا حيويا في صنع نجاح المؤسسات و لهذا لابد من الاهتمام بهذه الموارد و العمل على إدارتها حسن إدارة، و ذلك من خلال جذب و إستقطاب الموارد البشرية النوعية و تحفيزها من خلال برامج عمل و إستراتيجيات تنتهجها المؤسسة و تعمل على إنجازها .

## المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية و أهميتها

في هذا المطلب نشير إلى تعريف الموارد البشرية و إظهار مدى أهميتها في المؤسسة .

## 1. تعريف الموارد البشرية:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها ، الى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها ، و زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة .

و من تعريفات الموارد البشرية نذكر: <sup>1</sup>

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي و يؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول ان أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان

\* الموارد البشرية كما يشير "سيد الهواري" هي الموارد الكامنة في أي منشأة ، وهي مصدر لكل نجاح ، إذا تم إدارتها بشكل جيد ، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها .

الموارد البشرية كما يشير "أحمد سيد مصطفى " لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم . و حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم . و

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة الليل العربية القاهرة مصر ، 2007 ، ص:31.

تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة .  
و بهذا فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول الفاعلة في أي منظمة ، و بها يقوم نجاح أي منظمة فالمورد البشري هو العقل المفكر الذي يحقق أهداف المنظمة و طموحاتها ، و الاستغلال الأمثل لهذا المورد يكون من خلال إهتمام المنظمة بتدريبه و تطويره و التقييم المستمر لأدائه و الإلمام بمختلف الجوانب التي تساهم في تحسين أدائه و تنميته .

## 2. أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة .فلا يمكن بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل المالية ،المادية...)فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلات و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم ، و في هذا يشير "أحمد سيد مصطفى " أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

1 الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي.

2الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية..

3 العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة..

4العقول البادئة تعظم القيمة المضاعفة

5 الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

6الموارد البشرية تكمل الثروة القومية

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر ، المرجع السابق ، صص 32- 34

7 إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي

8 الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

و يؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع ،  
و ذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد ،إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي  
لا تظهر في قوائم المركز المالي ... الميزانية و غيرها .

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية و خصائصها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة الموارد البشرية و تعداد خصائصها و ذلك  
على النحو التالي:

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الأنشطة  
المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة . و الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر  
حديثاً، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة . و لقد  
كانت سنة 1720 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة  
الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى دور  
الموارد البشرية و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في  
نطاق المؤسسات أو المنظمات . و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في  
الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص:14 ،

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة أعمال<sup>1</sup>.

وهناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال:<sup>2</sup>

أ. إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

ب. إدارة الموارد البشرية هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الإبتكار و المرونة.

ت. إدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم سياسات المتعلقة بالاختبار و التدريب و الأجور و الحوافز و تقييم الأداء و توفير الخدمات الصحية و الإجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها و المجتمع؛

ث. إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية

و فيما يلي أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب الأجانب<sup>3</sup>:

**فرنش:** "هي عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة؛

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 34

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص: 62

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر، ص: 6-7

**Sikula**: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد.

"**Glueck.w**" هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها

" **Smith.G et Grant.J** ": هي مسؤولية كافة المديرين في المنشئة و توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت، و توكل لهذه الإدارة مهمة إستقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة و تعمل على تنظيم مختلف الإجراءات المتعلقة بالموارد البشري من تعويضات و تنمية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و غيرها من الإجراءات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية الإلمام بها، و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة و التي يجب الإهتمام بها.

### خصائص إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، و الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص65

تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من الإستقطاب المناسب و الكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو و التطور.

إدارة الموارد البشرية تتطوي على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة و الأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته، بشكل عادل و متوازن.

تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية و متغيرات بيئية (داخلية و خارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الإعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها في المؤسسة الاقتصادية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة و وظائف مختلفة سنقوم بذكرها:

#### 1-أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>

\*المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .

\*توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المحفزة.

\* زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق رضا الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

<sup>1</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، لا يوجد بلد النشر. لا توجد سنة النشر، ص 13

- \* إيصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة.
- \* المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- \* إدارة و ضبط عميلة "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظف
- \* السعي إلى تحقيق معادلة المستوى الجيد و هي المقدرة و الرغبة ، حيث أن الزيادة المقدره يتمثل في برامج التدريب و تطوير العاملين و اما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

كما يشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي :<sup>1</sup>

- إستقطاب و جذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة المؤسسة.
- تنمية و تطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية
- تحفيز و تنشيط دافعية العاملين.
- تحسين الإنتاجية و تطويرها.
- تنمية رضا العاملين و انتمائهم للمؤسسة.
- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلائم مع الظروف البيئية و إستراتيجيات المؤسسة.

## 2-وظائف إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر،نفس المرجع،ص:64-65  
<sup>2</sup>سنان الموسوي،ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها،الطبعة الاولى،دار المجدلوي للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،2004،ص:31-34

تختلف وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، نظرا للاختلاف من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم العاملين بها ، و بصفة عامة فإن الوظائف الآتية: تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

▪ تخطيط الموارد البشرية:

ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف و إستراتيجيات المؤسسة و تشمل هذه الوظيفة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب.

▪ تحليل الوظائف أو الأعمال :

لتحديد أبعادها من الواجبات و المسؤوليات و تحديد المتطلبات من المهارات و القدرات و الخبرات اللازمة لشغلها ، و توفر هذه الوظيفة بيانات هامة و دفعية عن الوظائف تكمل دورها الأساس الموضوعي و العادل لمعاملة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

▪ التوظيف:

يركز على توفير الإحتياجات المخططة من العمالة ، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة و هي الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

▪ تقييم أداء العمال :

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة الى تقييم أدائهم و تحديد مدى كفاءتهم في أدائهم و أعمالهم و مكافئتهم عن الأداء الجيد

▪ إدارة عمليات الترفيه و النقل و انتهاء الخدمة :

و ذلك في ضوء سياسات و قواعد و أسس موضوعية محددة.



- تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدراتها و تطوير أدائها و يتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات تدريبية و تصميم برامج تدريبية و تنفيذها و متابعتها.

- تخطيط التطور الوظيفي:

سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و بالبيئة المحيطة و التي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة على مستوى المؤسسة بتخطيط تحركات العاملين لمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة.

- تحديد تعويضات العاملين:

و يتضمن تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها و تحديد النموذج الأفضل و الأكثر عدالة لمنح الأجور و تحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين.

- تصميم و تنفيذ برامج الصيانة البشرية:

تهدف إلى تحسين بيئة العمل المادية و الاجتماعية و الصحية و النفسية و تطوير حياة العمل بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة للعاملين.

- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:

و يشمل التنسيق بين مختلف وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية في كافة أرجاء و قطاعات المنظمة من خلال ميكانزمات التنسيق الأساسية و هي سياسات الموارد البشرية و قواعد الانضباط و الاتصالات الرسمية.

▪ بناء و المحافظة على علاقات عمل فعالة داخل المؤسسة:

و يشمل ذلك تنمية العلاقات التعاونية بين المؤسسة و النقابة العمالية.

▪ توفير العناصر الأساسية للدخل الإنساني لإدارة الموارد البشرية.

▪ إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية:

للتعرف على مشاكل العاملين و اتخاذ ما يلزم لحلها فضلا عن أهمية هذه البحوث في تقييم جهود أنشطة إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الأساس الذي تقوم عليه جهود الإدارة كونه يشكل جزء كبير

من أهداف أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المستويات على أداء مواردها

البشرية، والتي يجب أن تقوم بالمهام المسندة إليها بكل فعالية وذلك من خلال معرفتها

بالمعايير التي يقوم عليها الأداء من جهة ، وتوضيح محددات الأداء الوظيفي من جهة

أخرى، و لضمان الأداء الجيد داخل المؤسسة يقوم المشرفون بممارسة عملية تقييم

أداء، العاملين بالاعتماد على طرق و أساليب مختلفة بغرض تحسين أدائهم وذلك لسير

بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس يهدف البحث إلى توضيح ماهية الأداء

الوظيفي للعاملين من خلال التعريف بهذا الأخير ، وتوضيح معايير ومحدداته .

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي :

يقصد به مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، أو الجهة التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.<sup>2</sup> ومن ناحية أخرى إن الأداء ما هو إلا مسؤوليات ووجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها، وبعبارة أخرى هو ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى مع وجود عامل مشترك بينهما<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء مثل الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية من زاوية

<sup>1</sup> - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دط، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع لبنان، 1997، ص29

<sup>2</sup> -مصطفي عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1982، ص244.

<sup>3</sup> -كامل بربر: المرجع السابق، ص130.

النتائج التي تصل إليها الإدارة حيث توصف هذه الحالة بأنها إذا لم تؤدي تلك الأهداف بالشكل أو الأسلوب الصحيح أو حققت جزء منها فقط بأنها غير فعالة إذ لم تحقق أهدافها، ويفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى والكفاءة فأما الأخيرة فيقصد بها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أن الفعالية تختفي ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تعني الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.<sup>1</sup>

## 2. أهمية الأداء الوظيفي:

- تظهر أهمية الأداء من خلال عدة جوانب نحاول توضيحها في النقاط الآتية:
- الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاس لقد رأته، ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع، وقدرات الرؤساء والقادة أيضا .
  - ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مرحلها المختلفة مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز مرحلة الريادة.
  - الأداء عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي، وعملية غير ملموسة كتقديم خدمة في المجالات المختلفة فالأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط الإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية، ويحول المواد الخام إلى مصنعة ذات قيمة.

1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص106.

ولا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعداه إلى أهمية الأداء في إنجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي

إن وضع معايير للأداء يكون من أجل مراقبة الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتتمثل أهم معايير الأداء في الآتي :

#### 1. الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.<sup>2</sup>

#### 2. الكمية:

هي الحجم المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي اللامبالاة،

1-الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، الاردن، 2011، ص98.

2- خطاب عابدة التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، ط1، دار الفكر العربي مصر، 1999، ص216

لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو

في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.<sup>1</sup>

### 3. الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى اعتباره مورد غير قابل للتجديد أو التفويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت الذي يعد أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الاتفاق على وقت المناسب لإنجاز العمل يجب مراعاته.

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين.<sup>2</sup>

### 4. الإجراءات:

عبارة عن خطوط مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها ، والمسرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبرغم من كون

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص46.

2-حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر، 2005، ص280.

الإجراءات والخطوط المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر أداء احد العاملين وهذا لا يعني قتل الابتكار و الإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رؤسائهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح القانونية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فإنه يعتبر سلوكاً، ويعد عرضة للتأثير سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء الوظيفي وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات المتعلقة بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره ص47.

أ- المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الآتية:

### 1. الجهد:

الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبط مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي<sup>1</sup>.

### 2. القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

1- عامر سعيد والخلف خالد: الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء، ط1، دار المريخ، الرياض، 1403، ص193.  
2- درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن 1988، ص88.



## 3. أدارك الدور:

وبشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته<sup>1</sup>.

ب- المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتمثل في :

## 1. متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

## 2. البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال

1- درة عبد الباربي: مرجع سبق ذكره، ص90.

السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز و إحياء دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.<sup>1</sup>

### 3. البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها، وإيجابيا في حال ارتفاعها

1- هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، ط1، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص94.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، ولأهمية هذا الموضوع نجد أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، ذلك لتحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح، وتقليل الأخطاء، والعيوب والمشكلات وكذا تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد. ويعتبر تحقيق الأداء الجيد من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسية في تسير المؤسسات والنهوض بها لبلوغ الريادة في مختلف الميادين.



# الفصل الثاني



تمهيد:

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

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

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<sup>1</sup>. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقا من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، للإضافة للمناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية

<sup>1</sup> - خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، دكتور في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة العربي بن أم بواقي ، الجزائر، ص 11.

التي تربط العمال ببعضهم البعض من جهة وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا انتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم وتحقق ذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة

#### أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي

يعرف الاستقرار في اللغة أنه: "ثبوت الشيء في مكانه" و تعني الاستقرار مضاف للدلالة على استمرار حالة صحية معينة، كالاستقرار الاقتصادي، والاستقرار السياسي والاستقرار الاجتماعي.

في حين اهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكرها:

الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى .

<sup>1</sup>- المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2014/2015 ص75.

وهو كذلك " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار".

كما عرفه التون مايو " على أنه إشعار العامل على الدوام لأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته<sup>1</sup> .

وبتحديد معاني الاستقرار في العمل تحدد التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو إشعار العامل على الدوام لأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته<sup>2</sup> .

ويعرف أنه درجة ارتباط الأعضاء لتنظيم المتواجد به وتمثيلهم لأهداف وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم واعتقادهم ن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم .

ويعبر عنه Kanon بمصطلح " التوازن ويعني بتوازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة.

« أما P.Altou » فيعرف الاستقرار على أنه : ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد.

<sup>1</sup> - جبلي فاتح ، " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص22.  
<sup>2</sup> - المداني حجاج ، المرجع السابق، ص77.

والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد لمنظمة التي يعملون ا وعملهم

على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم وإطلاعهم على

الفرص المتاحة من أجر وترقيتهم في وظيفتهم.

### ثانيا: المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة لاستقرار الوظيفي منها: الارتياح والأمان، الولاء

والانتماء، الروح المعنوية وفيما يلي توضيحها<sup>1</sup>:

#### 1 - الشعور لرضا والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي وعموما لأنه حالة

وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي نظرا لأن الأفراد يختلفون في

القدرات والمواهب وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصيا م مما ينعكس على

الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

فيعرف " دانيس " الرضا الوظيفي " على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني لأمر، أي

العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف من العمل و لتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في

شعور وتطورات وسلوكيات العامل " .

<sup>1</sup> - بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص " مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2014، ص71.



ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداده وطموحه وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته<sup>1</sup>.

## 2 - الشعور لولاء والانتماء:

يشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب لوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة، ويرتبط الشعور لانتماء بعوامل منها :

- مدى توافق أهداف العمل مع أهداف المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمل ورغبا تهم.
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط التفاهم الذي يتوفر بين العاملين.

وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملاتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في

<sup>1</sup> - بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص76.

المسؤولية لإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة<sup>1</sup>.

### 3- الروح المعنوية:

الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به ، حيث يصف مصطلح الروح المعنوية شعور متصلا ومتعلقا لروح والحماس ويرى كيرت ليفين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية تتمكن النماذج الخاصة لجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وترتبط الروح المعنوية العالية لرضا الوظيفي وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة ،ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه من هذا العمل وتكيفه معه ومن مظاهر الروح المعنوية نذكر:

- شيوخ الشعور لانتماء من أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنه ترضي دوافعه وحاجاته منها وتزيد من شعوره لأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة بعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

<sup>1</sup> - جبلي فاتح، المرجع السابق ، ص 75.

4- دورات العمل:

ورد مفهوم دورات العمل بمصطلح التسرب الوظيفي أو تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة ويقصد به " خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل وتعود أسباب الدورات في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب المنظمة، أو مغرت تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم<sup>1</sup>.

وتكمن علاقة دوران العمل لاستقرار الوظيفي في الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل التي من الممكن تفاديها من طرف الإدارة للحفاظ على العاملين بتهيئة بيئة عمل مواتية وإعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها وتعزيز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يوجهها العمل والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى ويجب تحديد معين لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع وقد يكون هذا الحد ضرورياً وإيجابياً للعاملين والمنظمة اعتباره يحدد الحياة في أجواء المنظمة لتكون أكثر قدرة على التطور والابداع وأكثر استقراراً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي "، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017 ص72.

<sup>2</sup>- عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص84.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين وهناك تقسيمين لهاته العوامل:

أ- التقسيم الأول: قسمت إلى ثلاث عوامل مهمة وهي:

1 - العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة لموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط لجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

2 - العوامل التنظيمية: وهي من أكثر العوامل تبرا في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم كالأجور وفرص الترقية، أساليب الإشراف، منافع مادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

3 - عوامل مرتبطة لعمل وطبيعته: كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

ب - التقسيم الثاني: شمل التقسيم الثاني العوامل التنظيمية فقط والمتمثلة فيما يلي:

1 - الترقية: يمكن تعريف الترقى بأنه: "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة

ذات مستوى أعلى، عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر،

كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر".

تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقى،

وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا

عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، هيكل

وتدريب العاملين)<sup>1</sup>.

كما تعتبر حافظا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجور أثر ماد

تحقق فيه الترقية أثرا مادي ومعنوي في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل

نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من

الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره لمنظمة.

2 - النقل: يستخدم كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة

في نفس المستوى التنظيمي ، وتتم المبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه

تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها، ويعطي النقل

فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته وقد يسهم في دعم

القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحا في أداء عمل

<sup>1</sup>- د.جاسم رحيم عذاري، مجبل دوارى اسماعيل، "أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، مجلد2013،9،ص143.

مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات<sup>1</sup>.

3 - القيادة والإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور

الذي يلعبه القادة والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار

المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " رغبة العمال في أن تعاملهم

السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في

الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم".

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء إتباعها

والالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء

الأهمية لمقترحاتهم، و هذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم لمنظمة.

<sup>1</sup>- بن منصور رفيقة ، مرجع سابق ، ص 87

4 - الأجور والحوافز المادية:

1 - الأجور: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشتته<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملاً من عوامل إقبال العامل على عمله والاستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحقيق مهاراته وإمكانيته ، ولقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل ، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلاً على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل ، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل ، إذ أن الكثير من العمال الذين تعرض عليهم وظائف جور أعلى نسبياً يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل ، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم ، ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى أن العنصر المادي قد تأتي في الدرجة الأقل لنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم وعليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله.

2 - الحوافز: تعرف الحوافز على أنها: "مجرد دافع يحث العامل على الإنتاج وعلى

زيادته والارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في

<sup>1</sup> - خلاص مراد، نفس المرجع السابق، ص 160.

المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجز عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية.

ورغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلا على دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الإنتاج إلا أنه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها:<sup>1</sup>

- حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم لاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال، لكن حديثا ت هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء بجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.
- حوافز مباشرة وغير مباشرة، المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشر على العامل، وذلك عن طريق ربط الأجر لإنتاج أو المنح.

<sup>1</sup> - عزاوي حمزة، والعقبي الأزهر " :تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة "، مجلة آفاق علمية ، مجلد 10 : ، عدد 02 ، 2018، ص91.



أما الحوافز غير المباشرة فهي تضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها دف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وارتفاعه، كالنقل والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

5 - الحرارة والرطوبة: يقوم العامل داء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه ويجعله يشعر لملل و لتالي عدم الاستقرار ونفس الشيء لنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض، وعلى يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها، وارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل ببيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها<sup>1</sup>.

إن استبدال تكنولوجيا قديمة بتكنولوجيا جديدة يؤدي لا محالة إلى التغيير في ظروف العمل التي تدخل ضمنها الحرارة والرطوبة وعليه فقد تتغير الدرجة والنسبة في كلا المتغيرات وهذا بدوره سيؤثر على الاستقرار المهني للعامل مما يتطلب من المؤسسة إما جلب تكنولوجيا تتشابه مع التكنولوجيا القديمة في هذين المتغيرين أو تحسن فيهما، وأما الاتصال أكثر لعمال وبذل المزيد من الجهود لإقناعهم لعمل تحت الظروف الجديدة.

<sup>1</sup>- د-جاسم رحيم عذاري ، مجيل دواي اسماعيل ، مرجع سابق ، ص 144.

6 - الاتصال: عرف الاتصال بتعريفات عديدة كتعريف وردر WORDER منه

تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفته.

إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها واستقبال المعلومات أو اتصال الإدارة لعمال وإعطاء والسماح لهم لاتصال لإدارة .

**المطلب الثالث: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي**

**أولاً: فوائد الاستقرار الوظيفي:**

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة

| الأفراد العاملون   | المؤسسة   |
|--|---|
| <p>ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.<br/>الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.<br/>ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد<br/>قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.<br/>إحساس العامل لانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.<br/>العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.<br/>تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله لمؤسسة.<br/>إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصاً عليه وعلى بقائه لمؤسسة.</p> | <p>توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية لعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.<br/>التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.<br/>عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة لمؤسسة.<br/>عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.<br/>توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل لمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين للأسباب المختلفة.<br/>قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.<br/>قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها.<br/>قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.<br/>سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).<br/>10- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.</p> |

المصدر: عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي " المملكة العربية

السعودية، سبتمبر 2017 ص85.

إضافة إلى الفوائد يمكن إدراك الحاجة إلى توفر الاستقرار من خلال استعراض أهميته

### ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استنتاجات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والحث والحوافز فضلاً عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف يعكس على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم .

ويعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه

إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية<sup>1</sup>.

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة ككل،

فالعامل المستقر في عمله متطبع نمط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير

التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف والتلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول

منها والمرفوض و لتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل

يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا لنسبة

لفرد واحد فما لنا بعدة أفراد.

<sup>1</sup> - عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص79.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفض احتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة .

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية لنسبة للعامل وجماعة العمل فهو لنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الاحتفاظ ليد العاملة المدرجة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب.

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور لأمان النفسي، والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خلاصي مراد، المرجع السابق، ص24

المبحث الثاني : محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: محددات الاستقرار الوظيفي

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

وقد حددها فروم **vroom** بالعوامل الستة الآتية : الإشراف ، جماعة العمل ، محتوى العمل ، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي " : مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها<sup>1</sup>.

وبعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها ، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وان كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

<sup>1</sup> - عزاوي حمزة، والعقبي الأزهر " تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة "، مجلة آفاق علمي، 2018، ، مجلد 10 ، عدد02،ص96.

## المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار الوظيفي

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي على مستوى المنظمة

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في

عملهم، ومن أهم مؤثرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

### 1 - قلة الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من

العوامل المولدة للشعور لغبن والإحساس

لظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي

إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكاوى " هي شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف لغبن و لا عدالة في

علاقاته الوظيفية".

والشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر من الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل

ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة

تأثيرها على العمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -- خلاص مراد ، مرجع سابق ، ص17

وكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، "فانخفاض نسبة الشكاوى لمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل لعدالة و لتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الانتاجية .

## 2 - الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات دبيه، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤولية خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل لتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل<sup>1</sup>.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور لأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن من خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور لعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس ن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها .

<sup>1</sup> - عزاوي حمزة، والعقبي الأزهر، المرجع السابق، ص101



## 3 - قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق م و لمنظمة أضرارا كان لإمكان تفاديها.

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة على أفراد كثيري الشكاوى، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

## 4 - المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر ي تدمر في عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عزاوي حمزة، والعقبى الأزهر، المرجع السابق، ص102-103

5 - الشعور بالأمان:

تظهر أهمية الشعور لأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تتضمن

الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية
- الحماية من المخاطر الصحية
- الحماية من التدهور الاقتصادي

فشعور العامل لحماية في منصب عمله، و منه في منأى عن الوقوع في الحوادث

أو الإصابة بمرض مهنية، إضافة إلى اعتقاده ن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله

المادي مستقر يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله

المهني ولا يبحث عن البديل

6 - المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال شركاء العاملين في

وضع أهداف الجماعة وتحديدتها في رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في

التنظيم بدء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث

المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي لإضافة إلى

أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل

حالة من الاستقرار في المنظمة.

ولتحقيق الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاعت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون وبين جماعات العمل.

#### 7 - تخطيط وتصنيف الموارد البشرية:

يرى والكر Walker أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

وإذا كان هناك لبس واختلاط في الأدوار هذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة.

فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وبيئة مناخ تنظيمي لتسوية علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد

<sup>1</sup> - السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر و. التوزيع، 2001، ص92

المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة و لتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وفعالية كبيرة .

### المطلب الثالث: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في العمل

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وعدة أساليب أخرى، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

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

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروبا من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل . إن تغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال ، حيث تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55.33 دولار في اليوم الواحد ، وتكلفة غياب أحد 9 دولار في اليوم الواحد وأسباب التغيب

<sup>1</sup> - عدون ، ناصر دادي . إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2006، ص124

كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللامعاداة في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعد المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... الخ.

ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى الولائه للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 2- الشكاوي والتظلمات : تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في

عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة، بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل .

والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات فإذا تقادم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

<sup>1</sup> - عدون ، ناصر دادي، المرجع السابق، ص126

**3-الإضراب والاحتجاج :** يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزعات مع الإدارة ، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية<sup>1</sup>.

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهارتهم فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات .والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة ، ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونا أكثر استقرار ورضا في مكان عملهم.

**4-ترك العمل إراديا :** ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل

وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان

<sup>1</sup> - عدون ، ناصر دادي،المرجع السابق،ص128

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

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

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

**5- التغيير التكنولوجي :** إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء

والاستقرار ، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضا للاستغناء عنه أو مضطرا إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيباً أو غير مهيباً للقيام به فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره ، بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان و الاستقرار في عمله<sup>1</sup>.

وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف

القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة ، الشيء الذي يؤثر على استقرار

الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية.

**المبحث الثالث : بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي**

**المطلب الأول : الرضا الوظيفي:**

إن مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل خضع لرؤى فكرية عديدة ولا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي . فييري البعض

<sup>1</sup> - عدون ، ناصر دادي، المرجع السابق، ص130



أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين<sup>1</sup>.

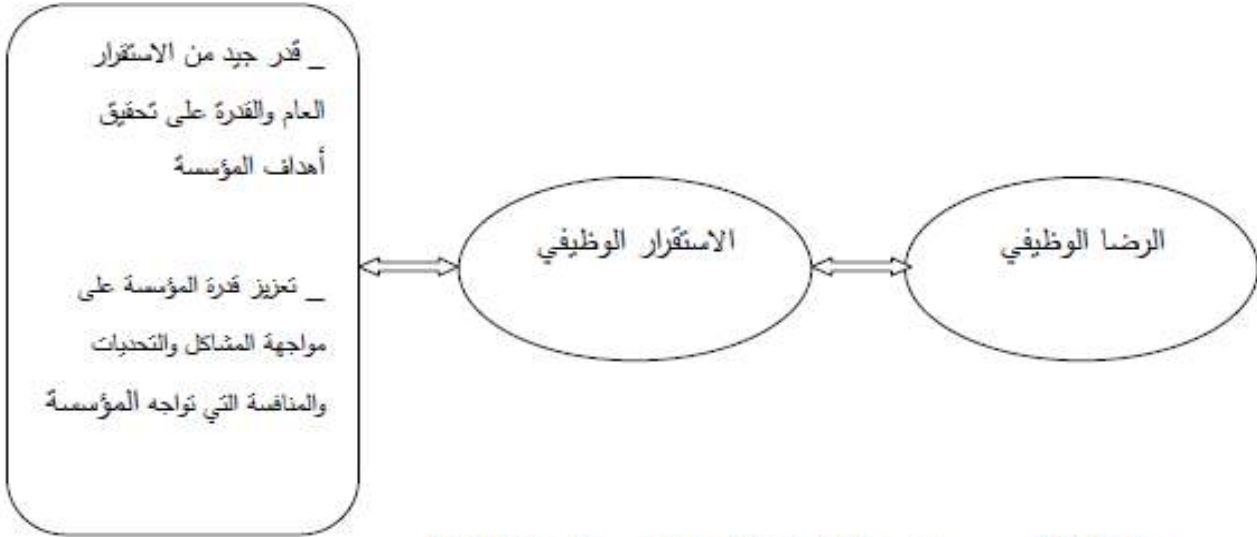
وقد انعكس كل هذا على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت لمعنى الرضا الوظيفي، ففي عام 7235 عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد . "بينما اتفق كل من ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية. ونجد هرزبرغ قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.

أما فروم فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى الشخص لوظيفته

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص

<sup>1</sup> - وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، ط1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2012/2011، صص. 96-97

التقدمي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل +  
الرضا عن ظروف العمل .



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

أ- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: لقد تعددت وجهات النظر المحددة لعوامل الرضا الوظيفي فهناك من الباحثين من صنف هذه العوامل إلى الأجر ومحتوى العمل ، نمط الإشراف جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية ، نظام الترقية ، وظروف العمل المادية في حين البعض الآخر حددها في نوع تنظيم العلاقات بين فريق العمل وفرص الترقية وطبيعة العمل والمركز الاجتماعي للمهنة لكن رغم الاختلافات في تحديد هذه العوامل فهم يتفقون على أن الرضا النفسي للعامل يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة بالعامل:<sup>1</sup>

وتتخصر هذه العوامل في:

<sup>1</sup> - وليد حليم غازي، المرجع السابق، ص99

-الماديات المالية من أجور وحوافز ومكافآت وعلاوات.

-فرص الترقية والتقدم.

-ضمان الأمان والاستقرار في العمل.

- الإحساس بالقيمة الاجتماعية والمركز المميز.

ب- علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل: إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

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

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل

بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الاستقرار الوظيفي إلى الانخفاض<sup>1</sup>.

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

### المطلب الثاني: الروح المعنوية

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

حيث يصف اصطلاح الروح المعنوية شعورا متصلا ومتعلقا بالروح والحماس وإذا استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط به.

يرى كيرت ليفين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا ، تحقيق نفس الهدف الوظيفي وهي مفهوم عام يصف

<sup>1</sup> - مروان طاهر الزعبي ، الرضا الوظيفي(مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته ، وأساليب زيادته في العمل)، ط1، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011، ص.56

حال الجماعة ويتأثر بها شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة ، ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به فقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة والمشاركة والانتماء والتنمية الذاتية واثبات الذات. وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية فسبق وأشرنا أن الروح المعنوية سواء كانت للفرد أو للمجموعة فهي تشير إلى المشاعر والروح وبما أن المشاعر مسألة تقديرية فإن الروح المعنوية تعتمد على بعض المظاهر مثل : الأفعال و التعبيرات والسلوكات ويحدد محمد عويضة مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
- شروع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
- علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل : إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن طريق

<sup>1</sup>- مروان طاهر الزعبي ، المرجع السابق، ص59.

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

### المطلب الثالث : الالتزام الوظيفي :

يرتبط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء عن الالتزام بأنه: " الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء " حيث عبر كانتر KANTER ، والالتزام الوظيفي يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها.

أنه الحال التي يصبح الفرد فيها محدد بأفعاله النابعة حيث يعرفه صلانيك SALANICK "من تفكيره ومعتقداته التي قد تؤيد وتحدد نشاطه وارتباطاته".<sup>1</sup>

ويرى موداي & آل AL MOWDAY أن الالتزام يقوم على:

<sup>1</sup> - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، ط1، الأردن : دار الدجلة ، 2015، ص 191

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضو في التنظيم.

فالالتزام والولاء حاجات يحققها الفرد من أجل استمراره في التنظيم ورغبته في الحفاظ على عضويته فيه لتسهيل تحقيق أهدافه ويمكن التأكد من الولاء التام للعضو في المنظمة عندما يصبح يتكلم باسم الجماعة والدفاع عنها حين التعرض لها أمامه للنقد.

وتتجسد هذه السمة في الإدارة اليابانية فالعامل الياباني يقضي في المنظمة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته وهذه من ضمن فلسفة الإدارة اليابانية التي تتميز بالطابع الأبوي ويطلق على هذا النوع من الإدارة الإدارة بالحب وهي تعتمد على جزء كبير من رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وذلك بتهيئة أجواء العمل الدافعة لذلك بما تقدمه من إشباع للاحتياجات ، وكما تشير معظم الدراسات أن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل فهم يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة وبمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم.

- علاقة الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل :

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

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

-**الالتزام الاستمراري**: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستقرار في المنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

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

-**الالتزام العاطفي**: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد الفرد المشاركة ، في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة ،فالملاحظ لهذه الأنواع من الالتزام يجد أن كلها تعمل على بقاء الفرد في المنظمة وتعزز استقراره الوظيفي وولاءه التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص201  
<sup>2</sup>- نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص203.



### خلاصة الفصل:

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

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



# الفصل الثالث



**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي، حددت علاقة بينهما. سوف يتم خلال هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي للاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي و إظهار مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في شركة الاسمنت بني صاف باعتبارها احد أهم المصانع المنتجة للاسمنت في الغرب الجزائري و التي تحظى بأهمية بالغة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

**المبحث الأول: نظرة عامة حول مصنع الاسمنت بني صاف****المطلب الأول: تقديم المؤسسة****تعريف المؤسسة**

**الاسم:** شركة الاسمنت بني صاف SBICS

**النشاط:** الإنتاج وبيع الاسمنت.

**الشكل القانوني:** شركة مساهمة SPA

**دج 1800000,00** راس المال:

**ISO 9001، ISO14001 وOHSAS** شهادة الجودة:

**العنوان:** ص. ب 22 سيدي الصحبي، بني صاف، عين تموشنت، الجزائر.

**الموقع الالكتروني:** SBICS.zd

**الموقع الجغرافي للشركة:**

تقع شركة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف، و بالارتفاع يقترب 185 متر عن سطح البحر، أما المواد الأولية المستعملة الكلس و الطين كما تقع قاعدة استخراج الكلس و الطين في جنوب شرق بني صاف، و تتوزع مساحة هذه القاعدة كالتالي: 20 هكتار خاصة بمخرجة الكلس و 41 هكتار بمخرجة الطين.

## نبذة تاريخية عن الشركة:

إن شركة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت، تأسست في شهر ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية NOIR LE CREUSTO ، المعروفة بمنشاتها الكبرى بتكلفة 10396000000 دج ، و بدأ الإنتاج الفعلي في 14 نوفمبر 1978 ، و كانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية للإنتاج SNMC و كانت تابعة للشركة الأم التي مقرها الجزائر العاصمة . بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 و التي مست الشركة الوطنية لمواد البناء، حيث تفرعت إلى ثلاث مؤسسات جهوية و تضم 13 وحدة لصناعة الاسمنت و هي موزعة كالآتي:

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق E.C.R.E

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط C.C.R.E

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب O.C.R.E

و في 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب إلى أربع شركات مستقلة و هي كالآتي:

شركة الإسمنت بزهانة Z.I.C.S

شركة الاسمنت ب سعيدة S.I.C.S

شركة الاسمنت ببني صاف S.B.I.C.S

شركة توزيع مواد البناء C.A.M.D.O.S

ابتداء من سنة 1989 شهدت الشركة استقلالية في التسيير و أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت غرب ERCO ، وأصبحت شركة الاسمنت بني صاف شركة

مساهمة SPA برأس مالها 1800.000.00 دج و التابعة للمجمع ERCO ، ثم تحولت سنة 1997 إلى المجموعة الصناعية و التجارية مؤسسة خليج للاستثمار GICA. في جويلية 2005 قامت الشركة بتوقيع عقد شراكة أجنبية مع مجموعة فرعون السعودية لمدة عشرة سنوات، بنسبة مساهمة 35% من راس المال الإجمالي ، بتاريخ 23 أوت 2008، تم توقيع عقد إدارة للشركة في نفس التاريخ مع مجموعة "فرعون" لمدة 10 سنوات، و تمت زيادتها إلى 14 سنة وفقا للتعديل رقم "4" على عقد التسيير بتاريخ 5 أكتوبر 2009.

### نشاط الشركة و أهدافها:

قامت مؤسسة الاسمنت بني صاف باستثمارات كبرى لتلبية متطلبات التصنيع، منذ بدء الإنتاج بالمصنع و ذلك لتحسين القدرة على التخزين و توفر المنتج، كما تهدف الشركة إلى:

### الأهداف المالية و الاقتصادية للمؤسسة:

- توفير المادة الأولية في مجال البناء، وتقليل من استيرادها من الخارج وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

- تطوير و ترقية الاسمنت كما و نوعا، بإدخال تكنولوجيا و تقنيات صناعية و إدارية حديثة.

- إدارة العمليات الإنتاجية و مراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها.

- تدعيم الاقتصاد الوطني بتحقيق أرباح و خلق قيمة مضافة.

ضمان جودة المنتج وفقا للأهداف المرجوة.

الأهداف الاجتماعية: و تتجسد هذه الأهداف في:

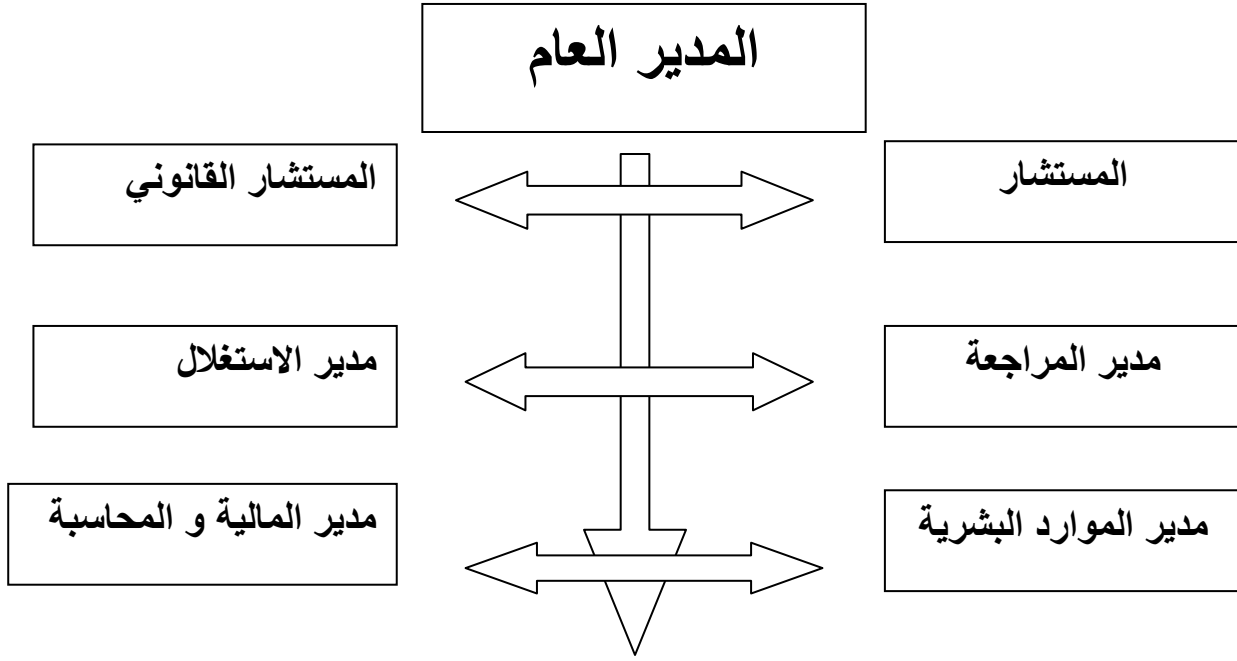
- توفير مناصب شغل، و التقليل من البطالة.
- المحافظة على صحة و امن الموظفين.
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.
- توفير جو مناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة.
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة و معقولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة .

#### الأهداف البيئية:

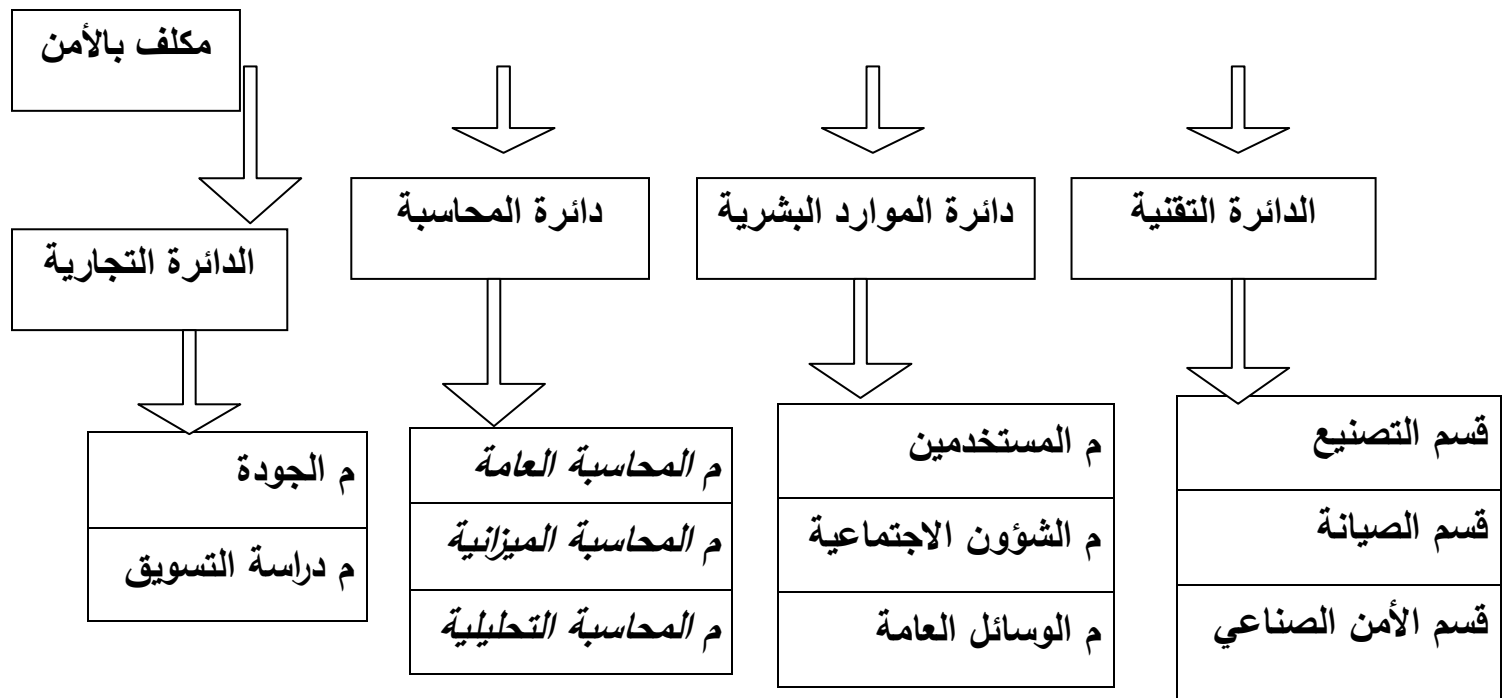
تهدف الشركة إلى المحافظة على البيئة ، من خلال تزويد المصنع بمصفاة تمنع وصول المواد المتطايرة من المداخل إلى البيئة

#### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بني صاف**

سنتناول على مستوى هذا المطلب الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف و المستويات الوظيفية .



**مديرية الاسمنت**



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق متحصل عليها من شركة الاسمنت

بني صاف.

**المديرية العامة:**

**المدير العام:** يعتبر أعلى تنظيم في المؤسسة يتولى التنسيق الشامل بين مختلف المديريات قصد تحقيق الأهداف العامة للشركة، و الحفاظ عليها.

**المستشار:** يستشير المدير العام في وضع الاستراتيجيات ، التطوير و السياسات ، و الذي بدوره يقدم له النصح و الإرشاد.

**مدير المالية و المحاسبة:** يتولى تطبيق السياسة المالية و تسيير الميزانية المالية للشركة و انسجام الإجراءات المالية و المحاسبية.

**مدير الموارد البشرية:** يتولى سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة و منها التخطيط و متابعة مخطط التكوين.

**مدير الاستغلال:** يقوم بتسيير و متابعة و استغلال الطاقات البشرية و التقنية.

**مدير المراجعة:** وضع سياسات الرقابة و تدقيق الحسابات.

**المستشار القانوني:** يهتم بوضع الضوابط القانونية و توضيح الموقف القانوني للشركة.

كما يتفرع الهيكل التنظيمي من:

**الهيكل الوظيفية:** تتكون الهياكل الوظيفية في مصنع الاسمنت بني صاف من ثلاث دوائر:

**1- دائرة الموارد البشرية:** يشرف عليها مدير الموارد البشرية و التي تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

**مصلحة المستخدمين:** تضمن التسيير الإداري للمستخدمين الذين يصل عددهم إلى 407

عامل و كل الاحتياجات الاجتماعية و المهنية و دفع الأجور و كذا تحديد المسار المهني للعمال.



**مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يتمثل دور المصلحة في توفير الجو المناسب من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة بالضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية ، ملفات التقاعد، التكفل بالمنح العائلية، التكفل بملفات العمال الذين تعرضوا لحوادث عمل.

**مصلحة الوسائل العامة:** تقوم مصلحة الوسائل العامة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت ، كما تشرف على حظيرة السيارات و متابعة نقل العمال، كون الشركة متعاقدة في مجال نقل العمال مع احد الخواص ، إلى جانب الإشراف على نظافة المحيط.

**مصلحة التكوين:** تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد مخطط التكوين في إطار السياسة العامة لأهداف الشركة و كذا تطبيقها من اجل تحسين كفاءات العمال.

**مصلحة التموين:** تتمثل هذه الوظيفة في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن في القيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسوم الجمركية ، دراسة عروض الموردين و اختيار أحسنها، ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و ذلك بتوفير المواد الأولية في الآجال المحددة.

**2- دائرة المحاسبة و المالية:** مهمتها الأساسية وضع السياسات المالية ، التسجيلات المحاسبية و تتكون من المصالح التالية:

**مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون من ثلاثة أقسام:

**قسم المشتريات :** مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات.

**قسم المبيعات:** مهمته تكمن في طريقة الدفع .

**قسم التسجيلات المحاسبية:** مهمته تسجيل العمليات و حساب النتائج.

**مصلحة الميزانية و المالية:** تشرف هذه المصلحة على وضع الميزانية السنوية بالاعتماد على الميزانيات الشهرية ، و وضع البرامج التقديرية للشركة.

**مصلحة المحاسبة التحليلية:** تتمثل مهمتها في تحديد التكاليف المباشرة و غير المباشرة مع تحديد مختلف الفوارق و الانحرافات بالاعتماد على الدراسات التحليلية و التقديرية المتعلقة بالإنتاج ، و القيام بالجرد الشهري و السنوي للمواد الأولية.

**3- الدائرة التجارية:** تتولى الدائرة التجارية انجاز التقارير و المستندات الشهرية ، الثلاثية، و السنوية ، و تحديد الفوارق بين الكمية المفوترة و الكمية المتحصل عليها، و متابعة الكميات المباعة يوميا و إعداد المنتجات الغير المباعة . و تتكون هذه الدائرة من مصليحتين:

**مصلحة الجودة:** يتمثل دورها في متابعة المنتج و إخضاعه لمقاييس الجودة المتعارف عليها، و المحافظة على علامة الجودة المتحصل عليها، و الحد من

الأسباب المؤدية إلى نقص الجودة، و إعداد التقارير و الحصائل الشهرية المتعلقة بالإنتاج. **مصلحة دراسة السوق:** تقوم هذه المصلحة بدراسة السوق و المنافسين.

**الهيكل التقنية:** تمثل في المديرية التقنية التي تخضع لسلطة المدير العام، حيث يتوزع نشاطها العملي على الأقسام التالية:

**قسم المواد الأولية:** يتولى هذا القسم عملية جلب المواد الأولية من المحاجر.

**قسم التصنيع:** يتكون من أربع ورشات:

ورشة طحن المواد الأولية .

الطهي.

طحن الاسمنت.

مكتب الدراسة و التخطيط.

قسم الصيانة: يحتوي على أربع مصالح و هي:

مصلة الآليات.

مصلة الكهرباء.

مصلة الاستعمالات.

مصلة الميكانيك.

✓ قسم الأمن الصناعي: يتولى كل ما يتعلق بالأمن و الحفاظ على البيئة.

المطلب الثالث: الموارد البشرية لمصنع الاسمنت بني صاف

### 1-التقسيم حسب الفئات الاجتماعية و المهنية :

| الفئة                           | 2019 | 2020 | التفاوت |
|---------------------------------|------|------|---------|
| المديرين<br>التنفيذيين          | 1    | 1    | 0,2%    |
| كبار<br>المسؤولين<br>التنفيذيين | 34   | 36   | 8,8%    |
| الإطارات                        | 174  | 181  | 44,5%   |
| عمال التحكم                     | 192  | 182  | 44,7%   |
| عمال التنفيذ                    | 6    | 7    | 1,7%    |
| المجموع                         | 407  |      |         |

بسبب الاستعانة بمصادر خارجية لجميع أعمال التنفيذ ( التنظيف، التنظيف

الصناعي و الأمني) يمثل عمال التنفيذ 1,7 % فقط من إجمالي القوى العاملة و

بالتالي الجزء الأكبر يعود إلى فئة التحكم الذي يبلغ 44,7% و المديرين التنفيذيين و كبار المسؤولين التنفيذيين و الإطارات يبلغ مجموعهم 53,3% من القوة العاملة.

### 2- التقسيم حسب الجنس:

| الفئة                     | ذكور | إناث | المجموع |
|---------------------------|------|------|---------|
| المديرين التنفيذيين       | 1    | 0    | 1       |
| كبار المسؤولين التنفيذيين | 34   | 2    | 36      |
| الإطارات                  | 153  | 28   | 181     |
| عمال التحكم               | 175  | 7    | 182     |
| عمال التنفيذ              | 7    | 0    | 7       |
| المجموع                   | 370  | 37   | 407     |

### 3- التقسيم حسب المستوى التعليمي:

43,2% من الموظفين حاصلون على شهادة البكالوريا أو أكثر، مما يدل على

سياسة الشركة في رفع المستوى التعليمي لعماله

| عدد الموظفين | المستوى التعليمي     |
|--------------|----------------------|
| 1            | دكتور في الطب        |
| 1            | شهادة الماجستير      |
| 53           | مهندس دولة           |
| 2            | دبلوم التعليم العالي |
| 19           | شهادة ليسانس         |
| 6            | شهادة ماستر          |
| 1            | مهندس تطبيق          |
| 46           | DEUA                 |
| 29           | تقني سامي            |
| 9            | تقني                 |

|     |                  |
|-----|------------------|
| 9   | شهادة البكالوريا |
| 231 | أخرى             |
| 407 | المجموع          |

## 4- حسب السن:

أكبر نسبة من الموظفين النشطين اقتصاديا هم دون سن 45، أي بمعدل 47,2%.

| عدد الموظفين | الفئات العمرية |
|--------------|----------------|
| /            | 19-15          |
| /            | 24-20          |
| 5            | 29-25          |
| 19           | 34-30          |
| 62           | 39-35          |
| 106          | 44-40          |
| 119          | 49-45          |
| 73           | 54-50          |
| 22           | 59-56          |
| 1            | 60 فما فوق     |
| 407          | المجموع        |

## 5- حسب الأقدمية:

تعتمد الشركة على سياسة تجديد شبابها الموظفين و بالتالي فان الموظفين يستفيدون من أقدمية تقل عن 20 عاما.

| عدد الموظفين | الأقدمية          |
|--------------|-------------------|
| 31           | اقل من 5 سنوات    |
| 51           | من 6 إلى 10 سنوات |
| 80           | من 11 إلى 15 سنة  |

|     |                  |
|-----|------------------|
| 118 | من 16 إلى 20 سنة |
| 84  | من 21 إلى 25 سنة |
| 30  | من 26 إلى 30 سنة |
| 13  | من 31 إلى 35 سنة |
| /   | أكثر من 35 سنة   |
| 407 | المجموع          |

#### 6- الحركة التنقلية للموظفين:

خلال سنة 2020 تم تسجيل الحركات التنقلية الآتية:

#### دخول

| عدد الموظفين | طريقة الدخول                     |
|--------------|----------------------------------|
| 0            | توظيف                            |
| 2            | إعادة إدماج (على قرارات العدالة) |
| 0            | نقل                              |
| 2            | المجموع                          |

#### خروج

| عدد الموظفين | طريقة الخروج |
|--------------|--------------|
| 0            | نقل          |
| 1            | تقاعد        |
| 1            | وفاة         |
| 0            | استقالة      |
| 0            | نهاية عقد    |
| 0            | فصل          |
| 2            | المجموع      |

7- الغيابات:

سجلت الشركة للعام المالي 2020 نسبة غياب بلغت 8,8% مقارنة بعدد ساعات العمل النظرية، يفسر هذا المعدل المرتفع للغياب بحجم الغياب المتعلق بالإجازة الاستثنائية الممنوحة للموظفين كجزء من الترتيبات التي اتخذتها الشركة لمكافحة و الوقاية من فيروس كورونا كوفيد 19، وفقا لمرسوم تنفيذي في 21 و 24 مارس 2020

| التفاوت     | عدد الأيام  |             | أنواع الغيابات    |
|-------------|-------------|-------------|-------------------|
|             | سنة 2020    | سنة 2019    |                   |
| 252         | 2683        | 2431        | عطلة مرضية        |
| 259         | 441         | 182         | حادث عمل          |
| 10-         | 586         | 596         | غياب مصرح به      |
| 4573        | 5026        | 453         | غيابات غير منتظمة |
| 181-        | 534         | 715         | عطلة أمومة        |
| 13-         | 39          | 52          | توقيف             |
| <b>4880</b> | <b>9309</b> | <b>4429</b> | <b>المجموع</b>    |

8- التكوين:

خلال سنة 2020 قامت الشركة بتدريب 36 موظفا، ما يمثل 17,9% مقارنة بالنسبة توقعات الميزانية المادية. تم تنفيذ 12 عملا تدريبيا خلال العام المالي الحالي، كما انه تابع 40 متدربا دورات التكوين المهني ، و يواصل 4 مترشحين دراستهم حتى نهاية العقد المنصوص عليها في سبتمبر 2021 و أوت 2022. و يتم تقديم دورات تدريبية عملية ل 92 طالبا في مختلف التخصصات كجزء من تعاون الشركة مع مختلف الجامعات و المعاهد.

التدريب حسب المجموعات المهنية الاجتماعية:

| عدد المدربين | الفئة        |
|--------------|--------------|
| 30           | الإطارات     |
| 06           | عمال التحكم  |
| 00           | عمال التنفيذ |
| 36           | المجموع      |

التدريب حسب الهياكل:

| عدد المدربين | الفئة        |
|--------------|--------------|
| 21           | التقنيين     |
| 09           | عمال الإنتاج |
| 06           | الإدارة      |
| 36           | المجموع      |



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

## المطلب الأول: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية ، إذا هذا المنهج هو الأنسب لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة بالإضافة انه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة و تفسيرها و محاولة الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع و تطويره.

كان هذا في مرحلتين ، الأولى هي المرحلة الاستطلاعية تم فيها تكوين الأطر النظرية و تحديد مشكلة الدراسة و صناعة الفرضيات الأساسية، و المرحلة الثانية مرتبطة بالتشخيص و الوصف الموضوعي لظاهرة الاستقرار الوظيفي حيث تم تشخيصها في الواقع و تفسير كل ما يحيط بها من عوامل تتسبب في حدوثها.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

كما هو معروف في البحث العلمي الوسائل متعددة و متنوعة في الدراسات الميدانية، لكنها تتحدد تبعاً لطبيعة العينة و طبيعة موضوع البحث و المنهج المستخدم و أيضاً لطبيعة فرضيات الدراسة. و في بحثنا هذا تم الاستعانة بالملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، المقابلة، الوثائق و السجلات و هذا للإلمام بجوانب موضوع البحث.

بالإضافة إلى منهج تحليل المحتوى و هو طريقة البحث التي تستخدم عند دراسة و وصف و قياس كمي للمحتوى العام للظاهرة المراد تحليلها أو دراستها بواسطة الباحثين.

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من بين أدوات البحث التي لا تقل أهمية عن باقي الأدوات

الأخرى المستعملة في البحث العلمي ، و قد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة لما تدلي به من معلومات لفهم و تفسير متغيرات الدراسة.

**المقابلة:** تعد أداة المقابلة من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع إن يستغني عنها لما تتيحه من فرصة جمع كم هائل من المعلومات بصفة رسمية خاصة إذا كانت مع المسؤولين عن الموضوع المدروس، و نحن بدورنا اعتمدنا على المقابلة مع مدير قسم المحاسبة و رئيس قسم المحاسبة في المؤسسة ومجموعة من الإطارات، اتسم الحوار مع المبحوثين بالمرونة و العفوية و نوع من الحماسة للتعبير عن رأيهم في سياسة المؤسسة أجريت الحوارات بشكل فردي ، و حاولنا من خلالها الإطلاع بعمق عن واقع متغيرات الدراسة و أهم العوامل المساعدة على رضا العمال بما يمكنهم من الاستقرار في عملهم و يجعلهم أكثر أداء بالشكل الذي يعزز انتماءهم للمؤسسة مكان عملهم. استعنا بالهاتف في عدة مرات أي كانت هناك مقابلة عبر الهاتف ففي كل مرة تتبادر في ذهننا بعض الاستفسارات نتصل برئيس مصلحة الموارد البشرية لتجنب التردد إلى المؤسسة بسبب الظروف الصحية ( وباء كوفيد 19 ) .

**الاستمارة:** بعد القيام بالمقابلات مع الإطارات في المؤسسة و ما لاحظناه اثناء تواجدها بالمؤسسة استطعنا تكوين مجموعة من المعلومات حاولنا من خلالها تصميم استمارة الاستبيان ، و تماشيا مع المتطلبات المنهجية و الشروط العلمية فيما يتعلق ببناء الاستمارة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص من اجل تحكيمها ، و قد ابدوا عليها مجموعة من الملاحظات حيث تم تعديلها و صياغتها وفقا لاقتراحاتهم إلى أن خرجت في شكلها النهائي الذي وزعت به و كان هذا تماشيا مع طبيعة المبحوثين و طبيعة الواقع البحثي.

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

**المحور الأول:** احتوى البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بالعمل .

**المحور الثاني:** و هو محور خاص بالبيانات التي تبحث حول المتغير المستقل و الذي هو الاستقرار الوظيفي و يضم أسئلة تعالج مؤشرات الاستقرار الوظيفي و التي حددت فيه :  
الترقية الوظيفية، عملية الإشراف، الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة و الظروف الفيزيكية المحيطة بالعامل.

**المحور الثالث:** فهو خاص بالبيانات التي تبحث في المتغير التابع و الذي هو الأداء الوظيفي و تفرعت أسئلة هذا المحور حسب مؤشرات هذا المتغير و التي هي: الدوران الداخلي للعمل، الانضباط الذاتي و التغيب العمالي، أما باقي الأسئلة فهي أسئلة ذات طابع مفتوح و هي أسئلة عامة حول المؤسسة.

**الوثائق و السجلات:** و هي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر استقاء المعلومات و البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة ، فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات ، استفدنا منها نحن بدورنا و ذلك في التعريف بمجالي الدراسة المكاني و البشري و ذلك بالإطلاع على تاريخ و نشأة المؤسسة مجال الدراسة ، و أيضا طبيعة النشاط و المنتج ، و أيضا العدد الإجمالي للعمال و كيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة الممثلة لمجتمع البحث الكلي.

## المطلب الثالث: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه

بالنظر إلى مجتمع البحث غير المتجانس فقد تمت الاستعانة بالعينة الطبقية العشوائية، تم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة ، ثم الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل علما أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 407 فرد من مختلف المستويات المهنية .

و من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة تبين وجود فئتين مهنتين للعمال:

-فئة عمال الإدارة:

-فئة عمال الإنتاج:

صحيح انه كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث نحصل على نتائج مستتدة على أساس أقوى، لكن لصعوبة الحصر الشامل و بسبب الظروف الصحية الحالية تم اخذ عينة تقدر ب 30 عامل من بين 407 عامل فكانت النتائج كالاتي:

## جدول(04): يبين كيفية استخراج عدد أفراد العينة

| الفئة المهنية | العدد | عدد أفراد العينة |
|---------------|-------|------------------|
| عمال الإدارة  | 132   | 18               |
| عمال الإنتاج  | 275   | 12               |
| المجموع       | 407   | 30               |

## خصائص مجتمع البحث:

لتحديد خصائص مجتمع البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية و الديمغرافية و الاقتصادية لمفرداته و التي على أساسها يتم الكشف على الملامح العامة لإيجاد الدراسة التي حددت في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، العمل وفق التخصص، مدة العمل في المؤسسة، الأقدمية في الوظيفي المشغولة، كفاية الأجر، الارتياح في العمل.

جدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | عمال الإدارة |        | عمال الإنتاج |        | المجموع     |
|---------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|
|         | التكرار      | النسبة | التكرار      | النسبة |             |
| ذكر     | 11           | 61.11% | 12           | 100%   | 23 (76.66%) |
| أنثى    | 7            | 38.88% | 0            | 0%     | 7 (23.33%)  |
| المجموع | 18           | 100%   | 12           | 100%   | 30 (100%)   |

من خلال الجدول أعلاه كشفت المعطيات المتحصل عليها أن نسبة 76.66% من مفردات البحث هم ذكور، و نسبة 23.33% فقط إناث ، و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و صعوبة العمل فيها، فكل الإناث هم من عمال الإدارة و المخابر و هذا ما يناسب قدراتهن الجسدية و مؤهلاتهن العلمية فالعمل داخل المصنع يحتاج إلى قوة جسدية و مجهود كبير مقارنة بالعمل في الإدارة ، لهذا كان توظيف الفئة النسوية مقتصرًا على الإدارة و المخابر، حيث أكد لنا مسؤول مصلحة الموارد البشرية أن متطلبات العملية الإنتاجية و ظروف العمل تستدعي قوة جسدية لذا اقتضت الضرورة توظيف الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب السن

| السن        | عمال الإدارة |        | عمال الإنتاج |        | المجموع     |
|-------------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|
|             | التكرار      | النسبة | التكرار      | النسبة |             |
| 25 سنة فأقل | 0            | 00%    | 0            | 00%    | 0           |
| 26-35 سنة   | 3            | 16.66% | 4            | 33.33% | 7 (23.33%)  |
| 36-45 سنة   | 8            | 44.44% | 3            | 25%    | 11 (36.66%) |
| 46-55 سنة   | 6            | 33.33% | 5            | 41.66% | 11 (36.66%) |
| 56 فأكثر    | 1            | 5.55%  | 0            | 0%     | 1 (3.33%)   |
| المجموع     | 18           | 100%   | 12           | 100%   | 30 (100%)   |

إذا اعتبرنا أن السن يتحكم في العملية الإنتاجية و هي إحدى العوامل الرئيسية للتوظيف فقد وجدنا أن أعلى نسبة بلغت 36.66% تخص الفئتين العمريتين (36-45) سنة و (46-

55)سنة، و بعدها الفئة العمرية التي تقع بين ( 26-35) سنة بنسبة 23.33%، أما فئة السن الأكبر من 56 فتم تسجيل مفردة واحدة من بين المبحوثين بنسبة 3.33%، و فئة السن الأقل من 25 سنة لم تسجل أي مفردة، فالواضح ارتفاع في الشباب في التنظيم و هذا راجع لسياسة المؤسسة التي تعتمد على هذه الفئة لتعزيز الريح لأقصى درجة.

جدول رقم(07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

| المجموع    | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية<br>الحلة الاجتماعية |
|------------|--------------|---------|--------------|---------|-----------------------------------|
|            | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار |                                   |
| 7 (23.33%) | 33.33%       | 4       | 16.66%       | 3       | أعزب                              |
| 21 (70%)   | 58.33%       | 7       | 77.77%       | 14      | متزوج                             |
| 2 (6.66%)  | 8.33%        | 1       | 5.55%        | 1       | مطلق                              |
| 00         | 00%          | 0       | 00%          | 0       | أرمل                              |
| 30         | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع                           |

تعتبر الحالة الاجتماعية عاملا أساسيا يبين حاجته للاستقرار في العمل و يتضح من الجدول أعلاه أن 21 مفردة من مجموع المبحوثين هم متزوجون و يمثلون نسبة 70%، بحيث تتوزع هذه النسبة على عمال الإدارة بنسبة 77.77% و عمال الإنتاج بنسبة 58.33%. أما بالنسبة للعمال غير المتزوجين فسجلت النسبة 23.33% من المجموع الكلي حيث أخذت فئة عمال الإدارة نسبة 16.33% مقارنة بعمال الإنتاج 33.33%، و سجلت حالتين في خانة المطلق بنسبة 6.66% و هي تخص عاملا واحدا في الإدارة و عاملا آخر في الإنتاج، بينما خانة الأرمل لم تسجل أي نسبة.

إذا الحالة الاجتماعية لمجتمع البحث مستقرة لان معظم المبحوثين متزوجون فهم عمال يسعون إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي لان الفرد المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل

لتحمل أعباء المعيشة و التكفل باحتياجات أسرته مما يجعله يسعى جاهدا إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر هو مطلبه من المؤسسة التي يعمل بها.

جدول رقم (08) : يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية<br>المستوى التعليمي |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|-----------------------------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار |                                   |
| 0        | %0           | 0       | 0            | 0       | ابتدائي                           |
| 6 (20%)  | %41.66       | 5       | %5.55        | 1       | متوسط                             |
| 12 (40%) | %58.33       | 7       | %27.77       | 5       | ثانوي                             |
| 12 (40%) | %0           | 0       | %66.66       | 12      | جامعي                             |
| 30       | %100         | 12      | %100         | 18      | المجموع                           |

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحكات الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ نتائج ايجابية تضمن للواقع التنظيمي الفاعلية المنشودة ، ففي إطار تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أعلاه، فالملاحظ أن أفراد العينة على المستويات التعليمية توزعت كما يلي:

كانت النتائج متساوية بالنسبة للمستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 40% لكل فئة، أما بالنسبة للمستوى المتوسط فسجلت نسبة 20%، بينما فئة الابتدائي لم تسجل أي نسبة. هذه البيانات الكمية تؤكد على أن المستوى التعليمي لا يعد عائقا أمام تحقيق متطلبات العملية الإنتاجية في المؤسسة، حيث أن عمل الإدارة يتطلب مستوى تعليمي محدد نظرا لطبيعة العمل، أما عمل الإنتاج لا يتطلب مجهودا فكريا قدر ما يتطلب من مجهود عضلي ، لذلك عند توظيف عمال الإنتاج لا يطلب مستوى عالي في الموظفين ، و ما لاحظناه أن الخبرة و الأقدمية في العمل هي المطلب الأول ثم يأتي دور المستوى التعليمي.

جدول رقم (09) : يوضح مدة العضوية في المؤسسة

| المجموع    | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية<br>مدة العضوية |
|------------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------------------------|
|            | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   |                              |
| 2 (6.66%)  | 16.66%       | 2         | 00%          | 0         | اقل من 5 سنوات               |
| 7 (23.33%) | 16.66%       | 2         | 27.77%       | 5         | من 5 الى 10 سنوات            |
| 9 (30%)    | 25%          | 3         | 33.33%       | 6         | من 11 الى 15 سنة             |
| 4 (13.33%) | 16.66%       | 2         | 11.11%       | 2         | من 16 الى 20 سنة             |
| 8 (26.66%) | 25%          | 3         | 27.77%       | 5         | 21 سنة فاكثر                 |
| <b>30</b>  | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b>               |

الفترة التي يقضيها الفرد داخل التنظيم تبلور رغبته و شعوره القوي للبقاء عضوا في هذا التنظيم، و لتحديد مدى استقرار العاملين في هذه المؤسسة حاولنا طرح السؤال الذي يحدد مدة عضويتهم ، و كانت النتائج المتحصل عليها بالشكل التالي:

سجلت أعلى نسبة لمدة العضوية بنسبة 30% لذوي الأقدمية بين 11-15 سنة ، و تليها نسبة 26.66% للعاملين أكثر من 21 سنة ، ثم نسبة 23.33% لذوي الأقدمية بين 5-10 سنوات، ثم سجلت نسبة 13.33% لفئة الأقدمية من 16-20 سنة ، و في الخير سجلت نسبة 6.66% للأفراد الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.

و حسب المعطيات النسبة الأعلى تدل على تمسك العامل بمنصب العمل، بينما فئة النسبة الأقل يسعون إلى اكتساب الخبرة فهم بصدد رسم مستقبلهم المهني و ذلك باستمرارهم في العمل قصد الحصول قصد الحصول على فرص لإثبات ذاتهم و طلبا للتدرج المهني.



## جدول رقم (10) : يبين مدى كفاية الأجر

| المجموع        | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية<br>كفاية الأجر |
|----------------|--------------|---------|--------------|---------|------------------------------|
|                | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار |                              |
| 13<br>(%43.33) | %25          | 3       | %55.55       | 10      | نعم                          |
| 17<br>(%56.66) | %75          | 9       | %44.44       | 8       | لا                           |
| 30<br>(%100)   | %100         | 12      | %100         | 18      | المجموع                      |

يعتبر الأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال ، و يشمل جميع أنواع المكافآت و العلاوات حيث يتحصل العامل على اجر نظير مساهمته في العملية الإنتاجية، و هذا الأخير يساعده على إشباع حاجاته و بذلك يحقق مطلبا من مطالب الحياة.

و كما هو موضح في الجدول أعلاه فان 17 فردا من المبحوثين و بنسبة %56.66 أكدوا أن الأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجاتهم، بينما 13 عامل بنسبة %43.33 ابدوا رأيهم بان الأجر كاف.

## خلاصة:

استكمالا لمنهجية البحث العلمي لا يكاد هذا المبحث ينفصل عن المبحث الذي يليه فبعدها تم جمع البيانات ، فرزها ثم ترتيبها لرصد العلاقة بين المتغيرات و امتحان الفرضيات لفهم واقع الظاهرة، ثم تأتي مرحلة لاحقة هي عرض النتائج و تحليلها و تفسيرها.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

## تمهيد:

بعدما تم شرح الخطوات المنهجية التي اتبعناها من اجل الدراسة الميدانية ، نحاول في هذا المبحث تحليل و تفسير البيانات الكمية التي تحصلنا عليها بعدما تم تحويلها إلى صيغتها الرقمية و ذلك عن طريق معالجتها إحصائيا لنتمكن من إخراجها في نتائج تحمل الإجابة على مشكلة البحث، و سنسعى لمناقشة هذه النتائج في ظل فرضيات الدراسة لنصل في الأخير إلى النتيجة العامة لهذا البحث.

## المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الاستقرار الوظيفي

## البيانات الخاصة بمؤشر التدرج الوظيفي الصاعد:

من خلال طرحنا للقضايا المتعلقة بالترقية و المسار الوظيفي و بالنظر إلى إشكالية و فرضيات الدراسة، نحاول تكيم البيانات المتعلقة بمؤشرات التدرج الوظيفي في المؤسسة.

## جدول رقم(11) : يبين حصول العامل على الترقية مع ذكر السبب

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | البدائل       |
| 15 (50%) | 41.66%       | 5       | 55.55%       | 10      | نعم           |
| 15 (50%) | 58.33%       | 7       | 44.44%       | 8       | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي في المؤسسة، و نسبة 50% لم يستفيدوا من أي ترقية، و فرص الترقية توزعت في الجدول بين فئة عمال الإنتاج و عمال الإدارة ما يدل أن كل العاملين لهم حظوظ وافرة في الحصول على الترقية ، إذا هي تمس جميع الفئات الفاعلة في كل المستويات فهذا مؤشر ايجابي يؤدي إلى الرضا عن العمل و يزيد من الانضباط و معدل الإنتاجية.

جدول رقم (12) : يبين مدى وضوح المسار الوظيفي

| المجموع     | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية  |
|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|
|             | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   | البدائل        |
| 14 (46.66%) | 16.66%       | 2         | 66.66%       | 12        | نعم            |
| 16 (53.33%) | 83.33%       | 10        | 33.33%       | 6         | لا             |
| <b>30</b>   | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b> |

توضح المعطيات في الجدول رقم ( ) مدى علم المبحوثين بالمسار الوظيفي في المؤسسة و القوانين التي تحكم نظام الترقية.

أكدت النتائج أن ما نسبته 53.33% من أفراد العينة ليس لهم علم بالقوانين و القواعد التي تحكم نظام الترقية، و المسار الوظيفي في المؤسسة غير معروف لديهم و جاءت النسب الفرعية موزعة على الفئتين الفاعلتين في التنظيم كالتالي: 33.33% لصالح عمال الإدارة و 83.33% لصالح عمال الإنتاج.

أما أفراد العينة الذين لهم دراية بالقوانين التي تحكم نظام الترقية و القواعد الأساسية للنظام الوظيفي قدرت نسبتهم ب 46.66% منهم 66.66% من عمال الإدارة و 83.33% من عمال الإنتاج.

نستنتج من هذه النتائج أن المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح المعالم و هذا ما أكده 16 فرد من اصل 30 ، و هذا مؤشر سلبي لان العمال غير واعين للقواعد و القوانين التي تتحكم بمسارهم الوظيفي.

### جدول رقم (13) : يبين موضوعية تطبيق الترقية من عدمها

| المجموع     | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية  |
|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|
|             | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   | البدائل        |
| 3 (56.66%)  | 41.66%       | 5         | 44.44%       | 8         | نعم            |
| 17 (43.33%) | 58.33%       | 7         | 55.55%       | 10        | لا             |
| <b>30</b>   | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b> |

يبين الجدول شواهد كمية عن الطريقة التي تطبق بها الترقية في المؤسسة ما إذا كانت موضوعية أم لا، فكانت النتائج كالآتي:

أعلى نسبة هي 56.66% و هي تخص الباحثين الذين يرون أن الترقية في المؤسسة تتم بطريقة غير موضوعية و غير فعالة، أما نسبة 43.33% من الباحثين ترى أن الترقية في المؤسسة تتم بموضوعية و عقلانية تامة . ربما لان هذه الفئة استفادت من الترقية مما جعلها تشعر بالرضا و الأمان الوظيفي و بالتالي هي مطمئنة على مسارها الوظيفي.

في حين الفئة التي ترى أن الترقية تتم بطريقة غير موضوعية و غير عادلة ، و هذا ما يؤثر على ثقتهم بالمؤسسة و يثبط من دافعيتهم على العمل بفاعلية و يضعف روح المبادرة و إتقان العمل، و هذا ما يؤثر على استقرارهم و استمرارهم في المؤسسة و بالتالي تولدت لديهم الرغبة في مغادرة المؤسسة للبحث عن أخرى تمنح لهم فرصة النمو و التقدم الوظيفي.

جدول رقم (14): يبين اثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على رضا العامل

| المجموع        | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|                | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | البدائل       |
| 25<br>(%83.33) | %83.33       | 10      | %83.33       | 15      | نعم           |
| 5<br>(%16.66)  | %16.66       | 2       | %16.66       | 3       | لا            |
| 30             | %100         | 12      | %100         | 18      | المجموع       |

يلاحظ من خلال الجدول و حسب ما أكدته الأرقام أن النسبة الكبيرة من العمال المبحوثين تؤكد أن التطبيق غير الموضوعي للترقية له اثر على رضا العمال و هذا بنسبة %83.33 في حين نسبة %16.66 أكدت أن هذه الممارسات لا تهمها و لا تؤثر على رضاها في العمل المهم أنها تتقاضى اجر مقابل عملهم و هم يتقبلون سياسة المؤسسة. كمقاربة لبيانات هذا الجدول نجد أن التدرج الوظيفي يرتبط بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله ، فالترقية تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي لأنهم يرون أن جهودهم ثمنت مما يرفع من رضاهم الوظيفي.

تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الإشراف:

تلعب عملية الإشراف دورا فعالا في العملية التنظيمية فنجاح هذه العملية مرتبط بالسياسة التي يتبعها المشرف على عملية العمل و العمال، فكلما كان أسلوب المشرف يتصف بالمرونة مع مرؤوسيه و يشجعهم ذلك على حب العمل و الانضباط و بالتالي يرتفع رضاهم عن العمل و يؤثر ذلك على أدائهم.

جدول رقم (15): يبين نمط الإشراف في المؤسسة

| المجموع     | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية  |
|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|
|             | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   | الإشراف        |
| 10 (33.33%) | 33.33%       | 4         | 33.33%       | 6         | مرن            |
| 8 (26.66%)  | 8.33%        | 1         | 38.88%       | 7         | يشجع الحوار    |
| 12 (40%)    | 58.33%       | 7         | 27.77%       | 5         | صعب            |
| <b>30</b>   | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b> |

من خلال الجدول أكدت الدلالات الكمية أن نسبة 33.33% من المبحوثين يرون أن نمط الإشراف المتبع في المؤسسة هو مرن و هو كفيلا بتشجيع العمال على حب العمل و بالمقابل سجلت النسبة 26.66% أن نمط الإشراف المتبع يشجع الحوار بينما النسبة الباقية 40% مثلت المبحوثين الذين يرون أن نمط الإشراف المتبع صعب و ربما يعود هذا لان الفئة الأولى ذات مستوى علمي عالي ما يجعل المشرفين يتعاملون معهم بأسلوب مرن عكس عمال الإنتاج الذين يكون معظمهم من ذوي مستوى علمي بسيط و أيضا لما لهم من

مسؤوليات لا تسمح للمشرفين بالتهاون معهم نظرا لأنهم عصب العملية الإنتاجية. أما فيما يخص الفئة التي تشجع الحوار تؤكد لنا البيانات المجمعة من المقابلات الحرة أن هذه الفئة هي فئة العمال القدامى في المؤسسة أصحاب الخبرة و الكفاءة ، فيسمح لهم المشرف بالتداول معه و يقبل اقتراحاتهم حول العمل لان لهم القدرات و الآراء الرشيدة التي تساهم في العملية الإنتاجية .

جدول رقم(16) : يبين الضغوطات أثناء أداء العمل

| المجموع        | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|                | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | البدائل       |
| 14<br>(%46.66) | %33.33       | 4       | %55.55       | 10      | نعم           |
| 16<br>(%53.33) | %66.66       | 8       | %44.44       | 8       | لا            |
| 30             | %100         | 12      | %100         | 18      | المجموع       |

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 46.66% من المبحوثين يعانون من ضغوطات أثناء أدائهم لعملهم و هذا ما يؤثر على أدائهم و ذلك لعدم تمتعهم بمستوى جيد من الاستقرار النفسي الاجتماعي و هذا يخلق نوعا ما من التوتر و عدم الاستقرار الوظيفي أما نسبة 53.33% تدل على المبحوثين الذين لا يعانون من ضغوطات و يشعرون بالارتياح و الرضا و الاستقرار أثناء أدائهم لعملهم.

تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة:

تعد الخدمات الاجتماعية نوع من المحفزات على العمل و عامل من عوامل رفع الروح المعنوية للعمال و بالتالي تفعيل أدائهم داخل المؤسسة، لهذا تسعى المؤسسات إلى تقديم أشكال عديدة من الخدمات للعمال لإشباع حاجاتهم و مساعدتهم على التكيف في محيط العمل و تحسين علاقاتهم مع المؤسسة بالشكل الذي ينمي روح الولاء و الامتثال لها.

فبالنسبة لمؤشر الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة و حسب المعطيات التي استطعنا تجميعها من خلال الملاحظة المباشرة و المقابلات الحرة حيث تأكد لدينا أن المؤسسة توفر مجموعة من الخدمات الاجتماعية كخدمة النقل، خدمة التأمين الصحي، خدمة الإطعام، و الفحص الدوري للعمال و أيضا تقدم المؤسسة مبادرات في حالة المرض أو الوفاة، أما بالنسبة للمناسبات فتقدم المؤسسة إعانات مختلفة حسب المناسبة.

الجدول (17): يبين تقييم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | البدائل       |
| 4 (13.33%)  | 8.33%        | 1       | 16.66%       | 3       | جيدة          |
| 16 (53.33%) | 58.33%       | 7       | 50%          | 9       | حسنة          |
| 10 (33.33%) | 33.33%       | 4       | 33.33%       | 6       | سيئة          |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |



من خلال الجدول أعلاه الذي حاولنا فيه سبر آراء العمال حول الخدمات الاجتماعية المقدمة تبين لنا أن 53.33% من المبحوثين يرون أن الخدمات المقدمة في المؤسسة تعد حسنة ، أما نسبة 33.33% من المبحوثين ترى أنها سيئة لا ترقى إلى المستوى المطلوب و لا تتماشى مع قيمة الأرباح التي تحصل عليها، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن هذه الخدمات جيدة و تفي بمتطلباتهم و اشباعاتهم و العمل بفاعلية و كانت نسبتهم 13.33% .

جدول رقم (18): يبين مدى استخدام الوسائل الوقائية في المؤسسة

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الوسائل الوقائية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|------------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | البدائل          |
| 26 (86.66%) | 91.66%       | 11      | 83.33%       | 15      | نعم              |
| 4 (13.33%)  | 8.33%        | 1       | 16.66%       | 3       | لا               |
| 30          | 100%         | 12      | 18           | 18      | المجموع          |

في دراستنا حاولنا معرفة إذا كانت للظروف الفيزيائية تأثير على أداء العمال، تكشف المعطيات أن العمال الذين يستخدمون الوسائل الوقائية كانت نسبتهم 86.66%، و بالمقابل سجلت نسبة 13.33% لا يستخدمون الوسائل الوقائية و بعد سؤالنا عن السبب كان ردهم بأنه تقصير منهم و اغلب المبحوثين الذين أجابوا بأنه يستعملون الوسائل الوقائية هم عمال الإنتاج و ذلك تماشياً مع متطلبات سير العملية الإنتاجية .

## المطلب الثاني: تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي

في هذا المبحث أردنا معرفة ما لهذا المؤشر من اثر في استقرار العاملين في المؤسسة كونه مؤشر خاص بالأداء ، فالأسباب المؤدية بالعمال للانتقال من مؤسسة إلى أخرى كثيرة ، و كل هذه العوامل جديرة بجعل العامل يستقر في عمله.

## الجدول (19): يوضح توافق العمل الحالي مع مؤهلات العامل

| المجموع     | عمال الانتاج |         | عمال الادارة |         | الفئة المهنية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الإيجابية     |
| 23 (76.66%) | 50%          | 6       | 94.44%       | 17      | نعم           |
| 7 (23.33%)  | 50%          | 6       | 5.55%        | 1       | لا            |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 76.66% من المبحوثين يعملون وفق مؤهلاتهم و تخصصهم و ذلك بعدد 23 عامل من مجموع 30، بينما العمال الذين لا يتوافق عملهم مع مؤهلاتهم سجلت نسبتهم ب 23.33% و اغلبهم من عمال الإنتاج بنسبة 50% ما يؤكد أن الأعمال في المؤسسة لا تحتاج إلى تأهيل في جناح الإنتاج، بينما عمل الإدارة يتطلب مستوى تعليمي معين.

جدول رقم (20): يوضح مدى رضا العامل عن عمله

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الإجابة       |
| 24 (80%) | 83.33%       | 10      | 77.77%       | 14      | نعم           |
| 6 (20%)  | 16.66%       | 2       | 22.22%       | 4       | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

من خلال الجدول الذي يوضح مدى رضا العامل عن عمله استطاعت الدراسة أن تحصل على النتائج: 80% من المبحوثين هم راضون عن عملهم في المؤسسة و هم 24 عاملا من بين 30 عامل، أما 6 عمال من بين 30 عامل غير راضين عن عملهم في المؤسسة بنسبة 20% و هذا يرجع لأسباب عدة حسب تصريحهم هي الأجر، و مشاكل الترقية، أو عدم التأقلم مع ظروف العمل. و النسبة التي عبرت عن شعورها بالرضا هي نسبة لا بأس بها في المؤسسة ، و هذا يدل على استقرارهم في العمل.

الجدول رقم (21): يبين مواجهتهم للصعوبات

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الاجوية       |
| 12 (40%) | 33.33%       | 4       | 44.44%       | 8       | نعم           |
| 18 (60%) | 66.66%       | 8       | 55.55%       | 10      | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

يكشف هذا الجدول عن نسبة العمال الباحثين الذين يواجهون صعوبات أثناء أدائهم لعملهم داخل المؤسسة و التي تقدر ب 40%، أما العمال الذين لا يواجهون أي صعوبة تقدر نسبتهم ب 60% و تختلف الصعوبات حسب الوظيفة و هذا يؤثر على أدائهم و بالتالي على استقرارهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم(22): يبين مدى رغبة العمال في مغادرة المؤسسة

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الاجابة       |
| 12 (40%) | 25%          | 3       | 50%          | 9       | نعم           |
| 18 (60%) | 75%          | 9       | 50%          | 9       | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

يوضح الجدول أعلاه نسبة الباحثين الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى و من خلال المقابلة استنتجنا الأسباب التي تتمثل في الأجر، الترقية، و أسباب أخرى تدفعهم إلى الرغبة في المغادرة و تقدر هذه النسبة ب 40% بينما الباحثون الذين لا يشعرون بالرغبة في مغادرة المؤسسة تقدر نسبتهم ب 60% و هم يشعرون بالرضا و الأمان داخل المؤسسة و يسعون إلى الاستقرار فيها.

جدول (23): يبين مدى الاستقرار في العمل

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الإجابة       |
| 24 (80%) | 66.66%       | 8       | 88.88%       | 16      | نعم           |
| 6 (20%)  | 33.33%       | 4       | 11.11%       | 2       | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

يبين الجدول أعلاه نسبة العمال الذين هم مستقرون في وظيفتهم و التي تقدر ب 80% و الذين هم راضون عن وضعهم و عن عملهم، أما نسبة 20% تدل على المبحوثين الذين هم غير مستقرين في عملهم و هذا يعود لأسباب عديدة كعدم توافق المؤهلات مع النصب، أو للضغوطات التي يتعرضون إليها من طرف المشرف.

جدول رقم (24): يبين قيام المؤسسة بالتغيير الدوري في مناصب العمل

| المجموع  | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|----------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|          | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الإجابة       |
| 3 (10%)  | 8.33%        | 1       | 11.11%       | 2       | نعم           |
| 27 (90%) | 91.66%       | 11      | 88.88%       | 16      | لا            |
| 30       | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

لكشف ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتغيير دوري في مناصب العمل توضح النتائج في الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تقوم بهذه العملية و هو ما تؤكدته نسبة 90% من المبحوثين الذين أجابوا ب لا، بينما الفئة الثانية التي ترى بان المؤسسة تقوم بالتغيير فتقدر بنسبة 10% و هي تخص العمال الذين تعرضوا لتغيير مناصبهم عند استدعاء الحاجة.

جدول رقم (25): يوضح طلب العمال تغيير مكان عملهم

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الاجوبة       |
| 23 (76.66%) | 75%          | 9       | 77.77%       | 14      | نعم           |
| 7 (23.33%)  | 25%          | 3       | 22.22%       | 4       | لا            |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

يوضح الجدول طلب العمال تغيير عملهم و إلى ما يرجع سبب طلب التغيير، نسبة 23.33% تؤكد أن العمال لا يطالبون من الإدارة تغيير أماكن عملهم في حين نسبة 76.66% صادف و أن طلبت تغيير مكان عملهما و هي نسبة مهمة مقارنة مع النسبة الاحتمالية و قد يكون بسبب طلب التغيير لظروف صحية أو عدم التوافق مع المشرف أو ظروف العمل (بسبب طبيعة العمل في مؤسسة الاسمنت لما فيه من مخاطر الإصابة بالأمراض نتيجة الدخان المنبعث من المصنع) ، و توجد لجنة مختصة تشرف على هذا النوع من التغييرات دوريا.

## تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر التغيب العمالي:

نحاول في دراستنا معرفة ما إذا كانت ظاهرة التغيب العمالي موجودة في المؤسسة، و ما هي الأسباب التي تدفع بالعمال إلى التغيب عن العمل.

## جدول رقم (26): يبين التغيب عن العمل

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الاجوبة       |
| 1 (3.33%)   | 0%           | 0       | 5.55%        | 1       | نعم           |
| 29 (96.66%) | 100%         | 12      | 94.44%       | 17      | لا            |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

تعتبر ظاهرة التغيب العمالي من ابرز مظاهر الاستقرار الوظيفي فهي تجسد سلوكيات سلبية تنعكس على الواقع التنظيمي و فعاليتها من الجانب الإنتاجي، و في الجدول أعلاه كشفت لنا النتائج أن نسبة 96.66% من المبحوثين يقرون عدم تغيبهم، و ذلك بسبب سياسة المؤسسة الصارمة و خوفهم من الاقتطاع من الراتب أو حتى فقدان مناصب عملهم، و في المقابل صرحت نسبة 3.33% أي ما يعادل فرد واحد من المبحوثين انه يتغيب عن العمل و ذلك لأسباب متعددة منها: المرض، أسباب عائلية و بالتالي أسباب قهرية تستدعي فعلا التغيب و ليس إهمالا و لا مبالاة من طرف العمال.

و للتحكم في مؤشر التغيب العمالي قامت المؤسسة بتوفير جهاز أوتوماتيكي عند المدخل الرئيسي للمؤسسة، و هذا للتحكم في عدد غيابات كل عامل في الشهر.

## تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الانضباط الذاتي:

يشير انضباط العاملين في التنظيم إلى سيطرتهم على سلوكياتهم الذاتية بتنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة من السلطة العليا في التنظيم، إلى جانب التمسك الشديد بالقيم و المبادئ الاجتماعية و الأخلاقية من الإتقان أو الصدق و الأمانة و احترام قيمة العمل و وقته و انجازه على أكمل وجه.

## جدول رقم(27): يبين مدى الالتزام بقوانين المؤسسة

| المجموع   | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية<br>الاجوبة |
|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------------------|
|           | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   |                          |
| 30 (100%) | 100%         | 12        | 100%         | 18        | نعم                      |
| 00 (00%)  | 00%          | 00        | 00%          | 00        | لا                       |
| <b>30</b> | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b>           |

كما هو واضح في الجدول أن كل المبحوثين اقرؤا بالالتزام التام بقوانين المؤسسة بنسبة 100% و هذا دليل واضح على الانضباط الذاتي للعمال و يرجع الى الضمير المهني.



جدول رقم (28): يبين علاقة نمط الإشراف بانجاز العمل في الوقت المحدد

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية<br>الاجوبة |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار |                          |
| 29 (96.66%) | 91.66%       | 11      | 100%         | 18      | نعم                      |
| 1 (3.33%)   | 8.33%        | 1       | 00%          | 00      | لا                       |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع                  |

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين نمط الإشراف و انجاز العامل لعمله في الوقت المحدد، و يرى أن نمط الإشراف صعب و ربما هي فئة العمال التي تعاني من ضغوطات مستمرة من طرف المشرف و بالتالي هذا يجعلها في توتر و قلق دائم مما يخفض من نسبة تركيزها في العمل ، و هذا يؤدي إلى عدم انجاز العمل في الوقت المحدد.

الجدول (29): يبين تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية<br>الاجوبة |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار |                          |
| 29 (96.66%) | 100%         | 12      | 94.44%       | 17      | نعم                      |
| 1 (3.33%)   | 00%          | 00      | 5.55%        | 01      | لا                       |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع                  |

يبين الجدول أعلاه مدى التزام العاملين بالخطط و البرامج المرسومة، و هذا يظهر من خلال نسبة المبحوثين الذين ينفذون عملهم وفقا للبرامج المرسومة، مقارنة بالذين لا يلتزمون حيث كانت نسبة الملتزمين بالخطط و القوانين 96.66% بينما سجلت بنسبة 3.33% أي ما يعادل فرد واحد من عمال الإدارة لا يحترم الخطط و البرامج المرسومة.

جدول رقم (30): يبين إذا كانت ساعات العمل مناسبة

| المجموع     | عمال الإنتاج |         | عمال الإدارة |         | الفئة المهنية |
|-------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|
|             | النسبة       | التكرار | النسبة       | التكرار | الاجوبة       |
| 29 (96.66%) | 91.66        | 11      | 100%         | 18      | نعم           |
| 1 (3.33%)   | 8.33         | 1       | 00%          | 00      | لا            |
| 30          | 100%         | 12      | 100%         | 18      | المجموع       |

تقدر فترة العمل في المؤسسة بأربعين ساعة في غضون أسبوع، و في فترة العمل القانونية المعمول بها حسب قانون العمل الجزائري، و قد تكون هناك ساعات إضافية حسب متطلبات الوظيفة مثل السائقين أو بعض عمال الإنتاج، و هذه الساعات الإضافية تكون مدفوعة.

و يبين الجدول مدى رضا العاملين و موافقتهم على مواعيد العمل حيث أن نسبة 96.66% ترى أن هذه المواعيد مناسبة و لا تؤدي إلى الإرهاق بل هي كافية لانجاز مهامهم داخل العمل، و التي تمثل اغلب المبحوثين.

## جدول رقم (31): يبين مدى الشعور بالنجاح

من بين مظاهر الاستقرار شعور الفرد بأنه ناجح في عمله و هذا ما يبينه الجدول الآتي:

| المجموع   | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية  |
|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|
|           | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   | الإجابة        |
| 18 (60%)  | 58.33%       | 7         | 61.11%       | 11        | نعم            |
| 12 (40%)  | 41.66%       | 5         | 38.88%       | 7         | لا             |
| <b>30</b> | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b> |

تدل النتائج في الجدول أعلاه ان نسبة الأفراد المبحوثين الذين يشعرون بأنهم ناجحون في عملهم تقدر ب 60% بينما المبحوثون الذين لا يشعرون بالنجاح فبلغت نسبتهم 40%. و قد يعود هذا لأسباب متعددة منها عدم الرضا عن أدائهم، أو عدم حصولهم على ترقية خلال مسارهم المهني أو غيرها من الأسباب.

## جدول رقم (32): يبين الشعور بالاستقرار في المؤسسة

| المجموع     | عمال الإنتاج |           | عمال الإدارة |           | الفئة المهنية  |
|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|
|             | النسبة       | التكرار   | النسبة       | التكرار   | الإجابة        |
| 19 (63.33%) | 66.66%       | 8         | 61.11%       | 11        | نعم            |
| 11 (36.66%) | 33.33%       | 4         | 38.88%       | 7         | لا             |
| <b>30</b>   | <b>100%</b>  | <b>12</b> | <b>100%</b>  | <b>18</b> | <b>المجموع</b> |

الاستقرار الوظيفي هو الذي يشعر العامل بالأمن و الحماية في عمله، و هو يضمن له الاستمرارية في المؤسسة. و هذا الجدول يبين لنا أن نسبة 63.33% من المبحوثين يشعرون بالاستقرار في هذه المؤسسة بينما نسبة 36.66% لا تشعر بالاستقرار في المؤسسة و هذا راجع لأسباب عديدة.

### المطلب الثالث: تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

يساهم التدرج المهني في الخفض من ظاهرة دوران العمل.

سنحاول معرفة مدى تحقق الفرضية الأولى ، بالنظر إلى المعطيات الكمية من الجداول التي عالجت مؤشر الترقية كمؤشر لضعف الأداء العمالي، أكدت نسبة 50% من المبحوثين عدم استفادتهم من أي نوع من الترقية طوال مدة خدمتهم لان الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية، و هذا ما أدلت به النسبة 43.33% ن فعدم الاستفادة من الترقية يسبب عدم الرضا عن العمل ، و نسبة ساحقة من المبحوثين قدرت ب 83.33% أكدت أن التطبيق غير الموضوعي للترقية له اثر على العمال و يسبب شعورا بفقد الثقة في المؤسسة، بسبب عدم وضوح المسار الوظيفي و هذا ما عبرت عليه النسبة 53.33% ، بالإضافة إلى ما تؤكد نسبة 40% من المبحوثين الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة لأنهم لم يستفيدوا من الترقية، بالإضافة تؤثر عوامل أخرى في ترك العمل و هي ظاهرة التغيير الدوري في مناصب العمل التي تمارسها المؤسسة كلما تطلبت العملية الإنتاجية لكن بنسبة ضئيلة و هي 10% ، مقارنة مع نسبة طلبات التغيير التي قدرت ب 76.66% و هذا بسبب سياسة المؤسسة التي تقوم بالتغيير عن طريق لجنة للإشراف على هذه المهمة. و من هذه النتائج يتأكد صدق الفرضية.

النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية:

الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.

يعد الإشراف مؤثر عن الاستقرار الوظيفي و سلوك الانضباط الذاتي مؤثر ايجابي لأداء العمال و معرفة مدى تحقق الفرضية الثانية نقيس ذلك بحجم النسب المسجلة حيث أكدت كل الشواهد على أن سياسة المؤسسة و الأسلوب الإشرافي عموما صعب حسب 40% من المبحوثين و نسبة 33.33% فقط من أفراد العينة ترى أن الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مرن، و في رصد ما إذا كان العمال يتمتعون بالاستقرار الوظيفي من ناحية العملية الإشرافية أكدت النسبة الإجمالية للمبحوثين ب 40% ترغب في ترك العمل و مغادرة المؤسسة إذا ما توفرت فرصة مناسبة للعمل في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة لمؤشر الانضباط الذاتي هو مجسد بقوة حيث يتم الالتزام بقوانين المؤسسة بنسبة 100% مهما كان نوع الإشراف و يتم انجاز العمل في الوقت المحدد بنسبة 96.66% مهما كان نوع الإشراف.

إذا حسب المعطيات الكمية الفرضية الثانية هي أيضا محققة.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين نمط الإشراف و انجاز العمل في الوقت المحدد

| المجموع | صعب    | يشجع الحوار | مرن  | الفئة المهنية<br>البدائل |
|---------|--------|-------------|------|--------------------------|
| 29      | 11     | 8           | 10   | نعم                      |
| %96.66  | %91.66 | %100        | %100 |                          |
| 01      | 01     | 00          | 00   | لا                       |
| %3.33   | %8.33  |             |      |                          |
| 30      | 12     | 8           | 10   | المجموع                  |
|         | %100   | %100        | %100 |                          |

تشير الأرقام في الجدول أعلاه الذي يبين علاقة نمط الإشراف المتبع في المؤسسة ميدان الدراسة و انجاز العمال لمهامهم في الوقت المحدد، إلا أن معظم المبحوثين و بنسبة 96.66% ينجزون مهامهم في الوقت المحدد مهما كان نمط الإشراف، و هذا يعود إلى روح المسؤولية التي يتحلى بها العمال، و هذا ما تؤكد المعطيات في استمارة الاستبيان فمعظم العمال يرجعون هذا إلى الضمير الحي و إلى الوازع الديني، في حين أن نسبة 3.33% من المبحوثين لا ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد و يرجعون إلى نمط الإشراف الصعب و الضغط الشديد الممارس عليهم، فهذا يسبب لهم عدم التركيز في العمل جراء شدة التوتر و القلق من المشرف.

إذا نستنتج أن انجاز العمل في الوقت المحدد يدل على الانضباط الذاتي للعمال، و أن نمط الإشراف لا تؤثر عليهم مهما كان أسلوبه. فالنسب المبينة في الجدول و هي على التوالي: 100%، 100%، 91.66% لأنواع الإشراف على التوالي: المرن، الذي يشجع الحوار، الصعب تؤكد انه مهما كان الأسلوب الإشرافي المطبق فان العمال يتحلون بروح المسؤولية و سلوك الانضباط الذاتي و ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم ( 34): يوضح علاقة نمط الإشراف بالتفكير في مغادرة المؤسسة

| المجموع   | صعب         | يشجع الحوار | مرن         | نمط الإشراف<br>مغادرة المؤسسة |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| 12<br>%40 | 8<br>%66.66 | 2<br>%16.66 | 2<br>%16.66 | نعم                           |
| 18<br>%60 | 4<br>%22.22 | 6<br>%33.33 | 8<br>%44.44 | لا                            |
| 30        | 12<br>%100  | 8<br>%100   | 10<br>%100  | المجموع                       |

لرصد العلاقة بين نمط الإشراف و تفكير العمال بمغادرة المؤسسة ، نتائج الجدول تؤكد أن نسبة 40% من العمال تفكر في مغادرة المؤسسة بسبب نمط الإشراف مهما كان نوعه، حيث تؤكد نسبة 66.66% أن العملية التوجيهية الصعبة للعمال تدفعهم للتفكير في مغادرة المؤسسة، بينما نسبة 60% لا تفكر في مغادرة المؤسسة.

فحسب هذه الشواهد الكمية فتفكير العمال في المغادرة بسبب الأسلوب الإشرافي إذا الإشراف عامل من عوامل الاستقرار في العمل.

### النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

#### العمل في ظروف ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال

من خلال المعطيات نحاول حبس نبض الفرضية الثالثة، فالظروف الفيزيائية كعامل من عوامل الارتياح و الاستقرار في العمل و التغيب العملي باعتباره مؤشر على ضعف الأداء الوظيفي ، إذا نريد معرفة إذا كان لهذين المؤشرين اثر على تحقيق الاستقرار الوظيفي بالشكل الذي يؤثر على فعالية أداء العمال.

فبالنسبة لوسائل الأمن الصناعي و مدى استعمالها في المؤسسة تؤكد النسبة 86.66% من العمال أنها تستخدم الوسائل و الملابس الواقية فالمؤسسة تعمل على توفيرها و تلزم العمال على استخدامها.

أما فيما يخص مؤشر التغيب فنجد هذه الظاهرة غير مجسدة بقوة في المؤسسة فالعمال لا يتغيبون عن العمل إلا لأسباب قهرية كالمرض و لأسباب عائلية هذا ما أكدته نسبة 96.66% و رغم كل الظروف المحيطة بالعمل لكنهم لا يتغيبون فنسبة قليلة جدا من تتغيب هي 3.33% فإذا كنتيجة لما تقدم ظاهرة التغيب العمالي غير مجسدة في المؤسسة إذا الفرضية الثالثة غير محققة.

النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرابعة:

تؤثر طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على رضا العاملين. توفر المؤسسة مجموعة من الخدمات الاجتماعية كالنقل، علاوة الإطعام، الرعاية الصحية كحواجز تشجيعية لتحقيق الاستقرار و حب العمل.

إن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة حسنة في مجملها هذا ما تؤكد نسبة 53.33% أما نسبة 33.33% من المبحوثين تجد هذه الخدمات سيئة و لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (35): يوضح علاقة الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة بتفكير العامل مغادرة المؤسسة

| المجموع | سيئة | حسنة  | جيدة | الخدمات الاجتماعية<br>مغادرة المؤسسة |
|---------|------|-------|------|--------------------------------------|
| 12      | 8    | 2     | 2    | نعم                                  |
| %40     | %80  | %12.5 | %50  |                                      |
| 18      | 2    | 14    | 2    | لا                                   |
| %60     | %20  | %87.5 | %50  |                                      |
| 30      | 10   | 16    | 4    | المجموع                              |
|         | %100 | %100  | %100 |                                      |

يوضح الجدول العلاقة بين الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة و تفكير العمال في المغادرة إلى مؤسسة أخرى.

حسب الإحصائيات نجد النسبة 40% من المجموع الكلي يقرون بان لهم نية مغادرة المؤسسة بسبب الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة مهما كان مستواها، فهي حسب رأيهم لا ترقى إلى المستوى الموفر في المؤسسات الأخرى، فهي لا تشعرهم بالرضا و لا ترفع من روحهم المعنوية بالشكل الذي يجعلهم يرغبون في البقاء و الاستمرار في العمل



في هذه المؤسسة، في المقابل نجد النسبة 60% من المجموع الكلي للمبحوثين لا يفكر في المغادرة و بسبب الخدمات الاجتماعية في المؤسسة فهم يرون في هذه الخدمات ذات مستوى جيد لذلك لا تؤثر على عدم رضاهم في العمل فهم يشعرون بالراحة و الاستقرار في هذه المؤسسة.

إذا الفرضية الرابعة محققة.

### النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

**إن لاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الناعية الاقتصادية.**

ففي إطار ما تم عرضه و تحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول و في ظل نتائج الفرضيات الفرعية سنحاول التحقق من مدى صدق الفرضية العامة من خلال مجموعة المؤشرات التي حددناها لنقيس متغير الاستقرار الوظيفي و التدرج الوظيفي الصاعد من أهم هذه المؤشرات، حيث أشارت نسبة 55.33% إن المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح و هذا راجع للغموض و الإبهام حول هذه المسألة لان المؤسسة لا تصرح بالقواعد و القوانين التي تحكم الترقية في المؤسسة، حيث انه أفرت نسبة 43.33% إن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثر على رضاهم و لا يشعروهم بالأمان الوظيفي و يفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مسارهم الوظيفي.

أما بالنسبة لعملية الإشراف كمؤشر على ثبات العمالة فالبيانات أفادت أن سياسة المؤسسة صارمة حيث صرح العمال أنهم يجدون صعوبة في التعامل مع المسؤولين هذا ما أكدته نسبة 40% من أفراد العينة ، فهذه المعاملة لا تسمح للعمال بإنشاء علاقات اجتماعية في مكان العمل لتمكنهم من الإشباع النفسي، و لهذا أصبحت المؤسسة متشعبة بثقافة رسخت روح الانضباط الذاتي خوفا من أسلوب الجزاء و هذا ما بينته نسبة التزام الأفراد بقوانين

المؤسسة التي تقدر بـ 100% أي التزام كلي رغم أن معظم العمال يجدون في المؤسسة نقائص كثيرة من ناحية المحفزات المعنوية مقارنة مع ما تحققه من أرباح فمن ناحية مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة يصفه العمال بالحسن و فئة تراه بالمتوسط ما يدفعهم إلى الانسحاب من المؤسسة كما توضحه النسبة 40% أيضا تلعب الظروف المحيطة بالعمل دورا لحث العمال على مغادرة المؤسسة و هذا راجع للضوضاء و الدخان المنبعث من مصنع الاسمنت و التي تؤثر على صحة العمال مما يفقدهم التركيز في المهام الموكلة إليهم و بالتالي يضعف أدائهم.

إذا نتيجة الظروف التنظيمية غير المساعدة التي تحيط ببيئة العمل يظهر العمال استقرار وظيفي ظاهري مقابل انعدام البديل في سوق التشغيل مما يجعلهم يقدمون أداء غير فعال نظرا لانعدام آليات التحفيز المادية و المعنوية فحسب هذه الشواهد يتأكد صدق الفرضية الرئيسية.

#### مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة انطلاقة لبحثنا هذا، و فيما يلي سنقوم بمقارنة النتائج المستقاة من دراستنا الراهنة بالنتائج المتوصل إليها في مجموعة الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث:

دراسة التكامل و الاستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي(م، محمد، 1985، 226-246):

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عناصر كثيرة و على رأسها مؤشر التدرج الوظيفي الصاعد حيث تبين من نتائج هذه الدراسة أن الترقية تتم بصورة غير موضوعية ما أكدته النسبة 43.33% من أفراد العينة و لا تعود الترقية إلى عامل الخبرة بل لعدة اعتبارات أخرى و هذا ما يتفق تماما مع ما توصلت إليه الدراسة في التنظيم إذا أتاحت له الفرصة

للانتقال إلى مؤسسة أخرى حيث أكدت نسبة 40% من أفراد العينة أنها مستعدة لتغيير مكان العمل لعدة أسباب و يعد عامل الأجر و عبء العمل على رأسها و هذا ما يتفق تماما مع ما توصلنا إليه من نتائج. أيضا فيه اتفاق مع هذه الدراسة بالنسبة لمؤشر الترقية حيث ثبت انه عامل قوي لاستقرار العمال و استمرارهم في العمل و هذا ما ينطبق مع نظرية سلم الحاجات لماسلو فعدم إشباع مجموعة الحاجات الذاتية للعامل ينعكس على إنتاجيته و رغبته في العمل .

### دراسة أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر (ص، بن نوار، 1955):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المحفزة على الاستمرار في العمل فتوصلت إلى أن الأجر المرتفع له دور فعال في رضا العمال و الحافز القوي على عدم تفكيرهم في مغادرة المؤسسة حيث صرحت نسبة 56.66% من أفراد العينة أنها غير راضية و تشكو ضعف الأجر ، و يبقى المستوى التعليمي البسيط عائقا أمامهم للانتقال إلى مؤسسة أخرى لان اغلب المؤسسات تشترط مستويات مهنية و علمية عالية في التوظيف و أن نسبة 40% من المبحوثين ذات مستوى بسيط ترغب في مغادرة المؤسسة بسبب ضعف الجر مقارنة مع مستوى المعيشة لكن لضعف المستوى العلمي هم مجبرين على البقاء في مكان عملهم و هذا يتفق تماما مع النتائج التي تحصلنا عليها بالنسبة لعامل الأجر حيث أكدت النسبة 56.66% من أفراد العينة أن الأجر الذي تمنحه المؤسسة غير كاف و لا يلبي متطلباتها و هي تشعر بعدم الرضا خاصة فئة العمال ذات المستوى العالي. كما كشفت الدراسة أن نسبة عالية من العمال لم يسبق لها و أن استفادت من الترقية رغم إمكانياتهم المهنية و أقدميتهم في العمل و يرجع اغلب العمال السبب إلى عدم النزاهة في تقييم إمكانيات كل عامل إذ كثيرا ما تتدخل العوامل الذاتية كالمحاباة والمحسوبية في هذه العملية مما يؤدي بالكثير منهم إلى الانتقام من المؤسسة بطريقتهم الخاصة كالتهاون و اللامبالاة في العمل و عدم الانضباط و كثرة الغياب . توصلت الدراسة أيضا إلى أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل

ليست بالعامل الكفيل الذي يؤثر على معنويات العمال و هذا يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية أما فيما يخص العملية الإشرافية فهي تلعب دورا فعالا في تجاوب العمال نحو العمل و بعث الرغبة في انجاز المهام بكل ثقة نظرا لروح التعاون و الاحترام مما يرفع من رضا العمال و الذي يؤثر على الاستقرار الوظيفي بشكل ايجابي و هذا عكس الدراسة الحالية فالسياسة الصارمة للمؤسسة وضعت حدا للعلاقات غير الرسمية الأمر الذي ولد نفورا من الوسط التنظيمي و أدى إلى اللااستقرار في العمل.



# الخاتمة



لقد حاولنا قدر الامكان الالتزام بخطوات البحث العلمي حتى تكون النتائج معبرة عن الواقع ، فبعد جرد التراث النظري و الاعتماد على الدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد اشكالية البحث و صياغة الفرضيات التي نزلنا بها الى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات ، و بعد تحليلها و تفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الاجابة على تساؤل الاشكالية ، الذي يبحث عن الاستقرار الوظيفي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية، حيث بينت الشواهد ان العمال يبدون استقرار ظاهريا و ذلك بسبب اقصائهم من العملية التسييرية، فالعامل لا يكاد ينال نصيبه من توزيع العائد بالاضافة الى الظروف التنظيمية غير المرضية التي تؤثر عليه سلبا بخفض روحه المعنوية و تدني دافع الانجاز لديه مما يفرز اداء وظيفي سلبي يخلو من الابداع و التميز الذي هو مصدر نجاح المؤسسات الاقتصادية ، فهذه الاخيرة لا تستثمر مواردها بشكل ايجابي و لا تحفزهم ماديا و لا معنويا، فكلما حققت بيئة العمل الاشباع للعامل كلما كان ادائه ايجابيا و فعالا ، وذلك يبعث فيه شعورا بالحب و الانتماء للمؤسسة التي وفرت له كافة متطلباته .



# قائمة المراجع



-الكتب:

- 1) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 2) اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 3) مراد صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
- 4) عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 5) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- 6) عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006.
- 7) علي الشرقاوي، المشتريات و ادارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
- 8) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 9) سعاد نائف برنوطي، ادارة الاعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
- 10) جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 11) مدحت محمد ابو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة الليل العربية القاهرة مصر ، 2007 .
- 12) علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 13) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر.
- 14) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009.



- (15) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الطبعة الاولى، دار  
المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004
- (16) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د ط، المؤسسة الجامعية  
للدراسات والتوزيع لبنان، 1997
- (17) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب  
الجزائر، 1982
- (18) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار  
جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- (19) الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، ط 1، المكتبة الوطنية، الاردن،  
2011
- (20) خطاب عايدة التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، ط 1، دار الفكر  
العربي مصر، 1999
- (21) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية،  
مصر، 2004
- (22) 1-حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر  
2005،
- (23) عامر سعيد والخلف خالد: الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء، ط 1، دار  
المريخ، الرياض 2003
- (24) درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق  
للنشر والتوزيع، الأردن، 1988
- (25) هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996
- (26) خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"،  
دكتور في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة العربي بن أم بواقي ، الجزائر، 2009

- (27) عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي "، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة الشقراء ، المملكة العربية السعودية ، سبتمبر 2017.
- (28) عدون ، ناصر دادي . إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر :دار المحمدية العامة، 2006 .
- (29) السلمي، علي . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر و .التوزيع ، 2001، ص92
- (30) وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، ط 1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011/2012.

-المجلات:

- (1) د.جاسم رحيم عذاري، مجبل دوارى اسماعيل ،"أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ،مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد33، مجلد9،
- (2) عزوي حمزة، والعقبي الأزهر " :تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة "، مجلة آفاق علمية ، مجلد 10 : ، عدد 02، 2018.
- (3) مروان طاهر الزعبي ، الرضا الوظيفي(مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته ، وأساليب زيادته في العمل)، ط1، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011.
- (4) نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتتميتها ، ط1، الأردن : دار الدجلة ، 2015.

-مذكرات ورسائل وأطروحات:

- (5) المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي "رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكر،2014/2015.

6) جبلي فاتح ، " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني " ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2014.

بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص " مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية ، جامعة الحاج لخضر باتنة،2014/2013.

ابراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق،دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2003-2002.

درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2005.

#### المراجع بالأجنبية:

1) Jaque bavard ,l'évaluation des entreprises, DONOD,paris,1969,p01

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

السادة المحترمين:

تحية طيبة و بعد،

تتضمن الاستمارة مجموعة متغيرات تتعلق بدراسة حول موضوع: الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر – دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف عين تموشنت-

و تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات لكشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية الاقتصادية. و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بان هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم و حسن تعاونكم.

المشرف: د/ وراة فؤاد

الطالبة: برحيل رشيدة سارة

سنة ثانية ماستر علوم التسيير

### بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 25 فأقل  من 26-35 سنة  من 36-45 سنة  من 46-55 سنة  سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  زوج  مطلق  رمل
- 4- عدد أفراد الأسرة تحت كفالتك؟ لا يوجد  1 إلى 3  4 إلى 6  فما فوق

### بيانات خاصة بالعمل:

- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 6- هل تحمل شهادة مهنية؟ نعم  لا
- 7- ما هو عدد سنوات الأقدمية في هذه المؤسسة؟
- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- 21 سنة فأكثر
- 8- ما هو عدد سنوات الأقدمية في هذه الوظيفة الحالية؟ .....
- 9- هل أجرك كاف؟ نعم  لا

### 3- بيانات حول متغير الاستقرار الوظيفي:

- 10- هل أنت راض عن وضعك في المؤسسة؟ نعم  لا
- 11- هل تحصلت على ترقية؟ نعم  لا

- 12- هل المسار الوظيفي للترقية في المؤسسة واضح؟ نعم  لا
- 13- هل تطبيق قوانين الترقية يتم بصفة موضوعية؟ نعم  لا
- 14- هل التطبيق الغير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل؟ نعم  لا
- 15- كيف تصف الطريقة التي يتبعها المشرف في التعامل مع العمال؟  
مرنة   
تشجع الحوار   
صعبة
- 16-- هل تعاني من ضغوطات أثناء أدائك لعملك؟ نعم  لا
- 17- كيف تقيم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟  
حسنة  جيدة  سيئة
- 18- هل تستخدم الوسائل الوقائية أثناء تأديتك لعملك؟ نعم  لا
- 19- هل هناك أوقات للراحة أثناء الدوام؟ نعم  لا
- 4- بيانات حول متغير الأداء الوظيفي:
- 20- هل عملك يتوافق مع مؤهلاتك؟ نعم  لا
- 21- هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 22- هل تواجه صعوبات أثناء انجازك لعملك؟ نعم  لا
- 23- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟ نعم  لا
- 24- هل أنت مستقر في عملك؟ نعم  لا
- 25- هل المؤسسة تقوم بالتغيير الدوري في مناصب العمل؟ نعم  لا
- 26- هل تتقبل هذا التغيير؟ نعم  لا
- 27- هل صادف و أن طلبت تغيير مكان عملك؟ نعم  لا
- 28- هل تحترم مواعيد العمل؟ نعم  لا

- 29- هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا
- 30- هل تلتزم ب قوانين المؤسسة؟ نعم  لا
- 31- هل تنجز عملك في الوقت المحدد لانجازه؟ نعم  لا
- 32- هل تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة؟ نعم  لا
- 33- هل ساعات و مواعيد العمل مناسبة؟؟ نعم  لا
- 34- هل تشعر بأنك ناجح في عملك؟. نعم  لا
- 35- هل تشعر بالاستقرار في هذه المؤسسة؟ نعم  لا



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية و تقصي مختلف العوامل التي تؤثر في هذين المتغيرين، و محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، و خاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في العمل، و ضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة ، أجريت الدراسة الميداني بمؤسسة مصنع الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت ، وبعد تحليل وتفسير البيانات توصلنا إلى نتائج بأن هناك علاقة طردية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي.

## الكلمات المفتاحية:

الاستقرار الوظيفي ، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصناعية والاقتصادية

## Résumé :

Cette étude visait à révéler la relation entre la stabilité de l'emploi et la performance au travail dans les institutions économiques industrielles, à étudier les différents facteurs qui affectent ces deux variables et à essayer de souligner l'importance des ressources humaines pour les organisations, en particulier celles qui ont une efficacité et une expérience de travail élevées, et En mettant en place un système de motivation de toutes sortes car la perte de travailleurs très expérimentés coûte à l'organisation de lourdes charges, l'étude de terrain a été menée Cimenterie Bani Saf scibs, Etat d'Ain Temouchent, et après analyse et en interprétant les données, nous avons obtenu des résultats selon lesquels il existe une relation directe entre la stabilité d'emploi et le rendement au travail.

## les mots clés:

Stabilité de l'emploi, rendement au travail, institutions industrielles et économiques