

الرقم التسلسلي: / 2024
رقم التسجيل:

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية الوكالة الولائية للتشغيل تقرت

مدرسة محمد بنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

* الدكتور: علوطي عاشور

من اعداد الطالبين :

❖ بلطرش شهيرة
❖ بومعزة محمد الشريف

السنة الجامعية: 2023-2024



“رب اوزعني ان أشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل عملا
صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

” النمل 19

الحمد لله الذي من ووفقنا لإلتزام هذه المذكرة بعد جهد من البحث والإلمام.

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف

"علوطي عاشور" نشكره على جهوده القيمة وارشاداته وتوجيهه ومتابعته لنا

في هذا البحث،

فقد كان عوننا لنا بعد عون الله تعالى فجازاك الله خيرا وبارك

الله لك في علمك وعملك..

الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

شهيره – محمد الشريف

الإهداء

الحمد لله رب الاولين والآخرين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين اما بعد :
الى من احمل اسمه بكل فخر وامتنان احتسبه من أولياء الله ابي اطل الله في عمره ومتعه
الله بالصحة والعافية .

الى منبع الحب والحنان ، الى بسمه الحياة وسر الوجود ، الى من كان دعائها سر نجاحي
، الى من سهرت الليالي الى امي الغالية امي الحبيبة اطل الله في عمرها .

الى الفقيد الغاليين اسكنهما الله الفردوس الأعلى صهريني (والدي زوجتي) انار الله
قبرهما ورزقهما الله صحبة النبيئين والصدقين والشهداء والصالحين .

الى الفقيد العزيز اسد الحركة الطلابية بجامعة قسنطينة في تسعينيات القرن الماضي ، من
غرس في معاني التحدي الأستاذ الدكتور محمد خلاصي رحمة الله عليه .

كما اهدي هذا العمل الى نصفي الثاني سندي رفيقة دربي من تحملت معي مشاكل الطريق صبرت وشجعت واثرتني عن نفسها في التزود العلمي ام البنين زوجتي الحبيبة الغالية .

الى ابنائي : صهيب فخر الإسلام ، ضحى ، مروة ، نسيبة ، محمد الأمين

الى اخوتي ذكورا وايناثا.....الى كل أبناء الاخوة والاخوات

الى الوجوه المتوضئة اخواني في الله الذين جمعتني معهم رفقة الطريق مبتغين النهضة والتغيير مقتدين بالحبيب المصطفى .

الى اخواني في ارض الرباط ، سددهم ربيهم .

الى كل زملاء دفعة الماستر 2024 بجامعة المسيلة

الى استاذي القدير الاستاذ الدكتور عاشور علوطي الذي قبل اشرافه على عملنا هذا كان نعم الموجه والناصح الأمين .

محمد الشريف

الإهداء

إلهي الا يطيب الليل إلا بشكرك والا تطيب اللحظات الا بذكرك والا النهار إلا بطاعتك

والا تطيب الاخرة الا بعفوك، والا تطيب الجنة الا برويتك

إلى التي زرعت في روحي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح ومن كانت والا زالت شمعة

تذوب لتضيء لي ظلمة هذه الحياة هدتني وانا صغيرة ونصحتني وانا كبيرة ودفعت عمرها

وصحتها لترسيني على بر المان، الى اهم وارق امرأة في الوجود هي وحدها دون سواها تتربع

على عرش الق لب أشهد ان الكلمات تعجز عن السمو الى مكانها مالكة ق لبي وحببي الايدي امي

"فاطمة" الغالية باركها الله وأطال عمرها

الى من تحمل اعباء الحياة ليريحني لم يدخر جهدا ومال ليسعدني الى من أشعل سنين
عمره شموعا

كلما انطفئ عاما أشعل عاما اخر لينير دربي الى قرة عيني وتاج راسي وسندي في الحياة
ابي

"عمار" العزيز اطل الله في عمره.

الى الورود التي زرعت بجانبني نبضات قلبي إخوتي. واخواتي كل باسمه

الى من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان زميلاتي في العمل
كل باسمها

الى كل من سعنهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اهدي لهم هذا العمل المتواضع

شهيرة بلطرش

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر اهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
(أ_ب)	مقدمة
	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

04	1- الإشكالية الرئيسة
04	2- فرضيات البحث
05	3- أهمية البحث
05	4- أهداف البحث
05	5- أسباب اختيار الموضوع
06	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية	
10	تمهيد
11	I. مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي
11	1. مفهوم الاستقرار الوظيفي
11	1.1. تعريف الاستقرار الوظيفي
12	2.1. أهمية الاستقرار الوظيفي
13	3.1. فوائد الاستقرار الوظيفي
15	2. مظاهر وأبعاد الاستقرار الوظيفي
15	1.2. مظاهر الاستقرار الوظيفي
16	2.2. مظاهر عدم الاستقرار في العمل
18	3.2. أبعاد الاستقرار الوظيفي
19	3. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
19	1.3. التقسيم الأول
19	2.3. التقسيم الثاني
21	II. ماهية الفعالية التنظيمية
22	1. مفهوم الفعالية التنظيمية
22	1.1. تعريف الفعالية التنظيمية
23	2.1. خصائص الفعالية التنظيمية
23	3.1. أهمية الفعالية التنظيمية
24	2. نماذج ومؤشرات الفعالية التنظيمية
24	1.2. نماذج الفعالية التنظيمية
25	2.2. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
27	3. متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية
27	1.3. أهم متطلبات الفعالية التنظيمية

29	2.3. صعوبات الفعالية التنظيمية
30	الخلاصة
	الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
33	تمهيد
34	I. منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
34	1. تعريف المؤسسة محل الدراسة
37	2. الدراسة الاستطلاعية
37	3. المنهج والادوات المستخدمة
39	II. عرض وتحليل البيانات
39	1. تحليل المعلومات الديمغرافية
41	2. تحليل عبارات الاستبيان
51	3. اختبار فرضيات الدراسة
54	الخلاصة
56	الخاتمة
58	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
13	فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمؤسسة	01
35	توزيع عمال الفرع الولائي للتشغيل تقرت حسب المناصب	02
36	العروض في ملحقات الفرع الولائي للتشغيل تقرت حسب القطاع العام والخاص	03
36	عروض العمل للثلاثي الاول لسنة 2023 للقطاع العام والخاص (الوطني، الاجنبي)	04
39	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	05
39	يوضح سن المبحوثين	06
40	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	07
40	الاقدمية في العمل للمبحوثين	08
41	يوضح الحوافز وأنواعها	09
41	يوضح العدالة في توزيع الحوافز	10
42	يوضح توفير فرص الترقية في المؤسسة	11
43	قوانين الترقية يتم بصورة موضوعية	12
43	التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل	13
44	التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل	14
44	تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضا عن العمل	15

45	تؤدي الترقية للاستقرار الوظيفي	16
45	الاجر المقدم من قبل المؤسسة والاستقرار	17
46	المعيار المعتمد في تحديد الاجور	18
46	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة المواظبة في العمل	19
47	قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات	20
48	طبيعة المعاملة من قبل المشرف	21
48	التشجيع على العمل بروح الفريق	22
49	مساهمة وسائل الاتصال في انجاح عملية اتخاذ القرار	23
49	الاتصال داخل مؤسستك يؤدي الى تعزيز الالتزام والانتماء لها	24
50	تصلك المعلومات من قبل الادارة حول المستجدات التي تخص التنمية وتطویر مسارك الوظيفي بؤسستك	25
50	الرقابة في المؤسسة وطبيعتها	26
51	توجد علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية	27
51	توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية	28
52	توجد علاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية	29
52	توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية	30

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى
62	ملحق رقم 01: الاستبيان
/	ملحق رقم 02 : وثيقة إيداع المذكرة
/	ملحق رقم 03: وثيقة التصريح بالنزاهة
/	ملحق رقم 04: وثيقة التصريح بالنزاهة

مقدمة

لقد اهتم العلماء بدراسة العديد من القضايا والمشكلات التنظيمية، حيث شهدت السنوات الأخيرة مجموع من التغيرات على جميع المستويات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد كان لكل من تأثير واضح على الإدارة لجميع جوانبها خصوصاً بعد تحول العالم من ثنائي القطبية إلى احادي القطبية وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد العولمة، والذي حول العلم الى قرية صغيرة، ونتيجة لهذا التغير نمت المنظمات وازدادت أهميتها وباتت المعلومة والمعرفة سلعا تشتري وتباع، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة، لهذا أصبح العالم يعطي أهمية كبيرة لمفهوم الاستقرار الوظيفي كنتيجة منطقية للارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها.

يعتبر المورد البشري إحدى الدعائم الأساسية في البناء التنظيمي، لذا ينبغي الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة به ومنها الفعالية التنظيمية بعد ما كان يتميز في الماضي بالبساطة والسهولة، ولكن مع التطورات التي شهدتها الحياة الوظيفية زادت من صعوبتها وتعقدها وهذا ما دفع بالمؤسسات لمساعدة الموارد البشرية للتوفيق بين قدراتهم ومؤهلاتهم وبين الوظائف التي يشغلونها حالياً أو مستقبلاً، وامتلاك والمحافظة على العمالة المؤهلة وذات كفاءات وخبرات، وبذلك تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يساعد في التقليل من الدوران الوظيفي الذي يترتب عنه من تحسين الأداء الوظيفي وتزايد الانتماء والولاء للمؤسسة.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها الموظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المؤسسة، التطور المهني المستمر، بالإضافة إلى وجود حوافز دورية تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والإبداع والتميز.

وفي ظل الظروف الحالية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية من عجز في مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من وظائف خاصة في تسيير المسار الوظيفي للأفراد يعتبر كحل محتمل يساعد على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة من أجل تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل.

لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، حيث أن الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع وإلى الدراسات السابقة، والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية للاستقرار الوظيفي وفوائده والعوامل المؤثرة فيه، والفعالية التنظيمية التي تناولنا فيها أهميتها ومؤثراتها بالإضافة إلى متطلباتها. أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة تطبيقية، حيث تطرقنا فيها إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان التي وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة. وفي الأخير قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية الرئيسية
2. فرضيات البحث
3. أهمية البحث
4. أهداف البحث
5. أسباب اختيار الموضوع
6. المنهج المتبع
7. الدراسات السابقة

1- إشكالية البحث: تشهد المؤسسة الجزائرية كباقي المؤسسات الأخرى مجموعة من المشاكل والعراقيل في بيئة العمل التي تنعكس على نفسية العاملين، هذا ما يقلل من مستوى شعورهم بالرضا ويمس استقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم وفعاليتهم، لقد عرف الاقتصاد العالمي تغيرات وتطورات مسست جميع المجالات والجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية (جبلي فاتح، 2014)

وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة العمل في المؤسسات ، مما أوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي وكذلك الدولي للحفاظ على مركزها ومكانتها، خاصة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشرسية، وغير العادلة في بعض الأحيان. كل ما سبق أثر على توازن المؤسسة وعلى أدائها ودفع بها إلى البحث عن أساليب وأدوات جديدة للاستقرار الوظيفي في التسيير بدال من الأساليب التقليدية التي أصبحت لا تتلاءم مع هذه التغيرات وال تساعد على مواجهة الصعوبات والأزمات. هذا ما دفع بها إلى البحث عن تطوير قدراتها الإبداعية وتنويع منتجاتها (ابراهيم رمضان الديب، 2006)

مما جعلها مجبرة على تحديد أهداف حديثة من ناحية الجودة والنوعية والسرعة وكذلك تطوير منتجاتها وعرضها في السوق، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحكمت في كل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية. لذلك يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما علاقة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية لموظفي بالوكالة الولائية للتشغيل تقرت ؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت ؟
 - هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت ؟
 - هل توجد علاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت ؟
 - هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي الفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت ؟
- للإلمام بجوانب الموضوع وجعل الدراسة هادفة نجب عن سؤال الإشكالية من خلال التأكد من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

الاستقرار الوظيفي يحقق الفعالية التنظيمية لموظفي الوكالة الولائية للتشغيل تقرت .
للإجابة على التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت.
- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت.
- توجد علاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت.
- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي الفعالية التنظيمية في الوكالة الولائية للتشغيل تقرت

2- أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية متغيراته، إذ إن ربط المتغيرين في دراسة واحدة في مؤسسات تعاني من عدم وجود هذا الربط يزيد من أهميتها كونها تتناول موضوعا مهما، وهو التعرف على علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية للموظفين بالوكالة الوطنية للتشغيل بولاية توقرت، ونظرا لحدثة هذا الموضوع، فقد كان من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في

دراسات من شأنها أن تعطيها بعض المؤشرات لتحسين عملها، لذا كان من المهم إجراء هذا البحث للتعرف على الاستقرار الوظيفي ومؤثراته وكذا الفعالية التنظيمية.

3- أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية لدى موظفي الوكالة محل الدراسة.
 - الكشف عن العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية لدى موظفي الوكالة محل الدراسة.
 - الكشف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة محل الدراسة.
 - الكشف عن العلاقة بين المناخ الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى موظفي الوكالة محل الدراسة
- ### 4- أسباب اختيار الموضوع: قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:
- باعتبار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي ضمن التخصص
 - معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين
 - معرفة الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المؤسسة، ومدى تأثيره بالنظام السائد وانعكاس ذلك على أدائه واستقراره الوظيفي.

5- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراته من أهم المراجع التي يجب على الباحث أن يراجعها وهو بصدد اعداد البحث ليتمكن من حصر الموضوع وفهمه والوقوف على النتائج المتوصل اليها وعليه سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي .

- دراسة " صالح بن نوار " بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة " cmte ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة نتوري قسنطينة، 2004- 2005 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز والدوافع المرتبطة بالموارد البشري والتي تعمل على زيادة فعالية المؤسسة كالترقية في العمل وإعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية وإشعاره بالمسؤولية والتعرف أيضا على الدور الذي تؤديه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة. ولهذا فقد تم اختار عينة بحثه طبقية عشوائية معتمدة على ثلاث أدوات أساسية: الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وبعد تحليل المعلومات التي جمعها توصل الى أن أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فاعلين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر المبحوثين: الحرية في اتخاذ القرارات الهامة والصرامة في تطبيق العقوبات للمتهاونين وجعل المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الفردية وتوسيع مجال التشاور، وتحديد المسؤوليات والانضباط في العمل والتكوين الجيد في مجال التخصص، والاتصال الهادف وتوفير الحوافز ومنح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل .

وأوصت الدراسة بناء على نتائجها بضرورة تشجيع الإداريين على استخدام استراتيجية التعاون والمواجهة والتي تبين أن تأثيرهما إيجابي في زيادة الفعالية والتقليل من استخدام كل من استراتيجية التنافس والإجبار والتجنب لتأثيرهم السلبي .

- دراسة يوسف الدبوز مذكرة بعنوان " دور ادارة ضغوط العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين" دراسة حالة شركة سو طراكواي نومر ولاية غرداية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنمية وتسير الموارد البشرية، 2016/2015 .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجية التي من خلالها تقوم ادارة الموارد البشرية لإدارة ضغوط العمل وهذا للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: الأفراد العاملين في الشركة يتبنون أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل، تعتمد المؤسسة أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل.
- دراسة الدراجي بن سهلوب، تحت عنوان "المواطنة التنظيمية وعلاقتها لفعالية التنظيمية ": دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية برج بوعريريج، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017_2018 .
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية وضع إطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى مساهمتها في تعزيز المواطنة. فقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام اسلوب العينة في الدراسة الميدانية واستخدمت الدراسة في عملية جمع البيانات من العينة اداة الاستبانة والمقابلة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 38 مفردة أي 38 موظف
- في الأخير توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ايجابية بين المواطنة والفعالية التنظيمية، وهذا يعود إلي القيم بكل ما تحمله من معنى، والسياسة المنتهجة من طرف المنظمة والمتمثلة في الامتيازات والحوافز المادية والتكوين والنشاطات المتنوعة وتعزيز الآليات للقيام لحملات التوعية والتحسيسية، بالإضافة إلي بعض التقديرات التي تمنحها المنظمة إلي الفاعلين في المنظمة .
- دراسة أسماء نصيب، "العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة العمومية الصناعية: دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت لماء الأبيض، اطروحة دكتوراه، تخصص: علم اجتماع، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2019-2020
- هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية كما دف لمعرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية. استخدمت الدراسة أسلوب العينة في الدراسة الميدانية وأداة الاستبانة والمقابلة والتقارير والوثائق والسجلات لجمع من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 171 فرد .
- توصلت الى ان العلاقات الانسانية (اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشاور زملاء العمل وتبادل المعلومات، الانسجام والتوافق، الاتصال بين المسؤول والعمال) تساهم بشكل كبير وملحوظ في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- دراسة عبد القادر سعيد بنات، رسالة بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال "موارد بشرية"، بكلية التجارة، قسم ادارة الأعمال لجامعة الاسلامية بغزة، 2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين بشركة الاتصالات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج عدم شعور الموظفين لأمان الوظيفي ويعود ذلك لقبول الموظفين أي مهمة للمحافظة على عملهم الحالي وأن الموظفين سيتركون العمل الحالي بمجرد الحصول على فرص عمل أخرى، كما أظهرت النتائج تعرض الموظفين لضغوط سياسية لأسباب عديدة منها الحرب الأخيرة على قطاع غزة حيث دمرت البنية التحتية لشبكة الهاتف والاحتجاجات المتكررة وإغلاق المعابر .

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

- دعم دراستنا، حيث أنها تركز على الاستقرار الوظيفي من خلال تحقيقه لمستويات أعلى من الأداء التي تظهر ولاء والتزام الفرد وانتمائه لمؤسسته، والذي بدوره يحقق الفعالية التنظيمية .
- زودتنا بمختلف الأفكار، بحيث كانت بمثابة المرشد لدراسة موضوعنا هذا كونه الطريق لمعرفة كيفية عمل هذه الدراسة، بالإضافة إلى معرفة المفاهيم الأساسية بمختلف الأفكار.
- أفادتنا في كيفية دراسة الموضوع وتحديد الإشكالية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية.
- تختلف دراستنا مع هذه الدراسات من حيث تساؤل الإشكالية واختلاف مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية

تمهيد

I. مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي
 2. مظاهر وأبعاد الاستقرار الوظيفي
 3. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
- II. ماهية الفعالية التنظيمية

1. مفهوم الفعالية التنظيمية
2. نماذج ومؤشرات الفعالية التنظيمية
3. متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية

الخلاصة

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع العمل، وذلك بعد التأكد من الدور الأساسي الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

لذلك يعتبر المورد البشري إحدى الدعائم الأساسية في البناء التنظيمي، لذا ينبغي الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة به ومنها الفعالية التنظيمية بعد ما كان يتميز في الماضي بالبساطة والسهولة، ولكن مع التطورات التي شهدتها الحياة الوظيفية زادت من صعوبتها وتعقدها وهذا ما دفع بالمؤسسات لمساعدة الموارد البشرية للتوفيق بين قدراتهم ومؤهلاتهم وبين الوظائف التي يشغلونها حالياً أو مستقبلاً، وامتلاك والمحافظة على العمالة المؤهلة وذات كفاءات وخبرات، وبذلك تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يساعد في التقليل من الدوران الوظيفي الذي يترتب عنه من تحسين الأداء الوظيفي وتزايد الانتماء والولاء للمؤسسة.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

I. مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

II. ماهية الفعالية التنظيمية

I. مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من بين اهتمامات الأفراد بمستقبلهم الوظيفي لما يحقق لهم من فوائد عديدة، حيث أن يركز على تلك الأنشطة والأساليب الإدارية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التوافق بين احتياجات الفرد والوظيفة.

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي

إن أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة سيحقق ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، وتحقيق أهداف التنظيم الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال إبراز مؤشرات الاستقرار في العمل ومظاهره في المؤسسة.

1.1. تعريف الاستقرار الوظيفي

هناك عدة تعاريف للاستقرار الوظيفي من بينها:

- **التعريف الأول:** هو بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل. (سمير الشوبكي، 2006)
- **التعريف الثاني:** هو قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة، وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. (ابراهيم رمضان الديب، 2006)
- **التعريف الثالث:** هو درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهداف المؤسسة والمأمهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجر وترقيتهم في وظيفتهم. (جبلي فاتح، 2014)
- من هنا يمكننا أن نستنتج أن الاستقرار الوظيفي هو عبارة عن ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو اشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته.
- في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المؤسسات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها: (ابراهيم رمضان الديب، 2006)
- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل؛
- 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.
- فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية

2.1. أهمية الاستقرار الوظيفي

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

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم اتقانه لعمله والتحكم في آلياته ، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل

والتعب والإجهاد ، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وارتباط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمؤسسة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح. فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوافد الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المؤسسة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

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

إذن فاستقرار الأفراد في المؤسسة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعلها مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المؤسسة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المؤسسة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم. (سمير الشوبكي، 2006)

3.1. فوائد الاستقرار الوظيفي

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمؤسسة

الأفراد العاملون	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية لعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهارتي للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة لمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.	4- عدم وجود عمالة اضافية زائدة عن حاجة العمل.
5- احساس العامل لانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل لمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين للأسباب المختلفة.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله لمؤسسة.	7- قدرة مرونة الموارد البشرية على
8- احساس الموظف بتقدير المؤسسة	

لعمله حرصا عليه وعلى بقائه لمؤسسة.	استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها. 8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة. 9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق). 10- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحدت التي تواجه المؤسسة.
---	--

المصدر: عائض بن شافي الأكلبي، أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017، ص 85.

2. مظاهر وأبعاد الاستقرار الوظيفي

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية.

(سمير الشوبكي، 2006)

1.2. مظاهر الاستقرار الوظيفي

- يمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث نذكر منها:
- **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون، ويمكن أن توصف المؤسسة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي. ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة (عبد الباقي صلاح الدين، وآخرون،

(2005) وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

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

- **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديد ها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الص ارع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللاستقرارية في المؤسسة. وقد أشار بلاك وأكرز P-ACKERS & J-BLACK إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل. (لطي طلعت ابراهيم، 2007)

- **تخطيط وتنمية الموارد البشرية:** يرى والكر WALKER أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة. فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المؤسسة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين.

2.2. 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:

- **التغيب:** في البداية يجب التفريق بين الغياب والتغيب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه. ويعرف ناجي سفير التغيب "على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه". (سمير الشوبكي، 2006)

- **الشكاوي والتظلمات:** تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات، حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم.
- **الاضراب والاحتجاج:** يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام، كما هو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية. (سمير الشوبكي، 2006)
- **ترك العمل إراديا:** يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل. ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المؤسسات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المؤسسة الواحدة. (حنفي عبد الغفار، وآخرون، 2002)
- **التغير التكنولوجي:** يدخل التغير التكنولوجي ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المؤسسات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة، ولهذا فالمؤسسات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار. ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الاستقرار الوظيفي من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث نجد أن العامل الذي أععب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضا للاستغناء عنه أو مضطرا إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيا أو غير مهيا للقيام به فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله. (موسى فتحي محمد، 2009)

3.2. أبعاد الاستقرار الوظيفي

- يمكن النظر إلى الاستقرار الوظيفي من منظورين مختلفين هما: (إيمان الوشعي، منال الوشعي، 2019)
- **المنظور العاطفي:** هو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكمية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد (إيمان الوشعي، منال الوشعي، 2019)
 - **المنظور الإدراكي:** يقر بأن الاستقرار الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك فإن الدرجات المنسجمة على مقاييس الاستقرار الوظيفي تعكس أساسا إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.
 - **الالتزام الوظيفي:** شعور الموظف الإيجابي نحو مؤسسته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها. (موسى فتحي محمد، 2009)
 - **الالتزام العاطفي:** إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية الذي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء عندما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود،

- بحيث أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه لهم مؤسساتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمؤسسة. (موسى فتحي محمد، 2009)
- **الالتزام المعياري:** معناه إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد لمعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل أيضا بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة.
 - **الالتزام المستمر:** هو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة. (موسى فتحي محمد، 2009)

3. العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي

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

1.3. التقسيم الأول:

قسمت إلى ثلاث عوامل مهمة هي:

- **العوامل الشخصية:** هي مجموعة من العوامل المرتبطة لموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط لجنس والمسؤوليات الاجتماعية.
- **العوامل التنظيمية:** هي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم كالأجور وفرص الترقية، أساليب الاشراف، منافع مادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل. جاسم رحيم عذاري، مجبل دواوي اسماعيل، (2013)
- **عوامل مرتبطة لعمل وطبيعته:** كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية. (جاسم رحيم عذاري، مجبل دواوي اسماعيل، 2013)

2.3. التقسيم الثاني:

شمل التقسيم الثاني العوامل التنظيمية فقط والمتمثلة فيما يلي:

- **الترقية:** يمكن تعريف الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر.
- حيث تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، تأهيل وتدريب العاملين. (جاسم رحيم عذاري، مجبل دواوي اسماعيل، 2013)

- **النقل:** يستخدم كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وتتم المبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد

المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان يعمل معها، ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته وقد يساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة 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. (بن منصور رفيقة، 2013)

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

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم. (بن منصور رفيقة، 2013)

- **الأجور والحوافز المادية:**

• **الأجور:** يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على اشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته. إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل اقبال العامل على عمله والاستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحقيق مهاراته وامكانيته، ولقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدوم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل، إذ أن الكثير من العمال الذين تعرض عليهم وظائف أجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم. (خلاصي مراد، 2016)

• **الحوز:** تعرف على أنها مجرد دافع يحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته والارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولا به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجز عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الانتاجية. (بن منصور رفيقة، 2013)

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

• **حوافز مادية ومعنوية:** لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم لاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال، لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء بجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه. (بن منصور رفيقة، 2013)

• **حوافز مباشرة وغير مباشرة:** المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشر على العامل، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح. أما الحوافز غير المباشرة فهي تضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وارتقائه، كالنقل والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية. (المداني حجاج، 2014)

- **الحرارة والرطوبة:** يقوم العامل أداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه ويجعله يشعر بالملل و بالتالي عدم الاستقرار ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض.
- **الاتصال:** يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المؤسسة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي. والاتصال في المؤسسة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المؤسسة أو المرؤوسين. (ناصر دادي عدون، 2003)

II. ماهية الفعالية التنظيمية

لقد أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشرات أو طرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها، بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار.

01. مفهوم الفعالية التنظيمية

تسعى معظم المؤسسات المكونة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع إلى الزيادة في فعاليتها والتي تعني في أبسط مفاهيمها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

1.1 تعريف الفعالية التنظيمية

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، حيث تعددت التعريفات الخاصة به عند الكثير من الباحثين والتي من أهمها:

التعريف الأول: هي درجة الأهمية في المؤسسة كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها. (العيد عماد، نور الدين بوعشة، 2016)

التعريف الثاني: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة، أساليب الإشراف، وأنماط الاتصال، والروح المعنوية والإنتاجية. (دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، 2015)

التعريف الثالث: أشار نادلر وتوشمان إلى أن الفعالية هي درجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في استراتيجية المؤسسة". (نعيمة عباس خيضر، آخرون، 2006)

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة للاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة ومدى قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والقدرة على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والإجراءات الخاصة للأداء المطلوب وتحقيق اشباع الطموحات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة.

2-1 خصائص الفعالية التنظيمية

تتلخص أهم خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:

الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور والاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.

التعقيد: لديها عالقات غير واضحة بين الأبعاد.

النسبية: مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه. (العبد عماد، نور الدين بوعشة، 2016)

الفعالية: صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية. (العبد عماد، نور الدين بوعشة، 2016)

1.3 أهمية الفعالية التنظيمية

تتجلى أهمية الفعالية التنظيمية في: (أحمد بن دببش، 2017)

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم؛
- الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمرار تطوره؛
- الفعالية التنظيمية هي معيار للحكم على نجاح التنظيم.
- الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، بمعنى أن المؤسسات تعتمد على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- تعتبر أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتوقعها في جميع مجالات نشاطها؛
- الفعالية التنظيمية خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

1. نماذج ومؤشرات الفعالية التنظيمية

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، ويمكن القول أن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل والأبعاد في تناول موضوع الفعالية التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى، الصعوبات أيضا اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتنا من باحث لآخر. (أحمد بن دببش، 2017)

1.2 نماذج الفعالية التنظيمية

لا يوجد هناك نموذج واحد يلئم كل الظروف وكل أنواع المؤسسات، ولكن تختلف النماذج وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم. وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

- **نموذج الأهداف:** يرتبط هذا النموذج باسم Etzioni إن قياس فعالية المؤسسة حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المؤسسة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات لعل من أهمها ما يلي: هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟ هل يتم قياس فعالية للمنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف)؟

- **نموذج موارد النظام:** يعتمد هذا النموذج على فكرة أساسية مؤداها أن المؤسسة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من عالقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المؤسسة كلما تعاظمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها. (أحمد بن دببش، 2017)

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المؤسسات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المؤسسة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.
- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة. (سنوسي علي، 2016)
- **نموذج العمليات:** يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المؤسسة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية: مثل القيادة الاتصال، سلوك الجماعات ومستوى الصراع وغيرها، وليس العمليات المادية، وتتسم المؤسسة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:
 - تحقيق التكامل بين التنظيمية.
 - توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمؤسسة.
 - ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الانسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان اخضاعها للقياس الدقيق. (أحمد بن دبيش، 2017)
- **الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي:** يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المؤسسات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه، اضافة لما تحققة لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى بارسونز أن كل مؤسسة يجب أن تحقق أربع متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي:
 - التكيف (المواءمة مع البيئة).
 - تحقيق الأهداف.
 - التكامل.
 - المحافظة على النمط واحتواء التوترات.
- **مدخل الأطراف ذات المصلحة:** يطلق عليه أيضا مدخل جمهور المستفيدين، وتقاس فعالية المؤسسة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على اشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو الجمهور المتعاملين المؤسسة مثل: الموردين، أفراد المجتمع وغيرها. ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي: (سنوسي علي، 2016)
 - يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المؤسسة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.
 - لا يأخذ اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المؤسسة.
 - يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

1.2 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

- باعتبار أن فعالية المؤسسة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمؤسسة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المؤسسة تشتمل على: الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور والبقاء. كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل مؤسسة وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية. (سنوسي علي، 2016)
- **مؤشرات داخلية:** ترتبط بمدخلات المؤسسة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
 - **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة عند مواجهتهم العثرات في العمل.
 - **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتحلى أعضاء المؤسسة من مديريها بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال. (سنوسي علي، 2016)
 - **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
 - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
 - **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** أن البرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
 - **الإدارة السليمة للصراع:** أن تقليل مستويات الصراع داخل المؤسسة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
 - **مؤشرات خارجية:** ترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وأهمها:
 - **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المؤسسة لبيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع. (سنوسي علي، 2016)
 - **المسؤولية الاجتماعية:** تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - **البقاء:** عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
 - **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها درجة استجابة المؤسسة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة. وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر. (سنوسي علي، 2016)
- فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح كما يمكن أن تقول إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين، فليس ما هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيمية.

2. متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية

سننطرق في هذا المطلب إلى أهم متطلبات الفعالية التنظيمية من جهة، وصعوبات الفعالية التنظيمية من جهة أخرى. (سنوسي علي، 2016)

1.3 أهم متطلبات الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدّر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية التنظيم الجهد البشرية داخل

المؤسسة، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها: (بلقاسم سلاطنية، آخرون، 2013)

- **اللامركزية والتفويض:** هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
 - **توسيع العمل:** رواده هما شركتي أي. بي. أم (L.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.
 - **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.
 - **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
 - **زيادة فعالية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:
 - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
 - إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
 - تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
 - الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
 - تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلباً على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب الممثلين النفايين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة تبنت الأفكار، ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها الإدارية بالسيطرة، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحويل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة.
- لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية. (بلقاسم سلاطنية، آخرون، 2013).

2.3. صعوبات الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

عدم وجود إجماع في تصوير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعوبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير

إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هلا لأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية؟ (بلقاسم سلاطنية، آخرون، 2013)

- مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لأخرى.
- صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.
- إن هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في الآتي:
- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.
- انخفاض وسوء مستوى الانتاج الذي يؤدي الى سوء نوعية الانتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.
- أن تعدد المشاكل الاجتماعية والانتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن اسبابها الحقيقية، من أجل البحث عن الحلول المناسبة. (بلقاسم سلاطنية، آخرون، 2013)

الخلاصة:

يمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل لما له من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين، فإذن على المؤسسة أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية وتتنظر إليهم على أساس أنهم المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه واستثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه، فعلى

الإدارة أن تتفهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم شعورا بالاستقرار والأمان الوظيفي.

كما تبين لنا من خلال العرض المفاهيمي للفعالية التنظيمية للمؤسسات انه مفهوم واسع ومتعدد الجوانب ويرتبط أساسا بالنتائج المحققة، كما لها دور هام وأهمية كبيرة في حياة المؤسسات خاصة بعد التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء فهي بمثابة دليل لنجاح المؤسسات. وعليه يتبين أهمية الاستقرار الوظيفي في دعم المؤسسات في تحقيق النتائج المستهدفة.

الفصل الثالث

الإطار العام للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

I. منهجية وإجراء الدراسة الميدانية

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة

2. المنهج والادوات المستخدمة

II. عرض وتحليل البيانات

1. تحليل المعلومات الديمغرافية

2. تحليل عبارات الاستبيان

3. مناقشة وتحليل الدراسة

الخلاصة

تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها الخطوة الأساسية في أي دراسة علمية، إذ بدونها لا يمكن التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة، كما يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة، وهذا من أجل اختيار التحليل الإحصائي المناسب وعليه يتم التوصل إلى النتائج المطلوبة وتفسيرها وفق الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة من البحث.

بعدما تطرقنا للجانب النظري في الفصل الثاني سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض مبسط للمؤسسة محل دراستنا الميدانية وهي الفرع الولائي للتشغيل تفرقت وملاحقه.

وللقيام بهذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

I. منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

II. تحليل نتائج واختبار الفرضيات

I. منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول من خلال هذا المبحث إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة اضافة الى مجموعة من الخطوات والعمليات الواجب إتباعها من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة من خلال ضبط أبعاد الدراسة، إضافة إلى تحديد عينة الدراسة بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة.

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعد الوكالة من أقدم الوكالات فقد مرت على كل مراحل تطور الوكالة الوطنية للتشغيل في الجزائر، وترجع نشأتها إلى عهد الاستعمار الفرنسي، حيث كان مقر وكالة تقرت بجانب المسجد الكبير (العتيق) مستاوة، كما كان من بين العاملين في الوكالة في تلك الفترة السيد بأساسي عبد الرحمان، ثم بعد الاستقلال 1962 تم إنشاء المكتب الوطني لليد العاملة office national de la main d'œuvre (ONAMO)، وكانت رقعة نشاط الوكالة تتجاوز منطقة تقرت لتشمل بعض ولايات الجنوب، كما كان من خلال هذا المكتب يتم معالجة عروض العمل لخارج الوطن فكان آخر عرض عولج سنة 1978 وكان العمال متوجهين إلى ألمانيا الشرقية، حتى سنة 1990 أين أنشأت الوكالة الوطنية للتشغيل والتي أخذت مكان المكتب الوطني لليد العاملة، حيث كلفت بمهمة تنظيم سوق التشغيل، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-259 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل والمتمم للأمر رقم 71-42 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة، حيث تنص المادة الأولى منه على: "تتغير تسمية المكتب الوطني لليد العاملة المحدث بالمرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المذكور أعلاه، فتصبح " الوكالة الوطنية للتشغيل " ويدعى في صلب النص الوكالة الوطنية" وفي سنة 2004 تم تغيير طابع الوكالة الوطنية للتشغيل من هيئة عمومية

إدارية إلى مؤسسة ذات تسيير خاص، وذلك بصدور القانون رقم 04 19 -المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل أصبحت مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، هذا ما نجده في المادة 07 منه في الفقرة 02 والتي تنص على: "الوكالة مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تحدد مهامها وتنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم"، فكانت خلال هذه مكاتب بلدية تابعة للوكالة ثل الوكالة في البلديات، كان عمالها تابعين للبلديات، ثم تم استرجاعها للوكالة بتوظيف عمال تابعين للوكالة من بداية 2008، ليتم إلغاء هذه المكاتب نهاية 2012، ليتم دمج كافة الموظفين في الوكالة، ثم بعد ذلك تم تخفيف العبء على وكالة تقرت، فأنشأت وكالة المقارين ووكالة تماسين (الطيبات-الحجيرة؟؟).

وعموما وكالة تقرت تزخر بطاقم بشري موظفين فيها يمكن تفصيلهم حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع عمال الفرع الولائي للتشغيل تقرت حسب المنصب

الرقم	المنصب	العدد
1	رئيس الفرع	1
2	رئيس الملحقة	5
3	مستشار رئيسي في التشغيل	6
4	مهندس دولة في الاحصاء	2
5	مستشار في التشغيل	22
6	مهندس اعلام آلي	1
7	تقني سامي اعلام آلي	1
8	مستشار مساعد في التشغيل	14
9	مساعد في التشغيل	1
10	عون وقاية وأمن	1
11	حارس	17
12	سائق	1
13	عاملة نظافة	1
المجموع		73

المصدر: الارقام مأخوذة من الفرع الولائي للتشغيل توقرت

وبذلك فإن عدد المعنيين باستبيان الموظفين هم 47 موظف، وذلك باستبعاد من لا يستعملون برنامج الوسيط وكذا رؤساء الوكالات، الذين لديهم حساب للرقابة لا للمعالجة. كما يوضح الجدول أدناه العروض في ملحقات الفرع الولائي للتشغيل تقرت حسب القطاع العام والخاص .

الجدول رقم 03: العروض في ملحقات الفرع الولائي للتشغيل تقرت حسب القطاع العام والخاص

الملحقة	العروض		
	قطاع أجنبي + خاص	القطاع العام	المجموع
تقرت	990	701	1691
تماسين	1151	280	1431
المقارين	600	298	898
الحجيرة	285	217	502
الطبيبات	393	295	688
المجموع	3419	1791	5210

المصدر: الأرقام مأخوذة من الفرع الولائي للتشغيل توقرت

وبذلك نلاحظ ارتفاع لعروض القطاع الخاص والاجنبي والذي يمكن أن نرجعه لحركية الحوض الاقتصادي لولاية تقرت.

كما أن الجدول التالي يوضح عروض العمل للثلاثي الأول لسنة 2023 للقطاع الخاص (الوطني، الأجنبي)

الجدول رقم 04: عروض العمل للثلاثي الأول لسنة 2023 للقطاع الخاص (الوطني، الأجنبي)

الملحقة	العروض		
	قطاع خاص أجنبي	القطاع خاص وطني	المجموع
تقرت	35	158	193
تماسين	47	190	237
المقارين	27	149	176
الحجيرة	15	112	127
الطبيبات	39	185	224
المجموع	163	794	957

المصدر: الأرقام مأخوذة من الفرع الولائي للتشغيل توقرت

2- **الدراسة الاستطلاعية:** تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي، تأتي أهميتها من محاولتنا من التأكد من علاقة الإستقرار الوظيفي بتحقيق الفعالية التنظيمية ، وبناء على دراستنا الاستطلاعية والتي تهدف إلى:

- **التعرف على ميدان الدراسة:** قمنا باستطلاع ميدان الدراسة والتعرف على الموظفين الموجودين على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل بولاية تڤرت، وذلك بعد تعيين متغيرات الدراسة. وفي دراستنا هذه أردنا معرفة علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالوكالة محل الدراسة، وفي ضوء هذا البحث وطبيعة الدراسة قمنا بالاستعانة بالاستبيان لتناسبها مع الموضوع بحثنا.

- **الإجراءات المنهجية للدراسة للتأكد من مدى وضوح ومناسبة أدوات الدراسة المستخدمة المتمثلة في استبيان الاستقرار الوظيفي.**

- **اكتشاف العراقيل والنقائص التي تواجه الباحث لتفاديها أثناء الدراسة.**

3- **المنهج والأدوات المستخدمة**

1-3 **المنهج المستخدم:** يعتبر استخدام المنهج في البحوث العلمية بمثابة الركيزة الأساسية للبحث العلمي، كما يعد من أهم العناصر الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، لأنه يحدد الطريق الذي يسلكه الباحث أثناء قيامه ببحثه، وقد تعددت المناهج واختلفت، ويعتمد الى اختيار منهج دون آخر على حسب الموضوع المراد دراسته، وكذلك حسب المشكلة ونوعية الدراسة وكذا المدة المستغرقة لإجراء هذا البحث، لأنها تختلف من بحث إلى آخر.

كما استخدمنا منهج الوصفي في دراستنا، لأنه أنسب المناهج العلمية الملائمة للدراسات الوصفية بصفة عامة، ولدراسة علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية بصفة خاصة، لأن هذا المنهج يستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وظروف الحصول عليها. وذلك لنتمكن من الوصول إلى أحكام عامة عن طريق تصميم نتائج وأحكام خاصة بالوكالة محل الدراسة

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

- **البيانات الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري والمتمثلة أساسا في الكتب والمجلات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

- **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على موظفي الوكالة بتوقرت. وقمنا بجمع وتقرير وتحليل الاستبيان باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-3 **الأدوات المستخدمة:** من أجل جمع البيانات في دراستنا هذه فقد قمنا بإعداد استبيان تم توجيهه إلى موظفي الوكالة، حيث احتوى الاستبيان الذي صممناه على جزئين هما.

- **الجزء الأول:** يضم البيانات الديمغرافية الخاصة بالموظف.

- **الجزء الثاني:** يشمل 18 أسئلة للإجابة على فرضيات الدراسة المتضمنة

● توجد علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية
- توجد علاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية
- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

3-3 **مجتمع وعينة الدراسة:** تتمحور دراستنا حول معرفة علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية، لذلك فإن مجتمع الدراسة يشمل كل الإداريين الذي عددهم 47 عامل. فتم توزيع الاستبيانات عليهم إلا أنه تم استرجاع 39 استبيان فقط.

4 **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** بناءً على طبيعة الدراسة وما تتطلبه من اختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات لاسيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التي تتناسب مع منهجية الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد تفريغ الاستبيان، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة بشكل مبسط ومختصر في بعض الأحيان، ومن أجل ذلك تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss، وتتمثل هذه الأساليب في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

II. عرض وتحليل البيانات

سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة المحاور المكونة للاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها.

1. تحليل المعلومات العينة

1.1. الجنس

الجدول رقم 05: تغيير افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	71.80%
أنثى	11	28.20%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الشركة ذكور بنسبة 80.71%، أما نسبة الإناث تعتبر ضئيلة إذ قدرت نسبتها بـ 20.28% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يقتضي توفر عنصر الرجال خاصة في المصالح التي تتطلب أشغالا صعبة أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيار يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية الفيزيولوجية للرجل مقارنة بالإناث التي يقتصر عملها على بعض الوظائف الإدارية، وكذا الموقع الجغرافي للمؤسسة حيث يقع في منطقة صناعية هذا ما جعل بعض الإناث تعزف عن العمل في المؤسسة بالإضافة إلى استمرار النظرة التقليدية اتجاه المرأة خاصة في مجال العمل بالتناوب.

2.1. السن:

الجدول رقم 06: يوضح سن المبحوثين

السن	التكرار	النسبة المئوية
------	---------	----------------

أقل من 25 سنة	12	30.76%
من 25 سنة إلى 35 سنة	14	35.90%
أكثر من 35 سنة	13	33.33%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يلاحظ من خلال الجدول أن الأعمار الذين تتراوح فئتهم العمرية من 25 إلى 35 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 35.90%، ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من 35 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 33.33% وبعدها نجد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 30.76%. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 35 سنة وهذا يرجع إلى كونهم أفراد قادرين على العطاء ويتميزون بالنضج الفكري الذي يكون في صالح المؤسسة وهو ما يؤدي إلى قلة معدل غيابهم بالتالي يزيد من مردودية المؤسسة.

3.1. المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	25.64%
جامعي	25	64.10%
أخرى	04	10.26%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي المستوى الجامعي والتي قدرت بـ 64.10% يليه المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 25.64%، ثم المستويات المتوسطة بنسبة قدرت بـ 10.23%، ثم المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 10.26%، وهذا الاختلاف في النسب يعود إلى احتياجات المؤسسة للعمال حسب المستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل تتطلب مستوى تعليمي وحاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.

4.1. الأقدمية:

الجدول رقم 08: الأقدمية في العمل للمبحوثين

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	17.94%
من 5 إلى أقل من 15 سنة	15	38.46%
من 15 فأكثر	17	43.58%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.58% المتمثلة في الفئة أكثر من 15 سنة هي أعلى نسبة ثم تليها نسبة 38.46% والمتمثلة في الفئة من 5 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة 17.94% المتمثلة في فئة أقل

من 5 سنوات، وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل، وبالتالي فهم يمتلكون الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي قضاها في المؤسسة وبالتالي تمكنهم من أدائها بسهولة، مما يجعلهم يؤدون عملهم بإتقان دون أي معرقل أو أي شيء يقيدهم.

2. تحليل عبارات الاستبيان

سنحاول في هذا العنصر تحليل كل فقرات الاستبيان على حدة باستخدام الأساليب الإحصائية

الجدول رقم 09: يوضح الحوافز وأنواعها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - تحفيزات مادية	10	21	25.64
- تحفيزات معنوية	6		15.38
- كلها معا	5		12.82
لا	18		46.16
المجموع	39		100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 84.33 % من المبحوثين، أكدوا على أن المؤسسة تقدم تحفيزات في مقابل نجد أن 16.46 % من المبحوثين لم يصرحوا بأن المؤسسة تقدم تحفيزات. فبالنسبة للذين أكدوا على أن المؤسسة تقدم تحفيزات فكانت النسبة الغالبة على نوع هذه التحفيزات مادية وقدرت نسبتها بـ 25.64 % ثم تليها نسبة 38.15 % تتمثل في الحوافز المعنوية، ثم تليها نسبة ضئيلة من الذين أجابوا بأن نوع الحوافز مادية ومعنوية معا. ويرجع ذلك إلى أن هذا النوع من التحفيزات يشجع العاملين ويرفع معنوياتهم نحو العمل والارتباط به أكثر للحصول على أداء أفضل.

الجدول رقم 10: يوضح العدالة في توزيع الحوافز

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18		46.16
لا	21		53.84
المجموع	39		100

المصدر: من إعداد الطالبين

من هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة 84.53 % من المبحوثين أجابوا بعدم وجود عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة، في المقابل نجد أن 16.46 % من المبحوثين صرحوا على وجود عدالة في توزيع هذه الحوافز، وعليه يمكن القول أن عدم وجود هذه الحوافز داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العمال الذي ينجم عنه صراع فيما بينهم، ولذلك يجب على المؤسسة أن تكون عادلة في توزيع تلك الحوافز حتى تحقق رضا العاملين وابتعادهم عن المشكلات العملية.

الجدول رقم 11: يوضح توفير فرص الترقية بالمؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - زيادة روح الانتماء	3	19	07.69
- زيادة الدافعية للعمل	9		23.07
- رفع الروح المعنوية	7		17.94
لا	20		51.28
المجموع	39		100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51.28% من العمال لم يحصلوا على فرص الترقية في حين نجد نسبة 48.71% من العمال تم حصولهم على فرض الترقية، وهي نسبة متقاربة مع نسبة العمال الذين لم يتحصلوا عليها وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدوا على أن الترقية تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل بنسبة قدرت 23.07%، تليها رفع الروح المعنوية بنسبة قدرت 17.94%، وأخيرا تؤدي إلى زيادة روح الانتماء والتي قدرت بـ 7.69%. وعليه فإن فرص الترقية موجودة في المؤسسة ولكن بنسبة قليلة وبالتالي يؤدي ذلك إلى إحباط العمال وجعلهم يتكاسلون في عملهم والذي بدوره يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 12: قوانين الترقية يتم بصورة موضوعية

النسبة المئوية %		التكرار		الاحتمالات العينة	
48.71		19		نعم	
51.28	17.94	20	7	لا: - المحسوبية	
	23.07		9	- القرابة	
	10.25		4	- الجهوية	
100		39		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 48.71% من العمال أجابوا بنعم، في حين نجد نسبة 51.28% من العمال أجابوا بـ لا، وهي نسبة متقاربة مع نسبة العمال الذين أجابوا بأن قوانين الترقية تتم بصورة موضوعية وبالنسبة للذين أجابوا بـ لا فقد أكدوا على أن قوانين الترقية تتم حسب القرابة بنسبة قدرت 23.07%، تليها المحسوبية بنسبة قدرت 17.94%، وأخيرا حسب الجهوية والتي قدرت بـ 10.25%. وعليه فإن قوانين الترقية تتم حسب القرابة وهذا ما يؤدي إلى إحباط العمال ويحد من تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 13: التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل

الاحتمالات		العينة		التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - عدم الشعور بالأمان - فقد الثقة بالمؤسسة - عدم وضوح المستقبل الوظيفي				7	17.94
				12	30.76
				8	20.51
لا				12	30.76
المجموع				39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 30.76% من العمال لا يؤثر التطبيق غير الموضوعي على رضاهم في العمل، في حين نجد نسبة 69.23% من العمال يؤثر التطبيق غير الموضوعي على رضاهم في العمل، حيث أن الذين أج

ابوا بنعم فقد أكدوا على أن التطبيق غير الموضوعي في الترقية يؤدي إلى فقد الثقة في المؤسسة بنسبة قدرت 30.76%، تليها عدم وضوح المستقبل الوظيفي بنسبة قدرت 20.51%، وأخيرا يؤدي إلى عدم الشعور بالأمان والتي قدرت بـ 17.94%. وعليه فإن التطبيق غير الموضوعي في الترقية يؤدي إلى إحباط العمال وجعلهم يتكاسلون في عملهم والذي بدوره يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 14: التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	11	28.20	
الكفاءة	10	25.64	
الشهادة	5	12.82	
علاقات شخصية	13	33.34	
المجموع	39	100	

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين أجابوا بأن العلاقات الشخصية هي المقياس الأولي والحقيقي للشركة محل الدراسة والتي قدرت نسبتهم بـ 33.34%، ثم تليها نسبة 28.20% بالنسبة للأقدمية، كما نجد أن نسبة 25.64% تتم على أساس الكفاءة، وتليها نسبة 12.82% للشهادة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة. وعليه فإن هذه المؤسسة تقوم في الترقية على أساس العلاقات الشخصية في العمل إذ يعتبر أساس غير موضوعي وغير عقلاني لأن الأسس العقلانية التي يتم على أساسها الترقية تكون إما الكفاءة أو الأقدمية أو الاثنين معا وذلك من أجل تحقيق العدالة بين العمال.

الجدول رقم 15: تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضا عن العمل

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	64.10	
لا	14	35.89	
المجموع	39	100	

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أن نسبة 64.10% من العمال أجابوا بنعم على أن تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضاهم في العمل، في حين نجد نسبة 35.89% من العمال أجابوا بـ لا أي أن تأخير الاستفادة من الترقية لا يؤثر على تحقيق رضاهم في العمل. وعليه فإن تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضاهم في العمل ويؤدي إلى إحباط العمال وبالتالي يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 16: يؤدي الترقية الاستقرار الوظيفي

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	76.92	
لا	9	23.07	

المجموع	39	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أن نسبة 76.92% من العمال أجابوا بنعم على أن الترقية تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، في حين نجد نسبة 23.07% من العمال أجابوا بـ لا على أن الترقية لا تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي. وعليه فإن رضا العمال وترقيتهم وعدم التحيز سيؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وبالتالي سيؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 17: الأجر المقدم من قبل المؤسسة والاستقرار

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم		27	69.23
لا		12	30.77
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 69.23% من المبحوثين الذين يرون بأن الأجر الذي تقدمه المؤسسة لهم تشجعهم على الاستقرار فيها، مقابل ذلك نجد نسبة 30.77% منهم يرون أن الأجر لا يشجع على الاستقرار. ومعنى ذلك أن الأجر له أهمية في حياة العامل ويعتبر دافع ومحفز لجعل العامل يبذل كل جهده في العمل، وبالتالي تحسين مردودية وإنتاجية المؤسسة وتحقيق الرضا لدى العامل.

الجدول رقم 18: المعيار المعتمد في تحديد الأجور

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
حسب ساعات العمل		22	56.41
لا أدري كيف		17	43.58
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 56.41% من المبحوثين أجابوا أن ساعات العمل هي المعيار المعتمد في تحديد أجورهم، ثم تليها نسبة 43.58% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يدرون كيف يتم تحديد أجورهم. وهذا يعني أن هذه المؤسسة تعتمد على نظام التناوب بالإضافة إلى أنه لا توجد سياسة واضحة بين نظام الأجور في المؤسسة الجزائرية عامة وفي المؤسسة محل الدراسة خاصة.

الجدول رقم 19: يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة المواظبة في العمل

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم		28	71.79
لا		11	28.20
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 71.79% من المستجيبين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يزيد من مواظبتهم على العمل حيث أفروا أن هذه المؤسسة تزيد من التزامهم لمواظبة العمل وتقلل من التغيب عن العمل وتسمح لهم من تأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق. في حين أن نسبة 28.20% من المستجيبين يروا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تساهم في تحقيق المواظبة في العمل. ومعنى ذلك أن للمشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة إذا كانت هذه

المشاركة في أمور تخص ظروف عملهم، وأن ذلك يعني معارضتهم للقرارات الصادرة وتقبلها، وهذا بدوره يولد لديهم المحبة والإقبال على العمل، ويشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل وقدرتهم على المشكلات التي قد تنشأ في مجال عملهم.

الجدول رقم 20: قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات

الاحتمالات		العينة		التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - اجتماعات				10	25.64
- جمع الآراء				21	53.84
- التقارير				4	10.25
- عن طريق الإعلانات				3	07.69
				10	25.64
لا				39	100
المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 74.36% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنعم أي أنهم يشاركون رؤسائهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم منهم 53.84% من الأفراد أقروا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق جمع الآراء، حيث يدلي كل واحد في فريق العمل برأيه بطريقة بسيطة لا تضبطها تعقيدات واجتماعات. أما 25.64% منهم أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق الاجتماعات كون فريق العمل يجتمع ولو لوقت قصير بعماله للخروج بقرار يتعلق بموقف ما خاص بالعمل، حيث يتم خلال الاجتماع وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة كما يتسنى للرؤساء التعرف على مطالب العمال وحاجياتهم ومشكلات العمل، حيث نجد أن نسبتين ضئيلتين تقدر بـ 10.25% و 07.69% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق التقارير والإعلانات، وفي مقابل ذلك نجد 25.64% من إجمالي العينة اقروا بأن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ مشاركة العمال في قراراتها. وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها إلا إذا قامت بتوفير كافة الشروط للمورد البشري، وعلى رأسها السماح له بالمشاركة في صنع القرارات حتى يصبح مسؤولاً عن عمله وبالتالي تحقيق النجاح والاستقرار، وهذا الأخير الذي يعد من أهم معايير الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 21: طبيعة المعاملة من قبل المشرف

الاحتمالات		العينة		التكرار	النسبة المئوية %
جيدة				4	10.26
مقبولة				29	74.36
سيئة				6	15.38

المجموع	39	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول نلاحظ أن نسبة 74.36% من المبحوثين أقرروا بأن معاملة المشرف لهم كانت مقبولة، تليها نسبة 15.38% منهم يرون أن هذه العلاقة سيئة، في حين أقر 10.26% منهم كذلك على أنها معاملة جيدة. ومنه نستنتج أن أغلبية العمال يقرون بأن معاملة المشرف لهم كانت مقبولة وهذا يدل على أن الأسلوب القيادي في هذه المؤسسة يتسم بالمرونة، حيث تشجع على تكوين علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن نجاح العاملين في أداء أدوارهم بشكل جيد يعتمد على مدى معاملة المشرف لهم والمعاملة الحسنة ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للمهام الموكلة إليهم وتخلق جواً من الطمأنينة في العمل.

الجدول رقم 22: التشجيع على العمل بروح الفريق

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - الإبداع في العمل - الشعور بالمسؤولية - زيادة الاندماج في العمل	10 5 15	30	25.64 12.82 38.47
لا	9		23.07
المجموع	39		100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 76.93% من المبحوثين الذي يقرون بأن المؤسسة تشجع على العمل بروح الفريق، في المقابل نجد نسبة 23.07% يقرون عكس ذلك، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فكانت نسبة 38.47% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الاندماج في العمل، ثم تليها نسبة 25.64% يرون أنه يساهم في الإبداع في العمل، أما الذين يرون بأنها تساهم في الشعور بالمسؤولية فقدرت نسبتهم بـ 12.82%. وبالتالي أن المؤسسة تحرص على إعطاء أهمية كبيرة للعمل الجماعي كونه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية والمردودية.

الجدول رقم 23: مساهمة وسائل الاتصال في إنجاح عملية اتخاذ القرار

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24		61.53
لا	15		38.47
المجموع	39		100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.53% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال تساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار، في المقابل نجد 38.47% من المبحوثين يرون عكس ذلك. ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال التي يستعملها العمال تساعدهم على أداء مهامهم وتوفر لهم المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة وناجحة وهادفة بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

الجدول رقم 24: الاتصال داخل مؤسستك يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانتماء لها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31		79.49
لا	8		20.51

المجموع	39	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 79.49% من المبحوثين يرون أن الاتصال داخل مؤسستك يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانتماء لها، في المقابل نجد 20.51% من المبحوثين يرون عكس ذلك. ومنه نستنتج أن الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانتماء لها. وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة وناجحة وهادفة بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

الجدول رقم 25: تصلك معلومات من قبل الإدارة حول المستجدات التي تخص التنمية وتطوير مسارك الوظيفي بمؤسستك

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم		24	61.53
لا		15	38.47
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.53% من المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصل من قبل الإدارة حول المستجدات التي تخص التنمية يؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة، في المقابل نجد 38.47% من المبحوثين يرون عكس ذلك. ومنه نستنتج أن المعلومات التي تصل من قبل الإدارة تساعدهم على أداء مهامهم وتوفر لهم المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة وناجحة وهادفة بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

الجدول رقم 26: يوضح الرقابة في المؤسسة وطبيعتها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم: - صرامة		4	10.26
- مرنة		8	20.51
- كلاهما		22	56.41
لا		5	12.82
المجموع		39	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 87.18% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه توجد رقابة أثناء القيام بالعمل، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 12.82% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا توجد رقابة، في حين نجد أن الذين صرحوا أنه توجد رقابة فقد كانت طبيعتها تتميز بالصرامة والمرونة في نفس الوقت بنسبة 56.41% ثم تليها نسبة المرونة بـ 20.51% ثم الصرامة بنسبة 10.26%. وعليه فالمؤسسة تعتمد على الرقابة بنوعها الصرامة والمرونة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسمح للعمال بتكوين علاقات إنسانية وتعاونية ولكن يلتزمون بتطبيق القواعد والقوانين المعمول بها كون القادة

لديهم القدرة على الضبط والتحكم وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل وهذا ما يضمن تحقيق أداء جيد وبالتالي رضا واستقرار العاملين.

3. اختبار فرضيات الدراسة: تم في هذا العنصر اختبار الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالوكالة الوطنية محل الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية

المتغيرات	قيمة لارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0.03	دالة
الفعالية التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.03، وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية عند الموظفين في الوكالة محل الدراسة. وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الوكالة محل الدراسة

- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالوكالة الوطنية محل الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية

المتغيرات	قيمة لارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	0.02	دالة
الفعالية التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.02، وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية عند الموظفين في الوكالة محل الدراسة. وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الوكالة محل الدراسة

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية

توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالوكالة الوطنية محل الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: العلاقة بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية

المتغيرات	قيمة لارتباط	مستوى الدلالة
ظروف العمل	0.05	دالة
الفعالية التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.05، وهي قيمة دالة احصائياً، ومنه نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية عند الموظفين في الوكالة محل الدراسة. وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الوكالة محل الدراسة.

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى الموظفين بالوكالة الوطنية محل الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

المتغيرات	قيمة لارتباط	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0.01	دالة
الفعالية التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.01، وهي قيمة دالة احصائياً، ومنه نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية عند الموظفين في الوكالة محل الدراسة. وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الوكالة محل الدراسة.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية من خلال طرح الاستبيان والإجابة عليه، حيث وزع على عينة انتقائية تتكون من موظفي الوكالة بتقوت، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة عليهم 47 استبيان استرجع منها 39 استبيان، حيث أنه بعد تفريغ الاستبيان تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تمثل إجابات أفراد العينة، وتمت دراسة وتحليل نتائج البرامج الإحصائية المستعملة في إطار الأساليب الإحصائية، وتم دراسة المعطيات واستخراج النتائج عبر مراحل مرتبة، تم البدء بتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية. ثم قمنا بتحليل واختبار فرضيات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لتوضيح العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية. وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج النهائية المتمثلة في قبول الفرضيات.

الختمة

الخاتمة:

يُعتبر الاستقرار الوظيفي من المفاهيم المهمة استراتيجياً للمؤسسات وتطبيقه، يتم من خلال عوامل متعددة كالحوافز، الأجر والترقية، ومشاركة المعلومات، وهي عوامل يمكن الفرد العامل الاستفادة منها وتسمح له بتطوير ذاته ليصبح أكثر استقلالية في انجاز مهامه بكل فعالية.

كما تعتبر تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية يعود عليها وعلى جميع الأطراف ذات المصلحة بالمزايا والفوائد التي يطمح لها الجميع.

لذلك شملت الدراسة جانبين الأول نظري للإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية، وبعض الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، والثاني تطبيقي لدراسة علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية بالوكالة الوطنية للتشغيل بتقريب.

من هذا المنطلق تسعى الوكالة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية وفعاليتها وتنمية قدراتها، لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة والتي تعتبر تهديدا لاستقرار العاملين بها، ولكي تتجنب كل هذا على الوكالة لضمان الاستقرار المادي والمعنوي، وكذا الاجتماعي للموظف والذي يشكل ضرورة حيوية لاستمرارية الوكالة.

- 1- **نتائج الدراسة:** توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج هي:
 - يستهدف مصطلح الاستقرار الوظيفي في الاستثمار في طاقات الفرد في المؤسسة محل الدراسة، وتطوير مهاراته في ظل التنافس.
 - عن توفر بيئة عمل ملائمة وقابلية الأفراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أمانة ضروريان لنجاح استقرار الفرد في عمله؛
 - يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية ارتباطا وثيقا مع بعض المفاهيم الإدارية كالحوافز والأجر والترقية ومشاركة المعلومات.
- 2- **توصيات الدراسة:** بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض التوصيات أهمها:
 - تبني نموذج يقيس للفعالية التنظيمية للمؤسسة بوضوح.
 - إعطاء فرص أكبر للموظفين لطرح أفكارهم ومشاركتهم.
 - تعزيز مفاهيم إدارية غير الاستقرار الوظيفي من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية.
 - ينبغي التأكيد على ضرورة المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة خاصة ذوي الخبرة و الكفاءة عن طريق التحفيز

قائمة المراجع:

- 1- ابراهيم رمضان الديب. (2006). دليل إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- 2- أحمد بن ديبش. (2017). ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية. مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل. الجزائر، كلية العلوم الانسانية: جامعة أحمد درارية.
- 3- الصرايرة خالد أحمد. (2009). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 02(العدد 3).
- 4- العيد عماد، نور الدين بوعشة. (2016). الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية(العدد الخامس)، 442.
- 5- المداني حجاج. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
- 6- إيمان الوشعي، منال الوشعي. (2019). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الوادي: جامعة الشهيد حمو لخضر.
- 7- بلقاسم سلاطنية، آخرون. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 8- بن منصور رفيقة. (2013). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن أم بواقي.
- 9- جاسم رحيم عذاري، مجبل دوازي اسماعيل. (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9(العدد 33).
- 10- جبلي فاتح. (2014). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية (صفحة ص 22). بسكرة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 11- حنفي عبد الغفار، وآخرون. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- 12- خلاصي مراد. (2016). الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراع في علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة العربي بن أم بواقي.
- 13- دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين. (2015). تفويض السلطة أثرها على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. مجلة العلوم الانسانية(العدد 40)، 306.

- 14- سمير الشوبكي. (2006). المعجم الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 15- سنوسي علي. (2016). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(العدد السابع)، ص ص 294-293.
- 16- عبد الباقي صلاح الدين، وآخرون. (2005). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 17- لطفي طلعت ابراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة.
- 18- موسى فتحي محمد. (2009). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 19- ناصر دادي عدون. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية). الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 20- نعيمة عباس خيضر، آخرون. (2006). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، الطبعة الأولى، ص 222.

الملاحق

استبيان

السيد / السيدةالمحترم

تحية طيبة و بعد ،،،

يسعى الباحثين من هذا الاستبيان للتعرف على "علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية".

يمثل هذا الاستبيان مقياسا يُعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وأن مساهمتكم في إبداء الرأي الدقيق عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان باعتباركم من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة. وهذا ما سينعكس على دقة النتائج لاستخدامها في إبراز العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

رجاءً وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 سنة ☐ أكثر من 35 سنة ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐
- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- الجزء الثاني: علاقة مؤشرات الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية

1- هل تقدم لك المؤسسة تحفيزات؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التحفيزات؟

تحفيزات مادية ☐ تحفيزات مالية ☐ تحفيزات أخرى ☐

2- هل توجد عدالة في توزيع هذه الحوافز؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل توفر لك المؤسسة فرص الترقية؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

زيادة روح الانتماء ☐ زيادة الدافعية ☐ رفع الروح ☐

4- هل تطبيق قوانين الترقية يتم بصورة موضوعية؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ لا، هل يرجع السبب إلى:

المحسوبية ☐ القرابة ☐ الجهوية ☐

5- هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يرجع إلى:

عدم الشعور بالأمان ☐ فقد الثقة في المؤسسة ☐ عدم وضوح المستقبل ☐

الوظيفي ☐ أخرى تذكر ☐

6- ما هي الأسس المعتمدة في عملية الترقية؟

☐ ☐ ☐

الأقدمية الكفاءة ☐ الشهادة علاقات شخصية

7- هل تعتقد أن تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضا عن العمل؟
نعم ☐ لا ☐

8- هل تعتقد أن الترقية تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي؟
نعم ☐ لا ☐

9- هل الأجر الذي تقدمه لك مؤسستك يشجعك على الاستقرار فيها؟
نعم ☐ لا ☐

10- ما هو المعيار المعتمد من قبل المؤسسة في تحديد الأجور؟

حسب ساعات العمل ☐ لا ندرى كيف ☐
11- هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة المواظبة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐
12- هل تعتمد مؤسستك سياسة إشراك العمال في قراراتها؟

نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم، ماهي الطريقة المستخدمة في ذلك؟

الاجتماعات ☐ جمع الآ ☐ التق ☐ عن طريق الإ ☐
13- ما طبيعة المعاملة التي تتلقاها في المؤسسة من قبل المشرف؟

جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐
14- هل تشجعك مؤسستك على العمل بروح الفريق؟

نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم، يساهم ذلك في:

الإبداع في العمل ☐ الشعور بالمس ☐ زيادة الاندماج في ☐
15- هل وسائل الاتصال الموجودة داخل مؤسستك تساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐
16- في رأيك هل يؤدي الاتصال داخل مؤسستك إلى تعزيز الالتزام والانتماء لها؟

نعم ☐ لا ☐
17- هل تصلك معلومات من قبل الإدارة حول المستجدات التي تخص التنمية والتطوير مشارك الوظيفي بمؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل توجد رقابة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم تتميز هذه الرقابة بـ

صرامة ☐ مرنة ☐ كلاهما ☐

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الموضوع: دور التعليم في التنمية البشرية
التخصص: علم النفس التربوي

إعداد الطلبة: 1- رقم التسجيل: 095113964

2- رقم التسجيل: 095113964
القسم: علم النفس التربوي
الشعبة: علم النفس التربوي
الترتبة: أستاذ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

أ. د. ب. ب. ب.

موافقة وإمضاء الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ. د. ب. ب. ب.
رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن طريف بالسياسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2010 المتعلق بقواعد المتعلق بالوقاية من السرقات العلمية ومكافئتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه:

اسم: نومزة محمد الشريف

نصفه: طالب ماجستير

PC

العدد: 02/031536/30

والصادرة بتاريخ: 12/03/21

عن دائرة: تفريات

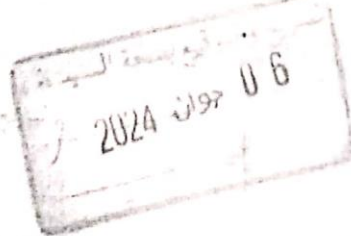
شحن (5) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس

والمكتب (5) تانجاز أعمال بحث (مذكرات التخرج، مذكرات ماجستير، مذكرات دكتوراه، أطروحة دكتوراه، ...)

مذكرة تخرج ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم
وموارد بشرية

صريح شرقي من السيد مدير الكلية والمهنية ومدير العلاقات العامة والبريد الأكاديمية المطلوبة في

تحت البحث المذكور أعلاه



امضاء المعلن



تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة):

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101775510

الصادرة بتاريخ: 2016/11/07 عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس
تخصص: تعلم وعلاج تحت رقم التسجيل: 075113764

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور النفس الوطني وعلاقته بتحقيق

الإنجاز البحثي (تدريس بالبريد الإلكتروني)

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

انجاز البحث المذكور اعلاه

2024 جوان 06

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

تصريح شرفي على التوقيع
نصروا في: 06 جوان 2024
فقيه
نائب الرئيس لشؤون الطلبة

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستقرار الوظيفي بالفعالية التنظيمية في الوكالة الوطنية للتشغيل بتقريت باتباع المنهج الوصفي لتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان المكونة من 18 عبارة، وبلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 39 فردا، ثم تم تحليل البيانات المجمعة باستعمال Spss التي من خلالها اثبتت صحة الفرضيات. وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يستهدف مصطلح الاستقرار الوظيفي في الاستثمار في طاقات الفرد في المؤسسة محل الدراسة، وتطوير مهاراته في ظل التنافس.
- عن توفر بيئة عمل ملائمة وقابلية الأفراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أمان ضروريان لنجاح استقرار الفرد في عمله؛
- يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً مع بعض المفاهيم الإدارية كالحوافز والأجر والترقية ومشاركة المعلومات.

كما تم اقتراح بعض التوصيات أهمها:

- تبني نموذج يقيس للفعالية التنظيمية للمؤسسة بوضوح.
- إعطاء فرص أكبر للموظفين لطرح أفكارهم ومشاركتهم.
- تعزيز مفاهيم إدارية غير الاستقرار الوظيفي من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية.
- يبغي التأكيد على ضرورة المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة خاصة ذوي الخبرة و الكفاءة عن طريق التحفيز

الكلمات المفتاحية: الاستقرار الوظيفي، الفعالية التنظيمية

Summary:

This study aims to identify the relationship between job stability and organizational effectiveness at the National Employment Agency in Touggourt by following a descriptive and analytical approach. Data were collected using a questionnaire consisting of 18 statements. The sample size, drawn using a simple random sampling method, amounted to 39 questionnaires. The collected data were analyzed using SPSS, which confirmed the hypotheses. The study concluded with the following results:

- Job stability aims to invest in an individual's energies and develop their skills amidst competition;
- Achieving organizational effectiveness is closely linked to certain managerial concepts such as participation in decision-making, incentives, and wages.

Some recommendations were proposed, including:

- Adopting a model that clearly measures the organizational effectiveness of the institution;
- Providing more opportunities for employees to present and share their ideas.

Keywords: job stability, organizational effectiveness.