

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
الرقم التسلسلي: ...../2015

**ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي  
للعاملين  
دراسة ميدانية بمصنع سويح لصناعة الآجر  
- بالمسيلة-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

جغلولي يوسف

إعداد الطالبة:

براهيمي سهام

2015-2014







## تشكرات:

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين"  
وكذلك مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم "  
نشكر الله عز وجل أن أمدنا بالقوة والصبر على أن أتمنا هذه  
المذكرة ونحمده على إنعامه علينا نور العلم، الذي أنار لنا الطريق  
إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع  
بكل امتنان واحترام نشكر الأستاذ المشرف "جغولي يوسف" الذي  
ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وكان هذا دأبه طوال مشوارنا  
الجامعي، فشكرا على تفانيه، كما نشكر كل من قدما لنا يد العون  
من قريب أو بعيد  
ونخص بالذكر طاقم "مكتبة الأمل". خاصة الأستاذين " بحاش عبد  
الحق و طيب حماني عباس"

براهيمي سهام



## ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات المتعلقة بالعمال والوضع المهني والأقدمية على العمال ولتحقيق أهداف الدراسة قمت بتطبيق هذه الدراسة على أفراد عينة مكونة من (44) عبارة تغطي ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال على بعدين تنظيميين: بعد نمط القيادة وبعد العملية الاتصالية حيث تكونت عينة الدراسة من 50 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 100 عامل.

حيث أوضحت النتائج التالية إلى أنه تم قبول نتائج الفرضيات وكونت نتيجة عامة يمكن القول أن الأنماط القيادية والعملية الاتصالية داخل المؤسسة لها أثر كبير على الاستقرار الوظيفي للعامل .

## فهرس المحتويات

	كلمة شكر وعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
06	- تمهيد
07	1- الإشكالية.
10	2- أهمية الدراسة
11	3- أسباب اختيار الموضوع.
12	4- أهداف الدراسة.
13	5- المفاهيم الأساسية للدراسة
19	6- الدراسات السابقة.
35	7- التعقيب على الدراسات السابقة
37	- خلاصة.
	<b>الفصل الثاني ظروف العمل</b>
39	تمهيد
40	1- أهمية ظروف العمل
41	2- أهداف ظروف العمل
42	3- آليات تحسين ظروف العمل
43	4- تشخيص ظروف العمل
49	5- ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعامل
51	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي</b>
53	تمهيد
54	1. محددات الاستقرار الوظيفي.
54	2. مظاهر الاستقرار في العمل.

56	3. مظاهر عدم الاستقرار في العمل.
60	4. بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي.
62	5. أهمية الاستقرار الوظيفي.
64	6. الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
66	خلاصة.
	<b>الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.</b>
69	أولاً: مجالات الدراسة
69	1- المجال المكاني
72	2- المجال الزمني
72	3- المجال البشري.
73	ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
73	1- المنهج
74	2- الأدوات
56	ثالثاً: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها
	<b>الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
80	أولاً- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
80	1- عرض نتائج الدراسة
83	2- عرض نتائج الجداول المركبة
110	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات
113	ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة
115	<b>خاتمة</b>
116	<b>الاقتراحات</b>
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	التعيين	رقم الجدول
72	يبين العدد الإجمالي للفئات الفاعلة حسب إحصائيات 2015	01
77	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير القسم	02
80	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف	05
83	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 تبعا للوضع المهني	06
84	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 تبعا للوضع المهني	07
85	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 تبعا للوضع المهني	08
86	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 تبعا للوضع المهني	09
87	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18 تبعا للوضع المهني	10
89	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 24 تبعا للوضع المهني	11
90	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 25 تبعا للوضع المهني	12
91	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 31 تبعا للوضع المهني	13
92	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 36 تبعا للوضع المهني	14

93	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 38 تبعا للوضع المهني	15
94	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 تبعا للأقدمية	16
96	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 تبعا للأقدمية	17
97	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 تبعا للأقدمية	18
99	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 تبعا للأقدمية	19
100	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18 تبعا للأقدمية	20
102	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 24 تبعا للأقدمية	21
103	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 25 تبعا للأقدمية	22
105	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 31 تبعا للأقدمية	23
106	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 36 تبعا للأقدمية	24
108	يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 38 تبعا للأقدمية	25
109	يوضح إجمالي النتائج المحصل عليها	26

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	التعيين	رقم الشكل
48	بيئة العمل الخارجية العامة	01
49	ظروف العمل الخارجية الخاصة	02
71	يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	03
77	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم	04
80	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
81	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
82	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير كيفية التوظيف	07

## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولات استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصلح الطرق في تسيير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لحالها من طاقات كفاءة وقدرات فكرية بإمكاناتها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فالعصر البشري هو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها للمحافظة على هذا المورد وتنميته من خلال عدة عمليات تنظيمية بتحسين نظام الاتصال، ونمط السلطة وتحسين نمط القيادة.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بظروف العمل والاستقرار الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مصنع سويح لصناعة الآجر بولاية المسيلة، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى جانبين، الجانب الأول يتعلق بالإطار النظري والتصوري للدراسة يشمل مناقشة وتحليل

التراث السوسولوجي الذي تضمن أبعاد الظاهرة البحثية حيث قسمناه إلى ثلاثة فصول جاءت على الترتيب:

**الفصل الأول:** ويتناول "الإطار المفاهيمي للدراسة" احتوى هذا الفصل محاولة سوسولوجية لصياغة المشكلة البحثية التي تضمنت سؤال الانطلاق تلتها فرضيات الدراسة ومؤشراتها كما تطرقنا إلى أهم المبررات العلمية والعملية لاختيار هذا الموضوع والأهداف المبتغاة من البحث فيه، كما يتم استعراض ما توفر لدينا من تراث نظري وميداني التي عالج هذا الموضوع.

**الفصل الثاني:** "دراسة سوسيوتنظيمية لظروف العمل" وتم فيه تناول التراث السوسيوتنظيمي المتعلق بظاهرة ظروف العمل وأهمية ظروف العمل والبعض من آليات تحسين ظروف العمل وتشخيص ظروف العمل الداخلية والخارجية.

**الفصل الثالث:** عنوانه "دراسة سوسيوتنظيمية لاستقرار الوظيفي" تم فيه تناول البعض من مظاهر الاستقرار واللا استقرار في عمل وأهم المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي كذلك تضمن مجموعة من محددات عوامل وأهمية الاستقرار الوظيفي وآخر عنصر جاء فيه الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

أما الجانب الميداني تضمن فصلين:

حيث انصب الفصل الرابع: على توضيح المنهجية البحثية وكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، "وفيه عملنا على التعريف والوصف التام لمجالات الدراسة والمنهج المستخدم في جميع وتحليل البيانات سواء النظرية أو الأمبريقية ومجموعة الأدوات التي تم من خلالها جمع هذه البيانات وأهم التقنيات والآليات التي تم توظيفها فضلا عن تحديد مجتمع ممثل للمجتمع الكلي الكيفية التي تم من خلالها اختيار هذه العينة.

بينما تناول الفصل الخامس والأخير: قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة فمن خلاله تمت ترجمة البيانات الكمية إلى بيانات كيفية في صورة نسب مئوية لأجل تحليلها وتفسيرها والخروج بالنتائج العامة للدراسة، بحيث تمت مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، التراث النظري والدراسات السابقة والأهداف المرجوة من البحث، وأخيرا عرضنا النتيجة العامة التي هي بمثابة الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة، واستوفينا البحث بخاتمة عامة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- تمهيد

1- الإشكالية.

2- أهمية الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهداف الدراسة.

5- المفاهيم الأساسية للدراسة

6- الدراسات السابقة.

7- التعقيب على الدراسات السابقة

- خلاصة.



## تمهيد:

من المعلوم أن علم الاجتماع لا يهتم بوصف الظواهر السيسولوجية بقدر ما يحاول اكتشاف وشرح أسباب وجودها وتفسير العلاقة القائمة بين العوامل المثرة فيها ومعاينة التغييرات التي تطرأ عليها وتفسيرها تفسيراً علمياً، ولها تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية ولهذا تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة وفيه تم تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، أسباب ومبررات اختيار الموضوع وأهميته العلمية والعلية والأهداف المبتغاة من لبحث كما ضم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وفي الأخير أدرجنا مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذه الظاهرة كي يتسنى لنا تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.



## 1- الإشكالية:

تعتمد المنظمات في الوقت الحالي في تسيير طاتها على دراسة نواحي القوة والضعف لدى العاملين بها لتحديد قيمة العائد لقاء العمل المنجز ذلك لأن العامل هو المحور الأساسي لنجاح أو فشل أهداف المنظمة، وعليه فإن المنظمة بدورها تعتبر مجهودا جماعيا متبادلا من طرف أصحاب الإدارة أو العاملين في المستويات التنفيذية.

فمنذ أن حدثت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر في أوروبا وأمريكا، أصبح العنصر البشري يشكل محور اهتمام العديد من الباحثين، وأصبح نجاح التنظيم المؤسسي مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية، هذا لأن عملها يعتمد على التحليل الموضوعي لمتطلبات الوظيفة وكل ما هو مرتبط بها من كفاءات يحملها الفرد شاغل الوظيفة، إضافة إلى ذلك الفهم الصحيح، للمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وقدرتها على تأسيس بيئة تنظيمية مناسبة تحقق نوع من التكيف، باعتبار أن المنظمة لا توجد في فراغ، وإنما هي مرتبطة بجملة من العناصر الداخلية والخارجية، ويمكن استغلال إدارة الموارد البشرية في المنظمة للبيئة من خلال تهيئة كافة الظروف المناسبة التي من شأنها أن تسهم في تحقيق المردود المطلوب.

والاستقرار الوظيفي دائما ما يرتبط بشعور العامل بالأمن والحماية في عمله وعلى تحريره المعقول ضمن الإطار الممدد له في مزاولته نشاطه، كما أنه يعبر عن مدى ارتباط العاملين بالتنظيم وتوحدتهم به وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لغرض لتقدم المتاحة أمامهم وهذا يعني أنه مرتبط بمجموعة من الظروف داخل التنظيم أي ظروف العمل المناسبة والملائمة.

وتعتبر مجموعة المتغيرات المرتبطة بكل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها، ذلك أن ظروف العمل في الأساس هي جزء من نظام المؤسسة التي تنفذ أهدافها من خلاله، لما لها من فوائد عديدة يوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين، سواء كان إيجابيا أو سلبيا، هذا بتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد من الظروف على الشخص العامل وعلى المستوى الأدائي له.

وكثيرا ما ترتبط ظروف العامل الجديد داخل المنظمة بنمط القيادة السائد داخلها، والاعتماد على نوع من الاتصالات، وكذلك نمط السلطة الممارسة معا طرف الإدارة العليا، حيث تتأثر المنظمة بأفرادها العاملين فيها بنمط القيادة السائد أو الممارس داخلها، وهذا بدوره يؤثر على الكثير من سلوكيات الأفراد فالقيادة يحكم موقعها الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي العظوي عليها أن تكون داعمة للتابعين لها ذلك من خلال تطوير مناخ المنظمة، وتوفير جميع الظروف على اختلافها سواء كانت معنوية أو مادية أو فيزيقية أو تنظيمية وتسهيل جميع العمليات المتبادلة خاصة تلك المعنية بالاتصالات على اختلاف أنواعها، لأن الفرد العامل هو كائن اجتماعي يسعى للتواصل مع الآخرين بغية تحقيق جملة من الأهداف وإشباع العديد من الحاجيات الضرورية والأولية أهمها تحقيق الذات، لأن الاتصال في حد ذاته عملية ديناميكية تمس كل قطاعات الحياة، فهو يتمثل في نقل واستقبال لمعلومات والفهم الجيد من شخص لآخر، وتتغير في جميع المجالات والمواقف المختلفة التي تستطيع بالضرورة استدام أساليب مختلفة تبعا لاختلاف عملية الاتصال كما أنها مرتبطة بظروف الموقف والغرض منه، وهنا يتم فهم مضمون الرسالة وبذلك يتحقق الهدف وهو العمل بوضوح وشفافية كبيرة ترفع في الأخير من مستوى أداء العاملين،

كما أن للسلطة دورا يارزا في القدرة على توجيه المرؤوسين وإعطائهم الأوامر، وكذا تعزز للقائد القدرة على التفاوض معهم ومنحه القوة على تأثير على معتقداتهم وأعماله، حيث تعني القيادة بالمهارة في استخدام السلطة والتي تمثل وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ومنه فإن تحسين ظروف العمل داخل المنظمة مرتبط اشد الارتباط بقدرة لممارسة الأعمال، ويشعر العامل بالراحة والأمان والحماية، ويدرك بأنه العنصر الأساسي في تسيير شؤون المنظمة عموما وتحقيق الحد الأقصى من احتياجاته كفرد، فالاستقرار دائما مرتبط بتوفير العديد من الظروف الجيدة التي يشعر فيها العامل بالارتياح والاهتمام وهذا الأخير من شأنه أن يمدّه بدافعية كبيرة للانجاز و تسيير شؤون المؤسسة على أكمل وجه.

والجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق النمو، تسعى جاهدة للبحث عن أحسن الظروف التي من شأنها تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، ذلك للوصول إلى المتطلبات العالمية في خضم التغيرات المتسارعة التي يستهدفها العالم، سواء كان ذلك على مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو تحسين علاقة العامل وعدم الفصل بين العمل والممارسات اليومية في الحياة الشخصي، كعادات ثقافة تنظيمي موحدة بين العاملين داخل المؤسسة لتكيف الجهود المبذولة من طرف جميع عناصر هذه المؤسسة لتحقيق الاستقرار الوظيفي المرتبط بالعامل خصوصا والمؤسسة على الوجه العام، إذا ومن منطلق أن المشكلة الأساسية في دراستنا تتمحور في الأساس حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما مدى تأثير ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة

الجزائري؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر نمط القيادة في الاستقرار الوظيفي للعامل؟
- كيف يمكن من خلال العملية الاتصالية التأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل؟
- هل لنمط السلطة تأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

إن لظروف العمل على الاستقرار الوظيفي العاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟

- الفرضيات القومية:

- يؤثر نمط القيادة في الاستقرار الوظيفي للعامل.
- يمكن من خلال العملية الاتصالية التأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل.
- لنمط السلطة تأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل.

2 - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وهو ظروف العمل في المؤسسات ولما لها من تأثير على الاستقرار الوظيفي للعاملين، والدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية لكونه الستريك الفعال في دعم عملية التنمية وباعتباره ركيزة أساسية للمؤسسات، كذلك الدور الكبير الذي يلعبه الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات حيث تكمن الأهمية للاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة في

كونه يقلل من دوران العمل وطلبات التحويل، ويرفع من مردودية العامل، كما أنه يحقق له قيمة اجتماعية داخل المؤسسة وخارجها.

-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 أطلعت عليها موجهة للعامل مباشرة للتعرف من خلاله على الأسباب التي تؤدي إلى ظروف عمل غير ملائم للعامل كذلك الأسباب التي تجعله غير مستقر في عمله وذلك من جانب واحد فقط كالجانب المادي، ولم تحدد أي دراسة في الجانب التنظيمي.

ب-الأهمية العلمية: من المتوقع أن تخرج هذه الدراسة نتائج و توصيات مقيدة تساعد الجهات المعنية على الوضع خطط سليمة الإدارة وتخطيط الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة للحد من هدر هذا المورد والحفاظ عليه و الرفع من رضات الوظيفي الأجل فعالية ادائه وزيادة انتمائه وولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها، فعدم توفر ظروف عمل مناسب تترتب عنه مشاكل جمة كذلك عدم توفر الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى مشاكل من بينها انفقات الباهظة من أجل إحلال العاملين الذي تركوا مناصب عملهم وما يطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب العاملين الجدد بالإضافة إلى الإرباك الذي تقع فيه المؤسسة جراء هذا الاختلال.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب القرار في التعرف على أهم الظروف العملية التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي العاملين وذلك بمعالجتها وأخذ الاحتياطات اللازمة للمحافظة على أهم دور في المؤسسة.

### 3- 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 وفي الواقع المعاش والتطرق لمختلف ظروف العمل و عوامل الاستقلال والاستقرار الوظيفي.

ب- سبب موضوعي: تعتبر ظروف العمل ذو أهمية بالغة للعامل والمنظمة معا، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول المسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، لكن غياب الاستقرار الوظيفي لدى الفرد العامل اتجاه وظيفته والمنظمة التي يعمل بها حالة يعاني منها الغالبية من العاملين.

#### 4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الأنفة الذكر لكشف التأثير بين ظروف والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال.

- التعرف على الاستراتيجية التي ن خلالها تقوم المنظمات والتعرف على أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين.

- محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نمط قيادي عليه المؤسسات.

- مدى تكيف العاملين مع الظروف المختلفة في المؤسسات..

- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف أمام العمال من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية دون أن يتنازل كل طرف على متطلباته.

## 5- تحديد المفاهيم:

يجب على أي باحث في ميدان علم الاجتماع إعطاء أهمية قصوى للمفاهيم التي يستعملها في مسعاه العلمي، لأنها تعتبر لب المادة المعرفية التي يستخدمها في نشاطه، وبناء هذه المفاهيم يجب أن يقوم على أسس متينة، ومن الميزة الأساسية التي يجب أن تتوفر في هذه المفاهيم أي أن تكون لها أبعاد ومؤشرات لا تتميز بالطابع النظري أو المثالي، فهذه المفاهيم لا تعبر عن الواقع الدروس بكل جزئياته بل تكتفي بالأهم منه وحسب ما يراه الباحث ومن المفاهيم الأساسية التي سنوظفها في بحثنا هذا ما يلي:

### تعريف ظروف العمل:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عله ويؤثر سلوكه أو في ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات داخل عمله أو خارجه مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات الفرد وأدائه.<sup>2</sup>

### ظروف العمل إجرائياً:

تؤثر ظروف العمل على العامل بالإيجاب والسلب، فهي تؤثر على إنتاجيته بحيث تساعده على سرعة الانتاج وتحسينه، وعلى قلة التعب، والملل والإرهاق وتخفض من احتمالات تعرضه لإصابات وحوادث العمل، وتقلل من نسبة الغياب

<sup>1</sup> - عويد سلطان المشعان: على النفس الصناعي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، بيروت، ص43.  
<sup>2</sup> - صلاح الشنواقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، هو سعة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص2015.

والتغيب، كما أن لظروف العمل علاقة بمدى رضا العامل عن عمله، وقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن معدل دوران العمل يرتفع ملائمة حيث يصعب على العمال التأقلم والتكيف مع تلك الظروف.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

يمكننا القول بأن ظروف العمل هي تلك العوامل الموجودة في محيط العمل وتؤثر على العمال بالإيجاب أو السلب، فتؤثر على إنتاجيتهم وعلى نفسياتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، وتتمثل هذه الظروف التنظيمية في الاتصال كتوفير الاتصال بين العمال والرؤساء، ونمط سلطوي يحافظ على طابع العلاقات بين الأفراد ولضمان ظروف جيدة، واطمئنان العامل واستقراره، وكذلك نمط قيادي فعال.

### مفهوم الاستقرار الوظيفي: الاستقرار.

**التعريف اللغوي:** الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دام.

واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون.<sup>2</sup>

**التعريف الاصطلاحي:** يقصد بالاستقرار الوظيفي "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتقديمه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه، وطلبات تحويله، ودورات العمل، ومردوديته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارو الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية 1997، ص 564.

<sup>2</sup> - الشويكي: سمير: المعجم الإداري، ط1، الأردن، دار لا أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006، ص 41.

<sup>3</sup> - دليو فضل، وآخرون: أسس المنهجية في العلم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، 1999، ص94.

أما حبيب الصحاف فيعرف الاستقرار الوظيفي أنه : استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه".<sup>1</sup>

- ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند "هنري فايول" ويقصد الموظفين من وظيفة إلى أخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

- تعريف آخر يرى أن الاستقرار الوظيفي يعني "قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل ولثبات والأمان للمؤسسة والعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة".

ويشير الاستقرار الوظيفي إلى استمرارية الوظيفة كهزمة وصل بين الأجير والمؤسسة وانقطاع لصلة يكون لسببين:

• عند تقديم الأجير استقالته.

• أو من طرف المؤسسة عند انتهاء مدة العقد.

**التعريف الإجرائي:** الاستقرار الوظيفي : "هو تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة، متمثلة في الإشباع المادي والمعني والاجتماعي والنفسي للعامل.

كذلك ضمانات في الجانب التنظيمي للمؤسسة المتمثلة في بقاء الموظف في عمله وعدم نقله لعمل آخر واستمرارية الموظف في وظيفته وعدم قطع الصلة بالمؤسسة عن طريق التغيب أو تغيير المنصب أو ترك المؤسسة عن طريق مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> - الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- انجليزي، ط1، بيروت، لبنان مكتبة لبنان ناشرون 1997، ص69.



## التعريف الاتصال:

### من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء -بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى عمله.<sup>1</sup>

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب اشتراك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس روبر الصغیر بمعنى: "أن يكون على علاقة مع...". وحسب قاموس لاروس الصغیر فيقول: "الاتصال هو نقل المعارف وإعطائه تقاسم، إقامة علاقة، ارتباط".

في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء وصلا، بمعنى" نقل المعلومات والمعاني، والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وسن مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"<sup>3</sup>

### من الناحية الاصطلاحية:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتهم ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

فهناك من تناوله على أنه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - معجم ذماني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص1028.

<sup>2</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ط5، 2001، ص73.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: ابعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعملية واقعية المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه، مصر، 1999، ص10.

<sup>4</sup> - جكال الدين الموس، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص601.

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"<sup>1</sup>

- يعرفه أندروي سيزلافي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات."<sup>2</sup>

- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أثر باستخدام رموز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.

### التعريف الإجرائي:

**الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

### مفهوم السلطة:

**لغة:** السلطة هي مفهوم مجرد قابل التطبيق في العديد من الحالات فكثيراً ما نسمع عن السلطة العقل، سلطة الدولة، سلطة الأب غيرها من المعاني التي يتخطها المفهوم تجعل من الصعب حصرها في معنى واحد لكن على المستوى اللغوي، فالسلطة في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر وكذلك

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، 164.  
<sup>2</sup> - سيز لافي ووالاس: السلوك التنظيمي الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص632.

السلطان بمعنى الحجة ذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق.<sup>1</sup>

السلطة كذلك هي القدرة والمالكة من امتلاك الشيء فيقال سلط عليه بمعنى عليه وأطلق عليه القدر والقهر.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** يتخذ المفهوم عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة، فمن الناحية السياسية تعف السلطة على أنها القدرة على فرض إرادة ما على إرادة أخرى<sup>3</sup>، وذلك يتم بصورتين أساسيتين بواسطة القهر والعنف أو بواسطة الإقناع الحر، أما من الناحية السوسولوجية لا يمكن تعريف السلطة إلا في ظل اتجاهين:

**الاتجاه الأول:** يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عن شخص معين، ولسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ "هوبز" السلطة بمفهومها الواسع هي الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح المحتملة والمنتظرة.

**الاتجاه الثاني:** يعطي السلطة طابع العلاقات الاجتماعية وظهر هذا الاتجاه مع عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الشخص -أ- له القدرة على فرض إرادته على الشخص - ب- حتى إن وجدت مقاومة لهذا الأخير" ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، خاصة مع كروزيه، الذي يفسره نشاط التنظيمات على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستراتيجي للفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين يعتمد على موارد يوظفونها في علاقات عن السلطوية.

<sup>1</sup> - ابن المنظور، لسان العرب، دار الجبل، دار لسان العرب، المجلد الثالث، بيروت، 1988، ص183.  
<sup>2</sup> - إسحاق إبراهيم منصور: ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص20.  
<sup>3</sup> - محمد السويدي: على الاجتماع السياسي، ميدانية، قضاياها، الديوان المصطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص172.

**التعريف الإجرائي:** هو أن السلطة دائما تتوفر على التأثير، سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية او طبيعية ودائما تقتضي خضع البعض الآخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية أو اللاشرعية.

والسلطة التنظيمية هي شكل من أشكال السلطة الرسمية التي تستند إلى القواعد القانونية والرسمية للتنظيم وهي مخولة للاستعمال من طرف الرؤساء المباشرين وغير المباشرين داخل المؤسسة.

## 6- الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى :

و هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية قامت بها الباحثة مومية عزري خلال السنة الجامعية 2006-2007 بجامعة ميله و هي دراسة حالة المؤسسة بالمقاطعة الاولى و الثانية للمدارس الابتدائية لولاية ميله تحت عنوان ظروف العمل و الرضى المهني للمعلم و هذه الدراسة جاءت لتكشف نوع العلاقة بين المتغيرين الرضى المهني للمعلم و ظروف العمل المدهشة سواء المادية او الاجتماعية و على هذا الاساس حاولت الباحثة تشخيص الواقع العقلي لمتغير الرضى المهني في علاقته بتغيير ظروف العمل من حيث حملة من المؤشرات هي :

ظروف بيئة العمل الاجتماعية، ظروف بيئة العمل المادية، و من هذه النقطة

اثارة الباحثة اشكالية بحثها المتمثلة في السؤال التالي :

هل هناك علاقة بين ظروف العمل الاجتماعية و المادية و الرضى المهني

للمعلم و هل لها تأثير على العملية التعليمية من وجهة نظر المعلم ؟

و أسئلة جزئية جاءت كالتالي :

1- ما هي اهم ظروف العمل التي تؤثر على الرضى المهني للمعلم ؟

2- هل ظروف بيئة العمل الاجتماعية اشد تأثيرا من ظروف بيئة العمل المادية

على الرضى المهني للمعلم؟

3- هل مهنة التعليم تتميز بخصوصيات معينة ينتج ويتولد عنها الرضى المهني

نسبيا ؟

و كانت فرضيات الباحثة كما يلي :

الفرضية العامة :

هناك علاقة بين ظروف العمل الاجتماعية و المادية و الرضى المهني للمعلم .

الفرضية الفرعية :

1- ظروف العمل الاجتماعية الجيدة تنعكس ايجابا على الرضى المهني للمعلم .

2- ظروف العمل المادية تنعكس سلبا على الرضى المهني للمعلم.

3- ظروف العمل المادية اشد تأثيرا من ظروف العمل الاجتماعية على الرضى

المهني للمعلم .

استخدمت الباحثة منهج المسح بالعينة و هو احدى اساليب المنهج الوصفي مستخدمتا الادوات و الوسائل البحثية في جمع البيانات المتمثلة في الوثائق و السجلات، الملاحظة البسيطة و الملاحظة بالمشاركة المقابلة الحرة و المقابلة المقننة، الاستمارة، و استخدام الاسلوب الاحصائي في تحليل و تفسير البيانات.

مجال الدراسة الزمني كان خلال السنة الجامعية 2006-2007 طبقت هذه الدراسة في المقاطعة الاولى و الثانية للمدارس الابتدائية بولاية ميله على 36 مدرسة و عينة من المعلمين مجموعها 370 معلم و تتمنى الاخذ منها نسبة مختارة قدرها 20% .

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

**الفرضية الاولى :** حيث تنعكس ظروف العمل الاجتماعية ايجابيا على الرضى المهني للمعلم بنسبة 60.81% من اجمالي العينة و يرتبط ايضا بالانتماء بنسبة 47.30% و يرتبط بعدة متغيرات كالسهولة في التعامل مع الزملاء حسن العلاقة بين اعضاء الفريق .

**الفرضية الثانية :**

التي مفادها ان ظروف العمل المادية السيئة تنعكس على الرضى المهني للمعلم فيرى المعلمين ان الراتب المتقاضى لا يتناسب مع الجهد المبذول بنسبة

90.54% و نسبة 86.49% افادوا بعدم كفاية الراتب و نسبة 100% افادوا ان المعلم لم يمنح حوافز مادية و لا معنوية و بالتالي الرضى المهني سيكون سلبيا على الاداء المهني جزئيا اذا كانت ظروف العمل المادية سيئة .

### الفرضية الثالثة :

مفادها ظروف العمل اشد تأثيرا من ظروف العمل المادية و الاجتماعية على الرضى المهني للمعلم .

فنسبة 77.03% لا يطرح قضايا ظروف العمل ضمن برامجه لمناقشتها و نسبة 22.97% تؤكد ان الفريق التربوي يطرحها ضمن برامجه و نسبة 33.33% بأن ظروف العمل تتعلق بالجانب الاجتماعي المهني.

و عليه يمكن الجزم بأن ظروف العمل المادية اشد تأثيرا من ظروف العمل الاجتماعية على الرضى المهني للمعلم، و كخلاصة لهذه الدراسة توصلت الباحثة انه هناك علاقة واضحة بين ظروف العمل المادية و الاجتماعية و الرضى المهني للمعلم، و هذا الاخير الذي ينعكس ايجابا او سلبا على العملية التعليمية وفقا لنوعية الظروف المهنية، حيث اظهرت ان هناك علاقة ايجابية بين ظروف العمل الاجتماعية و الرضى المهني للمعلم و بالتالي العلاقات الانسانية الجيدة تولد رضى مهني ايجابي نسبي و ان الظروف الاجتماعية و المادية الجيدة تؤثر ايجابا على

الرضى المهني للمعلم، و هو بدوره يزيد من الفعالية و الكفاية التعليمية فالعلاقة  
طردية بينهما.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية :

و هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير  
تخصص تسيير موارد بشرية من اعداد الطالبتين " بن موسى فاطمة الزهرة "  
و "بوقرنين سميرة" خلال السنة الجامعية 2012-2013 بجامعة "قاصدي  
مرباح" بورقلة و هي دراسة حلة مؤسسة الاسمنت بتقرت تحت عنوان اثر  
ظروف العمل على اداء العاملين و هذه الدراسة جاءت لتكشف نوع العلاقة بين  
ظروف العمل و الاداء للعاملين، و على هذا الاساس حاولت الباحثين تشخيص  
جملة من المؤشرات هي :

ظروف العمل الخارجية و ظروف العمل الداخلية، و من هذه النقطة اثاره  
الباحثتين اشكالية البحث و المتمثلة في السؤال التالي :

ما مدى تأثير ظروف العمل على اداء العاملين ؟ .

و أسئلة جزئية جاءت كالتالي :

1- ماهي اهم ظروف العمل التي تؤثر على اداء العاملين ؟.

<sup>1</sup> - مومية عزري: ظروف العمل و الرضى المهني للمعلم، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية جامعة ميلة  
2006-2007 .

2- تأثير ظروف العمل الخارجية اكبر من تأثير ظروف العمل الداخلية على

اداء العاملين ؟

3- أهنأك ظروف عمل محددة يجب توفرها لتحسين اداء اي عامل .

و كانت فرضيات البحث كما يلي :

الفرضية العامة :

هنأك علاقة طردية بين ظروف العمل و اداء العاملين.

الفروض الفرعية :

- للمؤسسة دور تفعيل اداء العاملين من خلال تحسين ظروف العمل.
  - ظروف العمل الخارجية اشد تأثيرا من ظروف العمل الداخلية على اداء العامل.
  - تم استخدام المنهج الوصفي في البحث مستخدما الادوات و الوسائل البحثية في جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان و المقابلة و الملاحظة .
- المجال الزمني للدراسة كان خلال السنة الجامعية 2012-2013 طبقت هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت بنقرت على 20 عامل من اصل 30 عامل و الاستثمارة تم توزيعها على 20 عاملا.

و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- 1- كلما زاد سوء ظروف العمل زادت رداءة الاداء لدى العاملين .
- 2- الظروف الداخلية للعمل تؤثر اكثر من الظروف الخارجية للعمل على اداء العاملين .
- 3- مراعاة المؤسسة لظروف العمل اثناء تقييم العاملين .

### الدراسة الثالثة :

و هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها الباحث جيلي فاتح خلال السنة الجامعية 2005-2006 بجامعة منتوري - قسنطينة و هي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب بقسنطينة تحت عنوان الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني هذه الدراسة عالجت وضعية و مكانة العامل في المؤسسة و مدى شعوره بالارتياح و الاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك، و هذا بإسنادها الى اسس و معايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضى الوظيفي للعمال و بالتالي الاستقرار المهني و على هذا الاساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات في التدرج المهني، الاجر، المكافئات

و العلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية و التنظيمية و من هذه النقطة اثار الباحث اشكالية بحثه المتمثلة في السؤال التالي :

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني؟.

و اسئلة جزئية كالتالي :

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضى لدى الموظف ؟ .
- 2- هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية ؟ .
- 3- هل هناك علاقة بين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة ؟ .
- 4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الالتزامات المهنية و بين الحضور الفعلي للعمال و عدم تغييبهم عن العمل؟.

و كانت فرضيات الباحث كما يلي :

فرضية عامة :

و هي هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني.



## و فرضيتين جزئيتين هما على التوالي :

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

2- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله.

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة و هذا حسب ما ادرجه و هو احدى اساليب المنهج المسح الوصفي مستخدما الادوات و الوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة المقابلة، الاستمارة و الوثائق و السجلات قد استعمل الباحث الاسلوب الاحصائي في تحليل و تفسير البيانات المحصل عليها .

مجال الدراسة الزمني كان من خلال السنة الجامعية 2005-2006 طبقت

هذه الدراسة في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب بقسنطينة على

عينة من العمال عددها 90 عاملا من مجموع 903 عامل موزعة على ثلاثة

اصناف :إطارات، اعوان تحكم، اعوان التنفيذ، تم الاخذ منها بنسبة مختارة قدرها

10% من كل فئة .

## جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

الفرضية العامة محققة الى درجة كبيرة حيث يرتبط الاستقرار المهني في

العمل بالترقية بنسبة 84.8% من اجمالي العينة و يرتبط ايضا بالحوافز المادية

بنسبة **83.3%** كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيائية و الارتياح في العمل من عدمه كذلك طريقة العمل .

اما بالنسبة للفرضية الاولى : فيرى العمال انه كلما كانت الترقية اكثر حيوية و موضوعية و عادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم و رفعت معنوياتهم لأنها مطلب اغلبية العمال بغض النظر على مراكزهم و ادوارهم فنسبة **93.3%** تقر بأن التطبيق غير الموضوعي و غير الفعال و غير العادل للترقية سيؤثر سلبا على استقرار العامل بالمؤسسة و نسبة **91.8%** ترى ان معياري الكفاءة و الاقدمية هما الاكثر اعتمادا في الترقية و **60%** منهم تفضل الحوافز المعنوية و المادية معا لأنها تؤثر على استقرار و رضى العامل .

اما الفرضية الثانية : فنسبة **82.2%** ترى انه بقدرها كان العامل راض عن الاجر زاد، ارتباطه بالمؤسسة و هذا ما يؤدي الى استقراره في العمل كما تؤكد نسبة **84.9%** من العاملين على ان الاستقرار يرتبط بالترقية و نسبة **83.3%** تجده مرتبطا ايضا بالحوافز المادية في العمل و المتمثلة في الاجر و العلاوات و المكافآت و ان نسبة **69.6%** من العاملين تؤكد على ان الاجور التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة مع التكاليف المعيشية و هذا ما يؤدي الى علاقة عكسية بين الرضى و الاجر و بين البقاء و المغادرة فضعف السياسة التحفيزية المتبعة من

طرف المؤسسة و عدم الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية ما تؤكده نسبة 60% من العاملين تؤثر على رضى و استقرار العمال في المؤسسة .

و كخلاصة لهذه الدراسة توصل الباحث ان الترقية مطلب وظيفي من اجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء العقلي للمؤسسة و يبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الادارة و عدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلف نوع من التذمر و الشكاوى و ما يؤكد ذلك تراجع نسبة الانتاجية في السنوات الاخيرة خاصة انه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن بالإضافة الى عدم التجديد في الآلات منذ ان فتحت المؤسسة ابوابها .

و يبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الاقدمية و الكفاءة المهنية، اما الحوافز فمقتزنة بالأجر وحده و هذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا و الارتياح و تحقيق الذات في العمل و بالتالي تحقيق الاستقرار و الانتماء الفعلي للمؤسسة .<sup>1</sup>

#### الدراسة الرابعة :

و هي دراسة بعنوان التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية قم بها سمير حليس وهي دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج

<sup>1</sup> - فاتح جيلي : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة قسنطينة:2005-2006

**AFRICVER** بالطاهير ولاية جيجل و هي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري-قسنطينة خلال السنة الجامعية 2008-2009 تم الخوض في الدراسة يطرح مجموعة من الاسئلة كانت كما يلي :

1- ما هي اهم الاجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من اجل انجاح

عملية التغير التكنولوجي ؟.

2- هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر

البشري ام تخطيطها و تنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر

3- ما هي الاسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغير التكنولوجي؟

4- كيف يمكن لإدارة المؤسسة ان تقلل من حدة هذه المقاومة و تدفع الى

تعاون العمال من اجل المشاركة في انجاح هذه العملية ؟

5- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة افتقارهم التكوين الجيد يسمح

لهم بالعمل على الآلات و الوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم وظائف

جديدة ؟

6- هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من ان يكونوا ضمن

المعنيين بالطرد فكيف يمكن للمؤسسة ان تتجاوز هذه المشاكل ؟

7- هل اعتماد المؤسسة استراتيجية واضحة للتكوين و التدريب عقلية لإنجاح عملية التغير التكنولوجي و ذلك خلال محاولتها تضيق او القضاء على الفجوات التي تحدثها هذه العملية بين الهيكل التنظيمي القديم و الهيكل الجديد ؟.

و الانطلاق في البحث تم وضع مجموعة الفرضيات التالية :

**الفرضية الاساسية :**

يتوقف نجاح عملية التغير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية و تدعيمها لهذه العملية .

**وفرضيات فرعية هي :**

**الفرضية الاولى :** تؤدي مشاركة العمال في عملية التغير التكنولوجي الى اضعاف مقاومتهم لها .

**الفرضية الثانية :** تتطلب عملية التغير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل ، اثناء و بعد العملية .

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

اذن هدفت الدراسة الى معرفة التأشير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية و كيف ان استقرار الموارد البشرية و رضاهم من اوضاعهم و اعمالهم يمكن ان يتسبب في انجاح عملية التغيير و تحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الادارة العليا للمؤسسة و هي دراسة ميدانية وضعية متعمقة تهدف الى كشف الارتباطات و العلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا و غيرها من جهة و الموارد البشرية و استمرارها من جهة اخرى .

فاقتضى البحث في هذا الموضوع استخدام المنهج الوصفي و اعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة و استخدام الباحث لجمع البيانات مجموعة من الادوات كالملاحظة المقابلة، و الاستمارة بالإضافة الى الوثائق و السجلات، طبقت الاستمارة على **69** عامل من اصل **279** عامل اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة **25%** من مجمع البحث استغرقت الدراسة الميدانية حوالي **خمسة اشهر** و قد اسفرت على النتائج التالية :

### نتيجة الفرضية الاولى :

العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة بين الفترة و الاخرى بنسبة **76.81%** من افراد العينة هذا اذا كان هذا التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط المدروسة و يشارك فيه كل العمال المعنيين بالأمر كما ان **59.42%** منهم يرون التغيير لا يمثل لهم تهديدا كما ان هذا التغيير يؤثر بشكل واضح على البناء

التنظيمي للمؤسسة حيث اشار **79.7%** من العدد الاجمالي لأفراد العينة ان اماكن عملهم تغيرت مع التغيير التكنولوجي الحاصل مما يؤدي الى تغيير النشاطات و الوظائف و المراكز التي يحتلونها، نتيجة لهذا فهناك تأثير سلبي لهذا التغيير فهناك تغيير على مستوى العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل القدامى و اشار الى هذا **75.36%** من افراد العينة، لان هذا التغيير الذي يتم لا يشارك العمال فيه ما تؤكدته النسبة **70.01%** فحسب رأيهم هم الأدرى من الاولى بالنقل و هم الأدرى بما يحدث على مستوى الورش الانتاجية .

فالتغيير التكنولوجي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا و بالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات و يزيد من مقاومتهم لهذه العملية إذ يمكن القول ان المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي احدى الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة تتبعها .

### نتائج الفرضية الثانية :

اقرت نسبة **44.92%** من افراد العينة انهم لا يشاركون في الاجتماعات الداخلية و انهم في معظم الاحيان لا يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الاستعداد و التحضير المسبق له و بالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشغلونها كما صرح **52.17%** من افراد العينة ان المشرف المباشر هو الذي يساعدهم على التأقلم مع الظروف الجديدة و على تجاوز

الاضطرابات و تحدي التغيير لان الكثير منهم يرغب في ترك العمل بعد اجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات و الضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين .

### نتائج الفرضية الثالثة :

أكدت نسبة 85.8% من العمال انهم استفادوا من التغيير لانهم اكتسبوا مهارات و خبرات جديدة في العمل و 94.20% منهم يقرون ان الاستفادة تختلف و تتنوع من فرد الى اخر كل حسب طموحاته، فمنهم من يرى ضرورة لزيادة اجره بالموازاة مع التغيير في المنصب ومنهم من يبحث على الترقية و منهم من يطمح الى تكوين اضافي ليزيد من مهاراته وخبراته، و توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها ان التدريب و التكوين المهنيين يساهمان بدرجة كبيرة انجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال و الارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم فمن خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن ان نقول ان الفرضيات تحققت و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

تعتبر الشركة الافريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي عبي استراتيجية القوة القسرية فهي تقصي العمال و تعتمد على الاوامر الصارمة التي تصدرها من الادارة العليا و لهذا تجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية، لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في ما يخص التعديلات والتجديد الذي

يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم يتجاهلون رغم انهم عصب العملية الانتاجية و بالتالي هذا يخفض من معنوياتهم و يقلل من رضاهم عن مؤسستهم و يخلق من الاضطرابات و عدم الاستقرار في العمل.<sup>1</sup>

#### 7- التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال ظروف العمل و الاستقرار الوظيفي حيث تناولت مومية عزري ظروف العمل و الرضى المهني و ركز البعض الاخر على ربط متغير ظروف العمل بمتغير اخر كالأداء و الرضى . بينما تناولت اخرى متغير الاستقرار الوظيفي حيث تم ربطه هو الاخر بمتغيرات اخرى كالترقية، و متغير التغيير التكنولوجي .

للأسف لقد تعذر علينا ايجاد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية اي دراسات تربط بين متغير ظروف العمل و متغير الاستقرار الوظيفي معا . استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرفة اليها إلا ان بعض الدراسات طبقت مناهج اخرى مثل : **منهج المسح**، و هذا تماشيا مع طبيعة الدراسة كالملاحظة، المقابلة، بأنواعها، الاستبيان، الوثائق و السجلات بالإضافة الى الاختبارات الاحصائية .

<sup>1</sup> حليس سمير : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج جيجل، جامعة منتوري، 2008-2009.

ان الاسهام الذي يمكن ان تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها المعلومات دقيقة فيما يخص ظروف العمل في المؤسسات و سوف تتعمق في هذا الطرح بالشكل الذي يوضح حقيقة ظروف العمل في المؤسسات و تأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين .

## خلاصة :

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

# الفصل الثاني ظروف العمل

تمهيد

1- أهمية ظروف العمل

2- أهداف ظروف العمل

3- آليات تحسين ظروف العمل

4- تشخيص ظروف العمل

5- ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعامل

خلاصة

**تمهيد:**

وجد العمل منذ وجود الإنسان على هذا الكوكب باعتباره مصدرا لقوته وترتب على ممارسته لهذا العمل مواجهة العديد من المخاطر والتحديات نتيجة للظروف التي تحيط به في المؤسسة حيث استطاع أن يتكيف مع بعضها في حين أخفق مع الأخرى، ولهذا أصبح موضوع ظروف العمل من الموضوعات الشائعة، وهذا يعود إلى وعي الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس، بظروف العمل والنتائج المترتبة عليها، والتي تنعكس على استقرار العاملين داخل المنظمة، وباعتبار أن ظروف العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها، ومنه تحقيق أهداف العامل.

وتعد دراسة موضوع كهذا من الدراسات التي من شأنها أن تساهم في حل العديد من المشاكل التي تعاني منها الأغلبية الساحقة من مؤسساتنا الوطنية، كونها تسلط الضوء على الزوايا المتضررة التي تحول دون بلوغها المستوى المطلوب فكان لزاما علينا البحث عن تلك الأسباب ومحاولة علاجها قدر المستطاع وهذا ما سنتعرض إليه في ثنايا هذا البحث.

## 1- أهمية دراسة ظروف العمل: ترجع إلى:

- قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقتهما الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثره على نفسية الإنسان.
- كذلك ما تسببه الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام.
- والجير بالذكر أن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل المؤسسات التي يعمل بها أيضا وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.
- فظروف العمل ينبغي ان ينظر إليها بصفاتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لا سيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد التنظيمي والنفسي للعاملين وتأثيره العاملين والمؤسسات في تحقيق أهدافها. لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن عمالها وتفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلاله.
- وبالمقابل توفر ظروف عمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده ، إلا ان دراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة أو بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا وإيجابا، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي

تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.<sup>1</sup>

## 2- أهداف ظروف العمل:

تكمن دراسة ظروف العمل في تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن الإمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- إعطاؤها أبعادا جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين التنظيمية.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية والكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والاتصال والتوجيه للمرؤوسين.
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم .

<sup>1</sup> - دمري أحمد، المساهمة في دراسة ظروف العمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنونالجزائر،/ب س، ص 69.

- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة.<sup>1</sup>

### 3- آليات تحسين ظروف العمل:

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها وبالتالي على الإنتاجية، لذا تعمل إدارة المؤسسة على التحقيق من هذه الظروف قدر الإمكان وهذه مجموعة من الأساليب المقترحة:

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية.
- تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.<sup>2</sup>
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 87.

<sup>2</sup> - عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> - أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، دار الإثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 278.

- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.<sup>1</sup>

#### 4- تشخيص ظروف العمل:

توجد المؤسسة ضمن بيئة بيئية تمتاز بالتغير والتنوع يجعلها تواجه نوعين من الظروف إحداها خارجية والأخرى داخلية هذه الأخيرة التي سنتناولها في هذا الموضوع.

#### أولاً- ظروف العمل الداخلية وآثارها:

##### - بيئة العمل الداخلية:

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وهكذا.<sup>2</sup>

أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة،<sup>3</sup> وتتكون من :

أ- المالكون: يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة خاصة المنظمة باعتبار أن جزء كبيراً من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم

<sup>1</sup>- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 34.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007، ص18.

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي و قيس علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص

وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزء هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

**ب- العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من من أجواء وظروف العمل في المنظمة، حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.

**ج- نمط القيادة:** تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمنظمة، وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسئولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة.

ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الاساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مثلا تخلف أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

**د- الاتصالات داخل المنظمة:** يعرف الاتصال بأنه تمرير المعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهموتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية وتقوم المنظمة بكثير من الاتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، ع 1، عمان، 1987، ص49.

هـ- نسق السلطة: السلطة مرتبطة بالمركز التسلسلي أو الوظيفة وهو ما يسميه الباحث السلطة الرسمية، يمكن أن يفوضها للآخر، فالسلطة تأخذ مصدرها داخل التحالف الداخلي أين يوجد أفراد التأثير الذين يفرضون السلطة الشرعية مثل مالكي التنظيم.

الحصة الكبيرة من هذه السلطة مفوضة إلى الرئيس المدير العام الذي يضع البنية التسلسلية من أجل تمرير سلطاته الرسمية اللازمة لتنفيذ قراراته.

يميز الباحث بين نوعين من أنساق المراقبة داخل نسق السلطة:

- الرقابة الشخصية: وهي مراقبة مباشرة من طرف الدراء على التنظيم وذلك بواسطة إعطاء الأوامر اتخاذ القرارات وامتلاك الموارد المالية...
- الرقابة البيروقراطية: هنا يتم تحديد معايير موضوعية، ونموذج لسلوك المستخدمين بصفة عامة مع اتباع القواعد القاسية، وقواعد التأهيل والمعرفة للأفراد داخل العمل.

### ثانياً - ظروف العمل الخارجية وآثارها:

يقصد بها جميع المتغيرات التي توجد خارج المنظمة، وهي مختلف الظواهر التي نشأ فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاحق فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ويمكن اختصار هذه الظروف في النقاط التالية:

## - بيئة العمل الخارجية:

يعرف الكبيسي بيئة العمل الخارجية على أنها ( القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة، وتقع خارج حدودها، حيث بها المتغيرات الإيكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات والتسكين<sup>1</sup> ، والتي يصنفها أيضا إلى:

- **بيئة عمل خارجية عامة:** وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم نوعية سياسية، اجتماعية، اقتصادية وثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلا لحد كبير، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين، فهو يعد ظرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها.
- **البيئة السياسية:** تلعب البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء ونمط أداء أجهزة الإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث أن تغيير الوزارة المستمر ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والإداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها وأساليب عملها.
- **البيئة الاقتصادية:** تؤدي البيئة الاقتصادية دورا هاما في تحديد نطاق وطبيعة الدور الذي تلعبه أجهزة الحكومة في المجتمع كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور.
- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات فهي تحدد السمات العامة الشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها، كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين.<sup>2</sup>

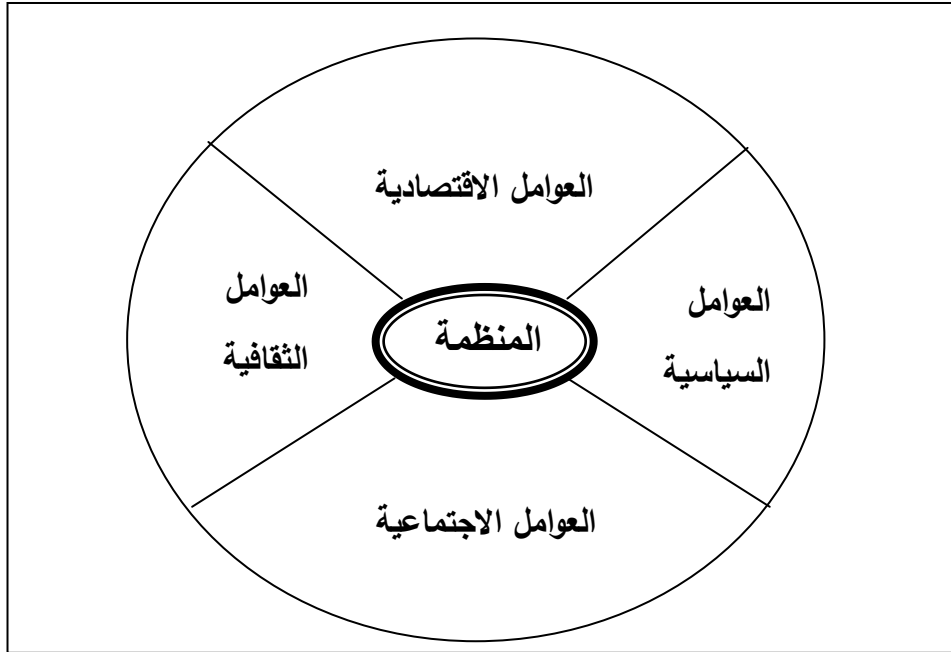
<sup>1</sup> - الكبيسي وعامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، ط1، 1998، الدوحة، ص 87.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 88.

- **المنافسون:** يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلعا وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة، لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج، التسعير، الترويج، خدمات المستهلك، مصادر التجهيز وأي معلومات أخرى.
- **الحكومة:** وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة.
- **الشركاء:** يساهم ويشارك الشركاء في المنظمات للأسباب التالية:
  - يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة
  - الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة.
  - يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير وتدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية والأدائية المختلفة.
- **الاتحادات والنقابات:** يؤثر وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة و مصادرها وتشغيلها في المنظمة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها، وبالتالي فإن حركة المنظمة باتجاه العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي وآخرون، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الشكل رقم (01) بيئة العمل الخارجية العامة



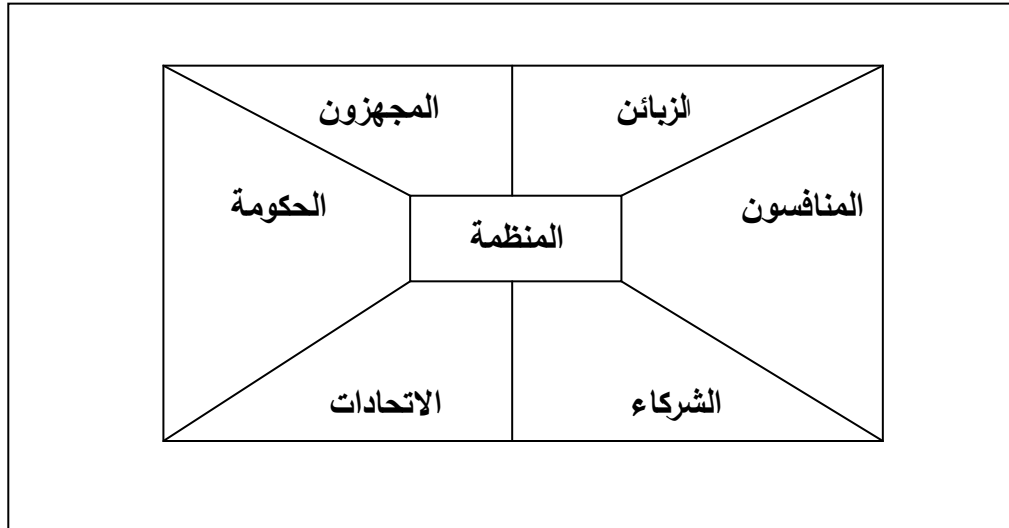
المصدر: محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والبيئة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2010، ص 22.

- **بيئة عمل خارجية خاصة:** يقصد بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة وتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر ل، البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها، وتتمثل هذه بالآتي:
  - **الزبائن:** يمثلون جزء من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيراً أساسياً ومباشراً على المنظمة من خلال تحديد مدياتهم لنجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة بمدياتهم كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية.
  - **المجهزون:** هم المسؤولون عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات ويؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأن المنظمة بحاجة

مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية، وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة، ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة : البنوك، المستثمرين، الجرائد، الجامعات.....

الشكل رقم (02): ظروف العمل الخارجية الخاصة



المصدر: عمر وصفي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 141.

6- ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال

أ- نمط القيادة وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال:

تمثل القيادة في المنظمة العاصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة، وأن هذه العناصر تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة، وذلك لأن النمط القيادي الذي تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية لمنظمة وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئة مختلفة التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات بين العمال و التوجيه تلك التفاعلات لخلق الظروف عمل مناسبة و جعلها أكثر فعالية في تحقيق اهداف التنظيم الاستقرار الوظيفي .

**ب- العملية الاتصالية و التأثير على الاستقرار الوظيفي للعمال :**

يعتبر الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهداف عملها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الانسان وجود اي تنظيم دون وجود اشكال من الاتصال يهدف الى تقوية العلاقات الانسانية لتحقيق التماسك و الترابط و الاستقرار الوظيفي للعمال كما يكون الاتصال الفعال في المنظمة مؤثر بشكل ايجابي على افراد العاملين في المنظمة من خلال القدرة الادارة على توصيل المعلومات اللازمة في العمل لتحقيق التفاعل المرغوب بين العمال وكذلك يتحقق و ايجاد عمالية اتصالية نشطة و فعالة .

**ج- نمط السلطة و تأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال :**

النمط السلطوي هيكل قوالب بنائية تقييم عليها المرتكزات و تكشف بها عن مكونات الاستقرار الوظيفي الذي يكون مطلب لترسيخ كل معالم العقلانية ، التي تثنى و تضمن الاستقرار الوظيفي من خلال تبني انماط سلطوية تفرض الاستقرار الوظيفي ايجابيا كان أم سلبيا ، من خلال أساليب السلطة نجد الاسلوب التسلطي الذي يتميز بالقوة و القهر و الالتزام الممارس على العمال الامر الذي يؤدي إلى تأزم الوضع المهني و ظهور مشاكل العمل كا التغيب و الدوران في العمل .. الخ.

كما أن اسلوب الديمقراطية الذي يعمل على تدعيم العلاقات الانسانية فهو إذا يعتمد على لامركزية السلطة و اتخاذ القرارات و التشاور المستمر بين القائد و الجماعة حول الاهداف و المشكلات المختلفة التي تنشأ حول توفير ظروف عمل ملائمة و التعرف على الاسباب الحقيقية التي تنفع العمال إلى ترك العمل و عدم استقرارهم الوظيفي لهذا على المنظمة توفر قدر كافي من التطوير و الابداع لتكون أكثر استقرارا.



## خلاصة:

نخلص مما سبق أن الاهتمام بالجانب البيئي في العمل يحقق أهدافا كبيرة من شأنها تعود على المنظمة بالفوائد الوفيرة لذا يجب توفر ظروف عمل لتحقيق الراحة للعاملين وضمان إنتاجية عالية ، وفي حالة عدم توفر هذه الظروف سيترتب على ذلك خسائر كبيرة للمنظمة أو المجتمع لذا يجب اتباع سبل الوقاية والسبل التنظيمية لحماية العامل بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية.

## الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

تمهيد

1. محددات الاستقرار الوظيفي.
2. مظاهر الاستقرار في العمل.
3. مظاهر عدم الاستقرار في العمل.
4. بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي.
5. أهمية الاستقرار الوظيفي.
6. الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

خلاصة.

**تمهيد:**

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع العمل حالياً، ونحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعدما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، فالاستقرار الوظيفي لا يتحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية.



## 1- محددات الاستقرار الوظيفي:

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

وقد حددها " فروم " بالعوامل الستة الآتية: الإشراف ، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل.<sup>1</sup>

فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

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

## 2- مظاهر الاستقرار في العمل:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها

<sup>1</sup> الصمادي زياد محمد علي، الرواشدة، فراس محمد، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5، ع 3، 2009، ص 332.

من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث تذكر منها:

أ- **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة<sup>1</sup> والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

ب- **الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند " ماسلو " بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب 1997، ص 336.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة، 2007، ص 236.

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

**ج- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين وضع أهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار " بلاك واكرز " إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.<sup>1</sup>

### 3- مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

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

**أ- 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 بإرادته و

<sup>1</sup> - خالد أحمد الصرايرة، الإحساس بالأمان لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، 2009، ص6.

يعرف ناجي سفير التغيب على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه.<sup>1</sup>

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل.

إن تغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهضة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال، حيث تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55.36 دولار في اليوم الواحد، وتكلفة غياب أحد الديرين في أحد البنوك بحوالي 21815 دولار في اليوم الواحد.<sup>2</sup>

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

ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والتنظيمية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.

**ب- ترك العمل إرادياً:** ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل،<sup>3</sup> وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر

<sup>1</sup> - فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص 151.

<sup>2</sup> - عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 213.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2002، ص 213.

هيكل متكامل من ظروف العمل التنظيمية، والمادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالرتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري والتسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.

التغير التكنولوجي إن الغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً 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 ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهياً أو غير مهياً للقيام به،<sup>1</sup> فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله.

ج- الشكاوى والتنظيمات: تظهر حالة الشكاوى والتنظيمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات ، حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل

<sup>1</sup> - موسى فتحي محمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص211.

وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا،<sup>1</sup> وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات البيئية بين العمال أنفسهم أو بين المسئول المباشر عليهم، والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها عامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل والشكاوي والتنظيمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

د- 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 العمل تسبقه حركة احتجاجية علنية.

نجاح أو تحقيق مطالب العمل دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق اجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات... والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة.<sup>2</sup>

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995، ص54.

<sup>2</sup> - طاهر بلعبور، الاستقرار في العمل، ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 1994، ص26.



#### 4- بعض من عوامل الاستقرار الوظيفي:

أ- **الترقية:** وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله.<sup>1</sup> ويؤثر في الغالب على رضاؤه الوظيفي وتتطوي الترقية على تغير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر.<sup>2</sup>

والغرض من اجراء الترقيات هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد والترقية معنى الصعود والارتقاء.

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

ب- **النقل :** يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو يطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه

<sup>1</sup> - ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر، ص 62.

<sup>2</sup> - فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 124.

فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا يتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد<sup>1</sup> فيزيد من خبراته وينمي قدراته. وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

### ج- الاتصال:

يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلف الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين.<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد يؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال.<sup>3</sup> ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والاجتماعية، والمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات

<sup>1</sup> - ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 85.

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص 62.

<sup>3</sup> - سهيل إدريس، المنهل فرنسي- عربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006، ص 23.

الإنسانية في محيط العمل، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حق يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل.

**د- العلاوات الدورية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد، ممتاز وتحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعه مسبقا وليس مسبقا وليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل.

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

##### 5- أهمية الاستقرار الوظيفي:

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

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد. كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح.

فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوafd الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية معيارية تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك المعمل محتمل في هذه الحالة.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة.

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



## 6- الاستقرار الوظيفي للمؤسسة:

في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال ونشاطها. فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المتنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.<sup>1</sup>
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.
- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006، ص 85.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص86.

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



## خلاصة:

ومما تقدم يستخلص أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى مادامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسي والتنظيمية، وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

ويمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام به في بيئة العمل لما له من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين، فإذن على المنظمة أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية وتتنظر إليهم على أساس أنهم اللينيات التي يقوم عليها التنظيم هي المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه واستثماره بشكل يستطيع به التنظيمي تحقيق أهدافه فعلى الإدارة أن تتفهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم شعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.

# الجانب التطيقي

## الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري.

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

1- المنهج

2- الأدوات

ثالثاً: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها



## أولاً- تحديد مجالات الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بإيضاح أثر ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين، وبالتالي يستدعي هذا تحديد نطاق تطبيق فيه هذه الدراسة يحمل خصائص ومميزات خاصة تتطابق مع طبيعة هذا الموضوع وبالتالي فإن حدود الدراسة تحددت في ثلاث مجالات أساسية هي:

**1- المجال المكاني:** ويقصد به المجال الذي يتمت في نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "تسويق لصناعة الأجر" لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة فهي مؤسسة تقع بدائرة سلمان ولاية المسيلة بالقرب من مكان إقامة الباحثة وهذا لتفادي صعوبة التنقل إلى مكان آخر أيضا هي مؤسسة اقتصادية ذات ملكية خاصة وتحتوي عدد كبير من العمال، وفيما يلي لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وإمكانياتها الاقتصادية.

**1-1- نبذة تاريخية عن مؤسسة ميدان الدراسة:**

المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية هي مؤسسة سويح لصناعة الأجر، تأسست المؤسسة سنة 2004 من طرف السيد سويح وكان تاريخ الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة في 2010/10/12.

ويقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس 5.000.000.000 دج، ويتمثل نشاطها الأساسي في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم (صنع الأجر والقرميد الصناعي، واستخراج وتحضير الرمل واستخراج المعادن الفرنسية، صناعة الأجر (Brigne grense 12trous)، ومصدر مادتها الأولية الطين المستخرج من رأس المكش مستأجرة من بلدية أولاد دراج، أم بالنسبة لطاقتها الإنتاجية 120.000 طن/سنويا، عدد العمال فيها الحالي هو 100 عامل والتحضير لاستقبال 401 عامل جديد.



الشكل القانوني للمؤسسة (الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة) (م س و ذ م م).

تتمثل مساحة أرض المجتمع الإجمالي في 30.000م<sup>2</sup>، والمساحات والمستعملة للإنتاج هي 11.000م<sup>2</sup>، رقم أعمالها: سنة 2011 هو 17840800000 دج.

سنة 2012 هو 26671675200 دج.

سنة 2013 هو 29003616600 دج.

سنة 2014 هو 41138679100 دج.

موقعها الجغرافي يتمثل في: تقع مؤسسة سويح لصناعة الآجر في حي الجرف بلدية

اولاد دراج ولاية المسيلة يحدها شرقا بلدية اولاد دراج وغربا حي الجرف، شمالا الطريق الوطني رقم 40 جنوبا الطريق الوطني رقم 40 سابقا.

#### \* الأهداف العامة للمؤسسة:

- تغطية السوق المحلية.

- التوفير بشكل مستمر للمنتج للزبائن.

- خلق مناصب شغل جديدة مستقبلا.

#### \* أما الأهداف الخاصة للمؤسسة فتتمثل في:

- توسيع النشاط.

- تحسين نوعية وجودة المنتج.

- إنشاء فروع جديدة في مناطق أخرى.





## 2- المجال الزمني:

حتى نتمكن من جمع المادة الميدانية حول موضوع الدراسة قمت بزيارة استطلاعية أولية لميدان الدراسة قصد أخذ الإذن من إدارة المؤسسة، وكان ذلك يوم 16 و 17 مارس 2015 وهذا الأمر قد تم تناوله تحت عنوان الدراسة الاستطلاعية، انطلقت دراستي الفعلية في 4 أبريل 2015 واستمرت دراستي هذه إلى يوم 6 أبريل 2015 وذلك عبر مراحل ثلاثة كانت كالتالي:

- المرحلة الأولى: دامت طيلة يوم 16 و 17 مارس 2015 تم فيها الاطلاع على ظروف العمل في هذه المؤسسة، وهذا لتحضير البيانات التي تخدم الموضوع وجمع المعلومات عن المؤسسة.

- المرحلة الثانية: دامت هذه المرحلة من 4 أبريل إلى 16 أبريل 2015 حيث تم فيها تطبيق توزيع الاستثمارات على العمال قصد ملئها وكذلك تعريف العمال باستمارة البحث، وتمكن من ملاحظة ما يصدر منهم من حركات وتفاعل مع الأسئلة وهذا من أجل تطبيقها في تفريغ البيانات.

3- المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في هذا التنظيم حسب إحصائيات 2015، 100 عامل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) يبين العدد الإجمالي للفئات الفاعلة حسب إحصائيات 2015.

عددهم	عمال الإنتاج	الأقسام
11	قسم التحضير	
35	قسم إعداد المنتج الأولي	
16	قسم الفرن إخراج المنتج النهائي	
18	قسم التغليف	
20	قسم التخزين	
100	المجموع	



ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

### 1- المنهج:

النهج هو الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى الهدف من البحث وتختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع ومشكلات البحث واختلاف الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها والوصول إليها.

وبالنسبة للموضوع الذي نحن بصدد رايته، ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث.

فالمنهج الوصفي "هو الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها".<sup>1</sup>

واعتمدنا المنهج الوصفي ذي الطابع السببي، لأن الاستقرار الوظيفي يتأثر بعدة أسباب التي هي ظروف العمل.

### 2- أدوات جمع البيانات:

بعدا تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلا جيدا نمر إلى الخطوة المالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، كما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضا لطبيعة فرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> - محم صبري فؤاد النمر: التفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريط، 2003. ص236.

واستنادا على ما سبق وتماشيا مع هذا التوجه تمت الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة البسيطة، استمارة الاستبيان.

## 2-1- الملاحظة البسيطة:

استخدمت الملاحظ البسيطة في ملاحظة العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، ملاحظة اتصال العمال بالإدارة، كبقية تعامل موظفي الإدارة مع العمال، وكيفية تعامل المدير مع الموظفين والعمال كما لاحظت كيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض في أوقات الاستراحة، حيث قضيت ساعات طويلة في الإدارة انتظارا لمدير المؤسسة.

وتعتبر الملاحظة من أدوات البحث الاجتماعي التي لا تقل أهمية عن باقي الأدوات الأخرى الشائع استعمالها في البحوث العلمية لذا لا تخلو أية دراسة سوسولوجية من استخدام هذه الأداة هما كان نوع الظاهرة المدروسة، فهي المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات لموضع الدراسة.

## 2-3- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها تفاعل يتم عن طريق موقف المواجهة يستطيع فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو أداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>.

وقد اعتمدت على المقابلة من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالمجال الدراسي والكشف عن الأساليب المتبعة في العمل داخل المؤسسة، وتمت المقابلة كالتالي:

<sup>1</sup> - محمد علي محمد علم الاجتماع والمنهج العلمي دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1980، ص 339.



### • المقابلة الأولى:

كانت مع الإدارة ورؤساء المصالح، حيث تم فيها الموافقة على إجراء البحث بالمؤسسة كما تم القيام بدراسة استطلاعية داخل المؤسسة.

### • المقابلة الثانية:

كانت مع عمال المؤسسة حيث حاول مساعدتي على ملأ الاستمارة بصفة دقيقة وموضوعية وذلك بالتعاون مع رؤساء المصالح.

### 2-4- الوثائق والسجلات:

وهي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر استقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث بغرض تجميع البيانات، استفدنا بها نحن بدورنا وذلك في التعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري وذلك بالإطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة مجال الدراسة وأيضا طبيعة النشاط والمنتج بجميع أنواعه وأحجامه، بما في ذلك العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة المتجانسة المثثلة لمجتمع البحث الكلي.

### 2-5 الاستمارة:

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث وما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة استطعنا تكوين جملة من المعلومات من خلالها حاولنا تصميم استمارة الاستبيان، وتماشيا مع المتطلبات المنهجية ولشروط العلمية من الأساتذة في الاختصاص من أجل تحكيمها وقد أبدوا عليها مجموعة من الملاحظات والاقتراحات حيث تم تعديلها

وصياغتها وفقا للملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرفهم إلى أن خرجت في شكلها النهائي الذي وزعت به وكان هذا طبقا تماشيا مع طبيعة المبحوثين وطبيعة الواقع البحثي.

كانت الفكرة في البداية هي إجراء مقابلة مقننة لكن فوجئنا بعدم السماح لنا بمحاورة العمال، وطلب منا توزيع الاستمارات على العمال والرجوع في يوم آخر لاستلامها لأن هذا يعطل سير العملية الإنتاجية.

وقد تضمنت استمارة البحث (44) سؤال موجه كلها لعينة البحث في مؤسسة سويح لصناعة الآجر وقد حاولت توزيعها على محاور الدراسة قسمت إلى ثلاث "ة محاور:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية على المبحوث وتضمنت خمسة أسئلة (1-5)

- المحور الثاني: يضم البيانات الخاصة بتوتر نمط القيادة في التخفيض من ظاهرة دوران العمل وتضمن عشرون سؤال (06-25)

- المحور الثالث: يضم البيانات الخاصة بتأثر العملة الاتصالية في الحد من التغيب عن العمل وقد تضمن تسعة عشر سؤال (26-44).

ثالثا: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها:

بالنظر إلى مجتمع البحث الغير المتجانس فقد تم الاستعانة بالعينة العشوائية في هذه الدراسة والتي تعني احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة، فلكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة واختيار الفرد ضمن العينة لا يؤثر على اختيار فرد آخر.<sup>1</sup>

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 100 فرد من مختلف المستويات المهنية، متبعين في ذلك الأسلوب البسيط حيث تم وضع قائمة بأسماء

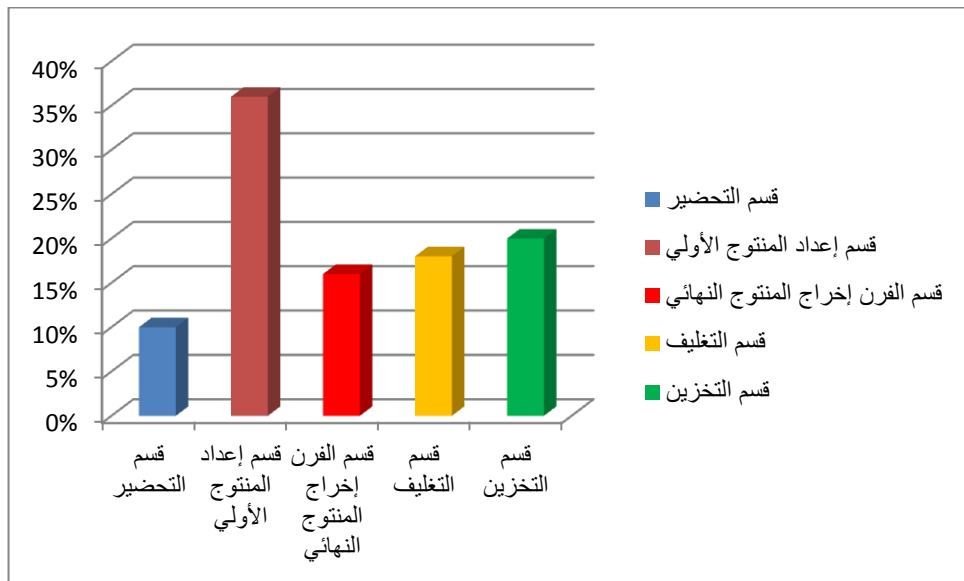
<sup>1</sup> - رجاء محمود أبو علام، مناهج لبحث في علوم النفسية والتربوية، ط5، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ص165.

العمال المنتجين والبالغ عددهم 100 فرد ثم قمنا بسحب عشوائي عن طريق القرعة بنسبة 50% من حجم مجتمع الدراسة الأصلي وبالتالي تكونت عينة الدراسة من 50 فرد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير القسم

القسم	العمال	العدد	النسبة المئوية
	قسم التحضير	05	% 10
	قسم إعداد المنتج الأولي	18	% 36
	قسم الفرن إخراج المنتج النهائي	08	% 16
	قسم التغليف	09	% 18
	قسم التخزين	10	% 20
		50	% 100

شكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم.



**- خصائص مجتمع البحث:**

لتحدي خصائص مجتمع البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية لمفرداته والتي على أساسها بين الكشف على ملامح العامة لأبعاد الدراسة والتي حدناها في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضع المهني، مدة العمل في المؤسسة.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### أولاً- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1- عرض نتائج الدراسة

#### 2- عرض نتائج الجداول المركبة

#### ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات

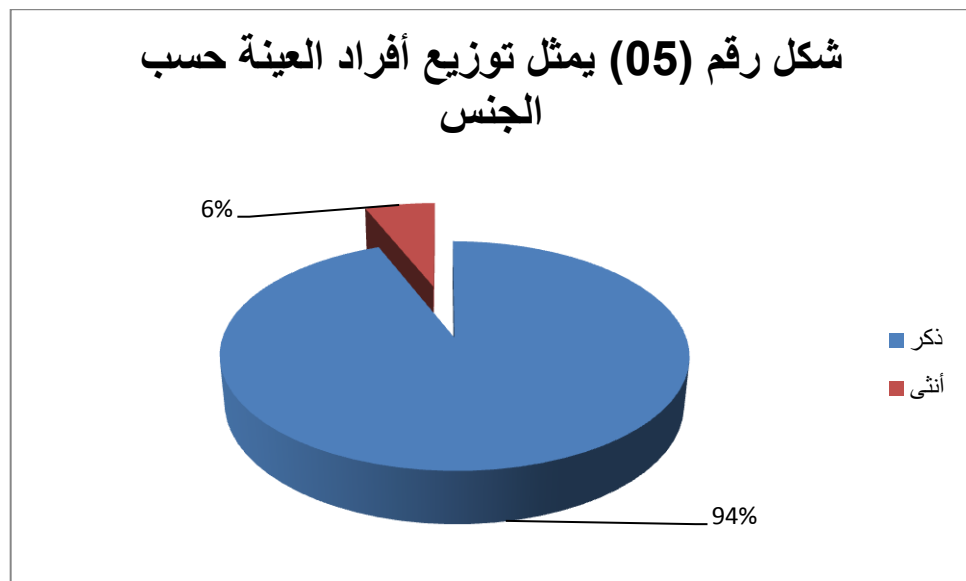
#### ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة

## أولاً- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

### 1- عرض نتائج الدراسة:

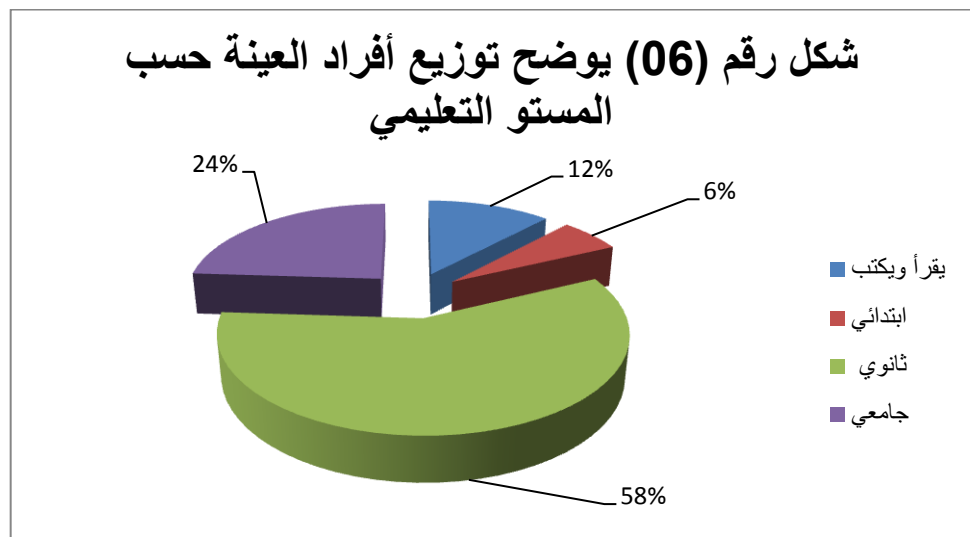
جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
94.0	47	ذكر
6.0	3	أنثى
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (03) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين، الأولى تمثل الذكور والبالغ عددهم 47 ذكراً بنسبة مئوية قدرت بـ 94%، أما المجموعة الثانية فتمثل الإناث والبالغ عددهن 03 أنثى بنسبة قدرت بـ 6%، وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (05).



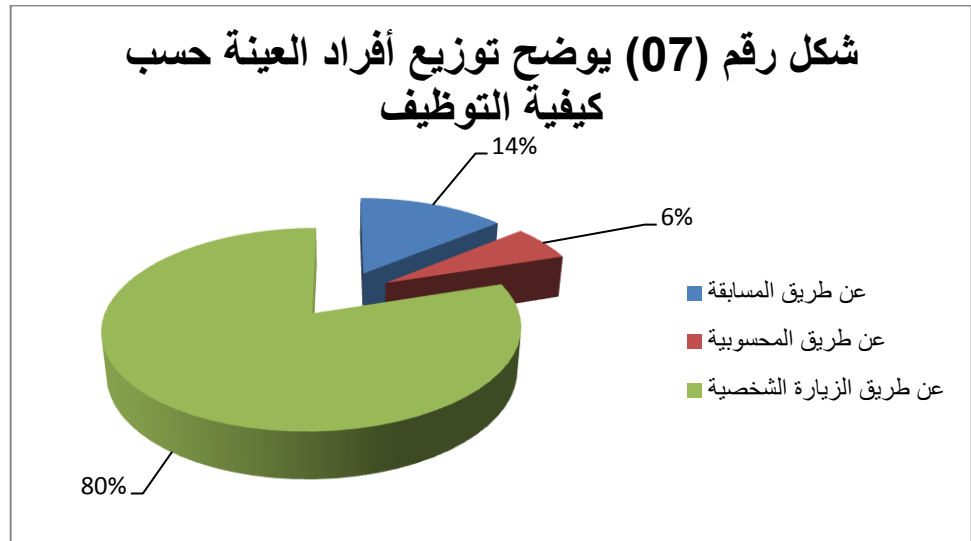
جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
12.0	6	يقرأ ويكتب
6.0	3	ابتدائي
58.0	29	ثانوي
24.0	12	جامعي
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن أفراداً عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات، الأولى تمثل ذوي المستوى الثانوي والبالغ عددهم 29 ذكراً بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي المستوى الجامعي والبالغ عددهم 12 بنسبة قدرت بـ 24%، والمجموعة الثالثة تمثل الذين يقرؤون ويكتبون فقط والبالغ عددهم 6 بنسبة قدره بـ 12%، بينما المجموعة الرابعة فتمثل ذوي المستوى الابتدائي وعددهم 3 بنسبة قدرت بـ 6%، وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (06).



جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف		
النسبة المئوية	التكرارات	كيفية التوظيف
14.0	7	عن طريق المسابقة
6.0	3	عن طريق المحسوبة
80.0	40	عن طريق الزيارة الشخصية
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات، الأولى تمثل من تم توظيفهم عن طريق الزيارة الشخصية والبالغ عددهم 40 ذكرا بنسبة مئوية قدرت بـ 80 %، أما المجموعة الثانية فتمثل من تم توظيفهم عن طريق المسابقة والبالغ عددهم 07 بنسبة قدرت بـ 14 %، والمجموعة الثالثة تمثل الذين تم توظيفهم عن طريق المحسوبة والبالغ عددهم 3 بنسبة قدرة بـ 6 %، وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (07).



## 2- عرض نتائج الجداول المركبة:

### تحليل الجدول الأول

الجدول رقم (06) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) تبعا للوضع المهني									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (7)			الوضع المهني	
					سيئة	جيدة	حسنة		
دال عند 0,01	0.000	4	25.388	6	3	3	0	بسيط	المهني
				22	0	12	10	متخصص	
				22	0	10	12	مؤهل	
				50	3	25	22	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "ما طبيعة علاقتك مع مسؤولك المباشر؟" بأن علاقاتهم جيدة في حين أجاب البقية (3) بأن علاقتهم سيئة، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، عشرة منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ حسنة في حين أن البقية وعددهم (12) فرداً كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ جيدة، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (12) فرداً كانت إجاباتهم بـ حسنة، أما البقية (10) أفراد فقد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ جيدة، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (25.38)، عند درجة الحرية (4) وهذه القيمة دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني، كما أن هذه الفروق أو الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل الجدول الثاني:

الجدول رقم (07) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) تبعاً للوضع المهني									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (10)			الاجمالي	الوضع المهني
					العقاب	الخبرة المعرفية	الاقناع		
دال عند 0,05	0.02	4	11.68	6	3	3	0	بسيط	الوضع المهني
	0		0	22	0	18	4	متخصص	
				22	3	16	3	مؤهل	
				50	6	37	7	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "ماهي الأسس التي يركز عليها مسؤولك في التعامل معك؟" بأن هذه الأسس تتمثل في الخبرة المعرفية، في حين أجاب البقية (3) بأن هذه الأسس تتمثل في العقاب، أما المجموعة الثانية فتتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، أربعة منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ الاقناع في حين أن البقية وعددهم (18) فرداً كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ الخبرة المعرفية، أما المجموعة الثالثة فتتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم

(22)، منهم (3) أفراد كانت إجاباتهم ب الاقناع، في حين أن (16) فردا كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب الخبرة المعرفية، أما البقية (3) أفراد فقد كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب العقاب، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (11.68)، عند درجة الحرية (4) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، كما أن هذه الفروق أو الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تحليل الجدول الثالث:

الجدول رقم (08) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) تبعا للوضع المهني							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (13)		الوضع المهني
					لا	نعم	
غير دال	0.163	2	3.626	6	3	3	بسيط
				22	18	4	متخصص
				22	13	9	مؤهل
				50	34	16	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق ب "هل سبق وطلبت تغيير المؤسسة التي تعمل بها؟" بنعم، في حين أجاب البقية (3) بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، أربعة منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (18) فردا كانت إجاباتهم على هذا السؤال

ب لا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (9) أفراد كانت إجاباتهم ب نعم، في حين أن (13) فردا كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (3.62)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.  
تحليل الجدول الرابع:

الجدول رقم (09) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) تبعا للوضع المهني							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (16)		
					لا	نعم	
غير دال	0.137	2	3.977	6	3	3	بسيط
				22	4	18	متخصص
				22	3	19	مؤهل
				50	10	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق ب "هل أنت مستقر في عملك؟" بنعم، في حين أجاب البقية (3) بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (18) فردا منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (4) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب لا، أما

المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (19) فرداً كانت إجاباتهم بـ نعم، في حين أن (3) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (3.97)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### تحليل الجدول الخامس:

الجدول رقم (10) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) تبعا للوضع المهني									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (18)			الوضع المهني	
					يقدم لك إنذار	يتسامح معك	يعاقبك		
دال عند 0,01	0.000	4	21.062	6	0	0	6	بسيط	الوضع المهني
				22	10	0	12	متخصص	
				22	13	6	3	مؤهل	
				50	23	6	21	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، وكلهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "كيف يعاملك مسؤولك

عند التأخر عن العمل؟" بالعقاب، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (12) منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ العقاب في حين أن البقية وعددهم (10) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ الانذار، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (3) أفراد كانت إجاباتهم بـ العقاب، في حين أن (6) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ التسامح، أما البقية (13) فرداً فقد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ الانذار، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (21.06)، عند درجة الحرية (4) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني، كما أن هذه الفروق أو الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تحليل الجدول السادس:

الجدول رقم (11) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) تبعا للوضع المهني							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (24)		
					لا	نعم	
غير دال	0.052	2	5.900	6	3	3	بسيط
				22	14	8	متخصص
				22	6	16	مؤهل
				50	23	27	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل تعتقد أن تغيير منصب العمل يساعد على الأداء الفعال؟" بنعم، في حين أجاب البقية (3) بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (8) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (14) فرداً كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (16) فرداً كانت إجاباتهم بـ نعم، في حين أن (6) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (5.90)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## تحليل الجدول السابع:

الجدول رقم (12) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25) تبعا للوضع المهني								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (25)		الوضع المهني	
					لا	نعم		
دال عند 0,01	0.003	2	11.742	6	3	3	بسيط	
				22	14	8	متخصص	
				22	3	19	مؤهل	
				50	20	30	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل تفويض الصلاحيات يقلل من تغيير المناصب في العمل؟" بنعم، في حين أجاب البقية (3) بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (8) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (14) فرداً كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (19) فرداً كانت إجاباتهم بـ نعم، في حين أن (3) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (11.74)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد

عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني وأن هذه الفروق أو الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل الجدول الثامن:

الجدول رقم (13) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) تبعا للوضع المهني									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (31)			الوضع المهني	
					معرفة مهامك وواجباتك	توسيع معرفتك ومهاراتك	إنجاز العمل الجماعي		
غير دال	0.099	4	7.798	6	6	0	0	بسيط	الوضع المهني
				22	8	4	10	متخصص	
				22	10	3	9	مؤهل	
				50	24	7	19	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، وكلهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل العملية الاتصالية داخل المؤسسة تمكّنك من؟" إنجاز العمل جماعيا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فردًا، (10) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ وعرفة المهام والواجبات في حين أن (4) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ توسيع المعرفة والمهارات، أما البقية فكانت (8) أفراد فقد تمحورت إجاباتهم حول إنجاز العمل جماعيا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (9) أفراد كانت إجاباتهم بـ معرفة المهام والواجبات، في حين أن (3) أفراد كانت

إجاباتهم على هذا السؤال ب توسيع المعرفة والمهارات، أما البقية (10) أفراد فقد كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب إنجاز العمل جماعيا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (7.79)، عند درجة الحرية (4) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### تحليل الجدول التاسع:

الجدول رقم (14) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36) تبعا للوضع المهني							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (36)		
					لا	نعم	
دال عند 0,01	0.007	2	10.063	6	3	3	بسيط
				22	3	19	متخصص
				22	13	9	مؤهل
				50	19	31	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، ثلاثة منهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق ب "هل العلاقة الاتصالية برئيسك لها تأثير على إنضباطك في المؤسسة؟" بنعم، في حين أجاب البقية (3) بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (19) فرداً منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (3) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب لا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني

المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (9) أفراد كانت إجاباتهم بـ نعم، في حين أن (13) فرداً كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (10.06)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني وأن هذه الفروق أو الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل الجدول العاشر:

الجدول رقم (15) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (38) تبعاً للوضع المهني								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (38)		الوضع المهني	
					لا	نعم		
غير دال	0.07 3	2	5.234	6	0	6	بسيط	الاجمالي
				22	8	14	متخصص	
				22	3	19	مؤهل	
				50	11	39		

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات حسب متغير "الوضع المهني"، المجموعة الأولى تمثل ذوي الوضع المهني البسيط والبالغ عددهم (6) أفراد، كلهم أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل حدث وأن تغيبت عن

العمل؟"، أما المجموعة الثانية فتمثل ذوي الوضع المهني المتخصص والبالغ عددهم (22) فرداً، (14) فرداً منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بنعم في حين أن البقية وعددهم (8) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، أما المجموعة الثالثة فتمثل ذوي الوضع المهني المؤهل والبالغ عددهم (22)، منهم (19) فرداً كانت إجاباتهم بـ نعم، في حين أن (3) أفراد كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (5.23)، عند درجة الحرية (2) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تحليل الجدول الحادي عشر:

الجدول رقم (16) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) تبعا للأقدمية									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (7)				
					سيئة	جيدة	حسنة		
غير دال	0.110	6	10.369	33	3	14	16	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	0	8	3	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	0	0	3	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	0	أكثر من 20 سنة	
				50	3	25	22	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع

مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5

سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (16) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ " ما طبيعة

علاقتك مع مسؤولك المباشر؟" بحسنة، أما (14) فردا منهم أجابوا بجيدة، في حين أن البقية (3) فقد أجابوا بسيئة، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فردًا، (3) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب حسنة، أما البقية فكانت (8) أفراد فقد كانت إجاباتهم بجيدة، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم إجابوا ب حسنة، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا ب جيدة، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (10.36)، عند درجة الحرية (6) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تحليل الجدول الثاني عشر:

الجدول رقم (17) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) تبعاً للأقدمية									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (10)				
					العقاب	الخبرة المعرفية	الافتناع		
غير دال	0.291	6	7.330	33	3	23	7	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	3	8	0	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	0	3	0	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	0	أكثر من 20 سنة	
				50	6	37	7	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (7) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ " ماهي الأسس التي يركز عليها مسؤولك في التعامل معك؟" بالافتناع، أما (23) فرداً منهم أجابوا بالخبرة المعرفية، في حين أن البقية (3) فقد أجابوا بالعقاب، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (8) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ الخبرة المعرفية، أما البقية فكانت (3) أفراد فقد كانت إجاباتهم بالعقاب، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم أجابوا بـ الخبرة المعرفية، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بـ الخبرة

المعرفية، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (7.33)، عند درجة الحرية (6) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تحليل الجدول الثالث عشر:

الجدول رقم (18) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) تبعا للأقدمية								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (13)			
					لا	نعم		
دال عند 0,01	0.001	3	15.742	33	27	6	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	4	7	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	3	0	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	أكثر من 20 سنة	
				50	34	16	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (6) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ " هل سبق وطلبت تغيير المؤسسة التي تعمل بها؟" بنعم، أما (27) فرداً منهم أجابوا بلا، أما المجموعة

الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (7) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال ب نعم، أما البقية فكانت (4) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم إجابوا ب لا، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا ب نعم، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (15.74)، عند درجة الحرية (3) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الأقدمية، وأن هذه الاختلافات او الفروق هي لصالح الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تحليل الجدول الرابع عشر:

الجدول رقم (19) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) تبعاً للأقدمية								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (16)			
					لا	نعم		
غير دال	0.595	3	1.894	33	7	26	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	3	8	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	0	3	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	أكثر من 20 سنة	
				50	10	40	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع

مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (26) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل أنت مستقر في عملك؟" بنعم، أما (7) فرداً منهم أجابوا بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (8) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ نعم، أما البقية فكانت (3) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم أجابوا بـ نعم، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بـ نعم، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة

الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (1.89)، عند درجة الحرية (3) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### تحليل الجدول الخامس عشر:

الجدول رقم (20) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) تبعاً للأقدمية									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (18)				
					يعاقبك	يتسامح معك	يقدم لك إنذار		
دال عند 0,01	0.000	6	43.550	33	20	3	10	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	0	0	11	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	3	0	0	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	0	أكثر من 20 سنة	
				50	23	6	21	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (10) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ " كيف يعاملك مسؤولك عند التأخر عن العمل؟" بالعقاب، أما (3) أفراد منهم أجابوا بالتسامح، في حين أن البقية (20) فقد أجابوا بالإنذار، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6

سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، كلهم اجابوا على هذا السؤال ب العقاب، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم اجابوا ب الانذار، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم اجابوا ب التسامح، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار  $(K^2)$  لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (43.55)، عند درجة الحرية (6) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الأقدمية، وأن هذه الفروق هي لصالح لصالح الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تحليل الجدول السادس عشر:

الجدول رقم (21) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) تبعاً للأقدمية								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (24)			
					لا	نعم		
دال عند 0,05	0.045	3	8.034	33	13	20	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	4	7	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	3	0	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	3	0	أكثر من 20 سنة	
				50	23	27	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (20) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل تعتقد ان تغيير منصب العمل يساعد على الأداء الفعال؟" بنعم، أما (13) فرداً منهم أجابوا بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (7) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ نعم، أما البقية فكانت (4) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم أجابوا بـ لا، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بـ لا، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (8.03)، عند درجة الحرية

(3) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الأقدمية، وأن هذه الفروق هي لصالح لصالح الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### تحليل الجدول السابع عشر:

الجدول رقم (22) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25) تبعاً للأقدمية								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (25)			
					لا	نعم		
دال عند 0,01	0.003	3	13.636	33	9	24	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	8	3	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	3	0	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	أكثر من 20 سنة	
				50	20	30	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (24) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل تفويض الصلاحيات يقلل من تغيير المناصب في العمل؟" بنعم، أما (9) أفراد منهم أجابوا بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (3) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ نعم، أما البقية فكانت

(8) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم إجابوا ب لا، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا ب نعم، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار  $(K^2)$  لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (13.63)، عند درجة الحرية (3) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أن هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الأقدمية، وأن هذه الفروق هي لصالح لصالح الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تحليل الجدول الثامن عشر:

الجدول رقم (23) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) تبعاً للأقدمية									
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (31)			أقل من 5 سنوات	الأقدمية
					معرفة مهامك وواجباتك	توسيع معرفتك ومهاراتك	لإنجاز العمل الجماعي		
دال عند 0,01	0.000	6	24.395	33	10	7	16	من 6 إلى 10 س	
					11	0	0	من 11 إلى 15 س	
					3	0	3	أكثر من 20 سنة	
					3	0	0		
					50	24	7	19	

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع

مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5

سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (16) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل

العملية الاتصالية داخل المؤسسة تمكّنك من؟" بمعرفة المهام والواجبات، أما (7) أفراد منهم

أجابوا بتوسيع المعارف والمهارات، في حين أن البقية (10) فقد أجابوا بإنجاز العمل

جماعياً، أما المجموعة الثانية فتتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ

عددهم (11) فرداً، كلهم أجابوا على هذا السؤال بـ إنجاز العمل جماعياً، أما المجموعة

الثالثة فتتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم

إجابوا ب معرفة المهام والواجبات، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بانجاز العمل جماعيا ، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (24.39)، عند درجة الحرية (6) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الأقدمية، وأن هذه الفروق هي لصالح لصالح الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل الجدول التاسع عشر:

الجدول رقم (24) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36) تبعا للأقدمية								
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (36)			
					لا	نعم		
غير دال	0.124	3	5.754	33	16	17	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				11	3	8	من 6 إلى 10 سنوات	
				3	0	3	من 11 إلى 15 سنوات	
				3	0	3	أكثر من 20 سنة	
				50	19	31	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (17) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ " هل العلاقة الاتصالية برئيسك لها تأثير على إنضباطك في المؤسسة؟" بنعم، أما (16) فرداً منهم أجابوا بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (8) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ نعم، أما البقية فكانت (3) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم أجابوا بـ نعم، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بـ نعم، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (5.75)، عند درجة الحرية (3) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## تحليل الجدول العشرون:

الجدول رقم (25) يوضح الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (38) تبعا للأقدمية							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	الاجمالي	السؤال رقم (38)		
					لا	نعم	
غير دال	0.338	3	3.027	33	7	26	أقل من 5 سنوات
				11	4	7	من 6 إلى 10 سنوات
				3	0	3	من 11 إلى 15 سنوات
				3	0	3	أكثر من 20 سنة
				50	11	39	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى أربع مجموعات حسب متغير "الأقدمية"، المجموعة الأولى تمثل الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم (33) فرداً، منهم (26) أجابوا على هذا السؤال المتعلق بـ "هل خدث وأن تعيبت عن العمل؟" بنعم، أما (7) فرداً منهم أجابوا بلا، أما المجموعة الثانية فتمثل الذين لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والبالغ عددهم (11) فرداً، (7) أفراد منهم كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ نعم، أما البقية فكانت (4) أفراد فقد كانت إجاباتهم بلا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الذين لهم أقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات والبالغ عددهم (3)، كلهم أجابوا بـ نعم، في حين أن المجموعة الرابعة فتمثل الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة والبالغ عددهم (3) أفراد كلهم أجابوا بـ نعم، وللتأكد من وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعا لمتغير الوضع المهني تم اللجوء إلى إختبار ( $K^2$ ) لدلالة الفروق حيث وجد أنه قد بلغ (3.02)، عند درجة الحرية (3) وهذه القيمة غير دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال تبعاً لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### جدول رقم (26) يوضح إجمالي النتائج المحصل عليها:

رقم السؤال	الأسئلة المركبة ( التابعة )		المستقبل (01) الوضع		المستقبل الأقدمية (02)	
	قيمة khi	الدلالة	قيمة khi	الدلالة	قيمة khi	الدلالة
7	25.38	دال	10.36	غير دال	2	غير دال
10	11.68	دال	7.33	غير دال	2	غير دال
13	3.62	غير دال	15.74	دال	2	دال
16	3.97	غير دال	1.89	غير دال	2	غير دال
18	21.06	دال	43.55	دال	2	دال
24	5.90	غير دال	8.03	دال	2	دال
25	11.74	دال	13.63	دال	2	دال
31	7.79	غير دال	24.39	دال	2	دال
36	10.06	دال	5.75	غير دال	2	غير دال
38	5.23	غير دال	3.02	غير دال	2	غير دال

## ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

استنادا إلى النتائج المحصل عليها وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان حصلنا على جملة من النتائج على ضوءها سيتم مناقشة فرضيات الدراسة والتي انطلقت من فرضية عامة مفادها: لظروف العمل تأثير على الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات الفرعية تمثلت في:

### 1- الفرضية الفرعية الاولى:

نصت الفرضية الفرعية الاولى لهذه الدراسة على: يؤثر نمط القيادة في الاستقرار الوظيفي للعامل، وبالنظر إلى الجدول رقم (26) وبالضبط في السؤال المتعلق ب (هل تفويض الصلاحيات يقلل من تغيير المناصب في العمل) وجد أن الاختلافات بين أفراد عينات الدراسة تبعا لكل من الوضع المهني والأقدمية هي اختلافات جوهرية ودالة إحصائيا وهذا ما أكدته قيم  $K^2$  حيث بلغت بالنسبة لمتغير الوضع المهني 11.74 وبالنسبة لمتغير الأقدمية 13.63 وكلا القيمتين دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) كما أن هذه الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل والذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى سنوات حيث أكدوا أن النمط التفويضي يؤثر إيجابا على الاستقرار الوظيفي للعامل وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجدول رقم (12) والجدول رقم (22) حيث كان أعلى تكرار (30) لصالح الذين أجابوا بنعم أي أن تفويض الصلاحيات يقلل من

تغيير المناصب وبالتالي نتوصل إلى القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على: يؤثر نمط القيادة قفي الاستقرار الوظيفي للعامل.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: يمكن من خلال العملية الاتصالية التأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل.

وبالنظر إلى الجدول رقم (26) وبالضبط إلى الأسئلة المتعلقة ب:

- كيف يعاملك مسؤولك عند التأخر عن العمل؟ وجد أن الاختلافات في عينة الدراسة تبعا للوضع المهني والأقدمية هي اختلافات جوهرية ودالة إحصائيا وهذا ما أكدته قيم  $K^2$  حيث بلغت بالنسبة لمتغير الوضع المهني 21.06 وبالنسبة للأقدمية 43.55 وكلا القيمتين دالة إحصائيا عند ( $a=0.01$ ) كما أن هذه الاختلافات كانت لصالح ذوي الوضع المهني المتخصص والمؤهل والذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوا حيث أكدوا أن معاملة المسئول عند تأخر العامل عن عمله تنحصر في العقاب وتقديم الإنذارات وهذا هو موضح في الجدول رقم (10) حيث كان أعلى تكرار (23) لصالح الذين أكدوا على أن المعاملة تنحصر في تقديم الإنذارات وكذا الذين أكدوا على أنها تنحصر في تقديم العقاب بتكرار يبلغ (21) هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن استقرار العامل يتأثر سلبا بمثل هذا النوع من المعاملات.

- هل العملية الاتصالية داخل المؤسسة تمكّنك من إنجاز العمل؟ وجد أن الاختلافات في عينة الدراسة تبعا للوضع المهني هي اختلافات غير جمهورية وغير دالة إحصائيا حيث بلغت فيها قيمة  $K^2$  حسب الجدول رقم (13) 7.79 وهي غير دالة وهذا ما يؤكد أن الوضع المهني لا يؤثر كثيرا على الاستقرار الوظيفي للعامل على غرار متغير الأقدمية التي وجد أن الاختلافات في هذا السؤال كانت جوهرية ودالة إحصائيا وهذا ما أكدته قيمة  $K^2$  حسب الجدول رقم (23) وبالتالي بلغت 24.39 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.01$ ) وبالتالي ومتغير الأقدمية أثر على الاستقرار الوظيفي للعامل وقد انحصر هذا الأثر في إنجاز العمل الجماعي ومعرفة المهام والواجبات بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات.

- هل العملية الاتصالية برئيسك لها تأثير على انضباطك في المؤسسة؟ وجد أن الاختلافات جوهرية ودالة إحصائيا بالنسبة لمتغير الوضع المهني حيث بلغت فيه  $K^2$  حسب الجدول رقم (14) 10.06 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.01$ ) وهذا يعني أن الانضباط داخل المؤسسة له أثر إيجابي كما له علاقة وطيدة بالوضع المهني في الاستقرار الوظيفي للعامل على غرار متغير الأقدمية التي وجد فيها أن الاختلافات غير جوهرية غير دالة إحصائيا حيث بلغت فيها  $K^2$  حسب الجدول رقم (24) 5.75 وهي قيمة غير دالة إحصائيا وهذا دليل على ان انضباط العمال داخل المؤسسة لا يتأثر بالأقدمية.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن العملية الاتصالية لها تأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل وقد تجلى هذا الأثر في أساليب المعاملة وكذا في إنجاز العمل ومعرفة المهام والواجبات بالإضافة إلى الانضباط، إن مثل هذه النتائج تقودنا إلى القول بأن الفرعية الثاني والتي نصت على للعملية الاتصالية تأثير على الاستقرار الوظيفي تم قبولها.

**وكنتيجة عامة:** يمكن القول بناء على ما سبق أن الانماط القيادية والعملية الاتصالية داخل المؤسسة لها أثر كبير على الاستقرار الوظيفي للعامل وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية العامة التي نصت على: لظروف العمل تأثير على الاستقرار الوظيفي للعاملين تم قبولها وأن هذه الظروف والتي انحصرت في دراستنا هذه في نمط القيادة العملية الاتصالية في ظل متغيري الوضع المهني والأقدمية لها أثر كبير على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

### **ثالثا - مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة:**

تم التوصل إلى قبول فرضيات الدراسة والتي تمحورت حول تأثير ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وقد تمثلت هذه الظروف في أنماط القيادة والعلاقة الاتصالية في ظل متغيري الوضع المهني والأقدمية وتصنف هذه الظروف ضمن الظروف التنظيمية التي تعد جزء لا يتجزأ من الظروف الاجتماعية المهنية، وقد وجد أن لهذه الظروف أثر إيجابي على الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وهذا ما توصلت إليه تقريبا دراسة مومية عزري (2007/2006)، حيث وجدت بأن ظروف العمل تنعكس

إيجاباً على الرضا المهني للمعلم بنسبة 60.81 %، وتمثلت ظروف العمل الاجتماعية هنا في الانتماء وسهولة التعامل مع الزملاء وحسن العلاقة مع أعضاء الفريق، كما توصلت إلى أن الظروف المادية لها أثر سلبي على الأداء بشكل عام، ونفس النتيجة تقريبا توصلت إليها دراسة الطالبتين بن موسى وبيوقريينات سمية (2013) ، حيث قسمت ظروف العمل إلى ظروف داخلية وأخرى خارجية، وحاولت أن تكشف عن أثرهما على الأداء بشكل عام فتوصلت إلى نتيجة مفادها أن ظروف العمل الداخلية أشد وأكثر تأثير من الظروف الخارجية على مستوى الأداء بشكل عام، وهذا ما يتفق إلى حد بعيد مع دراستنا، حيث توصلنا إلى أن ظروف العمل التنظيمية الاجتماعية الداخلية لها تأثير كبير على الاستقرار الوظيفي للعامل.

خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الالتزام بخطوات البحث العلمي والسير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الأمبريقي، فبعد جرد التراث النظري والقراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلاءم مع المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لرصد هذه الظاهرة، وبعد جمع المعطيات الأمبريقية تمت ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية، الذي يبحث في ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسات، حيث بينت الشواهد الكمية والكيفية أن العمال يبدون استقرارا ظاهريا فقط نتيجة إقصائهم من العملية التسييرية رغم أنهم الشريك الفعلي وعصب العملية الإنتاجية، فالعامل في هذه المؤسسة لا يكاد ينال نصيبه من توزيع العائد نظرا للاعدالة كم المدخلات مقارنة مع حجم المخرجات بالإضافة إلى الظروف التنظيمية غير المرضية التي عملت على خفض روحه المعنوية وتدني دافع الإنجاز لديه مما أفرز استقرارا وظيفيا ضعيفا والذي تسعى إليه المؤسسات، فهذه الأخيرة لا تعمل على استثمار مواردها بشكل إيجابي بمنحهم الحوافز المادية والمعنية الكافية فبقدر الإشباع الذي تحققه بيئة العمل للعامل من تحقيق لرغباته

وأهدافه بقدر ما يؤثر إيجاباً على فاعليته وكفاءته وبيعت فيه شعوراً بحب وانتماء للمؤسسة التي وفرت له كافة متطلباته وبذلك يحافظ على عضويته فيها.

وبهذه النتيجة العامة نكون قد استكملنا كافة الخطوات المنهجية للدراسة.

## الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج هذه الجملة من الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي الجيد للعمال داخل المؤسسة.

1- الاهتمام بالواقع المهني والاجتماعي للعمال من خلال التحسين المستمر لظروف العمل.

2- تحسين العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعمال من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الشخصية والتطورات التنظيمية.

3- تعزيز الاتصالات غير الرسمية وتحسين العلاقات الاجتماعية من خلال بعض الخدمات الاجتماعية كتوفير المطاعم والنشاطات الترفيهية مثل الرحلات.

4- تفويض بعض السلطات الخاصة بالمدير إلى شخص ينوب عنه لتجنب تعطيل سير العمل داخل المؤسسة.

5- اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتفويض سلطات إضافية  
للمرؤوسين لتحسين الأداء.

6- تشجيع المبادرات الإبداعية والثقة في الأفكار والاقتراحات التي يقدمها  
العمال.

7- الاتصال المباشر مع المرؤوسين لبعث الثقة في نفس الموظف.

8- العمل على تحسين نظام المؤسسة للمحافظة على استقرار العمال.

## المراجع:

### أولاً - المعاجم:

1. ابن المنظور، لسان العرب، دار الجبل، دار لسان العرب، المجلد الثالث، بيروت، 1988.
2. الشويكي: سمير: المعجم الإداري، ط1، الأردن، دارلا أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006.
3. الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - انجليزي، ط1، بيروت، لبنان مكتبة لبنان ناشرون 1997.
4. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.
5. المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ط5، 2001.

### ثانياً - الكتب:

6. إبراهيم رمضان ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006.
7. إسحاق أبراهيم منصور: ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
8. أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، دار الإثراء للنشر، الأردن، 2009.
9. جمال الدين الموس، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
10. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2007.

11. دليو فضل، وآخرون: أسس المنهجية في العلم الاجتماعية، قسنطيمة، الجزائر، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، 1999.
12. دميري أحمد، المساهمة في دراسة ظروف العمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنونالجزائر،/ ب س.
13. رجاء محمود أبو علام، مناهج لبحث في علوم النفسية والتربوية، ط5، دار النشر للجامعات، مصر، 2006.
14. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: ابعاد العلية الاتصالية- رؤية نظرية وعملية واقعية المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطة، مصر، 1999.
15. سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، ع 1، عمان، 1987.
16. سهيل إدريس ، المنهل فرنسي- عربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006.
17. سيز لافي ووالاس: السلوك التنظيمي الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1991.
18. شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب 1997.
19. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
20. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
21. الصمادي زياد محمد علي، الرواشدة، فراس محمد، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5، ع 3، 2009.

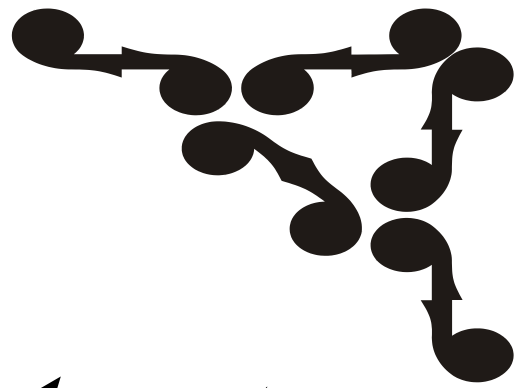
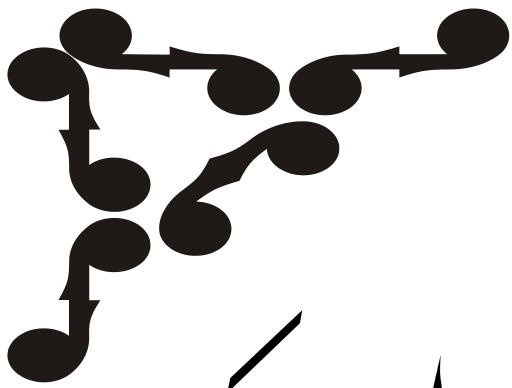
22. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة، 2007.
23. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
24. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2002.
25. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
26. عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
27. عمر وصفي عقيلي و قيس علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994.
28. عويد سلطان المشعان: على النفس الصناعي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، بيروت.
29. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
30. الكبيسي وعامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، ط1، 1998، الدوحة.
31. محم صبري فؤاد النمر: التفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريط، 2003.
32. محمد السويدي: على الاجتماع السياسي، ميدانية، قضاياها، الديوان المصطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

33. محمد علي محمد علم الاجتماع والمنهج العلمي دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1980.
34. موسى فتحي محمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
35. ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر.
36. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

### ثالثا- الرسائل والمذكرات:

37. حليس سمير : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج جيجل، جامعة منتوري، 2008-2009.
38. خالد أحمد الصرايرة، الإحساس بالأمان لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، 2009.
39. صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر، ماجيستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
40. طاهر بلعيور، الاستقرار في العمل ، ماجيستير علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 1994.
41. عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

42. فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
43. فاتح جبلي : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة قسنطينة:2005-2006.
44. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
45. مومية عزري: ظروف العمل و الرضى المهني للمعلم، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية جامعة ميلة 2006-2007.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

