

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

مذكرة مكملته لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

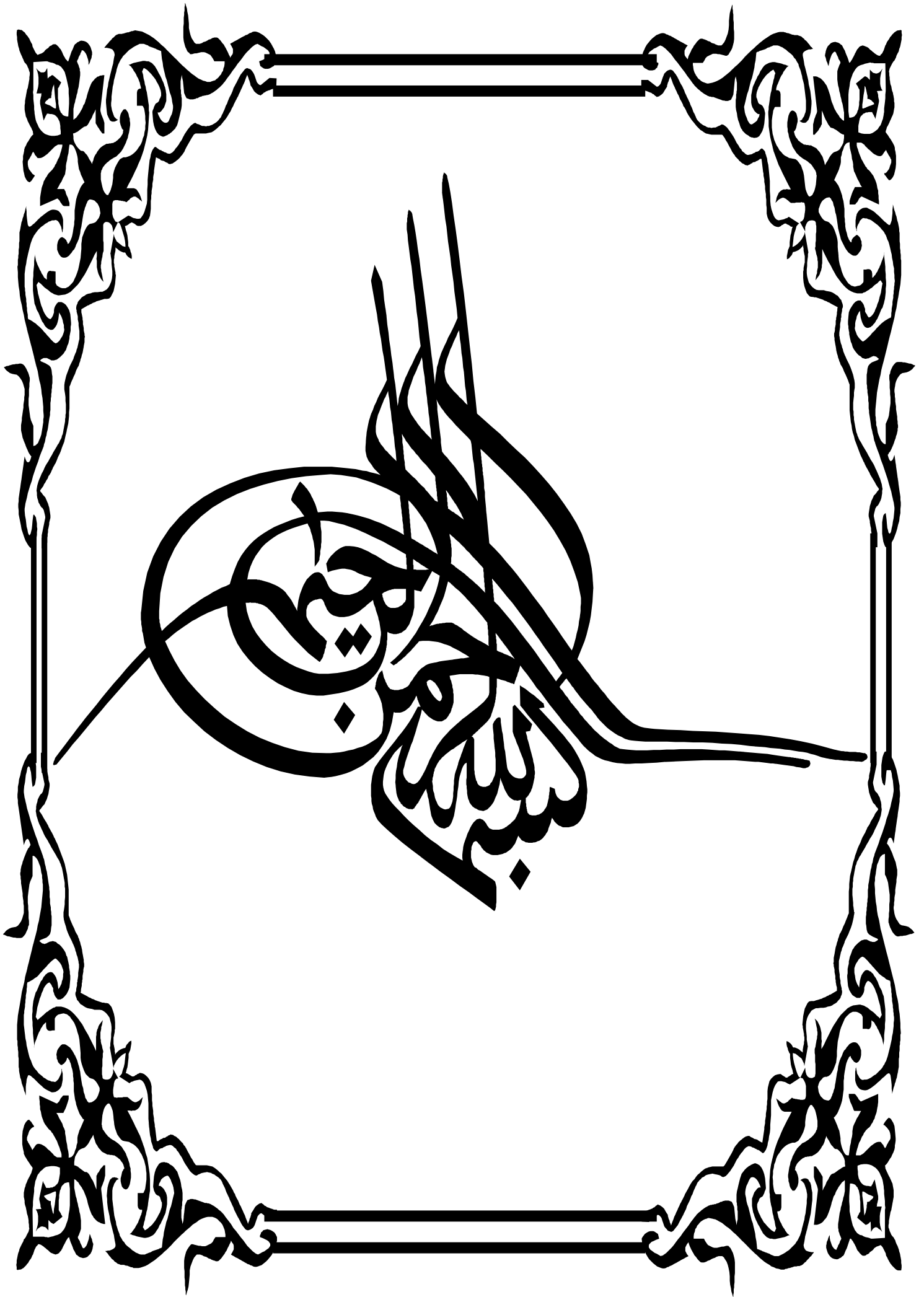
تحت إشراف:
الدكتور: رضا قجة

إعداد الطالبة:
كريمة قطوش

لجنة المناقشة

- د. بنونيقة نصيرة..... رئيسا
- د. قجة رضا..... مشرفا
- د. كتفي ياسمينه..... ممتحنا

2015/2014



فهرس الموضوعات

- شكر

01 مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

05 أولا-تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها

08 ثانيا-أسباب اختيار موضوع الدراسة

08 ثالثا- أهمية الدراسة

09 رابعا- أهداف الدراسة

10 خامسا- تحديد مفاهيم الدراسة

11 I- المناخ التنظيمي

15 II- الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى

16 III- المؤسسة

16 IV- الموظف

17 V- عقد العمل

19 VI- الأمن الوظيفي

22 VII- فقدان الأمن الوظيفي

23 سادسا- الدراسات السابقة

44 سابعا-فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

46 تمهيد

47 أولا- نشأة المناخ التنظيمي

47 ا- إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام

49 ثانيا-أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

49 ا- أهمية المناخ التنظيمي

51	II- خصائص المناخ التنظيمي
52	ثالثا- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
52	I- أبعاد المناخ التنظيمي
67	II- عناصر المناخ التنظيمي
72	رابعا- أنماط ونماذج المناخ التنظيمي
72	I- أنماط المناخ التنظيمي
75	II- نماذج المناخ التنظيمي
81	خامسا- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
81	I- العوامل التنظيمية
84	II- العوامل الخارجية
85	III- العوامل الشخصية
86	سادسا- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم وغير الملائم
86	I- الإدارة وعملية خلق المناخ الملائم
88	II- الإدارة وعملية خلق المناخ غير الملائم
89	سابعا- عملية تحليل المناخ التنظيمي
90	I- المناخ التنظيمي كمتغير مستقل
90	II- المناخ التنظيمي كمتغير تابع
91	III- المناخ التنظيمي كمتغير وسيط
93	خلاصة

الفصل الثالث: الأمن الوظيفي من منظور سوسيولوجي

95	تمهيد
96	أولا- أهمية وأهداف الأمن الوظيفي
96	I- أهمية الامن الوظيفي
97	II- أهداف الامن الوظيفي
98	ثانيا- عناصر وأبعاد الأمن الوظيفي
98	I- عناصر الامن الوظيفي

103	II- أبعاد الامن الوظيفي
106	ثالثا - الأمن الوظيفي وبعض المتغيرات
106	I- الامن الوظيفي والرضا
108	II- الامن الوظيفي والانتماء الوظيفي
109	III- الامن الوظيفي و البطالة
110	رابعا - أنواع ومقاييس الأمن الوظيفي
110	I- أنواع الامن الوظيفي
112	II- مقاييس الامن الوظيفي
114	خامسا - نظام الأمن والسلامة المهنية
114	I- تعريف الامن والسلامة المهنية
115	II- أهداف الامن والسلامة المهنية
117	سادسا - تقييم الأمن الوظيفي وكيفية تحقيقه
117	I- تقييم الامن الوظيفي
119	II- كيفية تحقيق الامن الوظيفي
121	سابعا - فقدان الأمن الوظيفي وأسباب الاهتمام به
121	I- تعريف فقدان الامن الوظيفي
121	II- أسباب الاهتمام بفقدان الامن الوظيفي
122	ثامنا - أبعاد فقدان الأمن الوظيفي
124	I- الاكراه في العمل
128	II- الاحتراق الوظيفي
131	III- الاستغلال الوظيفي
132	تاسعا - بدائل الاستغناء عن العاملين والحفاظ على الأمن الوظيفي
132	I- استخدام لبعض القوى العاملة كحائط صد
132	II- تخفيض ساعات العمل الأسبوعية
132	III- تدريب وإعادة تدريب العاملين
133	IV- النقل إلى وظائف ومواقع عمل أخرى

عاشرا- العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي	133
خلاصة	138

الفصل الرابع: سياسة التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل

تمهيد	140
أولا- مفهوم سياسة التشغيل في الجزائر	141
ثانيا- مراحل سياسة التشغيل في الجزائر	142
I- مرحلة الاحتلال	142
II- مرحلة ما بعد الاستقلال	143
III- مرحلة المخططات التنموية	144
IV- مرحلة الإنتعاش الاقتصادي	150
ثالثا- برامج التشغيل بالجزائر	151
I- برنامج أشغال المنفعة العامة ذات الإستعمال المكثف لليد العاملة	152
II- برنامج المنفعة العامة	154
III- برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية	155
ثالثا- برنامج عود ما قبل التشغيل	156
IV- تعريف عقود ما قبل التشغيل	156
V- أهداف برنامج عقود ما قبل التشغيل	158
VI- علاقات العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل	158
VII- تسيير الجهاز ومتابعة وتقييمه ومراقبة	159
رابعا- حقيقة الاندماج	160
خامسا- تقييم برنامج عقود ما قبل التشغيل	160
سادسا- مطالب عقود ما قبل التشغيل	162
خلاصة	164

الفصل الخامس: المداخل النظرية للدراسة

تمهيد	166
أولاً- المداخل النظرية للمناخ التنظيمي	167
I- نظرية النسق الإجتماعي " لبارسونز "	167
II- النظرية البيروقراطية " لفيبر "	171
III- نظرية الإدارة العلمية " لتايلور "	173
IV- نظرية المبادئ الإدارية " فايول "	176
V- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو "	179
VI- نظرية الفلسفة الإدارة " دوغلاس "	181
VII- نظريات التنظيم	183
ثانياً- المداخل النظرية للأمن الوظيفي:	187
I- نظريات المحتوى	187
II- نظرية التناقض "كريس "	197
III- نظرية الحاجات "ألدفر "	200
IV- نظرية العدالة "أدمز "	201
خلاصة	204

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد	206
أولاً- مجالات الدراسة	207
I- المجال المكاني	207
II- المجال البشري	217
III- المجال الزمني	218
ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة	218
ثالثاً- أدوات وتقنيات جمع البيانات	220
I- الملاحظة	220

221	II- المقابلة
222	III-الاستمارة.....
223	IV-السجلات والوثائق.....
223	V- المعالجة الاحصائية.....
224	رابعا- مجتمع الدراسة وخصائص العينة

الفصل السابع: علاقة المناخ التنظيمي بالأمن الوظيفي

أولاً-	الممارسات السلطوية وعلاقتها بتجسيد الإحتراق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة	232
ثانياً-	علاقة نظام الحوافز بتوليد الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة	241
ثالثاً-	فرق العمل وعلاقتها بتجسيد الاستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة	251
رابعاً-	نتائج الدراسة	261
خاتمة	265
قائمة المراجع	268

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
49	نموذج ليكرت المفسر للمناخ التنظيمي	01
71	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي	02
79	يبين العوامل والمتغيرات المساهمة في بلورة المناخ التنظيمي.	03
90	المناخ التنظيمي كحلقة وصل 90	04
111	يوضح الآثار والنتائج لأزمة عدم الأمان الوظيفي.	05
121	تطور مفهوم الأمن الوظيفي بين التقليدي والحديث.	06
122	أبعاد الشعور بعدم الأمان الوظيفي المستمد من نموذج جرينهالغ وروزنيالات 1984	07
177	الإتجاه الكلاسيكي التقليدي	08
190	سلم ماسلو للحاجات	09

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة في أماكن التوظيف	216
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	225
03	توزيع أفراد العينة حسب السن.	225
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	226
05	توزيع أفراد الفئة حسب المستوى التعليمي.	226
06	توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد.	227
04	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل المؤدى.	228
07	ممارسة نشاط آخر قبل الإلتحاق بالوظيفة الحالية.	228
08	العلاقة بين نمط السلطة المطبق داخل المؤسسة وبين الزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي عقود ما قبل التشغيل.	230
09	العلاقة بين الأسلوب المعتمد من طرف السلطة وبين تفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقته	231
10	العلاقة بين وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين ووجود صعوبة وتعقيد في المهام	232
11	العلاقة بين موضوعية القرارات الإدارية وبين تداخل في صلاحيات عمل الآخرين	234
12	العلاقة بين منح مكافآت على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل	236
13	العلاقة بين منح مكافآت على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل	239
14	العلاقة بين تناسب الاجر للجهد المبذول في العمل مع الشعور بالإحباط أثناء أداء العمل.	241
15	العلاقة بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء في العمل وجعل المسؤول موظف العقود يكره البقاء في العمل	243

245	العلاقة بين مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية لموظف العقود والشعور بالإكراه على أداء العمل	16
248	العلاقة بين العدالة في توزيع العمل والشعور بالإستغلال في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل	17
250	العلاقة بين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وبين توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظف عقود ما قبل التشغيل	18
252	العلاقة بين النقد الموجه لأسلوب الأداء أمام الزملاء وبين الشعور بإستغلال الكفاءة المهنية	19
254	العلاقة بين وجود تنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل وبين الشعور بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل	20

مقرمة

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري منظمات اجتماعية، حيث يشكل العنصر البشري فيها المحرك والمعبر عن حيويتها وتفاعلها، فبمقدار ما يبذله من جهد في أدائه ينعكس على كفايتها الإنتاجية والمنظمات الإدارية هي المنظمات التي تقدم خدماتها للمستفيدين منها عكس المنظمات الإنتاجية، فالموظف في الأولى ينتج خدمات بينما العامل في الثانية ينتج منتجات صناعية.

إن الاهتمام بالجانب الإنساني للمنظمات صار الشغل الشاغر للباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد سعوا جاهدين لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم كون المنظمات تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفراد التنظيم وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة منها ما يخص المنظمة ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية.

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء موردها البشري فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة. كما يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي وللارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزا للفرد ومستكشفات لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

وفي خضم ما سبق يتجلى دور المناخ التنظيمي في عمليات التفاعل بين كل من أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده مع إمكانيات وقيم وتطلعات واتجاهات مورده البشري، حيث يعمل هذا الأخير على تأدية ما كلف به من مهام ومسؤوليات تحقيق في مجملها أهداف المنظمة التي يعمل بها فمن خلال عمل الموظف ضمن هذا المناخ وقضاء يومه الوظيفي فيه يكتسب خبرته ويكون تجاربه و يقيم علاقات يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ومن بين أهم هذه الحاجات الاستقرار في العمل وتحقيق الأمن الوظيفي الذي يعد مطلباً أساسياً ومهما للفرد لتمكينه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية، هذا ويتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أي ما يطلق عليه بالعوامل الشخصية وهي عوامل لها علاقة بقدرات العاملين ومهاراتهم، وقد تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه، أما النوع الآخر من العوامل

متعلقة بالوظيفة أو بالعمل نفسه ومدى تناسب واجبات الوظيفة لقدرات وميولات وإمكانيات الشخص أو عوامل أخرى متعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والذي يؤثر بدوره على امن واستقرار موظفي عقود ما قبل التشغيل حيث كان وما زال يتخبط في المشكلات التنظيمية نتيجة عدم استقرار في العمل، حيث لعبت الثورة الصناعة دورا كبيرا في إحداث مشكلات اجتماعية للإنسان عامة وللطبقة العاملة على وجه الخصوص وقد أدى اتجاه المنظمات إلى تصغير حجمها، وإعادة هيكلتها وإعادة هندسته عملياتها، وتغيرات التي رافقت ظهور عولمة التي تزايد استخدامها نوع من العمالة هي العمالة المؤقتة ⁽¹⁾ إذا أصبح من الملاحظ نوعين من العمالة في أعلى المنظمات والمؤسسات : النوع الأول يتمثل في الأفراد المنتظمين أو الدائمين الذين يشتغلون في وظائف رئيسية ومحورية للمنظم أو المؤسسة التي تتطلب التزاما وتواجدا دائما داخل مكان العمل ويتمتعون بكل المزايا التي تقدمها المنظمة، أما النوع الثاني فهم العمالة المؤقتة (موظفي عقود ما قبل التشغيل) والتي تتضمن الذين يقدمون خدماتهم للمنظمة والذين تم تعيينهم لفترات قصيرة من الزمن ولظروف معينة، ويكون للمنظمة الخيار بين تحديد العقد المؤقت والذي يمثل عقدا محدد المدة وبين تثبيت العامل أي الاحتفاظ به كعامل دائم في المنظمة .

ومن منطلق أهمية المناخ التنظيمي لتنمية الشعور بالأمن الوظيفي اللازم لزيادة درجات الولاء للعاملين وضمان قيامهم بالعمل على أفضل وجه، وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات وإنجاز العمل في وقت قصير وبأقل تكلفة وجهد، ومن منطلق تعقد مهامه الوظائف في العصر الحالي وحاجتها إلى عمال يتمتعون بمهارات وقدرات مرتفعة الوفاء بمهام العمل في ضوء قلة فرص العمل التي تفرض الاهتمام بالموارد البشري.

ومن هنا كان اهتمام الباحث منصبا في محاولة البحث عن أهم محددات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالأمن الوظيفي أو تجسيد لأبعاد فقدان الأمن الوظيفي.

وعلى هذا النحو جاء موضوع الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل لمعالجة ظاهرة تنظيمية هامة استقرت داخل المؤسسات

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية المستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 30.

بأنواعها المختلفة ومن اجل الكشف حيثيات هذه العلاقة توجهنا ببحثنا هذا لإحدى المؤسسات الوطنية والتي تعد من أهم المؤسسات التعليمية في الجزائر ألا وهي مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك للتعرف عن قرب على مناخها التنظيمي، وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة كان لابد من تقسيمها إلى عدة فصول وهي كالآتي: تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي من خلال طرح الإشكالية أهمية وأهداف الدراسة، تليها تحديد المفاهيم، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذه الإشكالية سواء من قريب أو من بعيد وأخيرا فروض الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للمعالجة التحليلية لمناخ التنظيمي بالتعرض إلى نشأة المناخ التنظيمي، أهميته وخصائصه، أبعاده وعناصره وكذلك أنماطه ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه وأخيرا عملية تحليل المناخ التنظيمي.

يليهما الفصل الثالث تناولنا فيه الأمن الوظيفي من منظور سوسولوجي بالتطرق إلى أهميته وأهدافه، عناصره وإبعاده، أنواعه وأهم مقايسته.

أما الفصل الرابع تناولنا فيه سياسة التشغيل في الجزائر بمختلف مراحلها ثم التطرق إلى برامج التشغيل بما فيها برامج عقود ما قبل التشغيل.

يليهما الفصل الخامس الذي احتوى على المداخل النظرية لكل من المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي.

أما الفصل السادس: فقد احتوى على الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة بما فيها العينة والتعريف بجامعة المسيلة مجال الدراسة.

وأخيرا الفصل السابع: نمثل في عرض وتحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة.

ثم خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً-تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها.

ثانياً-أسباب اختيار موضوع الدراسة.

ثالثاً- أهمية الدراسة.

رابعاً- أهداف الدراسة.

خامساً- تحدد مفاهيم الدراسة.

I- المناخ التنظيمي.

II-الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى.

III- المؤسسة.

IV- الموظف.

V- عقد العمل.

VI- الأمن الوظيفي

VII-فقدان الأمن الوظيفي.

سادساً- الدراسات السابقة.

سابعاً-فروض الدراسة.

أولاً- تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها:

تسعى المنظمات في ظل الظروف الصعبة إلى البقاء و الاستمرار و هذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة، بحيث تعتبر هذه الأخيرة المحور الرئيسي للنشاط الإداري، وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية، ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة موارد المنظمات المادية منها والبشرية، ذلك أن أهم عوامل النجاح الذي تحققه أي منظمة؛ إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة لتتسجم مع أهدافها العامة وخطوطها العريضة من جهة، وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى؛ وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها مع اختيار أنسب الطرق والأساليب لاتخاذها.

إن تجربة الإدارة المحلية الجزائرية وبعد مرور أكثر من ستة عقود على الاستقلال لم تستقر بعد على نموذج إداري واحد معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، ويستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع سواء كان ذلك على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول المناخ التنظيمي أنه أحد المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات والمؤسسات لما له من الأثر الكبير في تخفيف الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، مما يوضح أهميته على طبيعة وماهية المناخ السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة، وذلك من أجل بناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتعديل النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس أيجاباً على سلوك وأداء أعضاء المنظمة ومن ثم تنمية قدرتها على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.⁽¹⁾

¹ - الصيدلاني خالد بن صالح أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، منطقة المدينة المنورة، جامعة نايف للعلوم العربية، الرياض، 2000، ص 37.

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الأمن الوظيفي لعمالها فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المؤسسة، إن جوهر الأمر وجوب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

وترى الباحثة أن الدراسة القليلة والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بتحقيق الأمن الوظيفي لعمال عقود ما قبل التشغيل يمثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعمليات التطور، ومحدد لكفاءات العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية ولقدرتها على تحقيق الأهداف المتواخاة منها بكفاية وفعالية حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقة للنمو وتحقيق الأمن للعاملين باعتبار أن القيم الإنسانية جنبا إلى جنب مع القيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمؤسسة.

كما أن المناخ السلبي الغير فعال والذي يتسم بالرسمية والانتهازية وعدم التعاون يشعر العاملين فيه بضعف الانتماء والإحساس بفقدان الأمن الوظيفي مما يؤثر في المحصلة النهائية على أهداف العاملين والتنظيم على حد سواء.

ويذكر " اللوزي" في تعريفه للمناخ التنظيمي قائلا: "إن مصلحة أي تنظيم تقتضي الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها".⁽¹⁾

وهكذا فإن المناخ التنظيمي يشكل الوتيرة الأساسية في أية منظمة فإذا ما أتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين أعضاء المؤسسة، ينعكس ذلك على نجاح وديمومة المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز خاصة مع تزايد الاهتمام بالسلوكات التي تعزز العمل الوظيفي المكلف به جميع من هم

¹ - اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، عمان، 2010،

في المنظمة، عكس ذلك سيعاني العاملون بفقدان الأمن الوظيفي وينعكس أيضا على ديمومة المؤسسة ونجاحها، وتعد فئة موظفي عقود ما قبل التشغيل أكثر الفئات عرضة لفقدان الأمن الوظيفي في خضم نمط العلاقة التعاقدية المحددة المدة من جهة والمناخ التنظيمي في خضم أبعاده من جهة أخرى.

فمشكلة الدراسة نابعة من إحساسنا بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بتحقيق الأمن الوظيفي لموظفي عقود ما قبل التشغيل في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وعلى الرغم من تناول الباحثين لأبعاد المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل إلا أن هذا الموضوع لا يزال يلقى الاختلاف والتباين بينهم في تحديد الأبعاد المكونة له والتي يرى البعض أنها تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج سلبا أو إيجابا كالهيكلة التنظيمية، الاتصال، الإشراف، الظروف الفيزيائية وغيرها من العوامل والأبعاد ولهذا تولد لدى الباحثة الاهتمام بإجراء هذه الدراسة بهدف الوقوف على الظاهرة مجال الدراسة من خلال محددات المناخ التنظيمي التي تم تحديدها في ثلاثة أبعاد رئيسية لها علاقة بفقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل تجلت في: الممارسات السلطوية، ونظام الحوافز (المادية والمعنوية)، فرق العمل (الرسمية وغير الرسمية).

أما أبعاد فقدان الأمن الوظيفي قد تم تحديدها في جملة من الأبعاد نرى أنها ذات علاقة بأبعاد المناخ التنظيمي الغير فعال وهو ما نقف عليه من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما علاقة المناخ التنظيمي للمؤسسة بفقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة؟

وللإجابة على التساؤل في المؤسسة مجال الدراسة عمدنا إلى صياغة جملة من التساؤلات الفرعية انطلاقا من أهداف الدراسة، ومن خلال الربط بين كل من أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأمن الوظيفي) وهي كالتالي:

س1- هل للممارسات السلطوية الغير فعالة دور في تجسيد الإحترق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة؟

س2- هل نظام الحوافز الغير فعال المطبق داخل المؤسسة يولد الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة؟

س3- هل تعمل فرق العمل على تكريس الاستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة؟

ثانيا - أسباب إختيار موضوع الدراسة:

إن إختيار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي يرجع لعدة أسباب تتجلى في النقاط التالية:

- إنجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعا حديثا نسبيا، وترقى لأن تكون رسالة ماستر جيدة في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم إلى حد ما بكل المعلومات الخاصة بالمناخ التنظيمي والأمن الوظيفي.

- تقديم دراسة سوسولوجية تبحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي لكون أغلب الدراسات في هذا الموضوع تتعلق بمجال إدارة الأعمال.

- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية.

- معرفة مدى إحساس الموظف الجزائري بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

- البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

- القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة خدماتية إدارية ذات منتجات علمية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتي نأمل أن تلقي اهتماما من قبل مسئولو الدولة.

- لفت انتباه أصحاب المؤسسات إلي ضرورة تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل.

ثالثاً - أهمية الدراسة:

اكتست هذه الدراسة أهميتها من الأمور الآتية:

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار والمسؤولين في إدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تساعد في وضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات الإدارية للوصول إلى الأهداف المنشودة لما للمناخ التنظيمي دور في تجسيد لأبعاد الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل.

- تتوقع الباحثة أن تفيد نتائج هذه الدراسة في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في إدارات جامعة محمد بوضياف مما يمكن من الوصول إلى مستوى أداء أفضل للعاملين وتحقيق استقرارهم في العمل.

- ترغب الباحثة أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في إدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في معرفة مستويات فقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي العقود وذلك من أجل التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه.

- تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثة من الدراسات الأولى التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في كليات وإدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى مكتبة الجامعة في مجال العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وأهمية أبعاد فقدان الأمن الوظيفي في الإدارة الجامعية.

رابعاً - أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مفاده: بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والأمن الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى عدد من الأهداف الفرعية العلمية والعملية.

- الأهداف العلمية:

- وتتمثل الأهداف العلمية لهذه الدراسة في الآتي:
- الكشف عن حقائق الظاهرة المدروسة.
- معرفة عوامل استقرار أو عدم استقرار عمال عقود ما قبل التشغيل بالمؤسسة الجزائرية.
- معرفة أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة في تحقيق الأمن الوظيفي أو فقدان الأمن الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل.
- معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

- الأهداف العملية:

- تتمثل الأهداف العملية لهذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والأمن الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل داخل المؤسسة مجال الدراسة .
- الوقوف على ما إذا كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ومستويات الشعور بفقدان الأمن الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل بالمؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وعلاقتها بفقدان الأمن الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل بالمؤسسة مجال الدراسة .
- التعرف على دور الممارسات السلطوية في تجسيد الإحترق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة .
- التعرف على ما إذا كان نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة يولد الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على عوامل تحسين المناخ التنظيمي للحد من فقدان الأمن الوظيفي.
- التطرق إلى مختلف المداخل النظرية للمناخ التنظيمي وأهم النظريات التي حاولت البحث في هذا الموضوع.
- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود كل المؤسسات ويسهم بشكل فعال في تجسيد الأمن الوظيفي.

- السعي للتوصل إلى مناخ تنظيمي يضع المورد البشري ضمن أولى أولوياته ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفائته لتنمية ولائه ويجسد استقراره في العمل.

- الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل المناخ التنظيمي (نسق السلطة جماعة العمل، نظام الحوافز، من جهة ومؤشرات فقدان الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة أخرى كمتغير تابع (الاستغراق الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الإكراه في العمل).

خامسا - تحديد مفاهيم الدراسة:

يعالج هذا الجزء المفاهيم الواردة في الدراسة حيث يفرض الأسلوب المنهجي على الباحث نقطة ذات أهمية كبيرة للأعمال التي يقومون بها في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بإعطاء توضيحات للمفاهيم التي هي عبارة عن تصورات ذهنية عامة ومجردة لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما.⁽¹⁾

ويعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة كما يلي:

1- المناخ التنظيمي: تعددت التعاريف والمفاهيم المحددة لمدلول المناخ التنظيمي في خضم تعدد الدراسات والمداخل النظرية إلا أنه من الصعب تحديد مدلوله دون الرجوع إلي تحديد كل من المناخ والتنظيم.

أ- المناخ: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم المستخدم إداريا وتنظيميا، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.⁽²⁾

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص118.

² - المدهون موسى الجزراوي، إبراهيم: تحليل السلوك التنظيم، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1999، ص397.

ب- **التنظيم لغة:** مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم بشيء إلى آخره، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. (1)

• **التنظيم اصطلاحاً:** تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات معينة يتشابه أو يرتبط النشاط في نطاق كل منها. كذا تحديد العلاقات والتداخلات بين تلك الوحدات، بما يؤدي في النهاية إلى أن تعمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها البعض مكونة لكل موحد يهدف في النهاية إلى تحقيق هدف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ممكن. (2)

من خلال ما سبق نعرض جملة من التعاريف المحددة لمدلول المناخ التنظيمي، حيث يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ونظراً لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي مثل: بيئة التنظيم، أو المنظمة، أو المناخ التنظيمي، أو المناخ الإدارية أو المناخ المؤسسي، أو المناخ السيكولوجي ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها تتسم بالترابط والتداخل والاهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمتطلبات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة. (3)

ويستعمل المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (4)

1- الفيروز آبادي، مجد الدين بن يعقوب: القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 2003، ص1071.

2- عشاوي سعد الدين: الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص125.

3 - العواملة نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، م11، ع3، 1994، ص241.

4 - القربوتي محمد: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، م9، ع5، 1998، ص78.

كما يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة عامة والإدارات التربوية خاصة، وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة السبق في ظهور مثل هذه المفاهيم. (1)

وقد تباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشتمل بيئتها الخارجية أيضا.

ويعتبر المناخ التنظيمي من الخصائص المميزة للبيئة التي تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم لسلوكهم ودافعيتهم.

والمناخ التنظيمي كما يعرفه "هلال" بأنه "مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سبل العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل". (2)

يشير هذا التعريف إلى أهمية مرونة المناخ التنظيمي وملاءمته للمتغيرات التي تلقى بضلالها الكثيفة والملحة من متطلبات التوائم والتكيف مع التطورات المتسارعة، لأن المناخ الإداري ليس جامدا ولا ثابتا أو هو محدد للمسار وإنما هو نتيجة التفاعل الداخلي بين مكوناته أي الأفراد والتنظيم معا ومدى تأثير هذا التفاعل على سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم.

ويشير "عبد القادر" إلى إن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة". (3)

¹ - الحربي خلف بن رشيد: المناخ التنظيمي السائد في كليات التعليم وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1999، ص41.

² - هلال علي: معجم المصطلحات الإدارية، جامعة القاهرة، مركز الدراسات السياسية، القاهرة، 1993، ص42.

³ - عبد القادر هالة أحمد،: المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 1987، ص10.

وبيعني ذلك أن الكاتب ركز على أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل الاجتماعي بما يعكس عملية تكامل وتناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، غير أنه لم يتطرق صراحة لأهمية السلوك في التأثير والتأثر في تفاعلات المتغيرات التنظيمية، والتي تعكس فعالية تحقيق مخرجات العملية التنظيمية أما "فريد لاندر مارجوليس" "Friedlander Margulies" فيشير إلى أن المناخ التنظيمي ليس خاصة مجردة من العوامل الشخصية كما أنه ليس خاصة شخصية بل هو عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة التنظيم الداخلية تتخذ بحسب إدراك الفرد الموظف". (1)

إن هذا المفهوم يشير إلى طبيعة الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي كونها ذات طبيعة مستقرة أو ثابتة نسبياً كما يوضح أهمية المناخ التنظيمي كونه عاملاً مؤثراً على مستوى الأفراد داخل التنظيم، وعدم إمكانية قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن أفرادها، يظهر التعريف الدور الرئيسي لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لمجمل الظروف والمتغيرات بشكل عام، والتي من خلالها يتم تحديد المواقف والاتجاهات. أم "المغربي" فيعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه". وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي". (2)

تميز هذا المفهوم بمدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، وبين أن السلوك للأفراد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

¹ - الزوبعي محمد: تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو بعض الآخر، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد 21، 2004، ص114.

² - المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1995، ص303.

كما عرف "الفريوتي" المناخ التنظيمي بأنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين به، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية، ولكن دون شك يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية، ومعرفة آثاره إن كانت إيجابية أم سلبية على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية.

ويتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، ويعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات، إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلى أنها تدور جميعها حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه، ويبرز هذا من خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة ويؤثر على سلوك العاملين في المنظمة، وأخيراً فإن المناخ التنظيمي عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

ومن خلال استعراضنا للتعريفات السابقة، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي وفق ما يلي فهو مجموعة خصائص المنظمة والنتيجة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها والمميزة لها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم.

¹ - الفريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، ط2، عمان، الأردن، 1994، ص215.

2- الفرق بين مفهوم المناخ وبعض المفاهيم الأخرى:

للتأكيد على خصائص المناخ التنظيمي ينبغي التمييز بينه وبين بعض المفاهيم المشابهة حتى يمكن تجنب الخلط المحتمل وقوعه في تحديد مفهوم خاص بالمناخ التنظيمي وهي كالتالي:

أ- **بيئة العمل:** وتتعلق بما يدور داخل وخارج التنظيم على المستوى الكلي (Macro) بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور على المستوى الشيق الجزئي (Micro) فقط.

ب- **المناخ الإداري:** ويتعلق بتصرفات وتأثير الإدارة العليا، وما يتخذه قادة المنظمة من قرارات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم، وبعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين في المنظمة.

ج- **المناخ النفسي:** ويعد هذا المفهوم الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ التنظيمي فمن خلاله يتهيأ الفرد للممارسة الوظيفية أو المهنة الملقاة على عاقلته بشكل أكثر فعالية ملائمة لرغباته وحاجاته،⁽¹⁾ ويتم التمييز بينهما في النقاط التالية:

- يتم قياس المناخ التنظيم باستخدام المتوسطات الإدراكية، بينما يتم قياس المناخ النفسي عن طريق التقييم الشخصي للأحداث.

- تعتبر المنظمة هي وحدة التحليل في المناخ التنظيمي، بينما يعتبر الفرد هو وحدة التحليل في المناخ النفسي.

د- **الثقافة التنظيمية:** هي تعبير عن القيم التي يحملها الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، ويعملون على تطبيقها إنطلاقاً من قناعاتهم الشخصية بها، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، كما تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بها، إذ أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم، بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات وتعد أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي.⁽²⁾

¹ - الحربي خلف: المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء التدريس، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999، ص 43.

² - السيارى الهادي: العلاقة بين الحقائق التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، م 37، ع 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص 255.

3- المؤسسة: المؤسسة هي "عبارة عن تجمع إنساني متدرج، تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل، وتوزيع السلع والخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على الحوافز، الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".⁽¹⁾

من خلال التعريف نستنتج بأن المؤسسة تتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والبشرية بغية الوصول إلي تحقيق الأهداف المسطرة.

4- الموظف: يعرفه "الجوهري" "على أنه موظف عمومي خاضع لقانون أساسي معين في عمل دائم ومرسم في رتبة من السلم التدريجي لإدارة المؤسسة".⁽²⁾

أما "هشام هاشم رفعت" فيعرف الموظف على أنه "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه".⁽³⁾

من خلال التعريفين يتضح لنا التعريف الإجرائي للموظف على أنه ذلك الشخص الذي ينفذ مهمة ما في مكان عمل ما بموجب عقد لصالح صاحب العمل.

5- عقد العمل: يعتبر عقد العمل اتفاقية يتعهد بمقتضاها عامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر، ويعتبر عقد العمل من العقود الرضائية التي تتم بمجرد القبول وهو عقد معاوضة ملزم للطرفين، إذ ينشئ لكل من طرفيه التزامات في مقابل التزامات يلتزم بها الطرف الآخر.

و يعرف "أحمية سليمان" عقد العمل على أنه اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل وتحت إشرافه وإدارته وتوجيهه لمدة محددة أو غير محددة، مقابل أجر معين ومحدد سلفا.⁽⁴⁾

¹- هلال رحمون: المحاسبة التحليلية نظام المعلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص13.

²- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة قضايا ومفاهيم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص7.

³- هشام هاشم رفعت: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 1996، ص368.

⁴- سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص15.

كما يعرفه "جلال مصطفى القرشي" على أنه "عقد يلتزم بمقتضاه العامل بالعمل لصالح صاحب العمل أو المستخدم، تحت إشرافه وتوجيهه مقابل أجر محدد ولمدة محددة أو غير محددة".⁽¹⁾

كما تقوم التشريعات المدنية بوضع بعض التعريفات الخاصة بعقد العمل مثل: المادة 08 من قانون علاقات العمل الجزائري: تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقات الجماعية وعقد العمل.⁽²⁾ وينقسم عقد العمل إلى نوعين حسب مدته إلى:

- عقد العمل المحدد المدة.

- عقد العمل غير المحدد المدة.

أ- **عقد العمل المحدد المدة** : يعتبر الزمن عنصرا من العناصر الأساسية في عقد العمل المحدد المدة، وإن الالتزام يتوقف عندئذ على الزمن الذي قدر له أن ينمو فيه، حيث يعتبر عقد العمل محدد المدة، عقد كتابي أو شفهي، يتم بين صاحب العمل والعامل لأداء عمل في مدة زمنية محددة.

و يعرفه "عبد الناصر توفيق العطار" بأنه "العقد الذي ينتهي بتحقيق أجل معين أي حادث مستقبل الوقوع سواء كان هذا الحادث معلوما للمتعاقدين أم غير معلوم طالما كان تحققه لا يتوقف على إرادة أحدهما".⁽³⁾

كما يعرفه "همام زهران" بأنه " ذلك العمل الذي يدخل بطبيعته فيما يزاوله صاحب العمل من نشاط وتقتضي طبيعته إنجاز مدة محدودة، أو الذي ينصب على عمل بذاته وينتهي بإنتهائه".⁽⁴⁾

¹ - جلال مصطفى القرشي: شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 80.

² - المادة 08 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.

³ - عبد الناصر توفيق العطار: أحكام قانون العمل (الصادر بالقانون رقم 13 سنة 2003)، 2007، ص 134.

⁴ - همام محمد محمود زهران: قانون العمل (عقد العمل الفردي)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 67.

ويحدده قانون علاقات العمل الجزائري في المادة 12 على أنه "يمكن إبرام عقد عمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو الجزئي في الحالات المنصوص عليها".⁽¹⁾

ومن هنا نخلص إلى التعريف الإجرائي لعقد العمل حيث لا يوجد ارتباط بين الطريقة التي يتعين بها الأجر وبين مدة العقد فيستوي أن يكون الأجر محددًا تحديدًا زمنيًا أو بالقطعة، وإذا كان الأجر يتحدد بالقطعة فليس معنى ذلك أن العقد ينتهي بالانتهاء من إنتاج كل وحدة من الوحدات ولا يكون العقد محدد المدة في هذه الحالة إلا إذا كان قد إنفق فيه على عدد معين من القطع التي يجب عملها ومن هنا ينتهي العقد بإنهاء عمل القطعة المنتق عليها.

ب- عقد العمل غير المحدد المدة: عقد العمل غير المحدد المدة هو ذلك العقد الذي لا يكون الزمن عنصراً جوهرياً في تنفيذه، فهو يرمي إلى القيام بعمل أو حاجة لا يمكن إشباعها مقترنة بزمان محدد، تنص المادة 11 من قانون علاقات العمل: على أنه "يعتبر العقد مبرماً لمدة غير محدودة، إلا إذا نص على غير ذلك كتابة"⁽²⁾ وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة كما يمكن اعتبار عقد العمل غير محدد المدة، إذا تم تجديد عقد العمل محدد المدة لأكثر من مرة، حيث في الأصل أن العقد المحدد المدة ينتهي بانقضاء المدة المحددة له، أو بإنجاز الخدمة المقصودة منه ومع ذلك يمكن أن يواصل المتعاقدان في تنفيذه بعد إنتهائه، ويمكن أن يفسر السكوت في هذه الحالة والاستمرار في تنفيذ الالتزام رغبة في تجديد العقد أو تمديده، وهنا يتحول العقد إلى عقد غير محدد المدة.

6- الأمن الوظيفي:

- **الأمن لغة:** الأمن ضد الخوف، والأمانة ضد الخيانة، قال تعالى: ﴿الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾ [سورة قريش الآية رقم 4]، وهذا يوضح أهمية الأمن للإنسان.⁽³⁾

¹ - المادة 12 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.

² - المادة 11 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.

³ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صابري، ج5، بيروت، 2005، ص163.

• **الوظيفة:** لغة، "جمعها وظائف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً، ألزمها إياه".⁽¹⁾

الأمن الوظيفي اصطلاحاً: إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل

أ- مفهوم الأمن الوظيفي: تعددت مفاهيم الأمن الوظيفي في ضوء تباين اتجاهات تفسير حسب تدرج الأوليات والحاجات بالنسبة للعاملين، فالعاملين الذين يريدون من الوظيفة أن تشبع احتياجاتهم المادية يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور إقتصادي بحت، أما العاملون الذين يهتمهم في المقام الأول أن تمنحهم الوظيفة المكانة اللائقة بغض النظر عن عوامل الربح والخسارة، يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور إجتماعي.

ب- تعريف الأمن الوظيفي: عرف "كوهنت" (1989) الأمن الوظيفي كمرادف للثقة التي تظهر في أداء العاملين بأنه: "الثقة التي يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهامهم وأعمالهم والتي تعبر عما تحققه لهم الوظيفة من إشباعات".⁽²⁾

فالمنظمة تسعى لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات أن يؤديها الأفراد العاملون فيها، على مختلف مستوياتهم الوظيفية والأفراد العاملين يجدون في العمل، بكل ما لديهم من حاجات ورغبات وتوقعات وطموحات ينشدون إشباعها وتحقيقها من خلال عملهم الوظيفي، وتنتج المنظمة عندما تتزاحم ما بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.⁽³⁾

كما يعرفه "عبد الوهاب" بأنه "شعور العاملين بأنهم يخضعون لنظام داخلي عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبي وأي مميزات أخرى".⁽⁴⁾

كما إعتد "هوجر" على اتجاهات رفض أو قبول العمل، فعرف الأمن الوظيفي بأنه "اتجاهات العاملين نحو العمل التي تظهر في شكل سلوكيات سلبية رافضة للعمل عند عدم

² - ابن منظور: ج15، مرجع نفسه، ص24.

² - كوهنت ران دال: مراحل تطور الأمن الوظيفي، ترجمة محمد مخيمر، دار غريب، طنطا، 1989، ص400.

³ - هرش ريتشارد: الأمن الوظيفي، ترجمة: سيد عبد المتعال، دار النهضة العربية، 1991، ص25.

⁴ - عبد الوهاب على محمد: المدخل السلوكي في الإدارة نظرة متكاملة، مطابع معهد الإدارة، الرياض، 1990، ص36.

تلبية رغباتهم أو عدم إشباعه طموحاتهم، وسلوكيات إيجابية محبذة للعمل في حالة تلبية رغباتهم وإشباعه لطموحاتهم".⁽¹⁾

والأمن الوظيفي يمكن وصفه بإعتباره إحساساً بالأمن يعتري الشخص شاغل الوظيفي ويحميه حتى يتمكن من القيام بدوره في عملية الإنتاج.

والأمن الوظيفي ليس إنجازاً فحسب، بل هو مجموعة من الوسائل التي ترمي إلى أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها الفرد، ثم تنعكس على أدائه إيجابياً. وقد ذكرت "بلمعروف" "أن لفظ الأمن هو عبارة عن إحساس يستشعره الفرد كراحة في النفس والبال".⁽²⁾ أما مدلول الأمن الوظيفي فينطبق على الوظيفة التي يشغلها الفرد ويقوم بأداء الأنشطة المترتبة عليها، إذ هي عبارة عن إرتباطات متداخلة بين الفرد والوظيفة.

كما يعرف بأنه "شعور الموظف بالأمان في علمه بعد تعيينه وتثبيته على وظيفة في جهاز ما وعدم إنهاء خدمته إلا بموجب أنظمة ولوائح وقواعد واضحة ومعروفة لديه".⁽³⁾ إذن فالأمن الوظيفي هو مجموعة من عناصر العمل التي تؤدي إلى الإستمرارية في أداء دور معين في العمل في منظمة ما بغض النظر عن صاحب العمل، أو طبيعة الوظيفة المؤداة.

وفي خضم ما سبق نجد أن الأمن الوظيفي قد ارتبط بالحاجات الأساسية للأمن بمعنى إشباع إحتياجات العاملين ليست المادية فقط بل الإجتماعية والروحية بما يشعر العاملين بقيمتهم ومكانتهم، وهو ما يمكن تفسيره بشكل أوضح من خلال النظريات المفسرة للأمن الوظيفي، وعليه فإن الأمن الوظيفي عبارة عن:

- شعور بالثقة ينعكس على مستويات الأداء.
- قبول العمل بشرط أن يلبي رغبات العاملين ويشبع طموحاتهم الآنية والمستقبلية.
- توفير الاستقرار نتيجة استمرار العمل.
- توفير مصدر دخل مناسب وبيئة عمل مستقرة.

¹ - هوجر ديفيد: مرتكزات الأمن الوظيفي، مكتبة جرير، الرياض، 1991، ص100.

² - بلمعروف وسيلة أحمد: الأمن الوظيفي والانتاجية في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995، ص55.

³ - عصفور محمد شاكر: الاستقرار الوظيفي، مجلة المدينة، ع 176، شعبان 1992، ص12.

وقد أضاف "بليزر" الأنماط السلوكية إلى الثقة، فعرف الأمن الوظيفي بأنه: "أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها العاملون بشكل إيجابي يخفف من ضغوط العمل عليهم، ويضفي مزيداً من الثقة والهدوء أثناء تأدية مهام وواجبات أعمالهم".⁽¹⁾ وهكذا ومما لا شك فيه أن إشباع حاجات الإنسان وتوقعاته وطموحاته وأهدافه في المنظمة، مرتبطة بتحقيق المنظمة نفسها، وهذا يتطلب فهم دوافع الموظف، وفهم العلاقة الوطيدة والمتفاعلة بين الموظف وبين المنظمة التي يعمل بها، كما يتعلق فقد إعتبر "الحزب" أن الأمن الوظيفي يتحدد بناءً على الدخل والاستقرار فعرفه بأنه: "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل".⁽²⁾

ومن خلال العرض السابق لمجموعة من الآراء والتعاريف، التي تمحورت حول مفهوم الأمن الوظيفي كل حسب وجهة نظره، نخلص إلى أكثر من تعريف وهي كالاتي:

- إحساس العاملين بالإستقرار الوظيفي لوجود نظام ثابت بحكم عملهم.
- أنظمة ولوائح وقواعد تحكم العمل وتحقق الإستقرار الوظيفي للعامل.
- إحساس الموظف بإستمرار وظيفته وبقائه في عمله مما يساهم بدوره في تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

- شعور سائد بالثقة في المقدرة على مواجهة التزامات المستقبل.
- حالة داخلية ذاتية يدرك الموظف من خلالها إمكانية استمراره في الوظيفة من عدمه.

وقد ناقش كل من "هاكمان" "هالور" في (1971) الشروط الواجبة للأداء خلال الوظيفة للخروج بمعطيات إيجابية وعليه إقترحوا أن تكون للوظيفة أربعة أبعاد:

- التنوع والتشكيل.
- الاستقلالية الذاتية.
- تحديد هوية العمل.

¹ - بليزر إدوارد: الأمن الوظيفي والتوظيف، ترجمة، موسى سعيد، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 1990، ص698.

² - الحزب محمد عبد الله بن محمد: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص7.

- التغذية الاسترجاعية. (1)

ومن خلال استعراضنا للتعريفات السابقة، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للأمن الوظيفي هو إشباع الوظيفة للإحتياجات الآتية والمستقبلية للعاملين في جامعة محمد بوضياف إجتماعيا ونفسيا وماديا بما ينعكس إيجابيا على شعورهم إتجاه وظائفهم وإستقرارهم في العمل وعدم تعرضهم لفقدان الأمن الوظيفي نتيجة للاستغلال والإكراه في العمل اللذين يجعلانهم يشعرون بعدم ملائمة الوظيفة لهم أو بأنهم موظفين مؤقتين.

7- فقدان الأمن الوظيفي:

يعرف " اشفور و زملاؤه " (2) فقدان الأمن الوظيفي بأنه " شعور ينتاب الفرد حينما يعجز عن المحافظة على استمراره في شغل وظيفة معينة"، أما " هينري " و "إسرائيل" و "هاوس" (3) فهم يرون أن الشعور بفقدان الأمن الوظيفي ينتاب العاملين عندما يدركون أن هناك تهديدا محتملا لإمكانية استمرارهم في العمل بالوظيفة الحالية، ويختلف الشعور بفقدان الأمن الوظيفي بطبيعة الحال عن فقدان الوظيفة بالفعل، ففي حين نجد أن الضغوط التي يتضمنها الفقد الفعلي للوظيفة تشمل الجوانب المالية، وانقطاع الفرد عن ممارسة مهامه المعتادة في العمل فإن الضغوط التي يتضمنها فقدان الأمن الوظيفي تنشأ أساسا من توقع مشكلات فقدان العمل أو الغموض الذي يحيط بالمستقبل، وافتقاد القدرة على تحديد أي التصرفات وردود الأفعال يمكن أن تكون الأنسب في هذه الظروف، (4) ويتدرج الشعور بعدم الأمان الوظيفي ليبدأ في حده الأدنى من احتمال فقدان بعض المزايا والمكونات العامة في الوظيفة الحالية، ليصل في حده الأقصى إلى احتمال الفقدان التام للوظيفة، ويفسر البعض ما ينتاب الفرد من مشاعر عدم الأمان الوظيفي من خلال فكرة العقد السيكولوجي الضمني المبرم بين المنظمة والفرد، والذي يتحدد بموجبه ما ينبغي على كل فرد أن يقدمه، وما يمكنه أن يحصل عليه فإذا

1 - بليزر إدوارد، ترجمة موسى سعيد، مرجع سابق، ص 499.

2 - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغيلب: إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009-2010، ص 24.

3 - فوزية غياط: دراسة تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 76.

4- مرجع نفسه، ص 76.

ما طرأت في محيط العمل أي تغييرات على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى الوظيفة التي يعمل بها الفرد، فإنه سرعان ما تثور بداخله ردود فعل قوية أحدها هو الشعور بفقدان الأمن الوظيفي.

سادسا - الدراسات السابقة:

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتب حول هذه الدراسات، وتمثل أولى المهام بالنسبة للباحث في التأكيد من أن الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه من معرفة جوانب النقص لها من حيث المضمون والمنهج، فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صائبة لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا إلى البرهنة على أهمية البحث المقترح وجدوى تنفيذه.

ولأهمية ذلك فإن الدراسات السابقة تزود الباحث بالتعابير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية، والاصطلاحية التي يحتاجها الباحث ومن خلال منهجها يتجنب سلبياتها. وفيما يلي يتم عرض الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي الأجنبية منها والعربية وكذلك الجزائرية.

أ- الدراسات الأجنبية للدراسة:

الدراسة الأولى: كما أجرى "ستيلز (2001 stiles)" دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا، وبين أثر كل من: العمر، الجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة على مستوى الرضا الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في ولاية جورجيا الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (226) معلما ومعلمة من المدارس الأساسية، وأشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- المناخ التنظيمي المفتوح والإيجابي يؤدي إلى رضا وظيفي عال.

- تعزى العلاقة الإيجابية إلى نمط المناخ التنظيمي ونمط القيادة لدى مدير المدرسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة، كما يراه معلمو ومعلمات المدارس الأساسية.

الدراسة الثانية: دراسة (Gratto, 2001) قام بدراسته تحت عنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المديرين القائمين على المعدات والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة، وتم إجراء عملية مسح لـ (602) مديراً، من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجرى عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، المناخ السياسي، فرص التنمية المهنية الحوافز).

- أن ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي، هي: الاعتبارات الشخصية، وفرص التنمية المهنية، والاتصالات الداخلية.

- إن نسبة 80% من المديرين راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

- جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضوع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: (Peter, 2000) قام بدراسته تحت عنوان "المناخ التنظيمي وأداء الشركات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كل من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي أو المتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات، وبلغت عينة الدراسة (340) موظفاً بدرجة مدير في عدة شركات ببريطانيا منها (171) من الشركات ذات الأداء المتوسط و(169) من الشركات ذات الأداء المتميز، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات.
 - الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوماً عالياً لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط.
 - وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.
 - وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
 - ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المديرين للحصول على أداء عالٍ.
 - إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة.
- الدراسة الرابعة:** "ليم" (1996م) حاولت هذه الدراسة التعرف على الأثر الوسيط للدعم الاجتماعي المستمد من محيط العمل (الزملاء، المشرفين) الذي قد يتلقاه الفرد الذي ينتابه الشعور بعدم الأمان الوظيفي، في تخفيض حدة بعض النواتج والاتجاهات السلوكية ذات الصلة بالعمل مثل:
- الشعور بالاستياء من العمل.
 - السعي الجاد للبحث عن عمل آخر.
 - التمرد على قواعد ونظم العمل.
- كما قامت الدراسة أيضاً بفحص الأثر الوسيط للدعم الاجتماعي المستمد من خارج نطاق العمل (من الأسرة والأصدقاء) والذي يتلقاه الفرد الذي يعاني الشعور بعدم الأمان الوظيفي على الشعور بالاستياء من الحياة.
- وتقوم الدراسة على فكرة مفادها أن الشعور بعدم الأمان الوظيفي هو بطبيعته إحساس يثير الكثير من مشاعر القلق والتوتر، التي قد يستجيب لها الفرد بشكل ما من أشكال السلوك الانسجامي الذي يظهر في صورة البحث عن عمل آخر، أو التمرد على قواعد ونظم العمل الحالي، فضلاً عن مكابدة مشاعر الاستياء من العمل.
- وفي هذه الأثناء يبرز دور الدعم الاجتماعي الذي توفره البيئة المحيطة بالشخص التي تصيبه مشاعر عدم الأمان الوظيفي، من أجل مساعدته على مواجهة الظروف بشكل أكثر إيجابية.

فالدعم الذي يتلقاه الفرد من المشرفين والزملاء يساهم في خلق مناخ عمل بناء يخفف من وطأة الشعور بالإستياء من العمل، ويزيد من قدرة الفرد على تقييم الموقف بشكل يجعله أكثر قدرة على إرادته والتعامل مع التهديد.

وتشير الدراسة إلى أنه في حالة تفكك العلاقات الاجتماعية، وفي غياب الروابط الاجتماعية، يصبح من السهل على الفرد الإتيان ببعض التصرفات التي تخرق قواعد الجماعة، والانخراط في بعض السلوكيات المنحرفة، بخلاف الحال فيما لو كانت هذه العلاقات تتصف بالتماسك والترابط، وقد توصلت الدراسة بالفعل إلى وجود علاقة ذات ارتباط طردي بين مشاعر عدم الأمان الوظيفي، والنواتج المترتبة عليها ذات الصلة بمجال العمل وتشمل الإستياء من العمل، وسلوك السعي الجاد للبحث عن عمل آخر، وسلوك التمرد على قواعد ونظم العمل، كما تأكدت أيضا العلاقة بين الشعور بعدم الأمان الوظيفي والنواتج المترتبة عليه خارج مجال العمل، والمتمثلة في الشعور بالإستياء من الحياة.

كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن تلك العلاقات يتوسطها ويخفف من حدتها الدعم الاجتماعي المستمد من خارج العمل في حالة الشعور بالاستياء من الحياة.

الدراسة الخامسة: هينري واسرائيل وهاوس "Henry, israel & House 1994":

أكدت الدراسة على ما يؤدي إليه الشعور بعدم الأمان الوظيفي من آثار سلبية على كل من الرضا عن العمل، والأعراض المرضية العضوية، وقد ركزت هذه الدراسة بصفة خاصة على الشعور المزمن بعدم الأمان الوظيفي، والذي يستمر لفترة زمنية طويلة دون مواجهة تذكر من جانب المنظمة سعيا وراء القضاء عليه أو الحد منه حيث أوضحت الدراسة أنه في تلك الظروف ترتبك قدرة الفرد على التكيف، والتعامل مع الضغوط التي يولدها الشعور بعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي ينتهي به إلى الخوض في عدد من الاستجابات الوجدانية السلبية مثل: القلق، والتوتر، وعدم الرضا، أو الاستجابات السلوكية السلبية مثل: ارتفاع معدلات الغياب، واللامبالاة، وتتفاقم آثار تلك الاستجابات السلبية بطبيعة الحال إذا ما تركت دون علاج فتحدث آثار صحية ضارة على المدى البعيد.

وقد انتهت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات التي بدأت بها، حيث تأكدت صحة علاقة الارتباط العكسية بين الشعور بعدم الأمان الوظيفي، والشعور بالرضا

عن العمل، وكذلك العلاقة الطردية بين الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتزايد الأعراض المرضية العضوية.

الدراسة السادسة: اشفورد ولي بوبوكور 1989 هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ونتائج الشعور بعدم الأمان الوظيفي، فضلا عن بناء مقياس جديد لهذا المفهوم وقد اعتمدت هذه الدراسة على عرض قدمه كل من "جرينهالغ وروزينلات 1984" عن مفهوم عدم الأمان الوظيفي وحدث حذوه العديد من الدراسات بعد ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشعور بعدم الأمان الوظيفي يتزايد بفعل ثلاثة متغيرات جرى اختبارها تجريبيا هي: التغيير التنظيمي، غموض الدور ونطاق السيطرة.

أما فيما يتعلق بالنتائج التي ترتبت على إدراك عدم الأمان الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة أن لهذا الشعور تأثيرا سلبيا على العديد من الاتجاهات، وردود الفعل السلوكية، حيث اتضح وجود علاقة ذات ارتباط عكسي بين الشعور بعدم الأمان الوظيفي وكل من: الالتزام التنظيمي، الثقة في المنظمة، الرضا عن العمل، بينما يرتبط الشعور بعدم الأمان الوظيفي بعلاقة طردية مع الرغبة في ترك العمل، وقد بلورت الدراسة مقياسا جديدا للشعور بعدم الأمان الوظيفي يقوم على الاعتراف بتعدد الجوانب.

التي يتضمنها هذا المفهوم، على خلاف المقاييس السابقة التي كانت تتعامل معه على أنه متغير شامل فقد إهتم هذا المقياس في البداية بتحديد مدى أهمية العناصر، والمقومات التي تتألف منها الوظيفة كل على حدة مثل: فرص الترقى، ومستوى الأجر الحالي، والزيادة الدورية والمكانة الوظيفية، ونوعية الإشراف... الخ.

ثم يلي ذلك التعرف على مستوى المخاطرة التي قد تتعرض لها من خلال تحديد احتمالات فقدان أي منها ثم تطرق المقياس بعد ذلك إلى رصد مدى أهمية العمل ككل ما يتضمنه من عناصر ومقومات، وتحديد احتمالات فقدان الوظيفة ذاتها، وليس أحد أو بضع عناصرها.

ب- الدراسات العربية للدراسة:

الدراسة الأولى: دراسة "الوزان" (2006م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين".

وقد استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، وكذلك الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي وتقديم التوصيات التي تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد الأمنية.

حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق بوزارة الداخلية في مملكة البحرين من رتبة ملازم فأعلى وعددهم (156) ضابطاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الأسلوب المسحي الشامل وذلك لقلة مجتمع البحث، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء خلفية نظرية للدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

- **الدراسة الثانية:** دراسة "الخراب" (2006م) بعنوان: "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي".

تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مقدارها (122) من العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم، يهدف التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية وأسبابها وانعكاساتها على الأمن الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشأة الصراعات الشخصية بين العاملين هي:

تفضيل المصلحة المادية لطرف دون آخر، وانعدام العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وغموض المهام الموكلة لبعض العاملين، وعدم وضوح المسؤوليات المعطاة للأفراد، ومحاباة بعض المرؤوسين على حساب الآخرين، وتركيز صناع القرار في المستويات العليا، وانعدام العدالة في إتاحة فرص الترقية، ومنح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون مبرر موضوعي، وتهديد وتخويف المرؤوسين.

- يقود اختلاف الخصائص الشخصية إلى الإبداع في حل المشكلات.

- يبرز عدم الاتفاق أفكار جديدة تستبدل السلوك غير المرغوب على سلوك يقبله.

الدراسة الثالثة: دراسة "السكران" (2004م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

وقد هدفت الدراسة التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، وكذلك طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

حيث تكون مجتمع الدراسة من ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض وعددهم (550) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (275) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم وإجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز - طرق اتخاذ القرارات - تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (درجة إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (القدرات والخصائص الفردية للموظف) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (أداء واجبات الوظيفة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.
- الدراسة الرابعة: دراسة "لمياء حسن عبد المعطي سمس" 2004 "الأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات في المدارس الأهلية بمدينة جدة (الواقع، المعوقات، المقترحات)".
- أهمية الدراسة: تنبثق من أهمية التعليم الأهلي الذي يعد رافدا مساندا للتعليم الحكومي وتهتم الدراسة بالخروج برؤية علمية عن الأمن الوظيفي المأمول ووضع تصور علمي ملائم للأمن الوظيفي واستمرارية المعلمات بالعمل في المدارس الأهلية.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- إبراز أهم ملاحظ الوضع الراهن للأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات في المدارس الأهلية.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه المعلمات السعوديات في المدارس الأهلية.
- إبراز بعض المقترحات المناسبة للتغلب على هذه المعوقات.

منهج البحث وإجراءات الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قامت بتصميم استبانة، قيس ثباتها بمعامل ألفا كونها في بعد تحكيمها من بعض المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، ثم طبقت على عينة بلغ حجمها (347) معلمة بمدارس جدة الأهلية واستخدمت spss للتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأمن الوظيفي يهدف إلى طمأنة المعلمة على وظيفتها في الحاضر والمستقبل ويحفزها ويدفعها إلى العلم وزيادة الأداء.
- الأمن الوظيفي يحقق الرضا الوظيفي للمعلمة وبالتالي يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي.
- انخفاض العائد المادي وضعف نظام الحوافز يؤثر سلبا على استمرارية المعلمة في وظيفتها.
- هناك شعور عام بعدم المساواة بين المعلمة بالمدارس الأهلية وزميلاتها في المدارس الحكومية والذي يؤثر سلبا على إنتاجيتها وأداءها.
- العلاقات والتعاون بين المعلمة والمدرسة الأهلية يشوبها نوع من التحفظ والحذر مما يسبب القلق والاضطراب لدى المعلمة لأنها تعلم أنها تحت وطأة أي قرار يتخذ من قبل الإدارة.
- زيادة العبء الوظيفي وكثرة الأعباء على المعلمة يجعلها غير قادرة على العطاء بشكل جيد.
- قصر مدة الإجازة التي تحصل عليها المعلمة في المدارس الأهلية عن المعطاة للمعلمة في المدارس الحكومية تولد عندها الشعور بالظلم وعدم المساواة.
- تعد الصراعات الشخصية منفذا للتوترات الحبيسة من تعارض أو اختلاف الدوافع والحاجات في ممارسة السلوك الإنساني في التنظيم.
- ينتج عن الصراعات الشخصية نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.

- للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية على الأمن الوظيفي تتمثل في: زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية لدى العاملين، وظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية والاستئثار بالمصالح، وإعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها، وتنمية الشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط، وهدر الجهد والوقت والموارد.

الدراسة الخامسة: دراسة " لعيسى " (1996م) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".

وقد هدفت الدراسة للتعرف على أهم أدبيات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وأثر واقع المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على واقع المناخ التنظيمي للفروع النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية وذلك فيما يخص الأبعاد التالية: وضوح الدور الوظيفي، محتوى الوظيفة، النمط القيادي، نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل، وظروف العمل الطبيعية، وكذلك التعرف على انعكاس واقع المناخ التنظيمي في الفروع النسائية في مدينة الرياض على مستوى الرضا الوظيفي لموظفات تلك الفروع، وكذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل التعليمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، الحالة الاجتماعية) وبين مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة عن أبعاد المناخ التنظيمي، وكذلك محاولة التوصل لبعض المقترحات التي يمكن لإدارات الفروع النسائية الحكومية الأخذ بها في سبيل تحسين المناخ التنظيمي بتلك الفروع بما يزيد من إيجابيته من ناحية وبما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لموظفات تلك الفروع من ناحية أخرى.

حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفات العاملات في الفروع النسائية الحكومية بمدينة الرياض وتم اختيار عينة تبلغ (468) موظفة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- تعاني أبعاد المناخ التنظيمي في الفروع النسائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من بعض القصور الجزئي في بعض متغيراتها، في حين يميل بعضها إلى الإرتفاع في مستوى إيجابيته وهي بالترتيب حسب أكثرها ارتفاعاً: نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل، النمط القيادي، وضوح الدور الوظيفي، فإن بعضها الآخر يميل إلى التدني في مستوى إيجابيته وهي بالترتيب حسب أكثرهما تدنياً: محتوى الوظيفة، ظروف العمل الطبيعية.

- يتفاوت مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة من الموظفين الإداريات العاملات في الفروع النسائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عن أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وتبدو عينة الدراسة أكثر رضا عن النمط القيادي، ثم عن نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل، ثم عن وضوح الدور الوظيفي ثم عن محتوى الوظيفة، ثم أخيراً عن ظروف العمل الطبيعية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وبين مستوى رضاهم الوظيفي عن أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض متغيرات كل من أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة في المنظمات موضوع الدراسة وبين مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة عن كل من هذه الأبعاد.

- الدراسة السادسة: دراسة "بلمعروف" (1995): بعنوان: "الأمن الوظيفي والإنتاجية في الأجهزة الحكومية".

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو الكشف عن السلبيات التي تحد من فاعلية الأمن الوظيفي وكذلك التعرف على الحقوق الممنوحة للموظف العام والتي تساهم في استقراره وأمنه وكذلك الوقوف على الأسباب التي تدفع الأفراد إلى العمل في الأجهزة الحكومية واستخدمت الباحثة المنهج التاريخي لدراسة وتحليل الوثائق والسجلات الرسمية وكذلك المنهج التحليلي وذلك لتحليل نتائج الدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات تهدف إلى تطوير وتحسين الوضع.

ج- الدراسات الجزائرية للدراسة:

-الدراسة الأولى: دراسة "الكحيلة عائشة" (2013) "تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة،
المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

العينة: عشوائية البسيطة.

أهمية الدراسة: تبرز الدراسة من أهمية العلاقة بين كل من المتغيرين والأمن له أهمية في أي مؤسسة من خلال دوره الفعال في تحقيق طلبات العمال أما الأداء فهو نحو أداء أعمالهم لتحقيق أهداف الدراسة.

أما الأداء فهو أحد العناصر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الجودة في الإنتاج والتمكن من منافسة المؤسسات الأخرى، إضافة إلى هذا الأمن الوظيفي مرتبط مباشرة بالأداء والعامل الذي لا يوفر له الأمن الوظيفي داخل المؤسسة يكون لديه استعداد لترك العمل لأي سبب كان.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الأمن الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الأمن الوظيفي والأداء.
- إبراز الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء الأمن الوظيفي وأداء العامل داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- يؤثر الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة.
- يؤثر إستقرار الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة.
- يؤثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة.

- الدراسة الثانية: دراسة "اكساس نريمان" (2012م)، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية، "صيدال" قسنطينة.
- المنهج: المنهج الكمي للبرهنة على مدى تحقيق الفرضيات المطروحة أو عدم تحققها والتحقق من العلاقة الموجودة بين المتغيرات.
- العينة: عينة حصرية لأن مجتمع البحث غير متجانس وهو يحتوي على ثلاثة فئات عمالية (الإطارات، التحكم، التنفيذ).
- أهداف الدراسة: - دراسة المناخ التنظيمي يمكن أن تساعد المسيرين في عملية تشخيص جوانب الضعف في المنظمة.
- تزويد المشرفين على التسيير التنظيمي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال باختلاف مستوياتهم وفئاتهم المهنية، وبالتالي تحسين إنتاج المؤسسة.
- معرفة الفروق بين العمال في درجة الرضا بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالسن والجنس والأقدمية في المؤسسة ومصحة العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وعلاقات العمل والرضا الوظيفي لدى العمال.
- فتح الآفاق لدى الباحثين الجامعيين للبحث في العلاقة بين أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- إثراء مجال البحث.
- أهمية وأسباب الاختيار: بالرغم من تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضع جدل مما يستدعي تناوله بالبحث والدراسة وتوضيح مدى تأثيرات أبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين.
- الرغبة في التخصص أكثر من بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.
- غموض العلاقة بين متغيري النمط القيادي، وعلاقات العمل في المنظمة والرضا الوظيفي للعمال.
- إن الرؤساء في أغلب المنظمات يسعون إلى رفع مردود الانتاج وذلك من خلال رفع درجة الرضا لدى العمال، ولذلك يجب تباين أي الأنماط الأنسب إلى ذلك إضافة إلى عوامل أخرى.

- التقدم العلمي يقتضى تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء المعلومات حوله.
- نتائج الدراسة:** - علاقات العمل الجيدة بين العمال ورؤسائهم والتعاون بينهم يقضي على الشعور وبالتذمر والضغط المهني والصراع بين العمال والرؤساء.
- ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير كبير في رفع معنويات العامل وتساهم في حالة حبه للعمل وتحقق له جو التضامن والأمن والطمأنينة.
- ظروف العمل الاجتماعية تؤثر على درجة رضا الأفراد في التنظيم، وذلك على اختلاف مسؤولياتهم الاجتماعية والوظيفية.
- يوجد تأثير للنمط القيادي على رضا العاملين من خلال اتباع طرق وأساليب علمية حديثة في مجال العمل.
- صراحة القيادة داخل المؤسسة من خلال التعليمات غير قابلة للنقاش مع عدم مراعاة المشاكل الشخصية للعمال، مما أدى إلى شعور العاملين بالتذمر وعدم الرضا.
- علاقات العمل بين العمال ورؤسائهم تعتبر عنصر ثانوي في الرضا عن العمل.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة "فوزية غياط" (2011م) "تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه الأنسب لموضوع المتناول في هذه الدراسة.
- عينة الدراسة:** عينة الدراسة مكونة من (200) عامل مؤقت من مجتمع الدراسة وقد مثلت العينة ما نسبة (60%) من مجتمع البحث.
- أهداف الدراسة:** - إعطاء لمحة عن العمل المؤقت والأمان الوظيفي وعلاقتها في عدد من دول العالم بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص.
- معرفة مدى تأثير عقد العمل المؤقت ومدته وكذلك تجديد العقد وعملية التثبيت على الأمان الوظيفي وجوانبه.
- معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في المنظمة على الإحساس بالأمان الوظيفي لدى العمال المؤقتين.

- توجيه الإدارة الجزائرية للإهتمام بالعمل المؤقت ومساواته في الحقوق مع العامل الدائم.
- الاضطلاع على تشريعات العمل المؤقت في الجزائر وفي بعض الدول.
- **الأهمية:** -تعتبر الدراسة الحالية استكمالاً وإثراء للبحوث السابقة في هذا المجال والتي قامت بدراسة تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي.
- إثراء المكتبة الوطنية بهذا الموضوع الهام لأن وحسب الباحثة أن المحاولات قليلة فيه وكلها غريبة أو عربية.
- محاولة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الإحساس بالأمن الوظيفي للعمال المؤقتة.
- الإهتمام بالعمل المؤقت والآثار المترتبة عنه على إحساس العمال بالأمن الوظيفي ومحاولة تحسين الإحساس بالأمن الوظيفي لدى العامل المؤقت.
- ارتفاع نسبة العمالة المؤقتة في العالم مما إستدعى دراسة هذه الظاهرة ومحاولة تحقيق الأمن الوظيفي لهم.
- **النتائج:** -وجود تأثير سلبي للعمل المؤقت على الإحساس بالأمن الوظيفي.
- تجديد عقد العمل المؤقت له تأثير إيجابي على الإحساس بالأمن الوظيفي.
- توجد علاقة طردية بين طول مدة عقد العمل المؤقت والإحساس بالأمن الوظيفي.
- يوجد تأثير إيجابي لعملية التثبيت على شعور العامل المؤقت بالإحساس بالأمن الوظيفي.
- **الدراسة الرابعة:** "بوجمعة تقبيل" (2009م) "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة تخصص إدارة وتسيير تربوي".
- **المنهج:** المنهج الوصفي لأن موضوع الدراسة تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات.
- **العينة:** عينة طبقية عشوائية.
- **الأهمية:** - التعرف على الدور المهم لكل من المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة والتعرف على طريقة التعامل مع هذين البعدين يفيد المديرين في بناء رؤى واضحة قبل قيامهم بالتخطيط واتخاذ القرارات وكذلك إيجاد مناخ تنظيمي مناسب.

- الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، وكذلك الكشف عن أسلوب إدارة الصراع المستخدم من طرف المديرين بهذه المدارس ومن ثقة فحص وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين.

أهداف الدراسة: - التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة.

- التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الجزائرية العامة.

- كشف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عينة الدراسة.

- التعرف على مدى ارتباط وصف نمط المناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة).

- التعرف على مدى ارتباط وصف أسلوب إدارة الصراع بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة).

- تقديم إقتراحات وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع بالمدارس الثانوية الجزائرية العامة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وأساليب الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس وهذا يعزى إلى أن إدارة الصراع وجل المشكلات ومواجهتها له أثر هام في المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية نظرا لتعاون المدراء إلى حد ما مع الأساتذة.

- مناخ تنظيمي مفتوح بدرجة متوسطة ويعود هذا إلى عدم مقدرة المديرين في إحداث التغيير المطلوب في المدارس الثانوية.

- المديرين يسعون إلى استخدام الأسلوب التعاوني من أجل الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المؤسسة الثانوية مما يسهل سير الدوام اليومي للعمل.

- هناك دعم لأثر متغير الجنس لصالح الذكور في تقييم المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وهذا راجع إلى حرية الحركة والعلاقات والتعامل مع البيئة التنظيمية

كون المجتمع الجزائري مجتمعا محافظا يحد من حرية المرأة ويقيدتها وكذلك أغلب المدراء ذكور وهذا ما يحد على الإناث الاتصال بالإدارة والاحتكاك بها.

- لم يكن هناك دعم لأثر متغير الجنس في أسلوب الصراع إلا في بعض الأساليب فالإناث يرون بأن المديرين يستخدمون أسلوب التنافس عكس الذكور الذين يرون أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون، وهذا يعود للحرية التي يتمتع بها الذكور في الإحتكاك بالإدارة عكس الإناث.

- لم يكن هناك دعم لأثر متغير الخبرة في وصف المناخ التنظيمي.

- لم يكن هناك دعم لأثر متغير الخبرة في أساليب إدارة الصراع.

- الدراسة الخامسة: دراسة "عيسى قبجوب" (2008م): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة".

منهج الدراسة: المنهج الوصفي الإحصائي الذي يهدف لوصف الظاهرة أو واقع معين بدقة وموضوعية.

عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة بأنها الأولى من نوعها حسب إطلاع الباحث في الجزائر من حيث تناولها الجوانب المناخ التنظيمي في المؤسسات الوطنية ببعدها الإداري والفني حيث غطت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي مع مراعاة التطور التاريخي للدراسات التي تناولت هذا الموضوع، محاولة من الباحث تبني دراسة يرى أنها باكورة عمل، قد يسهم في إثارة إهتمام الباحثين في ظل التطور التكنولوجي للمنظمات وبعده الإنساني، وكذا رسم سياسات المؤسسة الوطنية، والقابضين على عمادات شؤون العمال في الجزائر، هذا بالإضافة إلى محاولة معرفة الأبعاد على التنبؤ بالأداء في المؤسسات الصناعية.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار، والأجر وطبيعة العمل، والترقية والتكنولوجيا على أداء العاملين.

- التعرف على طبيعة المناخ السائد في المؤسسة وما هي الأبعاد الأكثر تباينا ووضوحا في نظر المبحوثين.

- تحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين.

- تقديم التوصيات التي من شأنها إعتقاد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

• نتائجها:

- هناك علاقة بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة والنظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي، وبالذات الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر وظروف العمل والترقية والتكنولوجيا في أداء العاملين.

- تأكيد أفراد العينة على تأثير عوامل البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وكيفية معاملة المرؤوسين وأساليب العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأجر وفرص الترقية ومدى استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين في إدارة التنظيم بشكل عام، وهذا ما يدفع الباحث إلى القول بضرورة إعطاء هذه الأبعاد أو العوامل أهمية خاصة في إدارة هذه المؤسسة، مما يعزز الأداء إلى الأفضل، كما يمكن تقليل عدد المستويات التنظيمي أي الهياكل الإدارية المعمول بها.

- بين الدراسة إختلافا معنويا واضحا بين المبحوثين نحو أبعاد الاتصال والأجر والتكنولوجيا.

- بينت الدراسة تفاوتها فيما يتعلق ببعد التكنولوجيا بين أفراد عينة الدراسة، مما أعطى انطبعا على عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مراكز عملهم وهذا ما يقع على عاتق الإدارة الرئيسية بإعادة النظر ووضع خطة متكاملة لتعريف العاملين بالأجهزة الحديثة مما يسهل مهامها ويرفع كفاءة العاملين فيه

• الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استعرضت الباحثة في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتمحور حول المناخ التنظيمي موضوع البحث، فقد لوحظ أن بعض هذه الدراسات تناولت المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة والبعض الآخر يتناول الأمن الوظيفي كأحد متغيري الدراسة ويتضح لنا من خلال تفحصنا للدراسات السابقة والتي أجريت على مستويات مختلفة ما يلي:
- رغم اتفاق تلك الدراسات على أهمية دراسة المناخ التنظيمي إلا أنها اختلفت بشأن مفهومه ومكوناته ومحدداته.
 - رغم تعدد الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي إلا أن معظمها اهتم بالتركيز على بعض الجوانب دون الأخرى.
 - رغم تعدد الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى أو تناولت الأمن الوظيفي بمتغيرات أخرى إلا أنه من النادر وجود دراسات تناولت المتغيرين معا في دراسة واحدة.
 - الدراسات الأجنبية لها السبق فيما يخص متغيري الدراسة أم العربية فإنها جاءت منغلقة عن نظيراتها.
 - الدراسات التي تخص متغيري الدراسة زهيدة بالقطر الجزائري رغم حاجة المؤسسات بمختلف تخصصاتها إلى مثل هذه الدراسات.
 - هناك دراسات أجنبية وعربية أولت كل من المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي الأهمية القصوى نظرا لأهمية هذين المتغيرين في داخل المؤسسات التعليمية أو الإقتصادية.
 - تعددت أهداف الدراسات التي عرضناها حسب طبيعة الموضوع الذي عالجت هذه الدراسات مشكلته.
 - يلاحظ أن المجتمعات التي طبقت عليها تلك الدراسات تنوعت وظائفها واختلفت من مجتمع إلى آخر.
 - اختلفت عينات الدراسات المعروضة حسب طبيعة الموضوع المدروس أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي تقتصر على عتبة واحدة وهي موظفي عقود ما قبل التشغيل حاملي الشهادات الجامعية.

- استخدمت بعض الدراسات أداة واحدة في حين استخدمت دراسات أخرى أدواتين أو أكثر وهذا يعود إلى طبيعة الإشكالية المراد معالجتها في الدراسة، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت أدوات عديدة منها الملاحظة المقابلة الحرة الاستمارة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

- لقد استفادت الباحثة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، وقد استفادت الباحثة أيضا من الدراسات السابقة في التعرف إلى الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

سابعا- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يعمل المناخ التنظيمي للمؤسسة على تجسيد لأبعاد فقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

- الفرضيات الفرعية:

1- تعمل الممارسات السلطوية غير العقلانية على تجسيد الإحترق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية عمدنا لإبراز مؤشراتنا كما يلي:

- تعمل السلطة الديكتاتورية على تكريس الإجهاد في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

- تعمل السلطة الفوضوية على استنزاف قدرات موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

2- يولد نظام الحوافز الغير عقلائي الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

- ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية عمدنا لإبراز مؤشراتنا كما يلي:

- تعمل الحوافز المادية الغير عقلانية على تعزيز العنف لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

- تعمل الحوافز المعنوية الغير عقلانية على التهميش في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- 3-تعمل فرق العمل على تكريس الاستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية عمدنا لإبراز مؤشراتنا كما يلي:
- تعمل فرق العمل الرسمية على إنهاءك قوى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- تعمل فرق العمل من خلال العلاقات الغير رسمية على تعزيز الإيجابار في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

الفصل الثاني

معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

تمهيد

- أولاً- نشأة المناخ التنظيمي.
- ثانياً- أهمية وخصائص المناخ التنظيمي.
- ثالثاً- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.
- رابعاً- أنماط ونماذج المناخ التنظيمي.
- خامساً- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- سادساً- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم وغير الملائم.
- سابعاً- عملية تحليل المناخ التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

إن المناخ التنظيمي يعد من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هو تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة، وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

كما يعتبر أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات ليس من أجل الأهداف فقط ولكن من أجل تحقيق الأمن الوظيفي للعمال وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، ويتأثر أداء العمال وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به ومعطيات البيئة الداخلية التي يودون العمل فيها.

أولا - نشأة مفهوم المناخ التنظيمي:

I- إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام:

لقد أخذت فكرة مناخ العمل أو المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي وكان أول ظهور لها في الخمسينات على يد الباحث "لويين Lewin 1951" الذي أحدث مناخات اجتماعية مصطنعة، المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل، الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة عن هذه التجربة والتي أكدت صحة الصيغة التالية: $C=F(P \times E)$.

علما أن: C = يمثل سلوك الإنسان، P = يمثل شخص معين، E = البيئة أو المحيط والتي من خلالها السلوك (C) هو دالة الشخص (P) بالتفاعل مع المحيط أو البيئة (E) الموجود فيها، حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة للشخص المعين ومحيطه، بتعديل (E) يمكن نظريا الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E)، أكدت شدة التغيير في التصرفات الفردية تتغير من فرد لآخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E). هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل المنظمات الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط. (1)

هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له. إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذا بعين الاعتبار في هذه المعادلة، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

¹ - Savoie andré, Brunat luc: climat organisationnel et culture organisationnel, apports distinctes ou redondance Revue quedicoise de psychologie, vol 21, N°3, 2000, pp 180-183.

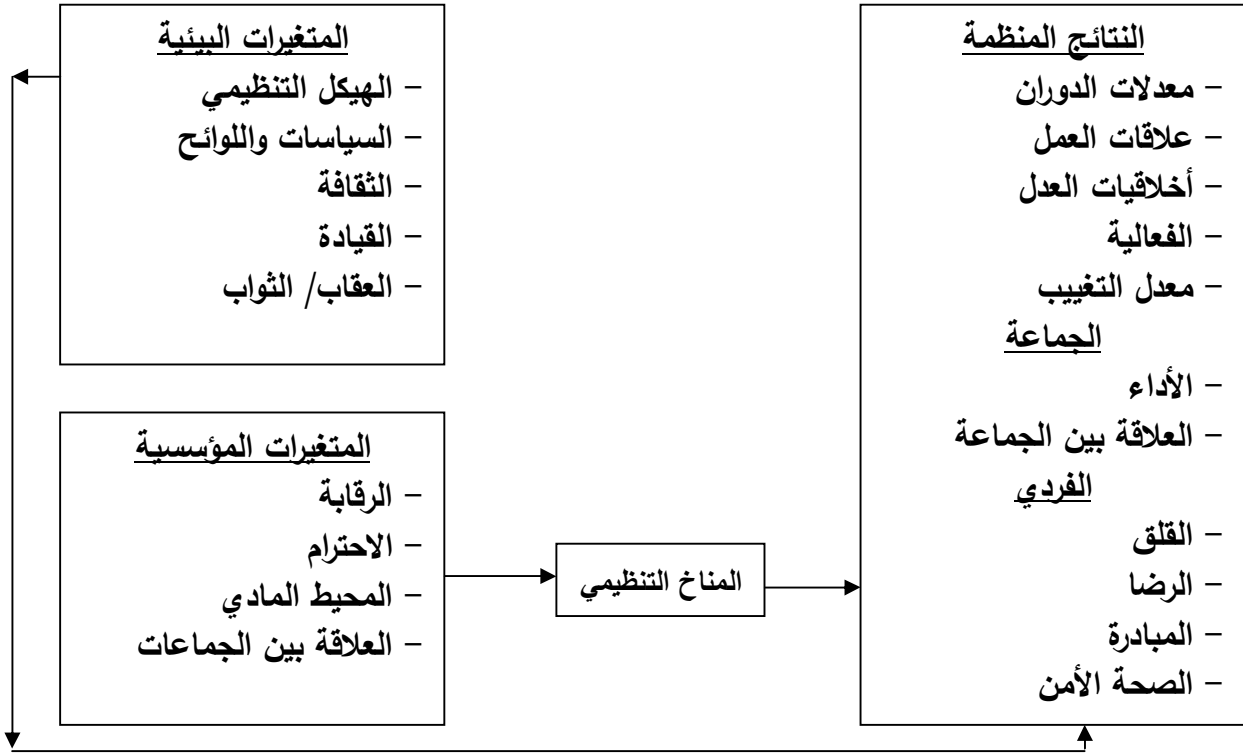
وفي (1960) حسب "جيلمان Gelleman" فإن مفهوم مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين. وفي سنة (1967) نظرا للأعمال التي قام بها "رنسيس ليكرت" حيث نشر عملا له "The humane organisation" الذي يشكل علميا وجود مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل. (1)

وفي السبعينات سيطرة فكرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشرت حيث توصل "بروني Brunet" إلى إستبانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل والتي تتراوح بين 4 و 15 درجة للاستقلالية الذاتية، حرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع.

أما خلال سنوات التسعينات فقد ظهر استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية والتي ظهرت هذه الأخيرة في الثمانينات كمفهوم.

¹ -Groupil Creorgette; luc brunet: L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants; p 489, 1985, <http://id.erudit.org/iderudit/900509ar> (consulté le 30-12-2014).

الشكل رقم (01): نموذج ليكرت المفسر للمناخ التنظيمي



climat organisationnel et culture organisationnel, apports :Source : Savoie andré, Brunat luc distinctes ou redondance Revue quedicoise de psychologie, vol 21, N°3, 2000, p183.

ثانيا - أهمية وخصائص المناخ التنظيمي:

I - أهمية المناخ التنظيمي:

يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية والتي يعتبر المناخ التنظيمي إحداها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة كانت بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾ وتشير الكتابات أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي إتجه ليكون ذا طابع تقييدي نسبيا وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق وبتزايد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائي بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية.⁽²⁾

¹ - العوامل نائل: مرجع سابق، ص 241.

² - النمر سعود محمد محمد سيد الحمزاوي: المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث كلية العلوم الإدارية الرياض، 1986، ص92.

وتضيف الكتابات العديدة أن غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتعدد المتزايد بما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا ومرونة لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة للفعالية بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها. (1)

وتتفق هذه الكتابات على أن المناخ التنظيمي إما أن يكون محفزا ومدعما للسلوك الوظيفي والإداري الإيجابي مما يدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وإما أن يكون مقيدا للأفراد يضعف دافعيتهم للعمل ويقلل مساهماتهم لرسالة المنظمة وأهدافها، مما يؤكد أهمية دراسة وتقويم المناخ التنظيمي للمنظمة بصورة دائمة.

من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة والانتهاة إلى توصيف وتوثيق إدراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وإجراء الإصلاحات الأزمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة.

للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.

يهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى إتاحة الفرص للعاملين في إتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وتحملهم المسؤوليات. (2)

ومن الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك

¹ العبادي أحمد بن حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1420هـ، ص

² فليه فاروق السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيره للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 294.

الإمكانيات أو الطاقات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين أو يعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد.

ونستخلص مما سبق أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلاتها مع المعطيات نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.

كما أن أهمية المناخ التنظيمي تتضح في تأثيرها المباشر وغير المباشر في السلوك والأداء وبالتالي فهي تشكل أهم عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة.

II - خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة أثناء عمله، وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد وإتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وهي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منطقة ما عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي للتفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم. (1)

- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنطقة.

¹- اليساري الهادي: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المحلية العربية للإدارة، م37، ع2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عماد-الأردن، 2005. ص244.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فيما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

ومن خلال تحديدنا لخصائص المناخ التنظيمي التي سبق ذكرها نجد أنه تعبيراً عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة أثناء عمله، وفي ضوء تأثير هذه الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به، ونحو المؤسسة التي يعمل بها وعلى ضوء ما تعكس هذه التأثيرات على مستوى أداء العامل.

ثالثاً - أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

I - أبعاد المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في توجيه السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات، والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة

يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (1)

والمتتبع لما يكتب في موضوع المناخ التنظيمي يجد هناك تباينا واختلافا في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين ولهذا سنحاول تحيد مختلف هذه الأبعاد التي أشار إليها الكتاب والباحثين ومنها:

1- الهيكل التنظيمي: إن الهيكل الإداري هو إحدى العمليات الإدارية حيث يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، وتحديد العلاقات التنظيمية بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات ونطاق الإشراف لكل وحدة منها منعا للازدواجية، أو التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة (2) والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد أسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية". (3)

وعادة ما تستند عملية إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأخذ في الحسبان الوضع الحالي للمنظمة وما بتوافر لديهم من قيادات و وظائف وعلاقات بجانب طموحات المنظمة في المستقبل، وكذلك الأخذ في الحسبان التوجهات العامة للإدارة العليا ويتم ذلك من خلال المبادئ العلمية والمهنية المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية، ويشمل دليل الهيكل التنظيمي للمنظمات على جزأين وهما:

1- حمود خضير كاظم: السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص 166.
2- اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، رسالة معهد الإدارة، ع49، الرياض، 2003، ص 25.
3- رشيد أحمد: نحو مفهوم متطور للإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط2، دون ذكر البلد، 1992، ص 26.

الجزء الأول: ويشمل دليل الهيكل التنظيمي العام، والهيكل التنظيمية التفصيلية للوحدات الرئيسية الواردة في الهياكل التنظيمية للمنظمة.

الجزء الثاني: ويشمل أهداف الوحدات الرئيسية الواردة في الهيكل التنظيمي العام والعلاقات بينها واختصاصاتها التنظيمية ومعايير قياس وتقييم أداء الوحدات.

2- الاتصال: إن الاتصال السائد من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلاله يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك جماعات العمل الرسمية وغير رسمية من شأنها، أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم. " من شأنها،تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم". (1)

حيث تعرف الاتصالات بأنها "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة ويعرف "بود تشن" الاتصالات بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات". (2)

وتساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وأن فعالية الاتصالات تعني بساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وأن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. (3)

¹ - حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 170.

² - علافي مدني عبد القادر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة تهامة، الرياض، 1971، ص410.

³ - سليمان مؤيد سعيد: الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992، ص101.

وحسب "حسين حريم" فإن الاتصال في المنظمات يقدم عدة أغراض وأهمها:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكون الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
- تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية. (1)

وقد تعددت أنواع الاتصالات ما بين الرسمية وغير الرسمية فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية:

• **الاتصالات الهابطة:** تكون من أعلى إلى أسفل، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون على شكل توجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد اختصاصات المنظمة.

• **الاتصالات الصاعدة:** من المستويات الدنيا إلى القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا وهي عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وتحمل هذه الاتصالات المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وتعد بموجبها الخطط وتصدر بموجبها أيضا التعليمات والأوامر.

• **الاتصالات الأفقية:** وتكون بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة، يهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم، أما الاتصالات غير الرسمية تتم خارج نطاق الاتصالات الرسمية المحددة للاتصالات، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة منها:

¹- حسن حريم،: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.

- الاتصالات الشخصية المباشرة.

- الاتصالات الهاتفية.

- اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية.

3- **نظم وإجراءات العمل:** هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق التنظيم أو المنظمة كما أنها تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية انتقال المعاملات من أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات بأنواعها، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (1)

وترى "الشرقاوي" أن نظم العمل وإجراءاته غالباً ما تتحول من منهج مثالي يهدف إلى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سبل العمل و وضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامها. (2)

ويتضح مما سبق أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية وتعزيزاً لمناخ الثقة بين العاملين، والذي يشجع على الإبداع والابتكار وإفساح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي، وبذلك تجعل لكل فرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه عنصر مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة عن تطور أداء المنظمة، والعكس حين تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقيد الأنظمة، مما يهدم الأفكار الإبداعية ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية.

¹ - النصف خالد حمود: تيسيط الإجراءات الإدارية في الإدارات الحكومية في العالم العربي من خلال تجربة وزارات الداخلية في دول مجلس التعاون الخليجي، دار ذات السلاسل، ط2، الكويت، 1995، ص 241.

² - الشرقاوي سعاد، : أداء الإدارات الحكومية في العالم العربي بين مثالية التنظيم وتعقيدات التطبيق ندوة التطوير الإداري والعالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، دون ذكر السنة، ص 208.

4-الأمن الوظيفي: هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفس ورفع الروح وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (1)

وهذا يعنى أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه، هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث نجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندما لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، إنما في المنظمات الصغيرة، ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار. (2)

5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، و ذلك عكس

¹- حمود خضير كاظم: مرجع سابق ، ص 167.

²- المرجع نفسه، ص 168.

الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها.⁽¹⁾

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة، لذا فإن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ تفتقر لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية وكذلك ضعفهم العاملين في نقص أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبنتع البدائل العملية لحلها.

6- العلاقات الداخلية: تمثل العلاقات الداخلية بعداً هاماً جداً من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تعبر عن العلاقات الداخلية السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، فهناك العلاقات الأفقية والتي تمثل العلاقات بين الأقسام والإدارات وبعضها البعض، العلاقات بين الإدارة الوسطى أو العلاقات بين الإدارة التنفيذية، وهناك العلاقات الرأسية والتي تمثل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية، ويلاحظ أن للعلاقات الداخلية تأثير كبير على نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

7- تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية الموارد البشرية "ريادة المعرفة العلمية والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم إنتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن".⁽²⁾

ويرى "سالم" أن العناية بالإنسان وتنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب المستمر والمحافظة على مستواه، وإتاحة الفرصة للعامل البشري بالإيداع والمشاركة

¹ عبودي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006، ص 123.

² السلوم حميد إبراهيم: السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ندوة وتخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980، ص 97.

الواعية، هي في حقيقة الأمر أحد العوامل الرئيسية للنجاح الإداري في المنظمات المعاصرة".⁽¹⁾ ويهدف التدريب إلى بناء الإنسان وجعله أكثر قدرة على العطاء عن طريق تزويده بإمكانيات خاصة وقدرات جديدة، تيسر له سبل التأقلم والتجاوب مع متطلبات عمله وتحقيق معدلات الأداء المحدودة وتنمي القدرات الفكرية والتي تساعده على استخدام جميع طاقاته ومع ذلك فإن للتدريب حدود معينة لا يتعداها إذ لا يمكنه أن يعالج المشكلات الناشئة عن سوء التنظيم أو سوء الاختيار، كما أن التدريب لا يوجد الفرد الذكي أو يزوده بالموهب والاستعدادات ويقدم الفرص للتعليم بشرط توفر الرغبة لذلك أي التزود بالمعرفة.

وتركز البلدان المتقدمة في عملية التدريب المتكاملة على ما يسمى "أسلوب التدريب متعدد الوسائط" "Mulet Media Approcha" والذي يمكن استخدامه في مختلف برامج العملية التدريبية، كالمحاضرات والندوات والحلقات الدراسية، والورش، وأوراق العمل، والبحوث والدراسات الميدانية، وغيرها ويمكن تقييم هذه العملية إلى ثلاث مراحل هي:

أ- **التدريب المسبق:** والذي يتوقف عليه نجاح أو الفشل الأحق في مراحل العمل الوظيفي.

ب- **التدريب للأحق خلال مراحل الوظيفة:** وهو مواكب التدرج الوظيفي للموظف من البداية إلى النهاية.⁽²⁾

ج- **تأهيل القيادة:** وذلك يهدف وضعها في صورة آخر المستجدات سواء في مجال عملها، أو كانت مجرد معلومات عامة يجب أن تطلع عليها هذه القيادات.

وعلى هذا الأساس فإن تنمية الموارد البشرية تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة بدرجة تقارب إلى حد كبير التأثير الناتج عن دور التطوير الإداري مع الفارق، إن تنمية

¹ - السلوم حميد ابراهيم: مرجع سابق، ص 97.

² - المرجع نفسه، ص 99.

الموارد البشرية تظل في النهاية ذات تأثير أقل فعالة من التطوير الإداري فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي لأنها تؤثر في المناخ التنظيمي بشكل مباشر في الوقت ذاته. (1)

ونظرا لتنوع أبعاد المناخ التنظيمي وتعددتها والتي تم ذكرها في هذا الفصل ارتأت الباحثة الاعتماد في دراستها هذه إلى قياس المناخ التنظيمي السائد في إدارات ومديريات جامعة محمد بوضياف ومدى تأثير هذه الأبعاد على الأمن الوظيفي، كما أنها حضيت هذه الأبعاد في مجملها على تأييد أفكار المفكرين والتي جاء ذكرها وبدرجات متفاوتة وهي كالتالي: الممارسات السلطوية: نسق السلطة، نظام الحوافز، فرق العمل.

9- نسق السلطة: لقد كانت ومازالت السلطة التنظيمية محور إهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال التنظيم باعتبارها أحد أهم ممارسات للضبط في التنظيم، وتتسم السلطة التنظيمية بالرسمية حيث تعرف بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل إقناع ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم،" فالسلطة أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة، وتعتمد على الوظيفية وقواعد قانونية من أجل تحقيق الأهداف فغاياتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه، حيث تتوقف على الإقناع أولا وقبل كل شيء. (2)

ومن خلال دراستنا هذه نسعى إلى إبراز أهم المتطلبات والمنطلقات التي يمكن من خلالها الحكم عن عملية السلطة داخل المناخ التنظيمي بالإيجاب أو السلب وقد انطلقنا من فكرة أن كل من الممارسات السلطوية ونظام الحوافز وفرق العمل، تعتبر من أهم مظاهر السلطة والتي تعبر عن المناخ السائد في المؤسسة وتعكس مدى نجاعته وفعاليتها في تحقيق الأمن الوظيفي للموظف أو العكس تجسيد فقدان الأمن الوظيفي، وينبثق عن نسق السلطة ثلاثة أنماط حسب تصنيف رواد الفكري الإداري وهم كالتالي: ديمقراطي

¹ - العثماني عبد اللطيف: سليمان: تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في

مجلس التعاون الخليجي، ندرة التطوير للإدارة في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987،

² - قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

العلوم في علم الاجتماع تنظم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 132-134.

فوضوي تسلطي ولكن في هذه الدراسة تم تركيز الباحثة على النمط الفوضوي والتسلطي لمالهما علاقة بفقدان الأمن الوظيفي.

أ- **النمط التسلطي (الديكتاتوري):** في هذا النمط نجد أن القائد هو الذي يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أي معلومات تفصيلية على خطط المستقبل بل يجبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الاوقات ولا يعمل القائد على مشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين. (1)

و ينظر الباحثون إلى هذا النمط السلطوي بمنظار السلبية كونه لا يسمح بأي نوع من أنواع الحرية للعامل مثل حرية التعرف، للمشاركة وإبداء الرأي... إلخ، وهو ما يخلق في نفس العامل شعورا بعدم الرضا وبالمقابل فقدان الأمن الوظيفي داخل المؤسسة وكثيرة هي الدراسات التي أثبتت هذه الحقيقة فقد أكدت أبحاث كل من "كارت" وماركوني و"موريس" أن الإنتاجية الضعيفة أو المتدنية في المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود مشرفين ورؤساء جماعات عمل يمارسون الانتقادات الأذعة على أعمالهم، و يصرون على إتباع أسلوب الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة بشكل دوري ومنتظم. (2)

كما تميز هذا النمط بجمود السياسة المهنية حيث أن خطط العمل وخطواته مرسومة ومحددة سلفا من قبل القائد، وليس أمام أفراد جماعة العمل، إلا تطبيق للأوامر واجتتاب النواهي، ويؤدي هنا الوضع بدوره على غياب التواصل أو القطيعة بين السلطة والعمال فالحرص المبالغ فيه للقائد يؤدي إلى انقسام جماعة العمل وتطبيق دائرة الاتصال والتواصل بينه وبين العمال وتعتبر الذاتية إحدى أهم مميزات السلطة الديكتاتورية.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص 163.

² - حامد عبد السلام زهران،: علم النفس الإجتماعي، عالم الكتب، ط3، القاهرة، 1984، ص 310.

ب- النمط الفوضوي: يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبيا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا. (1)

ويعني القيادة الحرة أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف للأمر ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع القيادة الديمقراطية والاستبدادية في أنه يستهدف توجيه المجهودات الأفراد والعاملين في ظله، من خلال التأثير في سلوكهم ولكن الاختلاف يكون في درجة التأثير و وسائله.

فالقيادة الحرة تركز إهتمامها على الأفراد في أداء العمل كما أن كل القائدين يحيلون أي مشكلة أو موضوع أو مشروع إلى المرؤوسين لدراسته ويتركوا لهم حرية التصرف في إتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف فيفقدون كل مقومات القيادة الفعالة نظرا للتخلي عن المسؤولية.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة ما يلي : (2)

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين، لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم والوسائل لتحقيقها.
- يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

¹ - موقع من الأنترنت : www.maqatel.com/openshare/behoth/askfia . يوم 27 /03/2015، الساعة 13:21.

² - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مهارات وعناصر الإشراف: للمهارات الإشرافية الفندقية، الوحدة الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم وتطوير المناهج، ص 127.

- إبتاع القائد سياسة الباب المفتوح في اتصال المرؤوسين به، ولا يعني هذا إستعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة، تاركا مرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.
- إن دور القيادة في هذا النمط دور سلبي، يصل إلى أدنى درجة من الاهتمام، في أنشطة التنظيم الذي تقوده في حين يبلغ دور المرؤوسين أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله، لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بالطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة.
- والانتقادات التي وجهت لهذا النمط تدور في مجملها حول ضعف القائد وتوجيهه مما يترتب عليه من نتائج سيئة تعكس على العمل، غير أنه هناك دراسات أثبتت أن هذا الأسلوب يمكن أن ينجح إذا تحققت بعض العوامل منها:
- عندما ينجح القائد في منحهم الحرية في ممارسته هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهدهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم، وهذا يخلق لهم الدافعية لعملهم.
- عندما يحسن القائد ويحسن مرؤوسيه إستخدام التفويض، فعلى القائد أن بحسن إختيار من يفوضهم السلطة.
- عندما يكون العاملون على مستوى عال من الثقافة.
- وفي أغلب الأحيان يكون القائد في هذا النمط وصل على مركز القيادة تحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات إشرافية، ويكون هناك عدم التعاون والتحاقهم بين الأفراد وحتى الانضباط، فبهذا لا يكون لدى العمال أي ولاء لجماعة العمل، ولا يشعرون بالرضا عن عملهم، وبالتالي عدم وجود فعالية في الأداء وانخفاض في الإنتاجية. (1)

¹- قجة رضا: مرجع سابق ص 102.

10- نظام الحوافز:

يعرف الحافز على أنه "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا"، ويمكن استخدام الأداء لنتبع أثر الحوافز فبمقدار ما يكون نظام الحوافز المطبق محركا للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء.

وتتداخل الحوافز فيما بينها حيث تتعدد وتختلف أنواعها، حيث قسمت نظم الحوافز إلى أربع مجموعات⁽¹⁾، بحيث المجموعة الأولى تحدد المستوى وتضم الحوافز الفردية والجماعية والمجموعة الثانية تضم الحوافز من حيث طبيعتها وتضم الحوافز المادية والحوافز المعنوية، أما المجموعة الثالثة تصنف من حيث الجاذبية فهي تتفرق بين حوافز سلبية وأخرى إيجابية وتبقى المجموعة الرابعة وهي حسب الأثر الذي تتركه وتضم الحوافز المباشرة وغير المباشرة.

أ- أنواع الحوافز:

- **الحوافز المادية:** تتضمن دورها نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة، وتتمثل الحوافز المادية المباشرة في الأجر الأساسي الذي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى ملحقاته مثل العلاوات الدورية والاشتراك في أرباح الشركة.

وتشكل الحوافز بشكل عام القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي: ⁽²⁾

أ- **الأجر:** يعتبر الأجر حقا للعامل وثمنا له لما يبذله من جهد في العمل وهو عنصر إشباع للفرد حيث يعرفه سهيل إدريس أنه "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف

¹ السيد معين أمين: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية

لبعض البلدان العربية، ط1، دون دار وبلد النشر، 2010، ص 331.

² ادريس سهيل: المنهل، فرنسي-عربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006، ص 37.

أعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت أو طواله، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكما يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر". (1)

• **المكافآت التشجيعية:** وتمنح للعامل إذا زاد إنتاجه عن قدر معين أو استمراره في العمل بعد الوقت الرسمي لإنجاز مهام معطلة مثلا، وتعتبر المكافآت وسيلة إغراء للحصول على أقصى إنتاج وأكبر مجهود.

• **العلاوات الدورية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد أو ممتاز.

ب- **الحوافز المعنوية:** وهي التي تساعد الفرد في تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فهي تزيد من شعوره بالرقى في عمله و ولائه والتزامه الوظيفي، وتحقيق التعاون والتكامل بين جماعة العمل وتتمثل في حوافز متعلقة بالعمل وأخرى ببيئة العمل.

ثالثا- نظام الحوافز من حيث الجاذبية وتقسم إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

رابعا- نظام الحوافز حسب الأثر وهي نوعان:

• **حوافز مباشرة:** من حيث تأثيرها المباشر على الفرد فهي تحقق له الرضا والسعادة إذا كانت إيجابية أو تسبب له الإحباط والتوتر من قوة تأثيرها السلبي عليه جراء ما يقع عليه من لوم أو عقاب.

• **حوافز غير مباشرة:** وهي ما تولد شعور بالطمأنينة والعلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد نظرا للتواصل الفعال فيما بينهما جراء الديمقراطية في التعامل وعدم توفر أجهزة للرقابة والإشراف واللوائح الداخلية لا تعرقل سير العمل وتمنح الديناميكية المرغوبة لانجاز الأعمال مع استخدام الوسائل العلمية في الإنجاز. (2)

¹ - عبادة مديحة أحمد: علم الاجتماع الصناعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 79.

² - رشيد زرواتي: مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، ط1، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 57.

إذن فإن الحوافز تتنوع وتتعدد بناء على طبيعتها ونظامها كما أنها تكون فردية أو جماعة أو تنظيمية.

11- فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل و تصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل وبناء فرق العمل هي تحديد نوع الفريق حيث يتأثر هذا الأخير بعوامل عدة منها: (1)

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فرق العمل.

- الفترة الزمنية وإستمرارية عمل الفريق، أي بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ؟

-نوع المهمة ودرجة تعقدها .

ويحدد "روان وخضير" الأنواع التالية لفرق العمل (2)

- فرق عمل الإدارة العليا، فرق العمل الوظيفية، فرق العمل متعددة الوظائف، فرق دوائر الجودة، فرق العمل الموجهة ذاتيا، فرق العمل المدارة ذاتيا، فرق العمل الافتراضية.

وهكذا فان دراستنا هذه قد اعتمدت على نوعين من الفرق هما:

أ- فرق العمل الرسمية: يكون أعضائها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، حيث يكزن القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة، وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، في ظل وضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرار، وتكون حدود الإدارة واضحة، وينشأ هذا النوع غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتميز بيئتها بالثبات

ب- فرق العمل من خلال العلاقات الغير رسمية: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وإعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونوا مسئولين عن عملية

¹ - أحمد محمد خميس السديري: أراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق، ماجستير إدارة الأعمال، سلطنة عمان، 2010، ص24.

² - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص163.

متكاملة ويتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح، يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة وتستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية، ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا نذكر منها: إمكانية تحقيق عناصر التكاليف المختلفة، الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، توفير قدر عالي من المرونة في بيئة العمل.

II- عناصر المناخ التنظيمي:

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من طرف الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص لماله من تأثير كبير على أداء وسلوك العاملين فيها، وتناول الكتاب أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل وأظهرت نتائج الدراسات التفاوت بينهم في تحديد للأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي يرى البعض أنها تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج سلبا أو إيجابا.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع الأبعاد التي استعرضناها سابقا، ولكن تبقى العناصر الإطار الأعم والأشمل التي تستوعب للأبعاد العديدة، ولقد اختلف الباحثون في تحديدها ويمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي:

1- الهيكل التنظيمي: هو الأساس الذي تشكل وفعالة أعمال المنظمة، حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة، ويمكن تقسيم العمل في المنظمة وفقا للتقسيم الرأسي للعمل، حيث يتم تحديد الشخص الذي يكون له الحق في إتخاذ القرار وتكون له سلطة توزيع العمل وتكليف الأفراد وإعطائهم للأوامر المختلفة التي من شأنها في النهاية تحقيق أهداف المنظمة، وهناك أيضا التقسيم الأفقي للعمل، حيث يتم فيه توزيع المهام والأعمال

التي من المفترض أن تقوم بها المنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة المكونة للمنطقة، حيث يكون كل قسم مسئولاً عن إنجاز مهام معينة لينتج في النهاية للأعمال المخطط لها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (1)

2- نمط القيادة: تعرف القيادة على أنها التأثير على أنشطة جماعة منظمة، الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة أو المساهمة في إنجازها (2)، وكما يمكن تعريفها على أنها "النشاط الذي يمارس القائد الإداري مجال اتخاذ القرار وإصدار للأوامر والأشرف على الآخرين (3)، ويلعب الدور القياسي دوراً مهماً في توجيه وتشجيع وتجميع القوى لتحقيق أهداف المنظمة، كما يلعب نمط القيادة دوراً في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد والتأثير فيه.

3- نمط الاتصال: إن أصل كلمة اتصال يرجع إلى كلمة لاتينية Communitate ومعناها عام أو شائع ومن هذا يتبين أن الاتصال كعملية تتضمن المشاركة والتفاهم على شيء أو فكرة معينة (4)، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تتازليا) فقط، وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها، وهكذا فإن الاتصال التنظيمي يعرف على أنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة.

4- التكنولوجيا: إن التغير السريع الذي يشهده للعالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت والمنظمات، فمعظم ما تملكه المنظمات حالياً من معدات و وسائل وأجهزة مختلفة عما

¹ -الصيدلاني خالد بن صالح: مرجع سابق، ص 39.

² - طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي: نظرية المنظمة، دار البارودي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

³ - محمد عبد السميع: أساسيات الإدارة العامة، دار الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص 227.

⁴ - سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010، ص 163.

تملكه في الماضي القريب، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ إتجاها مماثلا من حيث التطور، والحدثة والديناميكية والإثارة، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن المجهود العضلي الذي قد تحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ إتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود والإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة⁽¹⁾ كما يثير الاستخدام المفرط التكنولوجيا الكثير من المخاوف بسبب تقليل الاعتماد على العنصر البشري وبالتالي تقليل حجم العمالة في المنظمة، مما قد يؤدي بالعاملين إلى انخفاض ثقتهم بالإدارة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.⁽²⁾

5- المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، للأمر الذي يزيد من تحسين طرف العمل وتخفيض للصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتهدف المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق مجموعة من المزايا نذكر منها:⁽³⁾

- تساعد على تحسين نوعية القرار.

- تنمية القدرات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة تفهم الأفراد لأهداف المنظمة.
- الرفع من الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

¹ - النوري باسمة توفيق: المناخ التنظيمي في إطار الإقناع التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994، ص 65.

² - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر، ط3، عمان-الأردن، 2004، ص ص 305-306.

³ - أحمد الخطيب، عادل سالم معايدة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد-الأردن، 2009، ص 287.

- التنفيذ بحماسة ورغبة.

- أداء المهام على أكمل وجه.

6- **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية داخل التنظيم تولد نوعا من الملل، مما يؤثر بشكل سلبي على إبداعية الأفراد وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير الأعمال⁽¹⁾، عكس لو كانت طبيعة العمل ذات تنوع ومليئة بالمخاطر المحسوبة والتحديات مما يؤدي إلى زيادة الأفراد لإبداعاتهم وتنويع طرائق العمل.

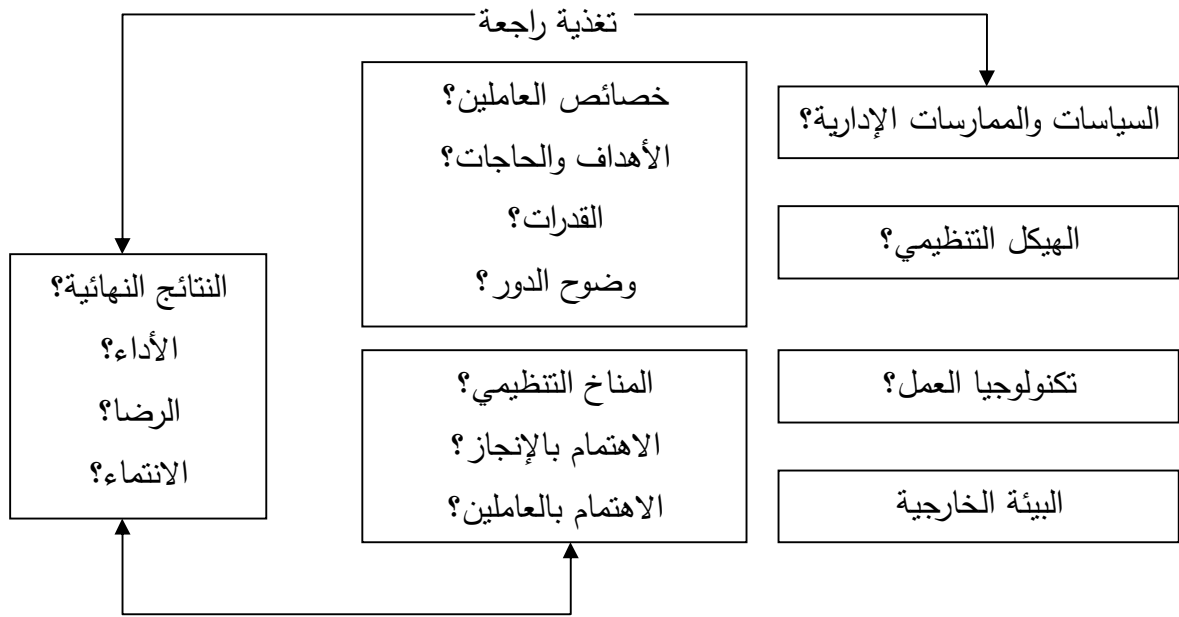
7- **البيئة الخارجية:** تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة للعاملين لها أثر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء، فالظروف للاقتصادية للبيئة والمحيطية بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة، والنتيجة أن من تبقى من العاملين غالبا ما يميل إلى تصور وإدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة لأنه غير مستقر وقلق ومنذر بالخطر.

فالبيئة الخارجية تعد من العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الاقتصادية المحلية والدولية والتشريعات الحكومية، والسياسات الحالية للمنظمة في عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان توافر مناخ إيجابي للمنظمة، وعلى الفكس عندما تدير إدارة المنظمة ظهرها لمؤثرات البيئة الخارجية فإنها تفقد قدراتها على الرؤية بعيدة المدى و وضع إستراتيجية المنظمة.⁽²⁾

¹ - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 305.

² - خاشفحي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار الخويجي للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 57.

الشكل رقم (2): العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي



المصدر: أحمد أحمد إبراهيم، تحديث الإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1998، ص 180.

ونستنتج مما سبق أن عناصر المناخ التنظيمي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل فيها الموظفون يؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون إنعكس ذلك إيجابا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

رابعاً - أنماط المناخ التنظيمي ونماذجها:

I - أنماط المناخ التنظيمي:

كما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي وخصائصه فإن تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المريض، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات والحضارات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان، فتحددنا لنوع المناخ السائد في المنظمة يساعد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد مختلف الطرق الكفيلة بتحسين هذا المناخ ويمكن أن توجز مختلف هذه الأنواع كآتي:

1- مناخ الإدارة الذاتية: يتميز هذا المناخ بنوع من الحرية الشبه الكاملة والتي يعطيها المدير للعاملين معه في حدود مصلحة العمل حيث يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة للظروف المتغيرة، وترفع الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط ولكن لاتصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع إرتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى ثم إنجاز العمل المطلوب في الدرجة الثانية.

2- المناخ المفتوح: يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها العاملون حيث يعملون دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل عمل الموظفين دون إرهاق أو شعورهم بالروتين لأن هناك إستقلاليته في العمل والمشاركة في المعلومات ويتمتعون

جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة ويتم إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسردون أن يطغى أحدهما على الآخر. (1)

3- المناخ الموجه : ترتفع فيه درجات الانتماء والروح المعنوية متوسطة حيث يعمل الأفراد يجد غير منعزلين ويكون الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية حيث يتحكم المدير بطريقة العمل وتحديد الأهداف والإجراءات كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل الجماعة.

4- المناخ العائلي : يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث يوجه جهودهم لإشباع الحاجات الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، وتبرز هنا قيادات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط معهم في مجال العمل، والمدير لا يراهن العاملين بل يعمل على تكوين صداقات بينهم بحيث أنهم يعدم الفوضى في إنجاز العمل ومن هنا نجد أن المناخ العائلي يتضمن النقاط التالية:

أ- الأهم تكوين جو عائلي مريح.

ب- علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانويا.

ج- تلبية الحاجات الاجتماعية كبيرة.

د- المدير ودود وقليل التوجيه.

5- المناخ الأبوي : يسمح بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحاول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فغن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة

¹ - محمد حسن محمد حمدات: مرجع سابق، ص 20.

نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لانجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وترفع درجة التفكك والألفة الشبه منعمة والتركيز على الإنتاج⁽¹⁾.

ومن هنا نستخلص أن المناخ الأبوي يتضمن النقاط التالية:

أ- مدير المنظمة مهم جدا.

ب- يفتقد العاملون إلى العمل الجماعي والعلاقات الحميمة فيما بينهم.

6- المناخ المغلق : يتصف هذا المناخ بتدني الروح المعنوية لدى العاملين والتركيز على إنجاز العمل، كما يتصف بعلاقات إنسانية متدنية ويضعف في تماسك الجماعات، كما يقوم المدير بتطبيق الإجراءات واللوائح بصرامة دون مساعدة الأفراد في حل المشكلات.⁽²⁾

حيث يتصف سلوك هذا الأخير بالشكلية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا ما يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء العاملين وتوجيه سلوكهم ولا يعطي فرصة لظهور مبادرات قيادية.

7- مناخ ديمقراطي مشارك : وهو المناخ الذي يثق فيه المدير ثقة تامة بمساعديه، كما أنهم يفوضهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المدير ومساعديه يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

8- مناخ ديمقراطي استشاري : في هذا المناخ تبرز بعض الثقة للمدير في مساعديه لذا فهو يميل إلى التشاور مع العاملين ويتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المدير إلى مساعديه وفي كلا الاتجاهين.

¹- بوجمعة تقبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص52.

²- حمادات لحسن حسن: مرجع سابق، ص 40.

9- مناخ أوتوقراطي محسن: ويوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل: "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا أو سر معي كما أريد وسوف أغنى بك في المستقبل".⁽¹⁾

10- مناخ أوتوقراطي مستغل: نجد في هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام وهم نادرا ما يشركون في اتخاذ القرارات الإدارية كما أن الإدارة تلجأ على استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

وفي خضم ما سبق ذكره نخلص إلى أنه يوجد إنفاق على أن لكل منظمة مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وأن مصطلح المناخ هو المؤشر العام الذي يعبر عن تلك المجموعة من الصفات والخصائص، فمن خلال التفاعل بين مكونات المناخ التنظيمي يمكن تصنيفه حسب خصائصه من خلال إدراكات أعضاء المنظمة للمناخ، وأن الاتجاه الغالب هو أن المناخ التنظيمي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين خصائص البيئة وطبيعة نشاط المنظمة وتنظيمها الإداري من ناحية، واللوائح السلوكية للعاملين بالمنظمة من ناحية أخرى.

II- نماذج المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المؤسسة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المؤسسة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر

¹ - الخضرا بشير، وآخرون: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995، ص 306.

من المتغيرات الوصفية فإن قياسه تم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ. (1)

وقد خلصت الدراسات في مجال المناخ التنظيمي إلى وجود نوعين من المقاييس الأولى مقاييس كمية وتسمى الموضوعية، حيث تعتمد على قياس الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً، والمتمثلة في المعلومات عن حجم التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وحجم القوى العاملة، وعدد الأقسام، وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للتنظيم موضوع الدراسة، والأخرى أي الثانية فتسمى بالمقاييس الوصفية، والتي تعتمد على استمارات الاستبيان التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم. (2) وقد اتفقت معظمها في المضامين الأساسية، إلا أنها اختلفت في التفاصيل ومن أهم هذه النماذج نذكر مجموعة منها وهي كالتالي:

1- نموذج هالين وكروفت (1963):

يسمى هذا المقياس الخاص بهذا النموذج إستبانة وصف المناخ التنظيمي (Organisationnel climat description questionnaire) وهدفه دراسة واقع المناخ التنظيمي، وحدد هذا النموذج ثلاث جوانب رئيسية يختص أولها: بمحتوى للوظيفة وما تتسم به من خصائص، ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات الفرد المكلف بأدائها، أما ثانيها: فهو طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه بالعمل، وثالثها: يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أي أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوس، وكلها ملخصة

1- عمران محمد عبد الجواد: إثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص 69.

2- الطراونة محمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مؤرثة للبحوث والدراسات، مجلة 17، ع1، جامعة مؤتة، عمان-الأردن، 2002.

ومكونة من ستة متغيرات: القيادة، الدافعية، الاتصالات، إتخاذ القرار، وضع الأهداف، والرقابة. (1)

2- نموذج هالين 1950: يطلق عليه (Leader Behavior Description questionnaire) (LBDQ) ويؤكد على المتغيرات السابقة إلا أنه يركز على الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم. (2)

3- نموذج ليتوين وسترينجر "1968": طور الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، وقد تمت عليه مراجعات من اجل أن يستعمل في المستشفيات والمنظمات بصفة عامة، ويحوي هذا الاستبيان على خمسين سؤال تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة حسب "Litwin" وهي كالاتي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير، المخاطرة، إبداء الرأي، الإنتماء.

4- نموذج كاميل وزملائه، "1974: من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كاميل وزملائه حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة الاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهي: هيكل (تنظيمي) بناء المنظمة، المكافأة والعقاب، المركزية للقرارات، الإنجاز التدريب، المخاطرة والأمان، الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التمييز والتشجيع، كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام. (3) وبالتمعن في هذه المتغيرات يتبين أن أغلبها يهتم بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة، وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه

¹ - Ross Tomas: the organizationnal climate of shol, revue international de léducation, vol 22, N°4, www.jst.org/satbale/3443272,(consultile31-12-2014)

² - luc brunet: clemate, organisationnel of efficité de sept polvalentes au québe en miliennétropdition, revue de sciences de léducation, vol 19, n° 3, 1993, p490.

³ - سليمان مؤيد سعيد: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العربية للإدارة، م 11، ع 1، 1987، ص 40.

من ناحية، ومن ناحية أخرى فغن هذا النموذج قد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على السلوك الوظيفي للفرد، ألا وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

5- نموذج لولر وزملائه "1974: يرى "لولر" وزملائه أن هناك متغيرات متعددة للمناخ التنظيمي تشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، إلا أنه يمكن إجمال أنور هذه المتغيرات في بعدين رئيسيين هما: البعد الأول يتعلق بالهيكل التنظيمي ويحتوي على: درجة المركزية في إتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. أما البعد الثاني فيتعلق بالعملية التنظيمية ويحتوي على: نمط القيادة، نظم المكافأة، نظم مواجهة الصراعات، حل التناقضات التنظيمية.⁽¹⁾

6- نموذج دوني وزملائه "1974: يتشكل المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي: إتخاذ القرار، الدفاء، المخاطرة، للانفتاح، المكافآت، الهيكل التنظيمي⁽²⁾، ويقتررب هذا النموذج إلى حد كبير من نموذج "لتوين وسترنجر" الذي سبق إيضاحه، حيث تهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وما تتمتع به سياساتها من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة كما يتناول نمط العلاقات السائدين الموظف وزملائه في العمل، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية بما يتضمنه من مخاطرة تضامنية.

7- نموذج ستيرز "1977 : يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج "ستيرز" من أربعة أبعاد رئيسية يمكن إجمالها وما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية.

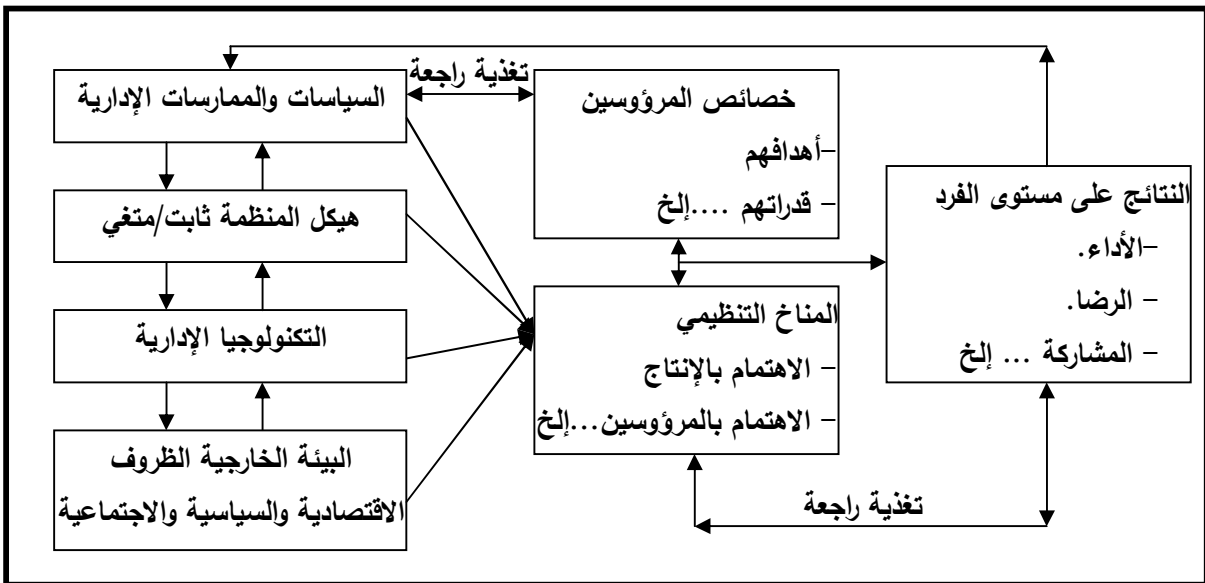
¹ - Lowlier, Edward F.hall, Douglas, and Oldham, greg R: "**Organizational climate and relationship. to organizational structure; process and querformance, "organization behavior and human performance;** p 42.

² - Dow mey. kirk. Héberge, don and slogan; Jhon, "**Congruence Bergen individuel néés; organisationnel climat job, satisfaction and performance**", Académie of Management journal, 1974, p 49.

الفصل الثاني معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

ويشير نموذج "ستبرز" إلى أن هذه الأبعاد متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم التنظيمي، كما يشير النموذج إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد فيما يتعلق بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، كما أن هذه الخصائص تتأثر بدورها ببعدها السياسات والممارسات الإدارية من خلال عمليتي الاختيار والتدريب. (1)

الشكل رقم (03): يبين العوامل والمتغيرات المساهمة في بلورة المناخ التنظيمي.



Source: Steers Richard M. organizational effectiveness: A Behavioral view, santa monica california: Good year, 1977, pp 122.

8- نموذج تيم وبيتر سون "1982: يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة إبعاد رئيسية يمكن توضيحها في لآتي: الثقة، المشاركة، الصدف والصراحة، المساندة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة، الأداء الوظيفي، ويركز نموذج "تيم وبيترسون" على ثلاثة أبعاد رئيسية البعد الأول ويعني بالنمط القيادي السائد في المنظمة، أما البعد الثاني فهو طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم، والبعد

¹ - Steers Richard M. organizational effectiveness: A Behavioral view, santa monica california: Good year, 1977, pp 100, 122.

الثالث فهو مدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية.⁽¹⁾

9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي "1989: يوضح هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في إحدى عشرة بعد يمكن توضيحها في الآتي: هيكل العمل، فهم الوظيفة، المحاسبة (المساءلة الشخصية)، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، المشاركة، الإشراف المساند أو الدعم، العمل الجماعي، التعاون بين المجموعات، وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها، إنسياب الاتصالات. ارتكزت الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم.⁽²⁾

10- نموذج فور هاند وجيلمر: حدد الباحثان "فور هاند وجيلمر" أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، إتجاهات الأهداف، نمط القيادة.

وعلى ضوء ما سبق نخلص أنه قد تعددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود على ظهور عدة دراسات وبحوث تناولت جانبا منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تعرضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير درجة الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين، وإمكانية زيادة فعالية من خلال أنظمة الإدارة بالأهداف وبرامج التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية في المنطقة، واهتمت أغلب النماذج علاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة أو بنوعية الهيكل التنظيمي.

¹ -Timm; paul, Brent; R. and petersan; Dipeople at work: "human relation in organization: west publishing cee; Minnesota. 1982: pp 104-107.

² - Koslowiski, steve, and doherty: Mary, "Integration of climate and leadership: Examination of neglected Issue", Journal of applied psychology, vol (4); 1989, pp 546-551.

خامسا - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر على المناخ التنظيمي منها:

1- العوامل التنظيمية:

وتشمل هذه العوامل ما يلي:

أ- السياسات والممارسات الإدارية: ويرتبط هذا العامل بنمط القيادة (الإدارة) حيث أن السلوك القيادي يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تحمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد وتعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة من خلال فتح مجال المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتخدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين في المنظمة مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي⁽¹⁾، كما تعد السياسات والممارسات الإدارية المحددة للاختيار والترقية والأجور وغيرها مواضع تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فبالتالي القيادة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على المناخ التنظيمي داخل المنظمة.

ب- القيم الإدارية: تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأنها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وإدراك العاملين لنمط القيادة السائد في المنظمة هل هو شخص أو تنظيمي (موضوعي)، والقيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه و ولائه للمنظمة.

ج- طبيعة البناء التنظيمي: إن المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الأداء الوظيفي العاملين وبيتعد عن التقيد بالأنظمة واللوائح والقوانين ويعترف بالتنظيمات غير

1- حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية بالمؤسسة التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008، ص 17.

الرسمية كظاهرة إنسانية وكمرادف التنظيم الرسمي من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبذا من طرف العاملين بالمنظمة والعكس، فإن التنظيم البيروقراطي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. (1) ولهذا فإن الهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية للمناخ التنظيمي.

د- **نمط القيادي المتبع:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على إستثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة. (2)

هـ- **نظام الأجور والحوافز:** إن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها ويدفعهم الأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار في المنظمة.

و- **أهداف المنظمة:** فكما كانت المنظمة واضحة الأدوار والمسؤوليات المناط بالأفراد كلما قلت التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.

ز- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم. (3)

ح- **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم حيث تؤثر على تصرفات الأفراد بطريقة مباشرة وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، مصر، 2009، ص 265.

² - نفس المرجع، ص 266.

³ - نفس المرجع، ص ص 167-168.

التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على إتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة والتي لا تحكمها معايير واضحة.

ط- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية كالإضاءة والضوضاء والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية... إلخ، التي يعمل الأفراد بها حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

ي- تماسك الجماعة ومستوى ولائها: إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما ان حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء الجماعة يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء لأن المنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل، يكون مناخها مختلفا عن المؤسسات التي يعمل بها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي كما أن المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية.

ك- البيئة التكنولوجية: حيث تؤثر البيئة التكنولوجية تأثيرا كبيرا في المنظمة لأنها تحدث تغيير في نوعية منتوجاتها، لذا لابد للمنظمة من توفير الإطارات ذات المهارات والتي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة يتمثل في دفعهم إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية. (1) وكما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة إتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع إما إستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

¹ - الصيرفي محمد، مرجع سابق ص ص 264-265.

II- العوامل الخارجية:

1- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القیوم الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القیود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- **البيئة الاقتصادية:** تلعب هذه البيئة دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي بالسلب أو الإيجاب ففي حالة الكساد وفترات تحول المنظمة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المنظمة مناخ تنظيمي قلق يغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.⁽¹⁾ كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال المالية للمنظمة مستقرة يميل المدراء إلى المبادأة والمخاطرة، أما فترات الكساد لا تساعد المنظمة حيث تكون الموازنات لديها محدودة، وهنا يتجه المديرين لصنع قرارات محدودة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.⁽²⁾

3- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات، والتقاليد، والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.⁽³⁾

حيث تؤثر البيئة على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- أ- مستوى الدافع على الإنجاز.
- ب- العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- ج - طريقة التفكير بشكل علمي.
- د- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، ط1، مصر، 2009، ص 26.

² - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 2000، ص 410.

³ - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 265.

4- **البيئة الثقافية:** ويقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم. (1)

5- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين. (2)

III- العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث بشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. (3)

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي توجزها فيما يلي:

1- **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

2- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاق الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى العامل بالذنب وتصيبه حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

¹ - المغربي عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 26.

² - الصيرفي محمد: مرجع سابق، ص 265.

³ - المغربي عبد الفتاح : مرجع سابق، ص 26.

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (1)

4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الصغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل. (2) وهذا العنصر يشترك مع عنصر تماسك الجماعة ومستوى ولائها في العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي.

سادسا - الإدارة وعملية خلق المناخ الملائم وغير الملائم

I - الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي المنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما إستجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ولأن الإدارة العليا لا تستطيع للتحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها، لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها. (3) وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك المنظمات

¹ - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 268.

² - مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص 410.

³ - حمود خضير كاظم: مرجع سابق ص 173.

الفصل الثاني معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.⁽¹⁾

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة المسيطرة عليها وأن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وملئاً وإيجابياً وهي كالتالي:
الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.

- 1- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- 2- اهتمام المنظمة وتركيزها على كفاءة وسائل الاتصال.
- 3- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- 4- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 5- تبنى القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتشجيعهم على الإبداع وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.⁽²⁾
- 6- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- 7- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنطقة وتجاه العاملين بداخلها.
- 8- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- 9- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.⁽³⁾
- 10- التركيز على الإنتاج والانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- 11- المراجعة المستمرة لكل من سياسات الأهداف وخطط المنظمة ومراقبة وجودة أداء الموظفين.

¹ القطارنة منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000، ص 36.

² فؤاد نجيب الشيخ، يحي سليم: القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع1، السعودية، 2009، ص 96.

³ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 110.

12- إهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.⁽¹⁾

IV- الإدارة وعملية خلق المناخ غير الملائم:

تؤكد الكتابات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي غير الملائم عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية فضلا عن كون المناخ التنظيمي يصبح بيئة حقيقته الشائعات والسلوك الفضولي الذي يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها.

ويشير "أبو بكر" إلى مجالات التعرف على خصائص المناخ التنظيمي والاستدلال على تأثيراته من خلال العديد من المؤشرات منها ما يلي:

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحديد و وضوح المسؤوليات والواجبات والتسبيق والترابط بينهما.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي.
- مستوى وطرق التعضيد والتهميش الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة.
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 437.

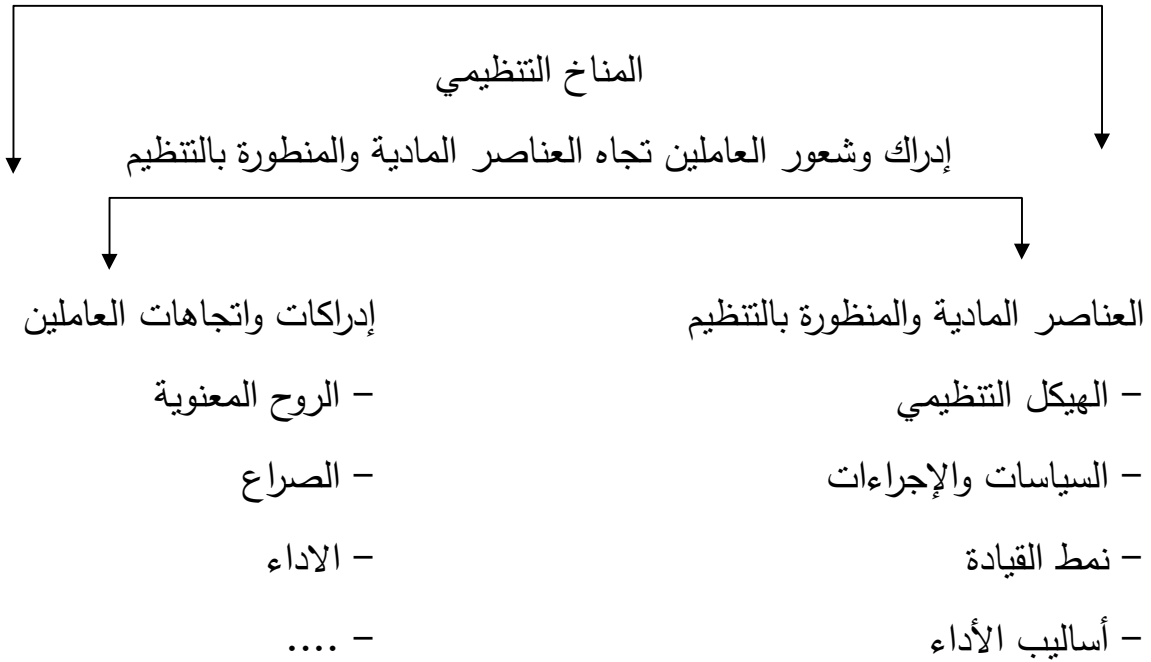
- التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مفهوم ومستويات الجودة.
- درجة الاستقلالية في التصرف لانجاز الأعمال حسب المواقف.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.
- الاتجاه إلى الإستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد و وحدات المنظمة.
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.
- مدى وضوح وسلامة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة للإلتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصالحة العمل.
- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن العمل بالمنطقة وعن أنظمة الإشراف بها ومستويات الأجور ونظم الترقيّة والحوافز.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن طبيعة العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.
- مستوى إدراك أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من خلال تحقيق خطط وأهداف المنظمة. (1)

سابعا - عملية تحليل دور المناخ التنظيمي

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية والمنظورة مثل الهيكل، القواعد، أنماط القيادة وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بإدراك واتجاهات الأفراد مثل: الروح المعنوية والأداء وغيرها.

¹- أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص ص 165-166.

الشكل رقم (04): المناخ التنظيمي كحلقة وصل



المصدر: أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، للدار الجامعية الأسكندرية، 2005، ص42.

وحول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك آراء ثلاثة فالبعض يرى أن المناخ متغير مستقل، وهناك من يرى أنه متغير وسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع ويمكن تناول هذه الآراء على النحو التالي:

I- المناخ التنظيمي كمتغير مستقل: يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل للرضا ومستوى الأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الإنجاز والترقي في التنظيم. في حين يذكر البعض الآخر إلى أن اهتمام التنظيمي بالعاملين به وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

II- المناخ التنظيمي كمتغير تابع: يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج للعديد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا

في خصائص المناخ التنظيمي، فيشير البعض إلى أن الانظمة التعليمية التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق، وبما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق وانخفاض مستوى الثقة، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية والصراحة، وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية، ويشير البعض الآخر إلى أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي، فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض بين إدراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب في وجوده.

ويضيف آخرون بأن اختلاف خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأنماط القيادة، إفتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، والذي ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالسلوك والدافعية والأداء وغيرها.

III- المناخ التنظيمي كمتغير وسيط: يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية، وإدراكات وإتجاهات الأفراد، ومن ثم الرضا والأداء من ناحية أخرى.

فيشير "رئيس ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية والأداء والرضا الوظيفي من ناحية أخرى. ويضيف "ليكرت" بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقا لدرجة إعتما د وثقة الإدارة في المرؤوسين، والتي تنعكس على إتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي نظام الاستكثار بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما نصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.

ففي دراسة قام بها "ليببتون وسترنجر" على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، فيشير الباحثان في هذا الجانب إلى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة

الفصل الثاني معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

الاهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تعاضد التعاون والعمل الجماعي وغير ذلك، قد أدى إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء. (1)

¹ - أبو بكر مصطفى محمود: مرجع سابق، ص ص 41-45.

خلاصة:

بعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع يتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، أتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين يتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظماتهم وتخفيف أمنهم الوظيفي فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلباً أو إيجاباً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ إيجابي ستصل إلى التفوق وإلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لعمالها وبالتالي تتفوق في المنافسة نحو إنتاجية إبداعية.

الفصل الثالث

الأمن الوظيفي من منظور سوسيولوجي

تمهيد

- أولا- أهمية وأهداف الأمن الوظيفي
 - ثانيا- عناصر وأبعاد الأمن الوظيفي
 - ثالثا - الأمن الوظيفي وبعض المتغيرات
 - رابعا- أنواع ومقاييس الأمن الوظيفي
 - خامسا- نظام الأمن والسلامة المهنية
 - سادسا- تقييم الأمن الوظيفي وكيفية تحقيقه
 - سابعا- فقدان الأمن الوظيفي وأسباب الاهتمام به
 - ثامنا- أبعاد فقدان الأمن الوظيفي
 - تاسعا- بدائل الاستغناء عن العاملين والحفاظ على الأمن الوظيفي
 - عاشرا- العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأمن الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلق بالعمل يصعب فهمها، فهو يتضمن تحقيق جميع حاجيات الأفراد بناءً على جملة من القوانين والاعتبارات الموضوعية من طرف المؤسسة من خلال خلق بيئة عمل آمنة داخل المؤسسة فقد تباينت اتجاهات تفسيره حسب تدرج الحاجات بالنسبة للعاملين، فالعاملون الذين يريدون من الوظيفة أن تشبع احتياجاتهم المادية يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اقتصادي بحت، أما العاملون الذين يهتمهم في المقام الأول أن تمنحهم الوظيفة المكانة اللائقة بغض النظر عن عوامل الربح والخسارة يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اجتماعي. ويعرف "السلمي" الأمن الوظيفي بأنه هو "شعور الموظف بالأمان في عمله بعد تعيينه وتثبيتته في وظيفة ما، وعدم إنهاء خدماته إلا بموجب أنظمة ولوائح وقواعد واضحة ومعروفة لديه".⁽¹⁾ وهكذا فإن الأمن الوظيفي يعتبر محاولة لتأمين الوظيفة ومتعلقاتها وما يترتب عليها. ويعرفه "عبد الوهاب" بأنه شعور العاملين بأنهم يخضعون لنظام داخلي عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبي، وأي مميزات أخرى في الوظيفة العامة.⁽²⁾

وقد حاولت الباحثة في هذا الفصل تفحص الأمن الوظيفي وأبعاده، ومؤشراته وفقاً لأفكار علماء ومفكرين من خلال تعدد وتنوع أفكارهم واتجاهاتهم ومبادئهم وتفسيراتهم.

¹ - السلمي علي، مرجع سابق، ص 140.

² - عبد الوهاب علي محمد، مرجع سابق، ص 36.

أولاً- أهمية وأهداف الأمن الوظيفي.

I- أهمية الأمن الوظيفي.

يوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، ويزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.⁽¹⁾

بالإضافة إلى أن الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العلم ومواجهة مشكلاته بفاعلية،⁽²⁾ فالعامل الذي لا يشعر بالاستقرار نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي أو انخفاض مستواه، يكون أقل قدرة على الأداء الجيد أو مواجهة المشكلات المعاصرة التي تحتاج إلى أساليب وحلول مبتكرة.⁽³⁾ إن أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها أكدت على أهمية توافر الأمن الوظيفي للموظفين ومما لاشك فيه أنه إذا ما تم تحقيق الأمن الوظيفي، فإن ذلك يحدث بدوره شعوراً عميقاً عند الموظف محوره أنه جزء من المنظمة، وأنه يحيا فيها يؤثر ويتأثر بها، ويتفاعل مع أهدافها وقيمها وبرامجها، هذا الشعور بالانتماء المنبثق من الشعور بالأمن الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار في العمل على المدى الطويل.

ولذلك فإن الأمن الوظيفي يهدف إلى طمأنة الموظف على وظيفته وعمله في الحاضر والمستقبل، وأنه خاضع لنظام داخلي عادل يحفزه ويدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاجية ويقوي عنده الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.⁽⁴⁾

ومن خلال هذا العرض نستخلص أهمية الأمن الوظيفي في مجموعة من النقاط وهي:

1- يشعر الموظف بالأمن والاستقرار في عمله، وأنه غير مهدد بفقدان وظيفته ومصدر رزقه في الوقت الحاضر بواسطة راتبه وفي المستقبل بواسطة معاشه التقاعدي.

¹ - الدوري زكريا مطلب: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32.

² - الشمري فهد عايض: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، 2002، ص56.

³ - أبو شامة عباس: القيادة في المجال الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص ص 73-74.

⁴ - السلمى على: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الغريب، القاهرة، دون ذكر السنة، ص140.

- 2- يشبع حاجات الموظف المادية والأمنية نتيجة حصوله على راتب مناسب، ومزايا مادية ومعنوية أخرى، وظروف عمل مناسب وآمنة.
- 3- يحقق الرضا الوظيفي للموظف والذي ينعكس على حبه لوظيفته ولزملائه في العمل وإخلاصه وزيادة إنتاجيته، وارتفاع روحه المعنوية.
- 4- يؤدي إلى إخلاص الموظف بين معظم وقته وجهده في أداء عمله، وإنجاز المهام الموكلة إليه، مما يزيد إنتاجيته ولا يضيع قسما من وقته في البحث عن عمل جديد.
- 5- يحقق استفادة أكبر من المهارات والإمكانيات المتوفرة لدى الموظف مما يؤدي إلى تطور العمل وتجديده والإبتكار والإبداع فيه.
- 6- يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي وتحقيق الذات.
- 7- يؤدي إلى الاستقرار المنظمة ونموها وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.
- 8- الأمن الوظيفي يؤدي إلى الاهتمام المستمر وتحديث طرق وأساليب العمل تماشيا مع مقتضيات التنمية التي تعيشها البلاد.

II - أهداف الأمن الوظيفي:

إن المنظمات التي توفر الأمن الوظيفي للعاملين بها تخلق بيئة صحية صالحة للتغيير مثل ذلك النظام الياباني الذي يوفر التوظيف طوال الحياة، ولذلك فإن مقاومة التغيير تعتبر منعدمة. وإن الأمن الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بالإنتاجية، لأن المنظمات التي تقوم على مبدأ الالتزام بالأمن الوظيفي تركز على الولاء في كل من الموظف والمنظمة وأن أي نقص في هذا الاتفاق سوف يدمر هذه العلاقة مما ينعكس بدوره على إنتاجيتها، التقدير والثناء الذي يحتاجه الموظف على انجازاته في العمل من قبل رئيسيه وزملائه هي رغبة نابغة أصلا من احتياج الفرد لتقدير الآخرين له والاعتزاز بذاته، ضمان البقاء في الوظيفة أو انتظام الدخل من الأمور الهامة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة، وباختصار فإن رغبات الموظفين في مؤسسات متعددة قد تختلف من حيث الأهمية

والأولويات من بيئة اجتماعية إلى أخرى تبعا لاختلاف القيم والمبادئ والمقومات الحضارية والثقافية للمجتمع. (1)

مما سبق نخلص إلى أن أهداف الأمن الوظيفي تختلف من منظمة إلى أخرى حسب الأولويات التي تسطرها لبلوغ أهدافها ومدى إهتمامها بجمهورها البشري وتبعا لثقافة المنظمة والمجتمع المتواجد به.

ثانيا- عناصر وأبعاد الأمن الوظيفي.

I- عناصر الأمن الوظيفي.

1- الوظيفة: وتشمل إتفاق الوظيفة مع مؤهلات الموظف وقدراته، والمكانة

الاجتماعية للوظيفة وكذلك الدور الذي يقوم به الفرد ومدى أهميته.

2- أسلوب الإشراف والقيادة: "يعرف" أبو العزم" الإشراف بأنه" عبارة عن عملية

تعليمية أو تدريسية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، حيث يعرف هذا المعنى على انه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. (2)

أ- أنواع الإشراف:

-الإشراف الديمقراطي: فالمشرف لا يصدر الأوامر، إلا بعد مشاوره الجماعة ويأخذ بعين الاعتبار أن السياسة ترسم في مناقشة جماعته وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشترك القائد في الجماعة على اعتباره عضوا فيها. (3)

يركز المشرف تحت ظل هذا النمط على ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، فالمشرف في هذا النمط يعتمد على

¹ - علاقي عبد القادر مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة لنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 486-487.

² - يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخير علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 15.

³ - حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط3، القاهرة، 1984، ص310.

أسلوب توزيع المسؤوليات على العمال، ويشجعهم على إقامة علاقات ودية بينهم معتبرا أن أعضاء جماعة العمل هم الطريق الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة مكتفيا في ذلك بدور الموجه أو المحرك.

وهكذا فإن هذا النمط من الإشراف يضع نصب عينيه الجوانب الإنسانية، ويفتح هامشا معتبرا من الحرية حيث يسمح للعمال بذلك، من المشاركة في التخطيط لأعمالهم وتزويدهم بروح المسؤولية كما لا يغفل في الوقت نفسه الجوانب العلمية، وذلك حين يرشد العمال إلى الأسلوب الجدير بالأداء المهني والكيفية الحسنة في إنجاز الأعمال.

- **الإشراف التسلطي أو الأوتوقراطي:** حسب "طلعت إبراهيم"⁽¹⁾ فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أية معلومات تفصيلية على خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة على الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الوقت ولا يعمل المشرف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

وينظر الباحثين إلى هذا النمط الإشرافي بمنظار السلبية كونه لا يسمح بأي نوع من أنواع الحرية للعامل مثل حرية التصرف، المشاركة وإبداء الرأي... الخ، وهو ما يخلق في نفس العامل شعورا بعدم الرضا وبالمقابل فقد أكدت أبحاث كل من "كارت" و"ماكروني" و"موريس" أن الإنتاجية الضعيفة أو المتدنية في المنظمة، ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود مشرفين ورؤساء وجماعات عمل يمارسون الانتقادات اللاذعة على أعمالهم، ويصررون على إتباع أسلوب الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة بشكل دوري ومنتظم.⁽²⁾

- **الإشراف الفوضوي:** يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، ويعني هذا الأسلوب من الإشراف أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصرف الأمور ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع القيادة الديمقراطية والاستبدادية في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد والعاملين في ظله، من خلال التأثير في سلوكهم ولكن الاختلاف يكون في درجة التأثير

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص 163.

² - حامد عبد السلام زهران: مرجع سابق، ص 310.

ووسائله، فالقيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل كما أن كل القائدين يحيلون أي مشكل أو موضوع أو مشروع إلى المرؤوسين لدراسته ويتركوا لهم حرية التصرف في اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة للموقف فيفقدون كل مقومات القيادة الفعالة نظرا للتخلي عن المسؤولية. ومن أهم خصائص هذا الأسلوب القيادي هي: (1)

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه للممارسة نشاطهم وإصدار القرارات.

- إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين لتحديد أهدافهم والوسائل لتحقيقها.

- يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين.

- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في إتصال المرؤوسين به.

- دور القيادة هنا دور سلبي يصل إلى أدنى درجة من الإهتمام.

3- الأجر: تعرف بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو وحدة الإنتاج، وتنقسم الأجر إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة." (2)

أ - أهمية الأجر: تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو شعوره بالأمان، أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس تقديره واحترامه لذاته أما على المستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لانه يؤدي إلى الوظائف التالية: (3)

- الأجر وسيلة المنظمة لجذب كفاءات مناسبة للعمل بها.

¹ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مهارات وعناصر الإشراف: المهارات الإشرافية الفندقية، الوحدة الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم وتطوير المناهج، ص127.

² - نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011، ص107.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص285.

- الأجر وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.
- ب- أنواع ومكونات الأجور: تتكون الأجور من: الأجر النقدي، الأجر الثابت والأجر المتحرك أما أنواعها فتتمثل فيما يلي:
- الأجر الزمني المطلق: وهو الذي يدفع على أساس وحدة الزمن، أي بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، دون أن تكون هناك علاقة بين الأجور وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك علاقة بين الأجر وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك ظروف يستحسن فيها دفع الأجر على أساس الزمن، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (1)
- عندما يصعب تمييز الوحدات المنتجة أو قياسها.
- عندما يكون لا دخل للعامل في تحديد كمية الإنتاج.
- عندما يكتنف العمل الكثير من التعطيلات الذي لا يستطيع العامل الهيمنة عليها.
- أجر القطعة المطلق: والذي يدفع على أساس كمية الانتاج التي تحققت دون أن تكون هناك علاقة بين الأجر وبين الزمن الذي اشتغله العامل، ويحدد في هذا النوع من الاجور، الأجر الذي يستحقه العامل لإنتاج القطعة الواحدة، وبذلك يحسب أجره بضرب عدد الوحدات التي أنتجها العامل في القطعة الواحدة. (2)
- الأجر الذي يجمع بين الأجر الزمني وبين أجر القطعة: وفي هذا النوع من الأجور يعطى العامل أجراً زمنياً كأساس، لا علاقة له بكمية الإنتاج، ثم يعطى علاوة على ذلك مكافأة أو أجر قطعة إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج القياسي، أي زاد إنتاجه عن حد معين أو عدد معين من القطع، وهذه المكافأة هي عبارة عن أجر القطعة التي انتجت زيادة عن الإنتاج القياسي. (3)

وفي خضم هذا كله تسعى الإدارة إلى جذب وتحفيز العمالة والحفاظ عليها من خلال بناء هيكل عادل، ويستخدم مفهوم العدالة هنا ليشير إلى مستوى الأجور الذي يتناسب مع

¹ - أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة، ص ص 402-403.

² - المرجع نفسه، ص 403.

³ - المرجع نفسه، ص 404.

متطلبات أداء الوظيفة، غير انه في كل الأحوال تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف الأجور إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا يتضح أن مفهوم العدالة له شقين أساسيين هما:
 =يعكس رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة.
 =يعكس رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الأجور إلى أقصى حد ممكن بما لا يؤثر على جودة العمل.

4- الرقابة: هي وظيفة من وظائف الإدارة، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ولهذا فإن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات، أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة التأثير على سلوك العاملين. (1)
أ-الاسس التي تقوم عليها الرقابة: يجب أن يقوم النظام الرقابي في أي منظمة من المنظمات على مجموعة من الأسس أهمها: (2)

- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري.
- يجب أن تمارس الرقابة بالوقت المناسب، حتى يمكن علاج الموقف قبل إستفحاله.
- الموضوعية: وهذا يعني أن تكون معايير الرقابة موضوعية وكمية يمكن قياسها.
- المرونة: يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل.

- أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة.
- أن تتصف الرقابة بالإقتصاد أي أن يكون النظام الرقابي قليل التكاليف ومعالجة الأخطاء. وهناك عناصر أخرى للأمن الوظيفي نوجزها فيما يلي:

5- فرص النمو والارتقاء الوظيفي: ويعني نمو وتطور الوظيفة التي يشغلها الفرد داخل المنظمة ومدى ارتباطه بها عند نموها، تعني أيضا تأهيل العاملين وتدريبهم لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم لشغل وظيفة أعلى تتطلب مهارات وكفاءات عالية وتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.

¹ - بشير العلق: الإدارة الحديثة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص30.

² - علي الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، 2005، ص194.

6- **مجموعة العمل:** وتشمل التقارب والانسجام الفكري والقيم والعادات التي يحملها الأفراد معهم داخل بيئة العمل فيخلق جو من التعاون والتضامن، كما يعني بمجموعة العمل تلك الألفة والمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرار والعلاقات غير الرسمية التي تربط سلوكيات مجموعة العمل ببعضهم البعض فيخلق هناك تكامل اجتماعي في ظل نسق المنظمة.

7- **النواحي الاجتماعية:** وتعني بها توفير الخدمات للموظف من تأمين وتدريب وإستقرار في الوظيفة كما تعني بحث المشكلات الاجتماعية للموظف عند وقوع مشكل ما يخص حياة الموظف الخاصة أو أزمة مالية أو صحية، لابد من الإدارة التدخل ومساعدة الموظف في حل مشاكله كي يشعر بتعاون الإدارة له، مما يزيد من فاعلية أدائه وبالتالي إنتمائه للمنظمة وولائه لها وهذا ما يطلق عليه بالأمن الوظيفي.

8- **الانظمة الكفيلة بحماية الموظف مستقبلا:** وتعني مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات الصارمة التي تحكم سير الوظيفة بموضوعية حتى تحقق الدفاء والطمأنينة للموظف وبقائه الدائم والمستمر في العمل مما يؤدي إلى استقراره وإتاحة الفرصة له بالإبتكار والإبداع وتطوير وظيفته والحرص على تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الإنتاجية وهذا نتيجة لإحساسه بالأمن الوظيفي داخل المنظمة.

II - أبعاد الأمن الوظيفي:

لقد تعددت أبعاد الأمن الوظيفي بتعدد كتابات العلماء والمفكرين والتي تتجلى من خلالها أهمية الأمن الوظيفي وهي كالتالي:

1- **البعد الإنساني:** (1) الأمن الوظيفي مطلب رئيسي للعاملين في أية منظمة، حيث يرتبط

بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم علاقة ركائز من أهمها:

قدرة الموظف على إشباع احتياجاته الأساسية كالغذاء والدواء والسكن، والتعليم، وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية، أما الركيزة الثانية فهي أن المنظمة التي ينعم العاملون بها بمستوى مناسب من الأمن الوظيفي تقل فيها المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، بينما تتعلق الركيزة الثالثة بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقته ووقته عقب تحقيق احتياجاته الأساسية للمتطلبات التي تكمل

1 - الحازمي خليل بن عبيد: الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للملكة العربية السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ط3، الرياض، 2010، ص ص 83-84.

بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية والرياضية التي تستهويه.

إن الركيزة الثالثة باعتبارها وسيلة ومتنفس لتجديد النشاط، كما ان المنظمات الكبرى تحرص على إنشاء أندية أو اشتراكات في أندية لتمكين العاملين بها من ممارسة الأنشطة السابقة، بالإضافة إلى الرحلات والمصاريف وغيرها من الأنشطة التي تسعى لتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين كوسيلة لدعم الأمن الوظيفي.

2- البعد الأخلاقي: تدرك المنظمات أن علاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي سبب وأثر، فهي سبب لأن لها دور كبير في استقرار او عدم استقرار أمن المنطقة، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين يكون أشد في المنظمات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي.

3- البعد السياسي: يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمن الوظيفي، أما إذا كان يصر على استخدام السياسات البيروقراطية والمركزية، فإنه يؤدي إلى انخفاض معدلات الأمن الوظيفي نتيجة الخوف من التجديد لأن أي خطأ يتعرض مرتكبيه لعقوبة، ويتضمن البعد السياسي أيضا أدوار القيادة السياسية وتطلعاتها وبرامجها الإصلاحية، ومدى تشجيعها لبرامج الحوار الوطني والمشاركة الشعبية، وترسخ نظم الإدارة المحلية، وتأمين الحياة السياسية، بهدف التصدي للانحرافات والفساد الإداري. (1)

إن اتجاه الدولة نحو سياسات معينة كالخصخصة يمكن أن يؤثر بدرجات متباينة على الأمن الوظيفي، فالقطاع الخاص يهدف في المقام الأول إلى تحقيق الربح، ومن ثم يسعى إلى تقليص عدد العمالة في بداية التخصص، بالإضافة إلى استبعاد العمال غير المناسبين لطبيعة ومهام العمل، مما قد يبدد مفهوم الأمن الوظيفي في بداية تطبيق الخصخصة

4- البعد الاجتماعي: إن وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه ترسيخ الأمن الوظيفي وزيادة

¹ - الجني علي بن فايز: الإعلام الأمني والرقابة من الجريمة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص 208.

الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز، ووضعها في مراكز متدنية أو عدم منحها الراتب المناسب إلى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي. (1)

5- **البعد الإيديولوجي:** يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والقيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال إندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين مما يسهم في رفع مستويات الأمن الوظيفي. (2)

6- **البعد الاقتصادي:** يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات ومدى قدرتها على إشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال اتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب. (3)

إن قدرة المنظمات على إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين بها يرفع من مستوى الأمن الوظيفي، إما عدم القدرة على منح العاملين الرواتب والحوافز الكافية لسد احتياجاتهم الأساسية والثانوية فيترتب عليه انخفاض مستوى الأمن الوظيفي.

7- **البعد الجغرافي:** يقصد به حجم المنظمة وفروعها المنتشرة في أرجاء الدولة، فكلما كانت المنظمة ضخمة وذات فروع متعددة ومتنوعة، وتوفر للعاملين بها السكن المجهز في الفروع البعيدة، كلما زاد الشعور بالأمن الوظيفي، حيث يشعر العاملون بالفخر والسعادة بالعمل والانتماء لهذه المنظمة، فضلا عن ثبات أنظمة الحوافز وغيرها

1 - الحازمي خليل بن عبيد: مرجع سابق ، ص 86.

2 - شار لزهل وجونز جاريت: **الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص ص 650-651.

3 - العثيمني يوسف بن أحمد: **نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الإرهاب بالمملكة العربية السعودية**، دون ذكر دار النشر، الرياض، 2006، ص 116.

من المميزات التي تمنحها المنظمات الكبرى، أما المنظمات الصغيرة فيعاني العاملون بها من ضعف أو إنعدام الأمن الوظيفي في ضوء صغر حجمها وعدم استقرارها وضعف قدرتها على المنافسة والصمود في وجه المنظمات الكبرى مما يهدد بقائها ويشعر العاملين فيها بالقلق على مستقبلهم الوظيفي. (1)

وهكذا نستخلص مما سبق ذكره أن الأبعاد الأساسية السابقة لا توضح فقط أهمية الأمن الوظيفي، بل أيضا العوامل المؤثرة على الأمن الوظيفي في أي منظمة، والتي تسهم في ترسيخ الأمن الوظيفي والاستفادة من انعكاساته الإيجابية على العاملين وإنتاجيتهم، أو تقلل الأمن الوظيفي وتقود إلى انخفاض مستوى الأداء وضعف الإنتاجية. **ثالثا- الأمن الوظيفي وبعض المتغيرات.**

I- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة وذلك لتأثير رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته وكذلك لإرتباط الرضا بالأمن الوظيفي المتعلق بموضوع دراستنا.

1-تعريف الرضا الوظيفي: عرفه "لول" على انه: "هو محصلة لما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة". (2) وقد عرفه "كابلف" بأنه "حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن يصير الفرد راضيا عن عمله، راغبا فيه، مقبلا عليه في بدء يومه دون تذمر". (3) ويرى "القبلان" أن الرضا الوظيفي هو التفاعل النشط بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها". (4)

ويقصد بالبيئة في هذا التعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإمكانيات التدريب المتاحة وعوامل السن، ومستويات التعليم، والمركز الإجتماعي، والعوامل الجغرافية، وإمكانية الترقية والتفاعل الاجتماعي والجمهور، وعنصر الراتب، وسنوات الخدمة في الوظيفة الواحدة،

1 - الدوسري زكريا مطلب: مرجع سابق ، ص92.

2 - العديلي ناصر: **الرضا الوظيفي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص16.

3 - المنصورة محسن: **الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية**، مطبعة النعمان، بغداد، 1970، ص 40.

4 - القبلان يوسف: **آثار التدريب الوظيفي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980، ص12.

والعلاقات الإشرافية، والأمور المتعلقة بإعتبار وتقدير الموظف، وشعوره بالأمن والاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها.⁽¹⁾

من خلال هذه التعاريف نجد أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية والقناعة نتيجة إشباع حاجاته الأساسية من أمن واستقرار في الوظيفة مما ينعكس على أداء ورفع إنتاجيته وتحقيق أهداف المنظمة.

II - علاقة الأمن الوظيفي بالرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو جزء من الأمن الوظيفي لأنه يعكس حالة ومدى إشباع الفرد لحاجاته الأساسية من خلال وظيفته أما الأمن الوظيفي فهو أشمل من الرضا الوظيفي حيث يركز على ديمومة واستمرار الوظيفة والاستقرار فيها حيث يتضمن طمأنة الموظف منذ تعيينه وحتى إنهاء خدمته وفقا لأنظمة ولوائح معروفة لديه.

إذن فالأمن الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، فمتى شعر الفرد بالاستقرار والطمأنينة والأمن على عمله، فإن ذلك يولد لديه الشعور بالرضا.

ومما لا شك فيه أن اطمئنان الفرد في عمله واستقراره فيه يعتبر من العوامل التي تسهم بدرجة أو بأخرى في زيادة الرضا الوظيفي، وأن الأمن الوظيفي يعتبر من المصادر القوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد خصوصا كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد، وقد عرف "Reid, 1979" الرضا الوظيفي بأنه حالة تعكس إلى أي مدى تم إشباع الحاجات الفردية، وإلى أي مدى يدرك هذا الفرد أن هذا الإشباع مستمد من وضعه الوظيفي، أما الأمن الوظيفي فقد عرفه بأنه "مجموعة عناصر العمل والتي تؤدي إلى الاستمرار في أداء دور معين في العمل في منظمة ما بصرف النظر عن القائم بالعمل، وهذه العناصر تشمل الولاية الوظيفية (ديمومة الوظيفة)، استقرار المنظمة، والتاريخ السابق للوظيفة.⁽²⁾

وبالرغم من أن المشاكل المتعددة التي واجهت الباحثين والكتاب إلا أنهم اتفقوا على مكونات الرضا الوظيفي ووجدوا أن العاملين يرون أن الأمان الوظيفي يحدد إلى درجة كبيرة اتجاهاتهم نحو عملهم، لذلك إن أعلى درجات الرضا تتولد لدى العاملين ذوا الشعور العالي

¹ - بخاري مريم سيف الدين: الرضا الوظيفي عند المعلمات في التعليم العام، منطقة مكة المكرمة، ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، 1986، ص 29.

² - Reid edward, et all op cit, 1979.

بالأمن الوظيفي وكلما قل الشعور بعدم الأمان فسوف يصبح العاملون أقل قدرة على إدراك أن ما يتحقق من عملهم من رضا الحاجات المهمة التي تقع فوق حاجة الأمن في هرم الحاجات.

وفي خضم ما سبق ذكره يمكن القول بأن الأمن الوظيفي مكون أساسي للرضا الوظيفي وكلما توفر الاستقرار والاستمرار والأمن الوظيفي ساعد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وينعكس ذلك على حبه لوظيفته ولزملائه في العمل وإخلاصه لعمله ورفع إنتاجيته وبالتالي رفع روحه المعنوية.

III- الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي: عندما يلتحق الفرد بعمل يناسب تخصصه فإنه يهدف من خلال ذلك تحقيق حاجات مختلفة، منها الحصول على الضمان الوظيفي أو الرغبة في الانتماء إلى زملائه في العمل أو تحقيق مزيدا من النمو في الناحية الفنية، ولذلك فإنه يضع تحت تصرف المنظمة قدراته ومعارفه وخبراته ومهاراته.

ومن جانب آخر فإن المنظمة لها دور فعال في تحقيق نوع من التفاعل الذي يمكنها من تحقيق توقعاتها من الأعضاء العاملين فيها وتحقيق أهدافها أيضا هناك علاقة فعالة بين الجانبين المنظمة والعاملين بها، ويشير بعض الباحثين وخاصة في مجال علم النفس التنظيمي والإداري إلى أن هناك التزامات أو عقدا نفسيا بين الفرد والمنظمة له الأثر الكبير في تحديد العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، وهي عبارة عن توقعات غير مكتوبة بين الجانبين يود كل منهما تحقيقها. فالفرد يتوقع المعاملة الحسنة والإنسانية بكل ما فيها من معنى، كما يتوقع مرافق عمل جيدة ومعلومات حول الجهود المبذولة، وفرصا للنمو وزيادة في التعليم والتدريب وتطوير المهارات، أما توقعات المنظمة غير المكتوبة تكمن في إخلاص العاملين لها والمحافظة على أسرار العمل، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وزيادة بذل الجهد والعطاء في المستويات المناطة بهم، ومن خلال تحقيق كل من الجانبين توقعاته، فإن ذلك سيؤدي إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها، وضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات والتخصصات المطلوبة.⁽¹⁾

¹ - التوبحري محمد ابراهيم: أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية مقارنة، المجلة العربية للإدارة، ع1، رياض، 1989، ص65.

أصبح تحقيق الأمن والرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين من الوسائل العامة لتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.

وفي خضم هذا كله فقد إهتم المجتمع بنوعية العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال الدراسات السابقة والتي أكدت على ان درجة تحقيق الأهداف السابقة والغير متوقعة من الجانبين أثرت على مستوى الأداء والانتاجية بالمنظمة، فمثلا اليابان نجد أن إرتفاع مستوى الانتاجية كما ونوعا في السبعينيات والثمانيات، كان أحد أسبابه هو إرتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها، وإلى شعوره بأن الوظيفة دائمة مدى حياته، أي التمتع بأمان وظيفي لا حدود له مما خلق للعامل لديه رضا تام عن عمله وانتمائه وولائه الدائم لمنظمتة.

IV - الأمن الوظيفي والبطالة: إن الكثير من الدول تحد من صلاحية صاحب العمل حيال إنهاء خدمات العمال بناء على رغبتهم الشخصية في ذلك، ولكننا نجد هذه القيود تظل غائبة عن مسرح العمل وخاصة في الدول الأجنبية، ولكن ومن أجل تحقيق أمن وظيفي للعمال فلا بد من وجود أنظمة وقوانين تحمي مثل هؤلاء العمال من عملية الفصل من العمل دون مبرر عادل، وهناك من يعارض هذه الفكرة بدعوى أن الحد من الاستغناء عن العمال يضع الفرصة على غيرهم في الالتحاق بالعمل، مما يزيد ويضاعف من حجم البطالة حتى مع وجود مكافأة نهاية الخدمة التي تقرها الكثير من الأنظمة، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى تخفيض عمالتها في محاولة لرفع إنتاجيتها وتحسين وضعها التنافسي وهذا ما يؤدي إلى فقدان الأمن الوظيفي للعامل وذكر "تيري واجر" في رسالة "محددات السياسات المستديمة لتقليص العمالة بأنه في عام 1985 تم تعيين قوة عمل لدراسة موضوع تخفيض العمالة، وقد أظهرت الدراسة أن إستجابات الحكومة والقطاع الخاص للمشكلة كانت ضعيفة الأفق، وكان ضمن توصياتها أن يبذل جهدا كبيرا لتخفيف حدة المشكلة، وأن يشترك كل من الإدارة والعمالة في وضع خطط تعديل للعمالة، وزيادة اعتمادات التدريب وإعادة التوظيف وأن يكون هناك إنذار مسبق للاستغناء عن العمالة".⁽¹⁾

¹ - Parry Anne Lahey, job security, its meaning and reasur, P.H.D samsas state university, 1984, pp 10-21.

ففي ضوء التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات خاصة في حالة التغيرات الاستراتيجية كإعادة الهيكلة أو الاندماج، فإنه يحدث قدر من التباعد بين التوقعات المؤسسة وتوقعات الأفراد، وبالتالي فإن قدرة الفرد على التنبؤ بهذه التغيرات والتحكم والسيطرة تنخفض إلى حد كبير جدا وقد يصبح الفرد إما مهددا بفقد وظيفته أو خاصية من خواصها وما يحمله ذلك من ردود فعل كبيرة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو الفرد، فمثلا عندما تتطلب الظروف التغيير أو الاستغناء عن نسبة من العاملين فإن الشعور بفقدان الأمن الوظيفي لا يشمل فقط الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، بل يشمل كذلك الأفراد الذي يتم الاحتفاظ بهم، إذ ينتابهم الشعور بان هناك دورات اخرى من الاستغناء والتي تؤثر عليهم بقدر أو بآخر مما يعيق شعورهم بعدم الأمان الوظيفي فيقل رضاهم عن العمل ويقل مستوى إنتاجيتهم.

رابعا-أنواع ومقاييس الأمن الوظيفي:

I- أنواع الأمن الوظيفي:

هناك مجموعة من الأنواع للأمن الوظيفي تتمثل فيما يلي: (1)

1- أمن المنظمة: هو شعور القائمين على إدارة المنظمة بان العاملين بها يرغبون في البقاء، وفي حالة مغادرتهم، فإن المنظمة ستحظى بموظفين أفضل منهم مهارة وكفاءة، ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل، وأمن المنظمة له دور كبير في الحد من دوران العمل.

2- أمن الحافز: هو أدنى درجات الأمن الوظيفي، الذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف ويدفعه لمزيد من الأداء، وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى ان الموظف بأدائه الجيد والفعال هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، وإذا قصر في أدائه للعمل وتهاون عنه فإنه يكون عرضة للفصل من الوظيفة.

3 - الأمن الطبيعي: هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي، حيث يكون للموظفين عهد من قبل المنظمة له بعدم الاستغناء عنه والتخلص منه، عندها يشعر الموظف بانتمائه وولائه للمنظمة وهو درجة متوسطة بين الأمن الحافز وأمن الإستمرار.

¹ - عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص40.

4-أمن الاستمرار: وهي أعلى درجات الأمن الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأنه مستمر في عمله ومستقر فيه وأن المنظمة لا يمكنها الاستغناء عنه أو التخلص منه.

5-الأمن الوظيفي بشقيه: هنا يود الفرد أن يطمئن على استمراره في وظيفته ويريد العامل أن يؤمن نفسه ضد أخطار العمل الذي يؤديه، أو عندما تحدث تغيرات تنظيمية تتضمن تعديلات في الوظائف والأعمال وأقسام إلى أعمال وأقسام أخرى.⁽¹⁾

وبعد عرض المفاهيم المختلفة للأمن الوظيفي نجد أنها تدور في قالب واحد والأمن الوظيفي يتألف من شقين:- أمن: الشعور بالاستقرار والراحة النفسية،-وظيفي: أنظمة الخدمة المدنية وما تقدمه المنظمات للموظف العام (ديمومة الوظيفة العامة، الدخل الثابت، والضمانات الأخرى).

¹ - علي عسكر: اتجاهات في زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل، عدد 25، الإدارة العامة، 1986، ص131.

الشكل رقم(05): يوضح الآثار والنتائج لأزمة عدم الأمان الوظيفي.



المصدر: عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، اندماج، مشاركة المخاطر، كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر، القاهرة، 1999، ص123.

II - مقاييس الأمن الوظيفي:

ذكر "لينهي ماري" في رسالته بان الدولة ذات الاقتصاد غير المستقر، والمنكمش دائماً، وأسعار فائدتها متذبذبة، ونسب البطالة فيها عالية، ويصبح فيها تمسك العامل بوظيفته من الأشياء الأساسية على جميع المستويات الاقتصادية. (1)

يرجع الكثيرون أسباب تفوق اليابان اقتصاديا إلى تمتع العاملين بالأمان الوظيفي، وأن المنظمات اليابانية تضمن وظائف للعاملين بها مدى الحياة، وأن المرتبات تزداد مع الأقدمية، وأن كلا من الأقدمية والأمن الوظيفي يؤديان إلى درجة عالية من الولاء. (2)

¹ - Mary amme, et all op cit, 1984, p p 48-58.

² - عصفور محمد شاکر: مرجع سابق، ص10.

ولهذا فإن الآلات والتكنولوجيا الحديثة لا تمثل أي تهديد للعاملين، ولكنها أداة جديدة لتحسين العمل ... ولهذا أصبح الأمن الوظيفي من الموضوعات الهامة التي يواجهها عالم العمل في جميع مسؤولياته، ويحاول الجميع التركيز على المميزات التي يمكن الحصول عليها إذا ما توفر الأمن الوظيفي لقوة العمل.

وكننتيجة إيجابية فإن الأمن الوظيفي يؤثر في اتجاهات العاملين اتجاه عملهم، فإذا كان الأمن الوظيفي له تأثير اقتصادي مباشر على المنظمة، فيصبح من الأهمية بمكان التأكد من تلك العلاقة بين الأمن الوظيفي والمؤثرات الاقتصادية المختلفة.

ولقد قام عدد محدود من الدراسات يبحث هذه العلاقة، واتضح منها أن زيادة الأمن الوظيفي تؤدي إلى زيادة كمية الناتج للعاملين، أي أن الكم والكيف مرتبطان إيجابيا بالأمن الوظيفي، بالإضافة إلى ظهور علاقة سلبية بين الأمن الوظيفي ودوران العمل.

هذه البيانات توضح أن الأمن الوظيفي عبارة عن جزء من تركيبة العمل، وهذه التنمية هي التي أعطت مفاهيم جديدة للأمن الوظيفي، فقد عرف الأمن الوظيفي عند البعض بأنه "تلك العلاقة التي تعطي العامل الشعور بأنه منح فرصة عادلة لاستخدام مهاراته لدرجة تعطي له أهمية لدى المنظمة والتي تساعد على قبوله ونموه وتكون متكافئة مع درجة مساهمته في العمل كما أن الأمن الوظيفي هو لشعور السائد بالثقة في المقدرة على مواجهة التزامات المستقبل.

لقد كان هناك اختلاف حول تحديد مقاييس الأمن الوظيفي وإن وجد فإن أغلبها لم يتم تحديده وتعريفه بطريقة جيدة أو قد أصبح هناك أكثر من مفهوم في مقياس واحد (مستوى الأمن، الحاجة إلى الأمن، الرضا عن الأمن) وأطلق على جميعها الأمن الوظيفي إلا أن هناك بعض المفاهيم المتفق عليها لقياس الأمن الوظيفي منها:⁽¹⁾

- 1- إهتمام المنظمة بالموظف: أي وضع الموظف وعلاقته بالإدارة وسياساتها مثلاً: هذه المنظمة تشعرك بحاجياتها إليك وعليه فإن يكون لديك ثقة في عدالة ومعاملة الإدارة نحوك.
- 2- استمرارية الوظيفة: الاعتقاد باستمرارية الفرد في أداء عمله ضمن المنظمة، فمثلاً: أنا لا أدري متى سينتهي دوري في العمل، ولذلك أخاف من فقدان الوظيفة.

¹ - هيفاء رضا جميل الفيل: الأمن الوظيفي و الإنتاجية في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير، الرياض، 1995، ص62.

3- استقرار المنظمة ونموها: ويتعلق ذلك بماضي المنظمة ومستقبلها، وقدرتها المالية والبشرية على التوسع والتطور.

3- النظرة المستقبلية: تفاعل الموظف وتوجهه على المدى البعيد في مجال عمله.

خامسا - نظام الأمن والسلامة:

I- تعريف السلامة:

اهتم الكثير من المختصين بالسلامة وعلاقتها بالتطور والتقدم الصناعي والتقني الكبير الذي يشهده العالم على مختلف الأصعدة.

وكما يقول التميمي بأن السلامة المهنية تعتبر من الموضوعات الحيوية في هذا العصر الذي يتعامل فيه الإنسان مع الأماكن والمعدات للقيام بالعمل المطلوب.

لذا فإن السلامة تقوم على التصميم الأمن لها وكذلك على وسائل التدريب استخدامها بأفضل طريقة لتحقيق أحسن أداء. (1)

1- مفهوم السلامة المهنية:

تعددت تعريفات السلامة من قبل المختصين لكون مفهوم السلامة من المفاهيم المركبة، فمنهم من عرف السلامة بأنها: "مدى توافر الأمن اللازم لتجنب المخاطر وتلافي الحوادث سواء البشرية أو المادية، فالسلامة هي الثقة والاطمئنان النفسي من عدم وجود خطر نخافه وبمعنى أشمل انعدام كل خطر أثناء العمل. (2)

ومنهم من عرفها بأنها: "مجموعة الإجراءات والاحتياطات الوقائية التي تتخذ أو تتبع بكفاءة عالية عند التخطيط والإشراف والتنفيذ والتشغيل والصيانة لضمان السلامة والاطمئنان، وتعد السلامة عنصرا رئيسيا لجميع النشاطات الحياتية لكي تضمن لها الاستمرار والنجاح في تأدية مهامها مع المحافظة على مستوى نشاطها". (3)

1 - التميمي عبد العزيز: أساليب السلامة وتطبيقاتها، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1405 هـ، ص7.

2 - الفكهاني حسن: الموسوعة الحديثة في الأمن الصناعي، الدار العربية للموضوعات القاهرة، 1985، ص27.

3 - العمري سعد بن أحمد: اتجاهات العاملين في مصانع كيمياويات نحو تطبيق تعليمات السلامة، ماجستير، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 1423 هـ، ص14.

كما عرفت بأنها: "التقليل من الإصابات والخسائر الناتجة عن الأعمال غير المدروسة مثل الحوادث والكوارث الطبيعية".⁽¹⁾

أو أنها الصحة والمعافاة والنجاة من المهالك والعيوب والنقائص".⁽²⁾

إذا يمكن القول بأن السلامة تعني في نظر المختصين والباحثين بأنها الكثير من الإجراءات العملية والتي تشمل المحافظة على الأرواح والممتلكات وتقليل الإصابات والخسائر الناتجة عن الحوادث الطبيعية من خلال توفير بعض الإجراءات التنظيمية والقانونية في بيئة العمل.

II - أهداف الأمن والسلامة ووسائل تحقيقها.

تعد أنظمة الأمن والسلامة من ضروريات العمل في أي مجال من مجالات الحياة لما تمثله هذه الأنظمة من أهمية بالغة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، ويمكن تقسيم أهداف الأمن والسلامة إلى قسمين هما:

1- أهداف الأمن والسلامة العامة: إن من أهم أهداف الأمن والسلامة هي حماية العنصر البشري من أخطار الحوادث لذا فإن المحافظة عليه من أهم ما تحرص عليه المؤسسات الخاصة والعامة، ومن أهم هذه الأهداف الآتي:⁽³⁾

أ- الأهداف الاجتماعية: عندما يصاب الفرد بحادثة وخاصة إذا كانت مقعدة عن العمل ومستديمة فإنه يشعر بالعزلة جراء عدم مشاركته في الحياة العادية، كما يشعر بالخوف من الإقدام على الأعمال المشابهة لأعماله السابقة، وقد يحدث له قلق وإحباط وخيبة أمل وفقدان في ثقته بنفسه نتيجة لتلك الإصابة التي حدثت له.

أما على المستوى الأسري والاجتماعي، فإن الأثر يكون عظيماً على تلك الأسرة في حالة إصابة رب هذه الأسرة وعائلها حيث يتدنى دخل الأسرة أو ينقطع بسبب تلك الإصابة، وبالتالي سيكون له كبير الأثر السيء على تلك الأسرة التي هي الخلية الأولى للمجتمع، فالمحافظة على الأفراد من أهم مسؤوليات الدول التي تحرص عليها لأن تقدمها وتطورها إنما يبني على الإنسان السليم والذي في بيئة آمنة وسليمة.

¹ - الشبتي أحمد سعيد: السلامة بين المفهوم والتطبيق، مطبعة الصلاح، جدة، 1413هـ، ص10.

² - الطريقي عبد الله إبراهيم: نحو مفهوم شرعي للسلامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1416هـ، ص7.

³ - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص193.

ب- الأهداف الصحية: إن الأمراض المهنية التي تحدث للأفراد العاملين نتيجة تعرضهم أو استنشاقهم لبعض المؤثرات الكيماوية في بيئة العمل تسبب أضراراً بالغة على صحة الإنسان قد يصعب معها العلاج، مما يوجب على المؤسسات العمل على حماية الإنسان وضمان صحته والمحافظة عليه من الإصابات وما ينتج عنها من عاهات مستديمة أو إصابات مؤقتة نتيجة للحوادث التي تصيب العامل داخل المنشأة، أو خارج تلك المنشأة. لذلك نجد أن تطبيق وأتباع أنظمة وتعليمات الأمن والسلامة المهنية هو عامل مهم ورئيسي في الحفاظ على صحة العنصر البشري وحمايته ووقايتة من الحوادث والأمراض المهنية والتقليل من الخسائر والنفقات التي ستدفع مقابل العلاج.

ج- الأهداف الاقتصادية: إن من الأهداف الهامة للأمن والسلامة المهنية هو الأهداف الاقتصادية، ولا شك أن وجود أنظمة ووسائل للأمن والسلامة والإهتمام بتطبيقها في المنشآت له انعكاساته الاقتصادية على المنظمات، وإن النظر إلى الآثار المدمرة والخسائر الاقتصادية التي تخلفه الحوادث بسبب عدم وجود هذه الأنظمة ليتبين مدة أهميتها مهما بلغت تكاليف إنشائها، فعندما تقع الحوادث في أي منشأة أيا كان نوعها فإن نتائجها تكون إما خسائر فادحة في الأرواح أو في الممتلكات أو فيهما معا.

2- أهداف الأمن والسلامة المهنية الخاصة: إن من أهداف الأمن والسلامة المهنية الخاصة⁽¹⁾ تتمثل فيما يلي:

- توفير الاحتياطات اللازمة التي تحقق الوقاية من المخاطر للعاملين بحمايتهم من الإصابات الناجمة من مخاطر العمل ومنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.
- حماية التجهيزات المادية بالمحافظة على اجهزة ومواد الإنتاج من التلف والضياع نتيجة الحوادث.
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق خفض تكاليف الإنتاج سواء كانت بالطرق المباشرة أو غير المباشرة كالحادث من حوادث العمل.

¹ - محمد فالح صالح: مرجع سابق ، ص194.

- مراقبة الأخطاء المهنية ومحاولة السيطرة عليها، واكتشاف مصادر الخطر في مهدها والإبلاغ عنه، ووضع قواعد واشتراطات بالسلامة ومتطلباتها.
- عمل الإحصائيات عن الحوادث ودراسة مسبباتها.
- إعداد برامج توعية العاملين للحد من وقوع الحوادث، وتعريفهم بالكيفية الصحيحة للتعامل مع وسائل السلامة.

سادسا- تقييم الأمن الوظيفي و كيفية تحقيقه:

I-تقييم الأمن الوظيفي:

1-إيجابيات الأمن الوظيفي: ⁽¹⁾ لقد ذكر "المير" في كتابه "تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعربية الآسيوية"مجموعة من إيجابيات الأمن الوظيفي والتي سنعرض أهمها فيما يلي:

أ- الشعور بالأمان: حيث يشعر الموظف بالأمان والاستقرار في عمله، وأنه غير مهدد بالفصل وفقدان الوظيفة التي هي مصدر رزقه، مما ينعكس على أدائه بالإيجاب وترتفع إنتاجيته.

ب- الرضا الوظيفي: يساهم الاستقرار والاستمرار والأمن الوظيفي في العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف، حيث ينعكس على حبه لوظيفته وإخلاصه في عمله وزيادة إنتاجيته.

ج- تركيز الجهد في العمل: يكرس الموظف جهوده في أداء عمله بإخلاص وينجز المهام الموكلة له لأنه يحس بأنه آمن ومستقر في عمله.

د- تطوير العمل والابتكار: حيث يحاول الموظف تحقيق أكبر استفادة ممكنة من المهارات والإمكانات المتوفرة لديه، ويحاول إدخال التحسينات بشكل مستمر على أنظمة وأجهزة ونماذج القيام بالعمل مما يؤدي إلى تطوير العمل وتجديده والابتكار والإبداع فيه، وهذا كله لأن الموظف يشعر بالأمان والاستقرار في العمل.

¹ - المير عبد الرحيم علي: تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعربية الآسيوية، الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص 46-47.

هـ- مستوى الأداء والإنتاجية: وهنا يحرص الموظف على تحسين أدائه والرفع من مستواه للعمل مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وهذا نتيجة لوجود عامل الاستقرار والأمن الوظيفي لوظيفته.

2- سلبيات الأمن الوظيفي: ⁽¹⁾ نفس الكتاب للكاتب "المير" ذكر فيه سلبيات الأمن الوظيفي على سلوك الموظف واستقرار المنطقة وهي كالتالي:

أ- التسبب الوظيفي: ويتمثل في عدم التقيد بمواعيد العمل الرسمية، وترك العمل أثناء الدوام الرسمي وذلك كله بسبب شعور الموظف بأنه آمن في وظيفته وأن رئيسه لا يستطيع إنهاء خدماته بسهولة.

ب- الاشتغال بالأعمال الخاصة: وذلك بالبحث عن أعمال أخرى إلى جانب عمله الأساس لزيادة الدخل مما يؤثر ذلك سلباً على الأداء والإنتاجية.

ج - انخفاض الإنتاجية: قد يؤدي الأمن والاستقرار الوظيفي إلى تفشي اللامبالاة والتسبب إلى ضعف أو انعدام المنافسة بين الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بشكل عام.

د - التخلف الإداري: ينعدم التطوير أو التدريب ولا يبذل الموظف جهداً كبيراً في أداء عمله مما يحدث نوعاً من التخلف الإداري والركود وذلك من خلال شعورهم بأنه لا توجد حاجة للتغيير طالما أن الموظف مضمونة له الوظيفة.

وأثبتت الدراسات أن الأمن الوظيفي له دور فعال في التأثير على مدى إدراك العاملين لعملهم وحياتهم، وأن العاملين الذين يعانون درجة عالية من فقدان الأمن الوظيفي يتعرضون لأمراض نفسية وجسدية مثل ذلك نجد أن العاملين الذين يشعرون بالأمن الوظيفي يولد عندهم الشعور بالرضا وعدم تعرضهم للأمراض النفسية مما يؤثر بالإيجاب على الأداء والإنتاج لديهم.

كذلك إن الأمن الوظيفي يؤثر في اتجاهات العاملين اتجاه عملهم وأن العاملين يميلون، إلى أن تكون استجاباتهم إيجابية للعمل المعقد، إذ كانوا راضين عن أوجه عملهم المختلفة وأحد هذه الأوجه هو الأمن الوظيفي.

¹ - المير عبد الرحيم علي: مرجع سابق، ص ص 47-48.

ولقد أوضحت بعض الدراسات أن زيادة الأمن الوظيفي تؤدي إلى زيادة كمية الناتج، وليست نوعيته في قطاع الصناعة، أما في قطاع الخدمات فإن الكم والكيف كانا مرتبطين، إيجابيا بالأمن الوظيفي. (1)

وخلاصة القول أن درجة استقرار الموظف وأمنه تؤثر في حياته الشخصية وعلى طريقة عمله وعلى رضاه عن هذا العمل وعلى الأسلوب الذي يستخدمه لممارسته، كما أنها تؤثر في مستوى الأداء ونتاجيته وبالتالي المحافظة على مكانته في الوظيفة واستمرارها .

II - كيفية تحقيق الأمن الوظيفي :

الأمن الوظيفي هو شعور الموظف بالطمأنينة والاستقرار والناتج عن ضمان استمراره في العمل واكساب الموظف مهارات المستقبل الوظيفي حيث تعرفه السلطة الاسترالية الوطنية التدريب بأنه: "المهارات المطلوبة ليس فقط من أجل التوظيف، لكن كذلك لتطور وتقدم الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق تطوير لقدراته وكذا المساهمة في نجاح استراتيجيات المنظمة، والتي تسمى أيضا بالمهارات العامة والقدرات أو الكفاءات المحورية." (2)

هذا التعريف يؤكد أن المنظمة إذا ما نجحت في تطوير مهارات المستقبل الوظيفي للموظفين بالشكل المناسب فإن هذه المهارات ستساهم في تطويرها ومن أجل أن تتمكن أي منظمة من تحقيق المستقبل الوظيفي لموظفيها والاستفادة منه يجب ان تتبع الاستراتيجيات التالية:

1- منح الموظف الشعور بالأمن الوظيفي: وذلك من خلال استثناء الموظف من التسريح بشكل نهائي بحيث يعتبر إجراء يؤثر إيجابا على الفرد والمنظمة على السواء، فتأثيره على الفرد يكون من جانب رضاه عن العمل الذي يقوم به، وبالتالي تنمية مشاعر الانتماء التنظيمي للمنظمة مما يساعد على تحقيق الأفضل لها لشعورهم بالأمن الوظيفي مما يدفعهم في تقديم جهد إضافي.

¹ - Lahey mary amme, job security is meaning measure, hansqs state universing, 1984.p

² - Comman vealh et Australia; emalovability skills for the future; eraing reform secton, department of education, scence and training, Australia, 2002,

2- الانتقائية في التعيين: الأمن الوظيفي يمكن في كيفية ان تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب فالمؤسسة التي تتميز بالأمن الوظيفي وتعلم بأن الموظف سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل.

3- التدريب وتطوير المهارات: أن أهم القضايا التي يجب أن يهتم بها المدربون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهارات لصالح العمل وتحسين مستواه.

4- تنمية وتطوير المسار الوظيفي: يعني تحقيق التوافق الفعال بين إمكانية وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهيئ للفرد فرص العمل المناسبة والمفيدة للمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية. (1) وتتمثل سياسات تنمية وتطوير المسار الوظيفي في: (الترقية من الداخل - النقل والتحويل - التدوير الوظيفي - التعاقب الوظيفي - الانتداب والتكليف).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الأمن الوظيفي للموظف هو عبارة عن سياسة وأداة فعالة في الحد من البطالة الناجمة عن تسريح العمال وإذا ما طبقتها المنظمة فإنها بذلك تكون قد ساهمت في تحقيق الاستقرار لموظفيها بالإضافة إلى تمتيتهم وتطويرهم، وبالتالي تحقيق نجاحها وبقائها على المدى الطويل، وبهذا تساهم المنظمة في استقرار الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

1 - ملخص تنمية الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني: <http://www.facebook.com/not.php?noteid=110976292276444>

سابعا - فقدان الأمن الوظيفي وأسباب الاهتمام به.

I. تعريف فقدان الأمن الوظيفي:

يعرف "شفورد" وزملائه الأمن الوظيفي بأنه: "شعور ينتاب الفرد حينما يعجز عن المحافظة على الاستمرار في شغل وظيفة معينة".⁽¹⁾ أما "هيني وإسرائيل هاوس" فهم يرون أن الشعور بعدم الأمن الوظيفي ينتاب العاملين عندما يدركون أن هناك تهديدا محتملا لإمكانية إستمراريتهم بالعمل في الوظيفة الحالية: ويندرج الشعور بعدم الأمن الوظيفي ليبدأ في حده الأدنى من إحتمال فقدان بعض المزايا والمكونات العامة في الوظيفة الحالية، ليصل في حده الأقصى إلى احتمال الفقدان التام للوظيفة.⁽²⁾ ويفسر البعض ما ينتاب الفرد من مشاعر فقدان الأمن الوظيفي من خلال فكرة العقد السيكولوجي الضمني المبرم بين المنظمة والفرد، والذي يتحدد بموجبه ما ينبغي على كل فرد أن يقدمه، وما يمكنه أن يحصل عليه فإذا طرأت في محيط العمل أي تغييرات على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى الوظيفة التي يعمل بها الفرد، فإنه سرعان ما تتور بداخله ردود فعل قوية أحدها هو الشعور بفقدان الأمن الوظيفي.

II. أسباب الاهتمام بفقدان الأمن الوظيفي:

لقد إزداد الاهتمام من طرف الباحثين والكتاب بموضوع فقدان الأمن الوظيفي في الآونة الأخيرة لأسباب عديدة منها:

1- تزايد حالات الإندماج والضم التي توصلت في فترة الثمانيات وما بعدها إلى معدل لم تبلغه من قبل، حتى بالمقارنة بفترة منتصف الستينات التي تصاعدت فيها عمليات الدمج بشكل ملحوظ، مما يترتب عنه قرارات لتقليص حجم العمالة وفقدان الكثيرين لوظائفهم ومن ثم الشعور بفقدان الأمن الوظيفي.

2- التغيير السريع في هيكل الاقتصاد حيث يشهد الاقتصاد العالمي تحولات من الاقتصاد الصناعي تأثيرا على استقرار المنظمات، ومن ثم الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.

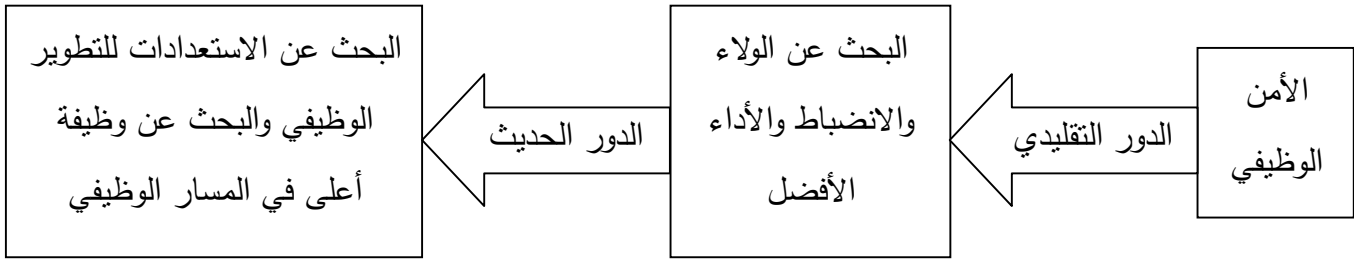
¹ - Henry; Catherine, a Israël A.& house jales S. chanic job insurity amang automobile workers, effecte an job satisfaction and helth & medicime, 38 1994, p p 1431-1437.

² - susan jsh ford; cynthia lee, philip bobko comtent; causes, and consequences of job insecurity; A thory-based Measure pand substantine test academy of mangement jomale, vol, 32 no, U 1989, p p : 803-829.

3-التعرض إلى الكساد الاقتصادي وما ترتب عليه من تدهور تنظيمي للمنظمات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدلات فقدان الوظيفة.

4-بروز اتجاه تخفيض قوة النقابات وتقليص دورها إلى احتمال تعرض العاملين لقرارات تعسفية التي تتخذ من جانب واحد.

الشكل (06): تطور مفهوم الأمن الوظيفي بين التقليدي والحديث.



المصدر: عبد العليم صابر خالد عبد المجيد تغليب، إدارة الموارد البشرية (محل معاصر)، دار العصر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2000/2009، ص24.

إن التخلص من العمالة بالفصل كوسيلة للسيطرة على النفقات هو في حد ذاته تصرف مكلف للغاية نظرا لما يتضمنه من مصروفات وتعويضات للتقاعد والاستمرار في تقديم المزايا والخدمات الصحية لفترة، والتكاليف الإدارية والقانونية ومصروفات إعادة التعيين والتدريب حينما يزيد الطلب مرة أخرى.

ويرى "جر بنهالغ" و"وزنبلات" أن الفرد يستقي المعلومات التي يتكون منه شعوره بفقدان الأمن الوظيفي من ثلاثة مصادر هي: البيانات الرسمية التنظيمية - المعلومات التنظيمية غير الموجهة - الشائعات. (1)

ثامنا - أبعاد فقدان الأمن الوظيفي:

وفقا للنموذج الذي أعده "جوينهالغ" و"روزينلات" فإن مفهوم فقدان الأمن الوظيفي يتكون من بعدين أساسيين هما: مدى جدية التهديد الموجه للوظيفة - مدى العجز عن مواجهة التهديد.

¹ - Green halgh L & rosenblatt Z, job onsecurity, toward conceptual cltual clarity, academy of manggement review vol 9 no 03, 1984, p p 438-448.

شكل رقم(07): أبعاد الشعور بعدم الأمان الوظيفي المستمد من نموذج جرينهالغ وروزنيلات 1984.

<ul style="list-style-type: none"> - فقدان غير المحدد للعمل. - فقدان المؤقت للعمل. - التنزيل إلى وظيفة أقل في نفس المنظمة. 	<p>فقدان الوظيفة الحالية</p>	<p>طبيعة فقدان العمل</p>	<p>مدى حدة وخطورة التهديد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الترقى والتقدم الوظيفي. - المكافآت والأجور. - المكانة التنظيمية لإحترام الذات. - الاستقلالية. - الموارد. - جماعة العمل. 	<p>الاحتفاظ بالوظيفة الحالية ولكن مع فقدان بعض المكونات</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - التدهور / الانكماش. - إعادة التنظيم. - التغيير التكنولوجي. - المخاطر المادية. 	<p>مصادر التهديد</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الحماية. - غموض التوقعات. - البيئة المتحكمة المتسلطة. - إجراءات الاستغناء عن العاملين. 			<p>العجز عن التصرف</p>

Source: greenhalgh L- Ronblatt Z; Op cit, p p 338-448.

ونظرا لتداخل أبعاد فقدان الأمن الوظيفي ارتأت الباحثة التركيز على الأبعاد التالية لما لها من أثر في نوعية المناخ السائد في المنظمة ودوره في تكريس وتجسيد كل من: الإكراه في العمل، الإحترق الوظيفي، الاستغلال الوظيفي وسوف ندرجها فيما يلي:

I- الإكراه في العمل:

1- **تعريف الإكراه:** "الإكراه حسب اتزيوني هو إجبار أعضاء المنظمة على إتباع طريقة معينة في العمل حيث سماه بالنمط القسري، وذهب ريفن وفرنج (Raven & french) إلى أن الإكراه هو القوة القسرية التي تحقق الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأييب الشفهي أو المكتوب والعقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال." (1)

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن الإكراه في العمل يكون بسبب ضبط سلوك العمال والسيطرة عليهم والتدخل في حريتهم وجهودهم للحصول على الطاعة والامتثال عن طريق الالتزام بالقواعد والقوانين ويكون الضبط من خلال أسلوب العقاب لمن خالف قواعد العمل.

وهكذا يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للإكراه على أنه مفهوم اجتماعي ونفسي وتنظيمي ذو وجهين ،وجه يعبر عن الموضوعية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الامتثال للقواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة بإتباع مختلف الأساليب المشروعة، والوجه الآخر يعبر عن انعدام الموضوعية من خلال العمل الذي يطلب أدائه تحت التهديد بالعقاب والذي لم يتقدم الشخص بنفسه طوعاً لأدائه بأساليب تظهر المصلحة الفردية على حساب المصلحة العامة، ولالإكراه جانب معنوي حيث يكون مصدره الفرد لأنه هو من يمارس التهديد على المكروه بوسائل شتى للتأثير في إرادته وجعله يتصرف على نحو معين كالتخويف والتهديد "الإذلال" تنزيل الدرجة والاحتفاظ الإجباري بجزء من الأجور والاحتفاظ كذلك بوثائق الهوية... الخ. (2)

2- **الأسباب والعوامل المؤدية إلى الإكراه في العمل:** الإكراه في العمل لا يتولد تلقائياً هناك أسباب وعوامل تؤدي إلى ظهوره والتي تظهر من خلال سلوك العامل أثناء أداء عمله وتتمثل هذه الأسباب و العوامل فيما يلي: (3)

1 - سعيد مؤيد السالم، **القوة التنظيمية**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، الأردن، ص87.

2 - مؤتمر العمل الدولي: **تحالف عالمي لمكافحة العمل الجبري**، التقرير الأول، مكتب العمل الدولي، ط1، 2005، جينيف، ص29.

3 - نفس المرجع، ص49.

أ- **ظروف العمل الإجتماعية والإقتصادية والنفسية:** هي إحدى الأسباب الرئيسية المترتبة عن العمل بالإكراه التي تدفع العامل الفقير مثلا إلى الاقتراض ثم يجد نفسه من المستحيل عليه التمكن من سداد الدين ،وهذا ما أكدته تقرير عن ممارسات العمل الجبري في مصانع التجميع داخل مناطق تجهيز الصادرات وغالبا ما تتطوي هذه الممارسات تحت التهديد بعقوبة الفصل مثلا، على اشتراط العمل ساعات إضافية إجبارية دون أجر إضافي وعدم ترك الوظيفة لعدم وجود بدائل حقيقية أو مفترضة للعمل.

ب- **أوضاع سوق العمل:** مما يدفع بالعمال إلى اتباع نظام جديد في العمل خاصة عند انتقال الدولة بمرحلة انتقالية، حيث يخضع العمال إلى ممارسات قسرية في التعيين والتوظيف في القطاع الخاص الناشئ.

ج- **التمييز العرقي والطائفي:** حيث يكون التمييز بين أصل العمال والمناطق المنحدرين منها لذلك تبين دراسة استقصائية حديثة العهد أن غالبية أولئك الذين عانوا من أشد ظروف الاستغلال قسوة ينتمون إما إلى أدنى الطوائف منزلة أو إلى أقليات دينية. (1)

د- **طبيعة المسؤولية المتبناة:** سواء كانت المسؤولية فردية أو جماعية للاستفادة من العمل الإكراهي الذي يفرض على الموظفين داخل المنظمة.

هـ- **ضعف العامل:** غالبا ما يكون العمال المهاجرون والحوامل والذين ينتمون لأقليات عرقية أكثر عرضة للعمالة بالإكراه وقد يحتاج الأمر إلى تعريض العامل إلى كمية قليلة من الإكراه فقط ليصبح مضطرا للعمل ضد إرادته.

و- **امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه:** وهو رفضه لأداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخر في أدائه، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه المظاهر إلى القيم التنظيمية في موقع عملهم والتي لا تتناسب إطلاقا مع الأهداف العامة للتنظيم فيلجأ المدير إلى استعمال أسلوب الإكراه والقهر لامتناع العمال. (2) يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية من خلال تحويل

¹ - Human rights commission of Pakistan (HRCP): **abolition of bonded labour:** the testimony freed "haris" of (Lahore undated).

² - سميرة لغويل: **البيروقراطية في التنظيم بين الرؤية النظرية والامبريقية**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص 273.

الأوراق من مستوى إداري أقل أو العكس، ولذلك فلكما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبته تجاه العمل. (1)

3- عوامل الإكراه في العمل: وهي مجموعة العوامل الإيجابية أو السلبية المستخدمة للإكراه في العمل، وهي كثيرة ومتنوعة كما أنها قابلة للتجديد والابتكار ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الإكراه في العمل إلى ثلاثة أقسام وهي عوامل خارجية مادية عوامل تنظيمية، عوامل شخصية وذلك على النحو التالي:

أ-العوامل المادية: وتحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** ويقصد بها "مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعمال أثناء أدائه لعمله". (2) وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية اقتصادية هذه الأخيرة تعتبر العامل الرئيسي الذي يدفع بأصحاب العمل إلى اللجوء إلى الإكراه "فيتلقى العمال أجورا أقل من الأجور المتداولة في السوق كذلك تحدث اقتطاعات من رواتبهم. (3) أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يجبر العاملون بالقيام بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم، كما أنه لا يمكن حصر هذه الظروف بصورة نهائية لأنها تختلف من منظمة لأخرى ومن منظمة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة في الإنتاج ومنها:

الضوضاء: إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء ذلك أنه في معظم المنظمات يوجد ولو قدر معين من الضوضاء بحيث يتعذر اتصال العمال بعضهم ببعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة قد تؤدي إلى الإكراه في العمل، فالكثير من الأبحاث التي أثبتت أن أثر الضوضاء يتوقف على معناها بالنسبة للفرد أكثر من توقفه على كثافتها أو طبيعتها.

الإضاءة: تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء

¹ -سميرة لغويل ، مرجع سابق، ص 276.

² - عبد الرحمان العيسوي: علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2004، ص50.

³ - مؤتمر العمل الدولي: ثمن الإكراه، مكتب ومنظمة العمل الدولية، ط1، دورة 97، جنيف، 2009، ص29.

الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره، وهذا يؤدي إلى الشعور بالاكنتاب والتوتر والإكراه في العمل.

الحرارة والرطوبة: تختلف درجة الحرارة باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار فكثيرا ما يشكو العمال من برودة الجو أو من شدة الحرارة في أثناء العمل. كما تتغير درجة الحرارة تتغير أيضا درجة الرطوبة إن العمل في مكان مرتفع درجة الحرارة فيه يسبب التعب والإرهاق والضيق...

ب- العوامل التنظيمية: وهذا ما أكده مكتب العمل الدولي حول تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري "حيث يشكل سوء إنفاذ القانون إلى الإفلات من العقاب على ممارسة العمل الإكراهي وما يتصل به من انتهاكات فذة في البيئة التي ترتكب فيها ممارسات العمل الجبري" وتتمثل في ما يلي: (1)

- **السياسات والممارسات الإدارية:** يحصل الإكراه حيث تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للعمال في المستويات الإدارية المختلفة، والإكراه إما أن يكون بين الأقسام في نفس المستوى بوجود الاختلاف والمفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية، وقد يكون بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية وقد يحدث الإكراه نتيجة وجود تباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد في التنظيم والمستويات كافة. (2)

- **القيم والمعايير المهنية:** فالمعايير ليست الأوامر والتوصيات فحسب بل هي التي تحدد الأدوار التي يتم تنفيذها، ولكي نفهم الإكراه الذي تمارسه القيم على سلوك الأفراد، يقتضي أن نتفحص الشروط التي يمكن أن تؤمن هذه العلاقة "انطلاقا من التصورات والمعتقدات الجماعية الدوركائمية التي تضبط سلوك الجماعة فتبين ما هو مرغوب وما هو ممنوع، إن الوسائل التي يضعها النظام المعياري عن طريق تحديد الأفعال الإلزامية أو الممنوعة أو المسموح بها، فلما تسود القيم المادية والاستغلالية التي يتعامل من خلالها الأفراد وفق

¹ - مؤتمر العمل الدولي: تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري، مكتب العمل الدولي، التقرير الرابع، الدورة 103، جينيف سويسرا، ط1، 2013، ص21.

² - محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي" المكتب الجامعي الحديث، ج4، 2009، ص120-121.

معدلات الربح والخسارة والتي يوظفونها وفقا لحاجاتهم وظروفهم الصعبة ترى فيها الأقلية من أصحاب العمل معدومي الضمير مجازفة مجدية لتحقيق أرباحهم. (1)

- **أهداف المنظمة:** كلما كانت هناك تناقضات بين أهداف المنظمة والفرد، ووجود صراعات في الأدوار يؤثر على المنظمة فيطلب من الفرد القيام ببعض الأعمال التي لا يرغب في أدائها أو بعض الأعمال غير المتجانسة.

ج- **العوامل الشخصية:** إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث مستواه التعليمي أو من حيث نوعه ذكره أم أنثى، أو من حيث خبرته في العمل فبعض الأعمال تفوق قدراته وإمكانياته المتاحة فتولد لديه نوع من الإكراه الذي أسند إليه. (2) ومن بين هذه العوامل نذكر عاملين مهمين وهما:

- **قدرات الفرد:** وتشمل العوامل التي تزيد من التعرض للعمل الإكراهي، التمييز والاستبعاد الاجتماعي والافتقار إلى المهارات غير الكافية أو الفرص المحدودة في الوصول إلى الائتمان الرسمي ونظم الحماية الاجتماعية، قد يسبب له نوعا من الإحباط وبذلك يستغل بطرق مختلفة. (3)

- **التناقض:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فيشعر بالتعب ويصيبه نوع من القلق الدائم وتأنيب الضمير وهذا يعود إلى العمل الذي أجبر على تأديته دون رضاه.

II - الاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي ظاهرة اجتماعية خطيرة ولها تأثيرات مختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى شخصياتهم وبالتالي على مدى تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين بها.

¹ -جوودون مارشال: موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري و اخرون، مجلد1، ط2007، ص2، ص59.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص268.

³ -مؤتمر العمل الدولي، مرجع سابق ص21.

فالاحتراق الوظيفي عرفه: "بنس وإرانس" بأنه "حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج لبذل مجهود انفعالي مضاعف".⁽¹⁾

إذن فالاحتراق الوظيفي هو حالة من الانهك النفسي والفكري، والجسماني، يشعر بها الفرد عقب سلسلة من المواقف والعلاقات السلبية المتتالية والمتكررة.

1- مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي: يمكن الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من الأعراض التالية:

- الشعور بالانهك النفسي والجسمي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية، أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وفقدان الشعور بتقدير الذات والاتجاه السلبي نحو العمل، وفقدان الدافعية والنظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز والفشل.

- أداء العمل بطريقة روتينية ومقاومة التغيير والتطوير وفقدان الابتكار والروح الإبداعية وضعف الرغبة في الذهاب للعمل وأداء عمل ضعيف والإحساس بالانتهاك والتعب وتجنب التحدث مع الآخرين من الأصدقاء والزملاء في شؤون العمل والذاتية المطلقة والإحساس باللوم والذنب وتأنيب الضمير والتغيب الغير مبرر عن العمل.⁽²⁾

2- آلية الاحتراق الوظيفي: يأتي الاحتراق الوظيفي استجابة للمتطلبات التي تقع على الموظف والتي تمثل عوامل توتر للموظف مثل عبء العمل وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسؤولياته الشخصية وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات فإن الموظف يبدأ بالشعور بالانهك العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة فيلجأ لاستخدام العنصر الإنساني أو الشخصي خصوصا عندما يعمل في بيئة لا تتوفر لإقدا محدودا من التغذية الراجعة والمكافآت للإنجازات العمل.

قد يبدأ الاحتراق الوظيفي أولا بتدهور العديد من الإدراكات أو الاتجاهات الإيجابية ذات الصلة بعمله ونتيجة لذلك ينخفض شعور الموظف بالرضا والانغماس الوظيفي ويزيد

¹ - جابر رمزي رسمي: دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 11، العدد 1، جامعة الأقصى، غزة، 2007، ص131.

² - الحايك هيام: مستويات الاحتراق الوظيفي لدى معلمي الحاسوب لدى المدارس الحكومية، الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 2000، ص20.

الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل وبعد ذلك يبدأ نتائج تقويم أداء الموظف في الانخفاض ثم يظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية لديه ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي وينخفض مستوى تقدير الذات وتظهر مؤشرات على تدهور الصحة النفسية وتساء نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل وانهايار الدعم الاجتماعي للموظفين "حدوث فقدان العنصر الإنساني في التعامل أولاً حتى يكون هناك شعور".⁽¹⁾

3- أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي: أسباب الاحتراق أغلبها مرتبطة ببيئة العمل وما تتيحه من فرص تساعد على تعظيم مستويات الضغوط والإحباط والقهر لفترات طويلة من الزمن وفي المقابل تكون المكافآت ضئيلة لمواجهة كل هذه الأسباب ويمكن تلخيص هذه الأسباب في الآتي:⁽²⁾

- علاقات العمل الشخصية.
- عبء وغموض وصراع الدور.
- الأعمال الكتابية.
- نقص المكافآت وغياب الدعم.
- ضعف التغذية الراجعة عن مدى كفاءة أو عدم كفاءة الأداء.
- نظم الأجور والحوافز.
- المهام البيروقراطية المتزايدة.
- ضعف استعداد الفرد للتعالم مع ضغوط العمل.
- الرقابة والملل في العمل.
- الخصائص الشخصية للفرد.
- العملاء والمراجعون سريعوا الانفعال.
- سياسات غامضة أو تحكمية.

¹ - القرني علي: الإعلام والاحتراق النفسي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2000، ص9.

² - الكلابي ورشيد: الاحتراق الوظيفي، دراسة استكشافية لمقياس ماسلال على الموظفين بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، السعودية، 2001، ص119.

-نظم الاتصال غير فعالة.

-صرامة وجمود التنظيم. (1)

III - الاستغلال الوظيفي:

يعرف الاستغلال على انه: "استخدام شخص وسيلة لمأرب استفادة من طيبة شخص او جهله او عجزه لهضم حق أو جنى ربح غير عادل". (2)

في حين إن بعض النظريات تؤكد على استغلال الفرد من قبل منظمته وقد اهتمت النظرية الماركسية بشكل أساسي بتحليل استغلال طبقة مجتمعه لأخرى، هذا النوع من الاستغلال ينظر إليه على انه سمة ملازمة وعنصر أساسي في المنظمات والمؤسسات التي يعمل رؤسائهم على استغلال قدرات وجهد العمال من أجل الوصول إلى تخفيض الربح والرفع من الانتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة على حساب العمال.

الاستغلال يعرف بأنه: "جهد قوي مواجهها وتوترلدى الفرد أو الأعضاء داخل المنظمة". (3)

ويفهم من هذا التعريف أن الاستغلال الوظيفي هو اضطرار العمال للعمل لوقت إضافي في أكثر من الحدود القانونية مستخدما التهديد بتسريحهم أو أي إجراءات أخرى قد تنقص من دخلهم.

وعليه فالاستغلال هو فعل يقوم به رب العمل اتجاه العاملين باستنزاف قواهم الفكرية والجسدية بممارسة ضغوط لإنجاز مهام تفوق المهام الموكلة إليهم مع عدم امتلاكهم لأي خيار فهم مجبرون على فعل ذلك من أجل الحفاظ على وظائفهم والحصول على مورد مالي لتغطية احتياجاتهم الأساسية.

¹ - الزبيد لمدار: واقع الاحتراق النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء، مجلة العلوم التربوية، عدد 1، الأردن، 2002، ص95.

² - ابن منظور: لسان العرب، ج13، دار المعارف، القاهرة، مصر، دون ذكر السنة، ص548.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارالحامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص333.

تاسعا- بدائل الاستغناء عن العاملين والحفاظ على الأمن الوظيفي:

من أجل العمل على رفع مستوى الشعور بالأمن الوظيفي وعدم اللجوء إلى سياسة الاستغناء عن العاملين في فترات الأزمات يمكن الاستعانة بالوسائل الآتية: (1)

I- استخدام لبعض القوى العاملة كحائط صد:

من أجل المحافظة على استقرار قوة العمل الدائمة، ويعتبر اليابانيون هم أكثر من استخدموا أسلوب العمالة للوقاية كوسيلة لتحقيق استقرار الموظف، ووفقا لهذا الأسلوب تم تعيين عدد من العمالة المؤقتة، ورغم أن النقابات غالبا ما تتعرض على التشغيل لبعض الوقت، إلا أن هذه المعارضة تتلاشى عندما يكون الهدف هو توفير الأمن الوظيفي للعمالة الدائمة.

II- تخفيض ساعات العمل الأسبوعية:

قد يتم هذا التخفيض لجميع الوظائف أو لبعض الوظائف بتحويلها إلى وظائف لبعض الوقت، ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا لتجنب الاستغناء عن العاملين، كما أنه يعتبر استجابة جيدة لبعض التغيرات الاجتماعية والديمقراطية والاقتصادية التي تطرأ على المجتمع، فهذا الأسلوب يناسب أولئك العاملين المقبلين على التقاعد ويرغبون في التمهيد لهذه المرحلة، كما أنه يناسب أيضا الأسر التي تحتاج فيها الزوجة إلى الخروج للعمل برغم وجود أطفال.

III- تدريب وإعادة تدريب العاملين:

يستطيع أصحاب الأعمال الذين يرغبون في تجنب اللجوء إلى الاستغناء عن العمالة أن يحققوا العديد من المكاسب من خلال استخدام أسلوب تدريب وإعادة تدريب العاملين الحاليين، فضلا عن أن هذا الأسلوب يسهم في استقرار الموظف، فإنه يفيد أيضا في تحديث مهارات العاملين الحاليين، ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية.

¹ - محمد فتحي: 100 قانون للنجاح الإداري (تنمية المهارات الإدارية)، دار الرابطة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 63.

IV- النقل إلى وظائف ومواقع عمل أخرى:

في فترات الركود الاقتصادي يجب أن يفكر المديرون في نقل العاملين الذين لم تعد هناك حاجة إلى وظائفهم إلى وظائف أو مواقع عمل أخرى، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب بسهولة أكبر كلما كان العاملون من ذوي المهارات والخبرات العالية، بخلاف الحال بالنسبة للعمال اليدوية أو الكتابة، ويستخدم هذا الأسلوب بصورة أكثر سهولة في حالة العاملين صغار السن عنه في حالة كبار السن منهم، نظرا لقدرة الأصغر سنا على التكيف بسرعة مع الوظائف الجديدة.

V- إغارة العاملين إلى منظمات أخرى:

يناسب هذا الأسلوب العاملين المهرة الذين لن يحتاجوا سوى قدر قليل من إعادة التدريب عند الانتقال العمل في منطقة أخرى، كما حدث عندما انتقل العاملون في إحدى شركات بناء السفن الألمانية إلى شركة سيارات.

وعليه يعتبر الأمن الوظيفي من العناصر التي تؤثر في تحفيز المواطنين إضافة لجو العمل ونظام الأجور والحوافز والالتزام والولاء والنمو الشخصي في الوظيفة. (1) حيث أن فقدان الأمن الوظيفي يؤدي إلى فقدان الاستقرار الوظيفي والتمهيش وفقدان روح الانتماء والثقة والتحفيز والانتهازية. (2)

عاشرا-العلاقة بين المناخ التنظيمي وفقدان الأمن الوظيفي:

من الأمور المسلم بها أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقوم بتأديته العمل بها.

وقد أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث لمعرفة التصميم المثالي للعمل ولمكان العمل من أجل الحصول على أعلى معدلات الأداء، وقد أكد "جاكوفسكي" أن الأشخاص الذين يعتقدون بجودة مناخهم التنظيمي يتميزون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والأداء الجيد كما أنهم يحسوا بالأمن الوظيفي تجاه وظيفتهم، وكذلك القناعة بكفاءة قيادتهم وعدم الرغبة

¹ - محمد فتحي: مرجع سابق ، ص 64.

² - نعمة عباس الخفاجي وآخرون: قراءات في الفكر الإداري المعاصر (مخاطر الاغتراب النسوي وفقدان الأمن الوظيفي في حافزية المؤسسة)، تطور فكري، بحث ضمن وقائع المؤتمر الدولي السنوي لجامعة الزيتونة (نيسان 2007)، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 251-265.

في ترك العمل، خلاف ما يعتقدوا بسوء بيئتهم التنظيمية وأن الشخص الراغب في الإنجاز النشط والجددي سيكون أكثر نجاحا في البيئة التنظيمية الباعثة للإنجاز والتجديد والابتكار والتي تمنح الفرد حرية كاملة في اقتناص الفرص والذي يعتمد على أفكار وخطط متجددة تحقق نجاحا ملحوظا في المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمخاطرة على النقيض من ذلك والقائد الأخ التفاعلي يكون أكثر فعالية إذا كان الجو العام للمنظمة مبني على الثقة الشخصية والمشاركة وحرية الإتصال بالغير. (1)

والمناخ كما عرفه "فيلد وايلسون" هو المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والمنظمة والجماعة، فإذا حصل هذا الاندماج حققت المنظمة أهدافها وعاشت المنظمة عصرها التنظيمي ويعاون الجميع فيما بينهم وحصل الانتماء والأمن الوظيفي أو انتفى الإقصاء وفقدان الأمن الوظيفي، ولا يكاد يختلف إثبات بأنه في حالة وجود المناخ الإيجابي والباعث على الأمن والتعاون والدفء سيتحقق الأمن الوظيفي والجو الداعم على الإنجاز والعتاء.

إن المنظمة الناجحة لا تغفل عن احتياجات وخصوصيات الأفراد العاملين فيها ومن الضروري أن يجد أولئك العاملون أنفسهم يعيشون في بيئة عمل موحدة لا تفرق بينهم وتعاملهم على مستوى واحد بل تسعى مع سعيها لتحقيق أهدافها إلى تحقيق أهداف العاملين. (2)

من خلال ملاحظة بعض أبعاد المناخ التنظيمي يتضح لنا أن لها أثر في انتماء الأفراد والعاملين لمنظماتهم ووظائفهم أو فقدانهم للأمن الوظيفي وتحمل الباحثة ذلك فيما يلي:

- إن نسق السلطة المرن والملي لاحتياجات المنظمة والعاملين والذي يستوعب التطور والتغيير الحاصل في طبيعة الأعمال والأوضاع السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة، والذي يعتمد على سهولة إنسانية الوظائف وإنسانية الأوامر من أعلى الهرم في المؤسسة إلى المستويات الأخرى لاشك أنه سيؤدي إلى انتماء الموظفين والعاملين وعدم شعورهم بالأمن الوظيفي والرغبة في ترك العمل أو الدخول في حالات نفسية تؤثر على العامل ومن ثم على

¹ - الطجم عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية، التطبيقات، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة الرياض، 2000، ص248.

² - عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، ط1، شعاع للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2005، ص9.

المنظمة، ثم إن التخصص والمركزية والرسمية في إدارة المنظمات قد تؤدي إلى حدوث فقدان بالأمن الوظيفي.

- ومن أبعاد المناخ التنظيمي والذي يعول عليه الكثير من النجاح، والفشل هو نمط السلطة ففي حالة كان القادة والرؤساء يعاملون من هم تحت سلطتهم ومسؤولياتهم بالعطف والتوجيه الأخوي وعدم التربص بالآخرين فإن ذلك من شأنه خلق جو منهم بالنشاط والحيوية والبذل والعطاء مما يقلل ويضعف الشعور بالعزلة ويصبح مناخ العمل مناخ أخوي يسعى فيه كل فرد لإكمال النقص الناتج من الآخر وتقل الصراعات والمشاحنات.

- إن نظام الحوافز الذي تطبقه المنظمة ينعكس وبشكل مباشرة على العاملين وكذلك على الإدارة من خلال دعمها للمشاريع والأقسام والبنود الخاصة بالحوافز والمكافآت وبذلك ينتج مناخ حيوي يتفاعل العاملون من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في جو أخوي دافئ يبعث على المودة والإحترام وبذلك تقل فرص حدوث المشاكل والنزاعات والدوران الذي يخل بتركيبية المنظمة ويخل بتحقيق أهدافها.

- إن المنظمة التي تشجع التعامل الاخوي بين أفرادها وتدعمه تصبح بيئة جاذبة للأيدي العاملة ويضح مناخها مثاليا يسوده التعاون والمحبة والانتماء، وتبعد عنه جميع المشاعر السلبية التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها بحيث لا تشتغل في ظل الخلافات والصراعات التي تحدث عن العاملين في مثل هذه البيئة غير الصحية مما يؤدي بالمنظمة إلى الانحراف عن هدفها الأساسي وضياع تلك الأوقات الثمينة والتي كانت ستثمر لتحقيق أهداف المنظمة.

- من أبعاد المناخ التنظيمي أيضا فرق العمل بنوعها الرسمية وغير رسمية وعدم إدراك العاملين أنه بإمكانهم المشاركة في اتخاذ القرارات، وإيصال صوتهم وطلباتهم للمشرفين عليهم أو لقمة الهرم وإذا استدعى الأمر ذلك دون خوف أو وجل لاشك ذلك سيخلق مناخا مثاليا وجاذبا وداعما للإنجاز ويقلل المشاكل بين فرق العمل، والأمراض التنظيمية من خلال التهميش والإقصاء الذي يؤدي إلى الشعور بفقدان الأمن الوظيفي للعمال وعدم الإلتزام للمؤسسة التي يعمل بها.

وفي خضم هذا كله يظهر لنا أن كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي له صلة وثيقة بالأمن الوظيفي أو فقدان الأمن الوظيفي لدى العمال فعندما تكون الأبعاد والظروف المناخية في المنظمة إيجابية ينتج عنها إلتناء واثقان للعمل وتفان في تحقيق أهداف التنظيم والتعاون في حل المشاكل والنزاعات ويغيب الاكراه والتهميش والإحساس بفقدان الأمن الوظيفي، وعكس ذلك فحينما تكون هذه الأبعاد وهذه العناصر مكونة لمناخ سلبي فإن مناخ المنظمة يسوده الذاتية والعزلة و الانفصال وحب الذات و تكثر الشائعات و النزاعات ويصبح مناخ العمل سيئا لا يدعم الانجاز ولا يساعد على الإبداع والعطاء بل يكتفه شعور بعدم الأمن الوظيفي والإقصاء والتباعد ويكثر الدوران بين العاملين مما يؤثر على الهدف العام للمنظمة وتفشل في تحقيق رسالتها وأهدافها التي تسعى إليها وقس ذلك على جميع أبعاد وعناصر المنظمة.

وفي الأخير لا نبالغ إذا قلنا أننا لو أمعنا النظر في واقع المنظمات فإننا لن نجد أن ما هو أهم من مناخ العمل المحيط بأفراد التنظيم والذي من خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، ويكتسبون تجاربهم وخبراتهم و يقيمون علاقاتهم، وتتكون اتجاهاتهم، وبه يتأثر سلوكياتهم وهو في مجمله الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذها لمهامها وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين لديها.

ويمكن القول إجمالاً أن مع شيوع مناخ غير صحي أو غير ملائم في منظمة ما فإنه تبعاً لذلك يحدث فقدان الأمن الوظيفي ويضعف الرضا والولاء ويتدنى مستوى الإستقرار فيها ونظراً لحالات عدم الانتظام في العمل وتزايد حالات التغيب واختلاق الأعداء للإنصراف عن العمل مبكراً أو الذهاب إليه متأخراً أو الهروب منه أثناء ساعات العمل الرسمية سواء الانصراف إلى أعمال أخرى أو بالنوم أثناء العمل وتضييع الوقت والجهد، في مناقشات عقيمة أو مشاجرات أو صراعات وظيفية غير مسؤولة، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي، وإنعدام الثقة والتعاون سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد أنفسهم، وهذا سيؤدي بلا شك إلا اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجاز مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وعدم تحقيق أهدافها، وعليه فإن المنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً غير ملائم للإنجاز سيصيبها الفشل إن لم يكن ذلك في الأمد

القصير فإنه سيصيبها لا محالة في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط. (1)

كما أن فقدان الأمن الوظيفي يعتبر ظاهرة خطيرة جدا ومؤشرا على بروز المنظمة بأزمة حقيقية ربما تؤدي بها إلى الانحدار وال فشل ففقدان الأمن الوظيفي يعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالبا ما تنتهي بإنهاء العمل.

¹ - العيسى غزير سعد عبد الله: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي على المواصفات الإدارية للعمليات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996، ص ص 11-13.

الخلاصة:

لقد أصبح الأمن الوظيفي من الموضوعات المهمة التي يواجهها عالم العمل في جميع مستوياته ويحاول الجميع التركيز على المميزات التي يمكن الحصول عليها إذا ما توفر الأمن الوظيفي لقوة العمل.

ولقد توصلنا إلى أن مفهوم الأمن الوظيفي من حيث هو شعور لا يخضع لعوامل بسيطة تتحكم فيه بل هو شعور معتمد، حيث أنه عبارة عن نتيجة لعوامل معينة من جهة ومحفز بدوره للسلوكات من جهة أخرى، فالأمن الوظيفي هو أحد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية... الخ، وكننتيجة إيجابية فإن الأمن الوظيفي يؤثر في اتجاهات العاملين تجاه عملهم فهو جزء من تركيبة العمل، لذا وجب على المديرين والمسيرين في كل المنظمات والمؤسسات الاهتمام به ومحاولة رفعه وتعزيزه لما له من دور في تحسين مردودية المنظمة، كما وجب عليهم أيضا وضع الإجراءات والنظم لضمان فعالية أداء العاملين وذلك بالمحافظة على استقرارهم في العمل وعدم إحساسهم بفقدان الأمن الوظيفي في المنظمة.

الفصل الرابع

التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل

تمهيد:

أولاً- مفهوم سياسة التشغيل في الجزائر

ثانياً- مراحل سياسة التشغيل في الجزائر

ثالثاً- برامج التشغيل بالجزائر

رابعاً- برنامج عود ما قبل التشغيل

خامساً- حقيقة الاندماج

سادساً- تقييم برنامج عقود ما قبل التشغيل

سابعاً- مطالب عقود ما قبل التشغيل

خلاصة

تمهيد:

إن التفعيل الاقتصادي الوطني يتطلب خلق استثمارات تدفع عجلة التنمية، وتعمل على نهوض المجتمع في شتى الميادين، حيث برزت أهمية المورد البشري بعد التطورات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر نتيجة ظهور الأمة الاقتصادية، وأما مشكلة مديونية وإفلاس المؤسسات الاقتصادية الوطنية وتدهور الوضع الاقتصادي، مما أدى إلى غلق بعض المؤسسات ودمج البعض منها، الأمر أدى إلى زيادة تفاقم حجم البطالة وبلوغها مستويات خطيرة، مما أدى إلى آثار اقتصادية وأخرى اجتماعية على الدولة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، أما دفع بالجزائر إلى إتباع إستراتيجية أو سياسة المخططات التنموية بمختلف أنواعها المخطط الثلاثي و المخطط الرباعي والمخطط الخماسي، من أجل الوصول إلى تشغيل كامل وتوظيف يد عاملة بدون بطالة، بالإضافة إلى الإصلاحات الاقتصادية الأخرى المتمثلة في الاستقلالية واقتصاد السوق والخصوصية.

أولاً - مفهوم سياسة التشغيل في الجزائر

لقد اعتبر التشغيل في الجزائر ولمدة طويلة مجرد نتيجة للسياسة الاقتصادية التي لا يمكنها انطلاقاً من ذلك أن تتحول لشيء نوعي لذا كان من الضروري وضع سياسة للمستقبل تفرض نفسها أكثر فأكثر، ولا بد أن تكون هذه السياسة كلا متجانسا ومستقبلا سببياً على شكل تدابير ذات طابع مختلف تستهدف حل مشاكل التشغيل.⁽¹⁾

وقد أخذت العديد من الحكومات والدول في برمجة مجموعة إجراءات وتسطير برامج لاستيعاب مسألة التشغيل، التقليل من البطالة والتحكم فيه، من خلال إمكانية توفير فرص عمل لطاقتها البشرية عبر مجموعة من الخطط وسياسات التشغيل التي تعبر عن إستراتيجية العمل، السائد في بلد معين والأفكار الاقتصادية والاجتماعية التي تنبعث منها، والمبادئ التي تستند إليها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها والتي تركز في الأساس على اشتغال السكان القادرين على العمل، بإحداث مناصب العمل كهدف أساسي للتنمية، أي العمل على إحداث مناصب شغل في نطاق واسع بحيث يمكن القضاء على البطالة والعمل الجزئي مع الأخذ بعين الاعتبار التوسع باتجاه قطاع التكوين المهني أي البحث عن التطابق بين سياسة التشغيل وعملية التكوين المهني.⁽²⁾

من الواضح أن هذا التعريف يعكس إلى حد ما التوجه الاشتراكي الذي كان متضمن في سياسة التشغيل لفترة مضت من تاريخ الجزائر، ويتجلى هذا في استخدامه بعبارة استحداث المناصب عمل كهدف أساس للتنمية ومما لا شك فيه أن خلق المناصب يكون من طرف الدولة للسكان القادرين.

¹ - سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل والتنمية)، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص12.

² - بلقاسم سلاطينية: سياسة التشغيل، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 1995، ص67.

ثانيا- مراحل سياسة التشغيل في الجزائر:

- يعد سوق العلم البوتقة التي تتفاعل بها كثير من العوامل المؤثرة في حالة التوظيف، فهو المكان الذي يظهر فيه عرض العمل والطلب عنه، وفيه يبحث مجال الأعمال عن العمالة والبحث عن فرص للعمل المتاحة ومن خلاله تتضح الاختلافات في الأجور وساعات العمل وغيرها من ظروف تشغيل العمال.

ولقد مرت تشريعات العمل في الجزائر بعدة مراحل متميزة تبعا لما أحاط بها من معطيات وعوامل سياسية واقتصادية في كل مرحلة وإلى حين إصدار المنظومات التشريعية العمالية المرتبطة بالإصلاحات ابتداء من 1988 فإنه يمكن التمييز عبر مسار التطور بين المراحل الرئيسية التالية:

I - مرحلة الاحتلال:

لقد مرت الجزائر خلال فترة الاستعمار بأوضاع مزرية في شتى الميادين خاصة الاجتماعية والاقتصادية منها، وذلك من خلال القيود التي وضعها الاستعمار، والتي أدت إلى تعطيل سير عجلة الحياة، ففي سنة 1954 كان هناك تميز عنصري واضح في توزيع المداخل التي يرتفع متوسطها الفردي الواحد في المتوسطين الأوربيين 350000 فرنك فرنسي القديم في السنة مقابل 20000 فرنك للفردي الجزائري.⁽¹⁾

انتشار بطالة سافرة بلغت في المدن 990000 عاطل، وفي الأرياف حوالي مليون عاطل، زيادة عن البطالة المقنعة التي يمكن، تفسيرها بنصف مليون شخص أي 10% من مجموع السكان الجزائري الأصلي وهذا ما أدى إلى الهجرة الجماعية من الأرياف إلى المدن للعمل في أعمال التنقل على الظهور أو مسح الأحذية أو غسل السيارات... الخ.⁽²⁾

انتشار الأمية حيث بلغ معدلها حوالي 80% من الأشخاص البالغين أكثر من سنة 1954 هو 19% فقط مقابل نسبة 100% من المعمرين وكان عدد الطلبة الجزائريين في التعليم الجامعي 557 طالب من مجموع 5146 طالب هذا في الوقت الذي تسجل

¹ - زمري زكي: الاقتصاد السياسي لبطالة تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية، الكويت، دون ذكر السنة، ص93.

² - محمد بالقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص32.

الإحصائيات الديموغرافية أن 87% من سكان الجزائر هم من أصل جزائري و 13% فقط هم مستوطنين أجنب.

وهذا ما أدى إلى نقص الإطارات والمهن الكبرى كالتب، حيث بلغ متوسط عدد الأطباء سنة 1953 واحد لكل ما يزيد عن 5400 ساكن، حيث يرتفع في المناطق الأخرى، أما فيما يخص النشاطات الاقتصادية نعتمد على الزراعة والري وبعض الصناعات الاستراتيجية لهذا كانت الحالة الاجتماعية صعبة جدا تتجسد في البطالة المرتفعة نتيجة لسياسة التهميش والتفجير والتجهيل التي مارستها السلطات الفرنسية ضد الجزائريين.

وأمام هذا الإرث الاقتصادي والاجتماعي الجد ثقيل من عهد الاستعمار وكل المشاكل الاجتماعية المتولدة عن الثورة التحريرية، من ضحايا كاليتامى والمعطوبين واللاجئين وغير ذلك مهمة الثورة مسؤولية تاريخية عظيمة أمام الجيل الباقي من ثورة نوفمبر الخالدة 1954.⁽¹⁾

II - مرحلة ما بعد الاستقلال:

تميزت هذه المرحلة بظروف صعبة للغاية حيث كانت الوضعية الاقتصادية والاجتماعية آن ذاك جد معقدة نتيجة للتخلف إذا كان الاقتصاد يعتمد بنسبة 80% من إنتاجية النشاط الأول من زراعة وصناعة إستراتيجية والتبعية الكاملة للاقتصاد الفرنسي، ولهذا جاء برنامج طرابلس سنة 1962 يؤكد على أهمية التخطيط في تنظيم الاقتصاد الوطني، وجاء هذا التأكيد مرة أخرى في ميثاق الجزائر بتاريخ 21 أبريل 1962 ليحدد دوره الحيوي في تحقيق التغيرات الكمية والنوعية في سير إنجاز المهام الاقتصادية للبناء الاشتراكي حيث نص على ما يلي:

أن تنمية البلاد الاقتصادية متوقفة على التخطيط وهذا الأخير مدعو إلى القضاء على التخلف المتراكم، أما عن الحالة الاجتماعية فكانت صعبة تتجسد في البطالة العالية بنسبة 33% سنة 1963 أي حوالي 631.22 والتي تتولد عنها حركة نزوح داخلية بين الريف

¹ - محمد بالقاسم حسن بهلول: مرجع سابق، ص 37.

والمدينة وخارجية نحو فرنسا على الخصوص، تحت رغبة الاستفادة من انخفاض أجورها وتحقيق أكبر الأرباح لفائدة الرأسمالية الفرنسية. (1)

بالإضافة إلى ذلك مغادرة 900 ألف فرنسي من الجزائر مما نزل مناصب شغل شاغرة آنذاك، والجزائر لم تكن تتحكم إلا على 300000 إطار موظف وعامل ومؤهل، وفي سنة 1964 قامت الهيئة الخاصة بالهجرة بتسجيل حوالي 256 ألف عالم عاطل، مما أدى إلى تشغيلهم بإتباع سياسة خاصة وذلك مراعاة لحالتهم الاجتماعية فاستطاعت الجزائر تشغيل حوالي 17000 شخص في سنة واحدة، كان هذا الوضع من مخلفات مخطط قسنطينة، حيث نجم عنه عدد كبير من العاطلين عن الشغل خاصة في قطاع البناء، ونتيجة لهذا المخطط هي بقاء 103000 عامل دون شغل، وأما عن الاستثمارات المحققة في نفس السنة 1964 فنجدها متعددة تماما، مما أدى إلى انعدام الشغل الدائم. (2)

III - مرحلة المخططات التنموية:

إذا كانت الموثيق السابقة قد حددت التوجيه الاشتراكي فإن المرحلة اللاحقة ثم فيها تسطير الإستراتيجية التنموية للبلاد، وتم تحديد أهداف لبلوغها عبر المخططات التنموية، تختلف هذه الأخيرة من حيث المبالغ المالية المرصودة، ومن حيث القطاعات التي ركزت عليها، انطلاقا من المخطط الثلاثي التجريبي إلى المخطط الخماسي الثاني وستعرض إلى المحاور الأساسية لكل مخطط، محاولين بذلك إظهار مدى مساهمة السياسة التنموية في التشغيل والوقوف على مدى مساهمته في النهوض باقتصاد الوطن.

1- المخطط الثلاثي 1967-1969:

لقد عرفت هذه الفترة إطلاق أول مخطط والذي كان يعتبر تجريبيا إذا لم يكن للدولة خبرة في هذا المجال ولقد رصد لإنجاز هذا المخطط مبلغ متواضع في تلك الفترة، وبما أن الفترة التي سبقت ركودا في الاقتصاد وضعفا في إيرادات الدولة، خصصت الدولة مبلغ

1 - محمد بالقاسم حسن بهلول: مرجع سابق ، ص33.

2 - سعدية قصاب: تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية على منطقة للشرافة، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، ص39.

9.06 مليار دينار، لاستثماره في المخطط، وتقدر بالنسبة إلى الناتج الخام حوالي 14%⁽¹⁾ وقد أولت الدولة اهتماما كبيرا للقطاع الإنتاجي، حيث خصص له أكبر من نصف المبلغ، كما اهتمت بالقطاع الصناعي مقارنة بالزراعة. وهكذا فإن حجم الاستثمارات يكون متواضعا مقارنة بالمخططات التي تلتها لهذا كانت مساهمته في خلق فرص للعمل محدودة.⁽²⁾

وقد عرف توازن ملحوظ في التشغيل بين القطاع الفلاحي وغير الفلاحي حيث بلغ 874000 عامل في كليهما في 1967 وفي نهاية المخطط تم الاحتفاظ بنفس السياسة، إذ أن وتيرة التشغيل عرفت تزايدا شبه متساو بين القطاع الفلاحي والقطاعات غير الفلاحية حيث عرفت زيادة بمقدار 60.000 عامل بالقطاع الفلاحي و 85000 عامل بالقطاع غير الفلاحي.

وفي نفس الوقت تظهر زيادة حدة التشغيل بالقطاع العمومي من إجمالي التشغيل، بحيث إنتقلت من 42.26% سنة 1967 إلى 53.89% وهذا المؤشر يدل على عزم الدولة على النهوض بالقطاع العام والتقليص من نقود القطاع الخاص بما ينسجم ومنطق النظام الاشتراكي.

أما في نهاية المخطط أي في سنة 1969 فبقيت الإدارة في ريادة القطاعات فيما يخص التشغيل، ثم الصناعة والخدمات المترتبة الثانية، في حين بقي قطاع المحروقات يمثل أقل نسبة وذلك لأن هذا القطاع يحتاج إلى تقنيات ركود يستلزم مؤهلات، فهو قطاع يحتاج إلى الكفاءات، وما يفسر إرتفاع العمالة بالقطاع الإداري هو الشعور الذي تركه المستعمر. أما عن الوتيرة التي سارت بها عملية التشغيل خلال هذا المخطط فنجد أنه في الفترة السابقة التي سميت بفترة الانتظار وبالضبط في سنة 1966 بلغ عدد العمال 1720.000.

1 - محمد بالقاسم حسن بهلول: مرجع سابق ، ص 162.

3 - سعاد قصاب: مرجع سابق ، ص 40.

لنتقل في بداية المخطط الثلاثي سنة 1967 إلى 1748.000 عامل (بنسبة نمو مقدارها 1.62% وأصبح في نهاية سنة 1969 في حدود 1893000 (بنسبة نمو مقدارها 10.05% أي هناك زيادة في التشغيل قدرها 145000 عامل خلال سنتين.

2- المخطط الرباعي الأول 1970-1973:

إن أهم سمة للمخطط الرباعي الأول هو أنه متوسط المدى، كما أن الحجم المالي الذي خصص له كان معتبرا مقارنة بالمخطط الثلاثي إذا رصد له 36.7 مليار دينار جزائري، ولفهم أهداف هذا المخطط الرباعي الأول يجب فحص هيكله الاستثمارات في هذا المخطط وما هي القطاعات ذات الأولوية، ولقد تم النص على الأهداف المخططة في⁽¹⁾ مقدمة عرض برامج المخطط نجد العبارة التالية: في هذا التغيير العميق المنطلق فإن إستراتيجيتنا بجعل التصنيع في الدرجة الأولى من بين عوامل التنمية. عملية تطبيق المخطط حيث أشارت المادة 5 من الأمر رقم 70-10 إلى تقوية ودعم بناء الاقتصاد الاشتراكي وتعزيز الاستقلال الاقتصادي للبلاد.⁽²⁾

إن مقارنة المخطط الرباعي الأول بالمخطط التمهيدي (الثلاثي) الذي كان بمثابة مخطط استعجالي، يجعلنا ندرك أن الدولة بدأت في مرحلة تشكيل مميزات وخصائص الاشتراكية التي ترى أن العمل حق لكل مواطن، إذ عرف التشغيل تزايدا في شتى المجالات وزيادات

متفاوتة حسب طبيعة القطاع وخاصة بالمجالات غير الفلاحية، ورغم ما رصد من مبالغ للصناعة فإن ذلك لم ينعكس إيجابا على التشغيل بالقطاع وهذا ما نجده في القطاعات التي عرفت ضعفا في حصص التشغيل خلال هذه الفترة هي: قطاع الخدمات، النقل، التجارة، مع تسجيل تناقص محسوس في التشغيل بقطاع الفلاحة، وهذا يمثل اختلال في السياسة المعتمدة كإستراتيجية التنمية الاقتصادية، حيث تم التركيز على قطاع الصناعة، أما البناء والأشغال العمومية فهو قطاع مشترك بين مختلف

¹ - محمد بالقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص 194.

² - -سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل-البطالة-التنمية)، ج(2) ديوان المطبوعات الجامعية، بن

عكنون، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 44.

القطاعات، وتم إهمال القطاعات الأخرى، إيماناً بأن قطاع الصناعة هو المحرك للقطاعات كلها، وقد يبرر عدم انتعاش هذه القطاعات بضرورة الحاجة إلى وقت طويل لتظهر مرد ودية الاستثمارات الصناعية، كما أهتم مخطط الرباعي الأول بتنمية جهاز الإنتاج المادي، ومكن اهتمامه بالصناعة من زيادة حجم العمال المشتغلين بما فيه البناء من 423000 عامل إلى 1969 إلى 435000 سنة 1973 أي زيادة بمقدار 192000 عامل خلال الفترة، أم عن زيادة التشغيل بصفة عامة فلقد مكن المخطط الرباعي الأول من زيادة التشغيل بنسبة 66% .⁽¹⁾

3- المخطط الرباعي الثاني 1974-1977:

هو ثالث مخطط أعدته الدولة منذ الاستقلال، وقد كان حجمه الاستثماري للمرخص به حسب المادة 7 من الأمر 74-68 المتعلق به مقدار 110 مليار دج ويزيد هذا الحجم عن حجم الاستثمار التقديري للمخطط الثلاثي 12 مرة عن الحجم الاستثماري التقديري للمخطط الرباعي الأول بعدد أربع مرات.⁽²⁾

فقد كرس هذا المخطط دراستها الأكثر شمولية لمسائل التشغيل حيث أكد في التقرير العام بأن هدف التشغيل هو الهدف الأول والأساسي لسياسة التنمية التي تقوم بها البلاد، وهذا الهدف يشكل الركيزة الأساسية والمحورية للسياسة الاجتماعية لأن التشغيل يبقى العامل ليس الفريد وإنما الحاسم على الأقل لرفع المستوى المعيشي للسكان، كما يؤكد على أهمية الدور للموكل للصناعة في هذا الإطار إحداث مناصب شغل عن طريق تنمية الإنتاج الصناعي في هذا الإطار إحداث مناصب شغل عن طريق تنمية الإنتاج الصناعي الذي يشكل فعلاً أحد العناصر الجديدة لسياسة التشغيل في المرحلة التي تبدأ مع المخطط الرباعي الثاني.

4- المخطط الخماسي الأول 1980-1984:

كانت أهداف هذا المخطط فيما يخص العمالة هو زيادة عدد العاملين، مع التركيز، على إدماج المهاجرين في مختلف قطاعات الدولة، بما يستجيب لحاجيات مختلف

¹ - محمد بالقاسم حسن بهلول: مرجع سابق ، ص 249.

² - مرجع نفسه، ص 196.

القطاعات فيما يتعلق بالتخصص الذي تفتد غالبية العمال وخاصة في قطاع البناء والصناعة.

ونظرا للجانب الإيجابي لعملية إدماج المهاجرين فإن ذلك يستدعي إنجاز صيغ تمكن من تحفيز عودة العمال الأكثر تأهيلا وتخصصا.

كان الهدف المنتظر من استثمارات هذا المخطط هو زيادة العمالة وخاصة في مجال البناء وكذا انطلاق مشاريع كبرى في مختلف القطاعات والهدف منها هو انتقال للعمالة غير الزراعية خلال هذا المخطط من حوالي 1.2 مليون إلى 3.8 مليون عامل سنة 1984 أي بزيادة 8.7% سنويا.

وبالنسبة لفرص العمل في قطاع البناء فيقدر العدد المستهدف 300.000 عاملا بدلا من 40.000 عامل وفيما يخص قطاع الصناعة فإن النمو السنوي للتشغيل يقدر بـ 7% كما ان التقديرات لنمو الشغل في قطاع التجارة والخدمات هو 8% سنويا. إن تخفيض الاستثمار في المجال الفلاحي كان سببا في عدم خلق فرص عمل جديدة ولذا فإن تقديرات المخطط الخماسي كان يصب في انخفاض منتظر، حيث ان استقرار السكان وتشبثهم بالأرض ليس بالأمر السهل إذ ان مردودية المشاريع الخاصة بالقطاع لا تظهر نتائجها إلا بعد مدة طويلة. عدد المشتغلين سنة 1984 بلغ 960.000 عامل ويمثل 33.4 % من مجموع عدد المشغلين.

ولتعزيز قدرات البلاد من الأيدي العاملة المتخصصة فقد حدد لقطاعي التكوين والتعليم العاملين هدف الوصول في نهاية المخطط نهاية 1984 إلى تخرج 67000 إطار وهو عدد كاف لتغطية العجز مع الاحتفاظ بـ 17000 إطار أجنبي، فيما يخص الصحة قدرت الاحتياجات الدنيا 11500 طبيب حتى نهاية المخطط، وقد كان تقليص لمعدل البطالة وصل من 17.9% سنة 1979 إلى 16.4 % سنة 1984. (1)

¹ - محمد بالقاسم بهلول: مرجع سابق ، ص218.

5- المخطط الخماسي الثاني 1985-1989:

تزامن هذا المخطط مع الأزمة الاقتصادية 1986 أين انخفضت العائدات البترولية وبدأت تظهر عيوب تسيير المؤسسات العمومية التي تعقدت أمورها بسبب كبر حجمها وصعوبة التحكم في مختلف الأمور الإدارية والمالية.

لذا تم تبني عملية إعادة الهيكلة العضوية في بداية الثمانينات كإجراء تنظيمي، فانعكس بالسلب على العمالة حيث تم تقليص العمال سواء عن طريق التسريح الإجباري أو الاختياري، وقد انحصرت أولويات المخطط الخماسي الثاني في تنظيم الاقتصاد الوطني وتطوير القطاع الفلاحي والري وكذلك التقليص من التبعية الأجنبية.

إن الهدف الذي سطره المخطط الخماسي هو استحداث 946000 منصب عمل جديد إلا أن الجهود المبذولة خلال المخطط الخماسي لم تتمكن سوى من خلق عدد محدود وهو 377000 منصب عمل جديد، حيث تم تسجيل أعلى نسبة في التوظيف إلا في سنة 1985 ليأخذ الرقم فيما بعد في التراجع حيث تزامن هذا المخطط بالأزمة البترولية 1986 والتي تضررت منها الجزائر باعتبارها تعتمد في إيراداتها أساسا على المحروقات، وكان لضعف التمويل أثر بارز على سياسة التشغيل لأن خلق مناصب جديدة أصبح يمثل عبء على المؤسسات ولذا تم التراجع، حيث على مدى أربع سنوات الموالية أي سنة 1989 تراجع خلق مناصب جديدة إلى 50%، غالبية هذه المناصب أي ما يقارب 52.5% هو القطاع الإداري وما يجدر الإشارة إليه هو أن عدد السكان المنشغلين عرف تزايدا مستمرا حيث انتقل 4459000 إلى 6239000 أي نسبة نمو 17.50% ولذا فإن الجهود المبذولة للتشغيل في هذه الفترة لم تستطع تقليص معدلات البطالة التي عرفت تزايدا، وهكذا انتقلت البلاد ومن تعديل يعتمد على الإجبارية إلى تعديل ينطلق من النشاط المركزي.⁽¹⁾

¹ - محمد بالقاسم حسن بهلول: مرجع سابق ، ص264.

IV- مرحلة الانتعاش الاقتصادي:

وتميزت هذه المرحلة بخصخصة المؤسسات واقتصاد السوق، فبالنظر إلى مرحلة الخصخصة وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني وعلاقتها بالاقتصاد الدولي تم تحديد أهداف الخصخصة بشكل عام قبل الشروع في تحليل التجربة الجزائرية في مجال الخصخصة.⁽¹⁾ ويشير مفهوم الخصخصة إلى أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا، وقد مرت الخصخصة بعدة مراحل بحيث استهدفت في المرحلة الأولى تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية، بينما المرحلة المتقدمة فقد استهدفت خصخصة الاحتكارات العمومية، وهكذا نجد أن تبرير فكرة الخصخصة على أساس أن الخواص قادرون على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة، و توجه الادخار نحو المشروعات المبرمجة وتساهم في خلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفير قناة مناسبة للتمويل لبعض المشاريع الهامة وتقلل من حجم الخسائر التي قد تواجهها. وكان الهدف من الخصخصة هو تحقيق الأهداف التالية:

1- على المستوى الاقتصادي الكلي فإن الهدف من الخصخصة يتمثل أساسا في إصلاح وتدعيم وتحسين ميكانزمات السوق وبالتالي فإن المنافسة تسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة.

2- أما على المستوى الاقتصادي الجزائري فإن ذلك يعني تحسين نجاعة المؤسسات ومن ثم استرجاع فعاليتها ومردوديتها المالية والاقتصادية.

أما من وجهة النظر السياسية والاقتصادية فكان الهدف هو:

أ- تجديد تدخل الدولة وإيجاد الحلول لمشاكل الميزانية والمديونية.

ب- تجديد حركة رأس المال الذي يعد القوة المحركة للنظام الرأسمالي والذي يسمح أيضا بتوفير الإمكانيات المالية والاقتصادية.

¹ - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، دون ذكر السنة، ص95.

ج- توفير الغطاء المالي اللازم الذي يسمح بتدعيم المشاركة الشعبية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.⁽¹⁾

إن توجيه الحكومة الجزائرية نحو النظام الرأسمالي واعتمادها لنمط خوصصة المؤسسات وانسحاب الدولة بصفة كاملة من جميع النشاطات الاقتصادية لفائدة القطاع الخاص، أدى إلى تدهور وتفكيك اقتصادها، حيث عرفت البطالة انتشارا واسعا، نتيجة تسريح العمال، وأمام هذه المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات عملت الدولة على إعادة تنظيم المؤسسات وفتح مجال الاستثمار لخلق مناصب شغل جديدة، وذلك من خلال انتهاج سياسة تشغيلية جديدة خلال التركيز على خلق النشاطات المهنية ورفع الحوافز البيروقراطية لتمويل مشاريع الشباب من قبل البنوك، وكذلك تشجيع كل من يتعلق بالحرف وضمان الاستفادة من هدف السياسة في المناطق النائية.

ومن خلال ما سبق فإن فكرة التحول نحو خوصصة المؤسسات العمومية لم تعد غاية في حد ذاتها وإنما تحولت إلى وسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد والإمكانات من تحقيق الفعالية الاقتصادية وهذا بمشاركة كل الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.

ثالثا- برنامج التشغيل المؤقت في الجزائر:

إن تفاقم أزمة البطالة وخاصة في الفترة التي بدأت تظهر فيها عواقب الإصلاحات من خلال تسريح العمال وانعدام فرص العمل بسبب غلق العديد من المؤسسات العمومية، إضافة إلى الركود الاقتصادي الذي سببه ضعف الإنفاق الاستثماري، كل هذه العوامل كانت تتذر بانفجار اجتماعي يستدعي التخفيف من حدته، ولم يكف هناك سبيل آخر سوى خلق برامج اجتماعية تسمح بتشغيل مؤقت، ليتمكن البطالون من استغلال مناصب عمل بالتناوب سواء لفئة الأفراد الذين لا يملكون أي مستوى أو بالنسبة لحاملي الشهادات ولقد تم اتخاذ العديد من البرامج منها:⁽²⁾

- برامج أشغال المنفعة العمومية ذات الاستعمال المكثف لليد العاملة tupo/huno والذي انطلق سنة 1997 يدعم من البنك في إطار دعم الشبكة الاجتماعية.

¹ - يوسف سعدون: مرجع سابق ، ص37.

² - مرجع سابق ، ص37.

- برنامج المنفعة العمومية A.I.G انطلق سنة 2001 وهو موجه للعائلات التي لا تملك أي دخل أو تعويض.
- برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية i.s.i.i انطلق سنة 1990.
- برنامج عقود ما قبل التشغيل C.P.E تم انطلاقه 1998 موجه لفئة الجامعيين والحاصلين على شهادة تقني سامي.⁽¹⁾

I-برنامج أشغال ذات منفعة عمومية للاستعمال المكثف لليد العاملة TUNO-HUMO:

في إطار البعد الاجتماعي والتماسك القطاعي طلبت الحكومة الجزائرية من البنك العالمي دعم الشبكة الاجتماعية، وتمخض عن ذلك هذا البرنامج الذي يمثل في حد ذاته اختبار لإدارة الحكومة في التخفيف من آثار الإصلاحات الاقتصادية على الفئات السكانية المحرومة، وذلك بتحسين الهياكل الاجتماعية والتخفيف من مظاهر الفقر، ويتم تنفيذ المشروع حسب المخطط التالي:⁽²⁾

- 1- تمويل المشروع من إعانات ميزانية الدولة وقروض البنك الدولي.
- 2- الصندوق الوطني الاجتماعي للتنمية هو الامر بالصرف الرئيسي، أما الثانوي فهو مندوب تشغيل الشباب.
- 3- وبما ان البرنامج يهدف إلى التماسك القطاعي، نجد أن تنفيذ البرنامج هو تحت مسؤولية القطاعات التالية:

- وزارة العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني.
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة.
- وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية.
- وزارة الفلاحة والصيد البحري.

¹ - بن صاري ياسين: عقد العمل المحدد، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 83-84.

² - اتفاقية أساسية ما بين القطاعات، تعلق بطرق تسيير وتنفيذ برامج أشغال المنفعة العامة ذات الاستعمال المكثف لليد العاملة، حررت في 29 جويلية 1996.

1- أهداف البرنامج:

الهدف الأساسي لهذا البرنامج هو إحداث عدد معتبر من مناصب الشغل كما يسمح تنفيذ هذا المشروع من: (1)

- صيانة الهياكل العمومية عبر تنفيذ الأشغال ذات الناتج الاقتصادية والاجتماعية النافعة.
- تنمية القطاع الخاص عن طريق مساهمة المقاولين الصغار والمؤسسات المصغرة.
- الأشغال بهذا البرنامج تعني القطاعات الخاصة بالطرق، للغايات، الفلاحة، والأشغال البسيطة المتعلقة بالري.

وهناك ثلاثة أطراف مستفادة من هذا البرنامج هم كالآتي: (2)

- **الولايات والبلديات:** بحيث يجب ان تتميز بنسبة البطالة جد مرتفعة، تكون من المناطق التي تعرف فقرا فيما يخص الهياكل يجب أن تكون مؤهلة للاستفادة من البرنامج، كأن يكون المحيط ملائم، او تتوفر على موارد طبيعة غير كافية ما وجب المحافظة عليها وحمايتها.
- **الفئات المستهدفة من السكان:** هم البطالون ومن الأفضل أن يكونوا من فئة الشباب والذين لم يستفيدوا من تعويض النشاطات ذات المنفعة العامة، او منصب مأجور عن مبادرة محلية.

- **المؤسسات المصغرة وصغار المقاولين:** والذين يفضل أن يتواجدوا في المناطق التي يتم فيها المشاريع، وغير متعهدين مع مؤسسات أخرى.

2- مساهمات البرنامج في مختلف القطاعات:

هذا البرنامج يستهدف الشباب البطال الذين هم دون مؤهل، ويسمى أساسا المناطق المحرومة التي مستها البطالة بشكل واسع، ثم انطلق المشروع سنة 1997 عملية تنفيذ البرنامج وتسيير أسندت إلى وكالة التنمية الاجتماعية، وحسب إحصائيات هذه الأخيرة فإن عدد المنشغلين لغاية 30-09-2000 في مختلف القطاعات.

1 - محمد تاميني: المدير العام لوكالة التنمية الاجتماعية، منشورات الوكالة، جوان، 2001.

2 - نفس المرجع.

II - برنامج النشاطات ذات المنفعة A.I.G:

إن هذا البرنامج في إطار جهاز الشبكة الاجتماعية الذي يهدف لمحاربة أشكال التهميش والاقصاء الاجتماعيين، وهو يهدف بذلك إلى مساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة، ولقد تزامن إنشاء هذا البرنامج مع انطلاق مخطط التعديل الهيكلي وما يقرره من تسريح وبطالة، لذا فإن هذا البرنامج يمثل تكفل اجتماعي من طرف الدولة الفئات المحرومة دون دخل.

إبتداء من أول جويلية قررت الحكومة دفع تعويضات سنة 1994 حيث أشار المرسوم 08-94،⁽¹⁾ "تدفع التعويضات للفئات الاجتماعية بدون دخل كمرحلة انتقالية، والتعويض من أجل تشغيل أشخاص بدون دخل في إطار أعمال ذات منفعة عامة، وكذلك لمساعدة الفئات الاجتماعية بدون دخل والعاجزة بدنيا عن الشغل".

ولقد حدد المرسوم التنفيذي 94-336⁽²⁾ بكل وضوح أن هذا التعويض يدفع مقابل أداء عمل بعنوان نشاطات ذات منفعة عامة، وهذا ما يميزه عن المنح الأخرى التي يتكفل جهاز الشبكة الاجتماعية يدفعها مما يجعله مصنف في إطار برامج التشغيل المؤقت. يمنح هذا التعويض لعضوا وأعضاء 3 عائلة بدون دخل شارك عضوها أو أعضاء في العائلة فعلا في أنشطة ذات منفعة عامة.⁽³⁾

1- أهداف البرنامج A.I.G:

تتخصر أهداف برنامج النشاطات ذات المنفعة العامة فيما يلي:

- أ- صيانة المعدات والممتلكات العمومية في الوسط الريفي والحضري مع إعادة تهيئة للوسط.
- ب- نشاطات تحضيرية لخلق مناصب شغل، والتي قد تتمثل في عمليا تكوين للفئات المحرومة حتى تتلاءم مع فرض العمل التي يتم استخدامها.
- ج- نشاطات إجتماعية إنطلاقة المحيط، تنشيط ثقافي رياضي.

¹ - مرسوم تشريعي 08-94 مؤرخ في 26 مايو سنة 1994، يتضمن القانون التكميلي لسنة 1994.

² - مرسوم تنفيذي في 94-336 مؤرخ في 24 أكتوبر 1994 يتضمن تطبيق أحكام المادة 22 من المرسوم 08-94.

³ - مرسوم تنفيذي 94-336 المادة 05.

III - برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية E.S.I.L: (1)

يمثل ال برنامج تدعيم الجماعات المحلية في إطار المجهودات الرامية إلى محاربة البطالة ودفع التنمية، وهو برنامج موجه أساسا للفئة العمرية بين 19-30 سنة والذين هم بدون مؤهلات أو بمؤهلات بسيطة، وعرف أول انطلاقة له سنة 1990 في إطار الجهاز الأول "جهاز الإدماج المهني للشباب D.I.P.J".

إن الهدف المسطر لهذا البرنامج للفترة 1990-1994 هو إدماج 500.000 شاب ولمدة 12 شهر، في حين لم يتم إدماج سوى 332.000 شاب ولمدة متوسطة تقدر بـ 6 أشهر.

وتم الإبقاء عليه منذ سنة 1977 كأداة للإدماج الإجتماعي والمهني للشباب، ويدخل هذا البرنامج في إطار آليات التشغيل المؤقت، ولقد عرف هذا البرنامج تراجعا من حيث عدد المدمجين للفترة 1997-2000 وهذا ما يظهر عدم فعاليته، وذلك لضعف تمويل البرنامج إستجابة للطلبات الواسعة، مما أدى إلى طغيان الجانب الاجتماعي على البرنامج.

1- أهداف البرنامج:

يهدف هذا البرنامج من خلال ما ذكر سابقا بما يلي:

- أ- من حيث المستوى موجه لفئة بدون تأهيل أو تملك تأهيل بسيط.
- ب- من حيث السن موجه للفئة العمرية بين 19-30 سنة.
- ج- مدة الإدماج ضعيفة بسبب محدودية التمويل والسعي إلى الإستجابة لأكبر عدد من د-
- د- الطلبات يتم إستغلال المنصب السنوي لإدماج عاملين أو أكثر.
- هـ- الأجر المحدد 2500 دج يوافق الأجر الوطني الأدنى المضمون لسنة 1991 وهو مبلغ جد قليل مقارنة بتطور أسعار السلع.
- و- المستفيدين من التشغيل النهائي لا يمثل سوى نسبة ضئيلة جدا.

¹ - دجال مسعود: خريجوا الجامعة للبطالة والبحث عن التوظيف، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001، ص57.

ثالثا - برنامج عقود ما قبل التشغيل C.R.E:

يعتبر برنامج عقود ما قبل التشغيل من بين البرامج المسطرة من طرف مندوبية التشغيل الشباب التي تسهر على توفير مناصب شغل لهم على هذا يمكننا القول بأن العقود ما قبل التشغيل يخص الشباب طالبي منصب عمل لأول مرة دون أي خبرة مهنية، وأيضا حاملي الشهادات التعليم العالي والتقنيين الساميين الذين هم في وضعية البطالة زائد توظيف حاملي الشهادات الذين تم إختيارهم في إطار عقود ما قبل التشغيل لدى مستخدمي القطاعات العمومية والخاصة ويعتبر عقود ما قبل التشغيل التزام بين ثلاثة أطراف هم: صاحب العمل، المترشح، مدير التشغيل وكالة التنمية الاجتماعية.

1- التعريف ببرنامج عقود ما قبل التشغيل:

هي عقود مهنية خاصة يتم بموجبها تشغيل خريجي الجامعات والمعاهد من الشباب الجزائري في مؤسسة عمومية أو خاصة، حيث يقوم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بتمويل هذا الجهاز بإعتباره جهاز الاندماج المهني للشباب، وتقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تسيير هذا الجهاز والذي يخص برنامج مكافحة بطالة الشباب الذين تفوق أعمارهم 19 سنة والحائزين على شهادة التعليم العالي، إضافة إلى المعاهد الوطنية للتكوين والباحثين عن العمل لأول مرة. (1) وتتكفل الدولة بالأجور الأساسية للمدمجين مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة ما قبل التشغيل، كما يستفيد المدمج من نظام العلاوات ويدفع من طرف صاحب العمل وهذا في القطاع الخاص، ويعتبر عقد ما قبل التشغيل إلتزام من صاحب العمل والمترشح ومديرية التشغيل.

2- شروط الاستفادة من البرنامج:

الاستفادة من عقود ما قبل التشغيل المنصوص عليها في إطار الجهاز،المسير بموجب المرسوم رقم 402/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 والمتضمن إدماج المهنيين الشباب

¹ - شلالى فارس: دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001-2004، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص98.

ذوي شهادات التعليم العالي، وكذا الحاصلين على شهادة تقني أو تقني سامي من العاهد الوطنية للتكوين، ويمنح امتيازات سواء لحامل الشهادة أو المستخدم.⁽¹⁾

أ- حامل الشهادة: يستفيد من عقود ما قبل التشغيل لدى مستخدمي القطاعين العمومي والخاص لفترة مدتها 12 شهر، قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة مماثلة بالإدارات والمؤسسات العمومية ولمدة 06 أشهر فقط، بالمؤسسات العمومية أو الخاصة، يسمح له بالعقد باكتساب خبرة مهنية ويسهل إدماجه في عالم الشغل.

ب- أما بالنسبة للمستخدم: يسمح بتوظيف جامعيين وتعيين ساميين وبالتالي الاستفادة من قدرات الإطارات بأقل الأعباء. وعملية التوظيف هذه تمكن من دعم فعالية المؤسسة، فالدولة هي التي تتكفل بالرواتب الشهرية للمستفيدين من عقود ما قبل التشغيل، ويستفيد المستخدم من مزايا جبائية وشبه جبائية منها تخفيضات تدريجية على الدفع الجزافي محدد كما يلي: 100% خلال السنة الأولى-50% خلال السنة الثانية-30% خلال السنة الثالثة، ويستفيد منه طالبي العمل المبتدئين وأن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- ذوي شهادة التعليم العالي والتقنيين السامين المتخرجين من المعاهد الوطنية.
- أن تكون هذه الفئة من الجنسية الجزائرية.
- أن تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة و 35 سنة.
- إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.
- أن يكونوا مسجلين كطالبي عمل مبتدئين لدى الوكالة المحلية للتشغيل الموجودة في مكان إقامتهم.

وحسب المادة 14 للمرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل 2008 المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، يمكن تخفيض شرط السن إلى 16 سنة بالنسبة للشباب طالبي العمل المبتدئين شريطة ان يقبلوا متابعة التكوين في فروع أو تخصصات تعرف عجزا في سوق العمل.

أما المادة 15 من نفس المرسوم فتتص على أن الاستفادة من هذا البرنامج تكون مانعة لكل إستفادة من جهاز آخر تقرره الدولة.

¹ - الجريدة الرسمية رقم 91 الصادرة بتاريخ 06 ديسمبر 1998.

وحسب المادة 06 تحدد مدة الإدماج المهني كما يلي:

° سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي.

° ثلاث سنوات قابلة للتجديد في المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيآت والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص. (1)

3- أهداف برنامج عقود ما قبل التشغيل:

أولت الدولة إهتماما كبيرا لهذا البرنامج حيث خصصت له مبالغ مالية وجهت له حوالي 11 مليار دج كمساعدة من الدولة في إطار عقود ما قبل التشغيل للشباب البطال المتحصل على شهادات وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهي كالتالي:

أ- التحقيق من ظاهرة البطالة.

ب- تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين.

ج- تشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما عبر التكوين والتشغيل والتوظيف. (2)

د- تشجيع المستخدمين لتوظيف الجامعيين. (3)

هـ- محاربة الفقر والإقصاء والتهميش.

III - علاقات العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل:

برنامج عقود ما قبل التشغيل يمول من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ansej وتخصص إعتمادات مالية لهذا الصندوق في إطار النشاطات المرتبطة بالبرنامج الوطني للتشغيل الاولي، ولقد تم تعزيز الجهاز بالعديد من الإجراءات القانونية والتنظيمية لتسهيل عملية تطبيق هذا البرنامج وهي: (4)

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 6 مارس 2011، ص25.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ 24 ربي الثاني عام 1429 الموافق لـ 30 أبريل 2008، ص ص 20-21.

3 - سفير ناجي، مرجع سابق، ص62.

4 - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001، ص252.

تم تكليف وكالة التنمية الاجتماعية ADS بتنفيذ البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل، وذلك في إطار اتفاقية تبرم بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ووكالة التنمية الاجتماعية، أما على المستوى المحلي تعتمد وكالة التنمية الاجتماعية على مندوبيات تشغيل الشباب فيما يخص تمويل عقود ما قبل التشغيل بصفتها إحدى التزامات الدولة، تتجز وتدون إجراءات التمويل من قبل وكالة التنمية الاجتماعية، وترسل إلى مندوبي تشغيل الشباب.

إن هذا العقد لا يمثل علاقة حسب الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، فهو يمثل عقد بين المستفيد والمستخدم ومندوب تشغيل الشباب ويمثل عقد ما قبل التشغيل، فهو يقترح علاقة تعاقدية بين التكوين والإدماج ذات الطابع المؤقت، ويعد إبرام العقد فإن حامل الشهادة مجبر بالتنفيذ مجبر بالتنفيذ بالالتزامات التالية:

1- المثابرة والمواظبة في متابعة الدروس النظرية أو التطبيقية التي قد تقدم له عند ورود احتمال توظيفه.

2- إحترام النظام الداخلي للمؤسسة.

3- الالتحاق بمنصب العمل الذي يعين فيه وفي حالة المخالفة قد يلغى العقد.

4- يجب على المستخدم أن يخبر مندوب تشغيل الشباب عن كل غياب مطول وبأي حادث هام يمكن أن يمس بغرض عقد ما قبل التشغيل. (1)

1- تسيير الجهاز ومتابعته وتقييمه ومراقبته: (2)

تتولى الوكالة الوطنية للتشغيل بالاتصال مع مديرية التشغيل للولاية لضمان تسيير الجهاز، كما تجدد العلاقات بين الوكالة الوطنية للتشغيل ومديرية التشغيل للولاية، في إطار تنفيذ الجهاز بموجب منشور من الوزير المكلف كما تضمن الوكالة الوطنية للتشغيل الاتصال بمديرية التشغيل للولاية ومتابعة المستفيدين وتقييمهم ومراقبة تنفيذ الجهاز خلال فترة الإدماج، ومن هنا تعمل الوكالة الوطنية للتشغيل للولاية على:

أ- تعيين الشباب المستفيد من عقد الإدماج في منصب عمل يتوافق مع تكوينه وتأهيله.

1 - سعاد نايف برنوطي: مرجع نفسه، ص252.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة بتاريخ الاول من ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق لـ 6 مارس 2011، ص25.

- ب- تأطير المستفيدين من عقود الإدماج حاملي الشهادات في الوسط المهني.
- ج- مواظبة المستفيدين من عقود الإدماج على منصب العمل عبر الإرسال الشهري لأوراق الحضور التي يؤشر عليها المستخدم.
- د- توظيف المستفيد عند انتهاء فترة الإدماج عبر إرسال نسخة من عقد العمل والإنتساب لضمان الاجتماعي.
- هـ- تسليم شهادة الإدماج، المذكورة في عقد الإدماج عند إنتهاء فترة التعاقدية للإدماج بالنسبة للمستفيدين الذين لم يتم توظيفهم.
- رابعا- حقيقة إدماج موظف العقود:

لا يوجد قانون واضح يلزم المؤسسات الجزائرية بإدماج الموظف (الشاب الجزائري) وبالتالي يبقى مصيره مجهولا ومعلقا بمصير المؤسسات، وفي غالب الأحيان تنتهي صلاحية العقود دون أي إدماج على الرغم من الوعود التي يسمعها الموظف من المسيرين طيلة فترة العقد، وقد أجمع المتعاقدون على أن الحكومة الجزائرية قد تخلت عنهم تماما بل وتعتبرهم عالية على المجتمع ولا قيمة لها في إعطائهم حق العمل.

خامسا- تقييم برنامج عقود ما قبل التشغيل:

- I- مزايا برنامج عقود ما قبل التشغيل: ⁽¹⁾ إن هذا البرنامج جاء بالعديد من المزايا في إطار عقود ما قبل التشغيل للمستخدمين مع تقييدها بالتزامات ونذكر من ذلك:
- 1- يعفى المستخدم من دفع أجور المستخدمين من عقود ما قبل التشغيل وذلك طوال فترة أولية تقدر بـ 12 شهرا، والتي يمكن أن تمتد إلى 06 أشهر أخرى بطلب من المستخدم، وفي حالة التمديد هذه يلتزم المستخدم بتوقيع عقد تشغيل مع الشاب حامل الشهادة لمدة سنة على الأقل بعد إنقضاء 18 شهر الأولي.
 - 2- مزايا جبائية وشبه جبائية مرتبطة بتوظيف الشاب حامل الشهادة، بشكل دائم وذلك وفقا لأحكام القانون.
 - 3- المستخدم ملزم باحترام تخصص الشاب، وعليه يجب أن يوجه إلى منصب شغل يناسب مع الشهادة المتحصل عليها.

¹ - الموقع الإلكتروني: WWW.CHOROUKOOLINE.COM يوم 2014/12/31، الساعة: 10:30.

4-المستخدم ملزم بتسليم المستفيد شهادة عمل بعد إنقضاء فترة عقد ما قبل التشغيل.
5-في حالة التوظيف المتعدد أي عدد كبير من حاملي الشهادة لدى مستخدم واحد، فالمستخدم لا تقبل منه نسبة للفشل في إدماج هؤلاء إلا بنسبة 20%.
6-الهيئات المستخدمة التي لم يسبق لها وأن منحت فرص توظيف بعد إنقضاء الفترة الأولية، لا يمكن أن تستفيد إستثناء سوى من تجربة ثانية لتوظيف الخريجين الجدد في إطار عقود ما قبل التشغيل.

7-ولقد عرف هذا الجهاز إقبالا متزايدا في كل سنة حيث بعد 4 سنوات فقط من إنشائه بلغ عدد المسجلين 143695 وسجلت سنة 1998 أكبر رقم بـ 45228 مسجل وهذا بسبب التراكم في عدد البطالين من ذوي الشهادات العليا، مما يظهر إتساع البطالة للفئة المستهدفة، وعدم إتخاذ أي إجراءات، أخرى من شأنها أن تساهم في إمتصاص البطالة.
لقد عرف برنامج عقود ما قبل التشغيل إستجابة واسعة وهذا بالنظر إلى الأهداف المرجوة منه والتي تخص فئة الإطارات كما تهم المستخدمين.

أ- فيما يخص الشباب: (1)

-يسمح البرنامج بمعالجة مشكل البطالة لهذه الفئة التي وجدت عائقا في عملية الإدماج المهني ولمدى طويلة، حيث ان هذا البرنامج يعتبر أكثر تكيفا مع هذه الفئة.
-يسمح البرنامج للشباب بإكتساب خبرة وتجربة تلائم مجال تخصصهم وتكوينهم.
-يسمح بإمكانية التوظيف بعد إنتهاء فترة العقد.

ب- فيما يخص المستخدمين:

-يساهم البرنامج في تحسين مستوى تأطير المؤسسات من خلال إدماج ذوي الشهادات والكفاءات.

-يسمح البرنامج بإستفادة المستخدم من إمتيازات جبائية وشبه جبائية.
-يمكن الإطلاع على مدى الجهود والنتائج المتعلقة بهذا الجهاز خلال 4 سنوات منذ بدء تنفيذ مشروع برنامج عقود ما قبل التشغيل إلى (1998-2001) وهذا بالتعرف على عدد

¹ البريد الإلكتروني: 03-01-2015، على الساعة 10 صباحا.

المسجلين سنويا ومدى قدرة الهيئات المكلفة بالإستجابة لطلبات العمل في إطار هذا البرنامج.

II - سلبيات عقود ما قبل التشغيل: (1)

إن عدم الإستقرار الذي يعيشه المتعاقد طيلة مدة العقد والتي تكون في غالب الأحيان 3 سنوات والمصير المجهول والمعاملة السيئة التي يتلقاها المتعاقد من زملائه في العمل ونظرة الاحتقار تجاهه تعلق مصيره برغبات مسيري المؤسسات وعدم وجود قانون واضح يلزم المؤسسات بالإدماج يجعله عرضة لاضطرابات نفسية وقلق شديد طيلة فترة العقد، إضافة إلى أن المنحة لا تلبى جميع حاجيات الشباب الجزائري والتزاماته اتجاه أسرته، كما أنه لا يحصل على اي منح أخرى كمنحة النقل مثلا.

سادسا - مطالب عقود ما قبل التشغيل: (2)

لقد اتحد متعاقدوا عقودا ما قبل التشغيل في اللجنة الوطنية لعمال عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية، وهي لجنة تضم كل العمال الذين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية في كافة القطاعات العمومية، وقد تم تأسيس اللجنة يوم 19 ماي 2011 من أجل المطالبة بإدماج كافة العمال المتعاقدين ووقف إستغلال الشباب، وقامت اللجنة بوقفه إحتجاجية على مستوى كافة الولايات يوم 27 جوان 2011 أمام مقرات الولايات وهذا من أجل المطالبة بإدماج عقود ما قبل التشغيل وتسوية وضعيتهم، ووقفه إحتجاجية بالعاصمة أمام وزارة العمل يوم 03 جويلية 2011، والكثير من الوقفات الاحتجاجية والتي من أهمها التي كانت أمام دار الصحافة السبت 25 فيفري 2012 والتي أخبروا فيه الحكومة الجزائرية بأنهم يطالبوا بالإدماج أو مقاطعة الانتخابات البرلمانية ومن بين مطالب اللجنة ما يلي:

- إدماج كل الذين يعملون في مناصب عمل تتناسب مع تخصصاتهم دون شرط أو قيد ورد الاعتبار لهم.

1 - الموقع الإلكتروني: WWW.CHOROUKOOLINE.COM يوم 2014/12/31.

2 - بن أحمد نوال: التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وقدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، رسالة لنيل شهاد ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013/2012، ص ص 85-86.

- بالنسبة للذين يعملون خارج تخصصاتهم تعتب مدة عقودهم إلى عقد مفتوح حتى يجدوا منصبا آخر يلاءم تخصصهم ورفع أجورهم على الأقل إلى 25000 دج.
- تخصيص منحة للجامعيين البطالين على الأقل 2000 دج والبحث لهم عن عمل.
- إلغاء عقود ما قبل التشغيل التابعة لمديرية النشاط الاجتماعي والإبقاء على الوكالة المحلية للتشغيل مع رفع الأجر إلى 25000 بدلا من 15000 دج.⁽¹⁾

¹ - الموقع الإلكتروني: WWW.CHOROUKOOLINE.COM يوم 2014/12/31.

خلاصة:

إن الوضعية المتأزمة التي عرفها الاقتصاد الجزائري خلال منتصف الثمانينات جراء الانخفاض المفاجئ لأسعار البترول في الأسواق العالمية، وتدهور شروط التبادل التجاري، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي في الدول الصناعية، وارتفاع عدد السكان، والتوجه نحو خصوصية المؤسسات، كانت هذه المؤشرات سببا في ارتفاع عدد العاطلين عن العمل وتفاقم ظاهرة البطالة، مما دفع بالدولة الجزائرية إلى التفكير في إيجاد حل لهذه الظاهرة، فاعتمدت بذلك على برنامج عقود ما قبل التشغيل، هذا البرنامج الموجه لحاملي الشهادات الجامعية وشهادات التكوين ولطالبي العمل لأول مرة، وللاستفادة من البرنامج تم تسطير مجموعة من الشروط، حيث يتحصل العاملون في هذا البرنامج على راتب شهري حسب الشهادة المتحصل عليها، ويهدف هذا البرنامج إلى إكساب الفرد خبرات جديدة ومحاربة الإقصاء والتهميش، و بالمقابل نجد أن هذا البرنامج يخلق عدم استقرار للمتعاقدين طيلة فترة العقد فضلا عن المصير المجهول والاستغلال والمعاملة السيئة من طرف المستخدمين، فالدولة الجزائرية عند تسطيرها لهذا البرنامج لم تأخذ في عين الاعتبار هذه الجوانب السلبية.

الفصل الخامس

المداخل النظرية للدراسة

تمهيد

أولاً. المداخل النظرية للمناخ التنظيمي

1. نظرية النسق الإجتماعي " لبارسونز "
2. النظرية البيروقراطية " لفيبر "
3. نظرية الإدارة العلمية " لتايلور "
4. نظرية المبادئ الإدارية " فايول "
5. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو ".
6. نظرية الفلسفة الإدارة " دوغلاس "
7. نظريات التنظيم

ثانياً - المداخل النظرية للأمن الوظيفي:

1. نظريات المحتوى
2. نظرية التناقض "كريس"
3. نظرية الحاجات "أدفر"
4. نظرية العدالة "أدمز"

خلاصة.

تمهيد:

نشأت النظريات الخاصة بعلم الاجتماع بغرض تحليل العلاقات الإجتماعية داخل المنظمات ومن ثم وضع نماذج جديدة لتفعيل دور المنظمات في المجتمع وتفعيل آدائها، فمعظم النظريات كان الهدف الأساسي لها هو زيادة الفعالية والكفاية الإنتاجية للمنظمات.

ويأتي الإهتمام بهذه النظريات نتيجة للجهد المشترك بين المتخصصين في جميع العلوم، التي تهتم بدراسة الظواهر الإجتماعية وكذلك لفهم طبيعة المناخ السائد في أي منظمة .

ويركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية لرواد الفكر التنظيمي والإداري في دراسة كل من المناخ التنظيمي والامن الوظيفي.

ومن خلال التطرق إلى أهم المداخل النظرية لمعالجة هذا الموضوع من منظور سوبولوجي، حيث تزخر الأدبيات السوسولوجية بإهتمام متزايد حول قضايا المناخ التنظيمي والامن الوظيفي الأمر الذي أدى إلى تعدد التراث والمقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين كما تعددت تطبيقاتها وفقا للتطور التاريخي بدءا من الإتجاهات الكلاسيكية وإنتهاءا بالإتجاهات الحديثة.

أولاً-المدخل النظرية النظرية للمناخ التنظيمي

I-نظرية النسق الإجتماعي لبارسونز :

يكن الإطار المرجعي للنسق الإجتماعي عند "بارسونز" في مفهوم الفعل أو في المفهوم المركب فاعل - موقف - بمعنى أن موقف الفاعل يشمل فاعلين آخرين. أما الوحدة الأساسية لسائر الأنساق الإجتماعية فهو الفرد بوصفه فاعلاً كوحدة.

1- مفهوم النظرية: تتسم نظرية النسق الإجتماعي بكونها تسعى إلى تحقيق الأهداف. "فنسق الفعل يعني- في أكثر صورته تبسيطاً- تنظيمًا للعلاقات التفاعلية بين الفاعل والموقف المحيط به"⁽¹⁾.

ويرى بارسونز أن " الفعل ضروري ضمن هذا الإطار المرجعي ومقنن من خلال نسق معياري غائي، والأصح طوعي. أما الهدف فيعرف كوضع مرغوب فيه، أما عدم الوصول إليه فيعني الفشل والإحباط"⁽²⁾

وبناءً على ذلك فإن النسق الإجتماعي هو نسق الفعل، أي نسق السلوك الإنساني المحفز، فمن خلال التفاعل بين مجموعة من الفاعلين تنشأ الأنساق الإجتماعية، فالأنساق الإجتماعية هي أنساق الفعل، التي تنظم التفاعل وتقننه، أو إن النسق مجموعة من الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، أو شبكة من العلاقات التفاعلية، أما الخطوة اللاحقة لنظرية الفعل فتتمثل في تحليل الأشكال التي تدمج فيها الأفعال، أي وحدات الفعل في الأنساق. ليست الأفعال منفصلة إمبريقياً، بل تظهر في أشكال، تسميها أنساقاً. فالنسق الإجتماعي، كما يعرفه بارسونز هو : مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لإحتياجاتهم، وتحدد العلاقات القائمة بين هذه المجموعة بمقتضى النسق الثقافي المشترك. فالأفراد مدفوعين إذن إلى إشباع حاجاتهم، التي تسيطر على التوجه الدافعي.

¹ - حي روشيه: علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تاكوت بارسونز، ترجمة محمد الجوهري واحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص70

2- محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي: المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل لتعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص 33.

أما علاقة الأفراد بمواقفهم الإجتماعية فتحدد في ضوء الأنماط الثقافية الخاصة، ويشير ذلك إلى المكونات الأخرى من توجيه الفاعل نحو الموقف، وهو التوجيه القيمي⁽¹⁾.

إن العلاقات الإجتماعية يسميها بارسونز بالنسق الإجتماعي، والشخصية المكونة إجتماعيا، بالنسق الشخصي، ومجموعة القيم، والرموز والتوجيه القيمي بالنسق الثقافي، فالثقافة نتائج التفاعل الإنساني، وعامل محدد لأنساق التفاعل الإجتماعي، فهي مشتركة بين الناس، وهو تؤثر في الأنساق الإجتماعية والشخصية⁽²⁾.

أن النسق قادر على أن ينظم ويولد الأنشطة الضرورية وهذا مفهوم باسونز عن الوظيفة فداخل كل نسق من أنساق الفعل توجد بعض الوظائف أو مركبات الأنشطة، بعضها يرتبط بعلاقات النسق ببيئته والبعض الآخر يرتبط بالحاجات التنظيمية الداخلية للنسق⁽³⁾.

إن النسق الإجتماعي يقوم بوظيفة التكامل، أي تنظيم الوحدات المختلفة، وهم الأفراد، بوصفهم فاعلين. "ويوجد في كل نسق من أنساق الفعل بعض وحدات السلوك، الغرض منها ضبط وكف الميول المنحرفة، والمحافظة على قدر من التنسيق بين الأجزاء، وتجنب أي نظاهر للإضطراب داخل النسق، وأطلق بارسونز على هذه المجموعة من الأفعال أفعال التكامل⁽⁴⁾.

أما الحفاظ على المعايير والتغير المعياري فهما وظيفة النسق الثقافي، بينما يكون تحقيق الهدف هووظيفة النسق الشخصي. وهكذا فإن الأنساق الإجتماعية تتكون من حالات وعمليات التفاعل الإجتماعي بين الوحدات الفاعلة. والموضوع الأساسي الذي تدور حوله النظرية السوسولوجية عند باسونز، هو أداء الأبنية لوظائفها ويتطلب التحليل البنائي الوظيفي معالجة منهجية لمكانات وأدوار الفاعلين الذين يضمهم موقف إجتماعي معين، وكذلك للأنماط التنظيمية التي ينكوي عليها هذا الموقف. ويشير مفهوم المكانة إلى مكان (موقع) الفاعل في نسق علاقة إجتماعية معينة منظورا إليه كبناء، أما الدور الذي لا ينفصل

¹ - تيماشيف نيقولا : النظريات الإجتماعية ، ترجمة : أحمد زايد وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1977 ص 357.

² - المرجع نفسه، ص 358.

³ - جي روشيه، مرجع سابق، ص 80.

⁴ - المرجع نفسه، ص 82.

في أي حال ملموسة عن المكانة، ويمثل الجانب الدينامي لهذه المكانة، (ومن هنا جاء مفهوم الدور - المكانة)، فيشير إلى سلوك الفاعل في علاقاته مع الآخرين، إذا ما نظرنا إليها في سياق أهمية الوظيفة للنسق الإجتماعي. وتفهم الأنماط التنظيمية على أنها التوقعات المنمطة التي تحدد السلوك المناسب ثقافيا للأشخاص الذين يؤدون أدوارا إجتماعية مختلفة، ومجموعة أنماط الأدوار المعتمدة على بعضها هي التي تكون النظام".⁽¹⁾

ومن المعلوم أن أداء النظم لوظيفتها هو شرط لإستقرار البناء أو النسق. إن البناء هو مجموعة من أنماط العلاقات الثابتة نسبيا بين الوحدات، وبما أن وحدة النسق الإجتماعي هو الفاعل، فإن البناء الإجتماعي هو نسق من أنماط العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين، على أن ما يميز بناء أنساق الفعل الإجتماعي هو أن الفاعل لا يشارك في غالبية العلاقات سوى بجزء من فعله الإجتماعي، مثل هذا الجزء، الذي يمثل الوحدة الأساسية لنسق العلاقات الإجتماعية، يوصف بالدور. وعليه فإن البناء الإجتماعي هو نسق من أنماط العلاقات بين الفاعلين بصفتهم حاملي أدوار.⁽²⁾

أما الدور فيحدد من خلال التوقعات المعيارية لأعضاء الجماعة، تلك التي تتمثل في التراث الإجتماعي، هذه التوقعات تتطوي على تبعات للفاعل، فيما إذا كان قد حققها، أم لا أي مكافأة، أم جزاء. والأكثر من ذلك تكون جزء من شخصيته. فمن خلال عملية التنشئة يتعلم الفرد المعايير السلوكية وقيم الجماعة فالوظيفة هي الدور يؤديه الجزء في الحياة الإجتماعية، وفي الكل الإجتماعي، الذي هو البناء والذي يتألف من أجزاء وأنساق إجتماعية تتوافق فيما بينها.⁽³⁾

وكما يرى بارسونز فإن الأنا تدخل في علاقة تفاعل مع الآخرين في ضوء معين، ومن خلال هذا الدور، وكذلك الآخرين فالتفاعل يتضمن فاعلين يؤدون أدوارا معينة، ذلك أنه عن طريق الأدوار فقط يصبح من الممكن للفاعلين أن يدخلوا في علاقات

¹ - تيماشيف: مرجع سابق، ص 357.

² - محمد، عبد المحسن ضبيب العتيبي،:مرجع سابق ، ص35.

³ - عبد المعطي، عبد الباسط: إتجاهات نظرية في علم الإجتماع، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981، ص 151.

مع بعضهم. وما النظم التي نعرفها، كالأسرة والمدرسة والمصنع إلا مركب من الأدوار المتكاملة والمركبة.(1)

ويرى "دهارن دورف" أن المفهومين "مكانة" و"دور" يعادلان تماما مفهومي "البناء" و" الوظيفة"، لكنهما يختلفان عنهما لأنهما يعبران عن حالة ديناميكية، بينما تكون مقولات البناء عند بارسونز إستاتيكية.(2)

بعد ذلك يتحدث بارسونز عن بناء النسق المؤسسي، ويقول: إن المؤسسات هي بذات الوقت نتائج وعوامل موجهة لفعل الإنسان في المجتمع، ولذلك ينبغي أن يرد النيق المؤسساتي إلى المتطلبات الوظيفية للفاعلين كأفراد وإلى الأنساق الإجتماعية المكونة من قبلهم. ويميز بارسونز بين ثلاث أنماط من المؤسسات المرتبطة بالموقف وتلك الأنماط هي:

- **النمط الأول:** تضم مؤسساته الحالات التي تكون الأدوار فيها منظمة حول أبعاد الموقف، الذي يوجد فيه الفاعلون والأنساق الإجتماعية.

- **النمط الثاني:** المؤسسات الادائية، الموجهة مباشرة إلى الوصول إلى الأهداف من نوع معين.

- **النمط الثالث:** المؤسسات (الدامجة)، وهي الموجهة إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد، حتى يتم التغلب على الصراع، أن يكون النظام إذن هو العملية التي تخلق التكامل والإستقرار حقيقة، فهو يخلق همزة وصل وطيدة بين المجتمع والثقافة من ناحية، والشخصية والدوافع من ناحية أخرى.(3)

وعلى ضوء نظرية النسق، فإن الجامعة تعتبر نسق مؤسسي تهدف إلى تقديم خدمات تربوية وتعليمية لأفراد المجتمع، وذلك من خلال أداء الإداريين والموظفين في هذا النسق لأدوارهم، أي أن الجامعة تعتبر همزة وصل وطيدة بين المجتمع والثقافة السائدة

¹ - جي روشيه، مرجع سابق، ص 103.

² - العرابي عبد القادر: النظريات الإجتماعية، رؤية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 167.

³ - محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي، مرجع سابق، ص 36.

من ناحية، والشخصية المتمثلة في الموظفين والإداريين ودوافع كل فئة من تلك الفئات من ناحية أخرى.

وعليه فإن هناك علاقات تفاعل بين الإداريين بعضهم البعض وبين الإداريين، وبين الموظفين، وبناء على دور كل فرد داخل المؤسسة وعلاقاته مع الآخرين يتحدد شكل المناخ التنظيمي والذي يتألف من أجزاء وأنساق إجتماعية تتوافق فيما بينها، ومن ثم يتحدد سلوك كل فرد داخل هذا النسق وعلى ضوء هذا السلوك تتشكل العلاقات الإجتماعية ومن ثم نستطيع أن نصف المناخ التنظيمي من خلال النسق فنقول مناخ تنظيمي مناسب أو ملائم لأداء الأدوار المناطة بالموظفين والتي من خلالها تحقق الجامعة أهدافها التربوية والإجتماعية في المجتمع.

إن نظرية النسق الإجتماعي ذات أهمية بالغة للدراسة الحالية، فعن طريقها أمكن التعرف على النظم المختلفة داخل النظام الإجتماعي الجامعي فالموظفين هم من النظم الفرعية، أما الإداريين والمسؤولين فهم من النظم الفوقية، ومما لاشك فيه فإن نمط العلاقة القائمة بين النظم المختلفة يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء وفعالية النظام الإجتماعي الجامعي وتحقيق الأهداف المرجوة منه، فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك كفاية في الإتصال وإستخدام أمثل للسلطة، وتلاحم، وروح معنوية عالية، وإشباع للحاجات النفسية والإجتماعية للأفراد فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقلل من غياب الموظفين ويؤدي أيضا إلى النمو المتكامل لكل عضو من أعضاء المؤسسة.

II- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

تعد النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي⁽¹⁾.

وقد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الإجتماعي بدقة.⁽²⁾

¹ - النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1977، ص 38.

² - Blau peter : bureaucracy in modern siciet ; ramdan house ; new yourk ; 1965 ; p 6 .

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم محاولات تقويم ونقد النموذج في إبراز أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والإنضباط والدقة والسرعة والإستقرار والإستمراري للجهاز الحكومي والمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الإلتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي إفترض ماكس فيبر أن هذا النموذج يحققها.⁽¹⁾

وقد كان سلزنيك (1943) وميرتون (1957) من أوائل علماء الإجتماع الذين تنبهوا إلى ما بالنموذج المثالي من نقاط ضعف فقد كان فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقبة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات، يؤدي إلى إستقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن "ميرتون" رأى في ذلك إحتمالاً لإنتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها بإعتبارها هدفا يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل، ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المواطنين.⁽²⁾

كما أن هذه النتائج غير المقصودة للتنظيم البيروقراطي قد تصل إلى الجمود والثبات حيث تؤدي شكوى المواطنين وتذمرهم إلى شدة تمسك الموظف بالتعليمات واللوائح خوفا من المساءلة، أي تؤدي إلى مزيد من الجمود والروتين وبالتالي تؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف.

وبينما يركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة وإستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات إنسانية

¹ - النمر سعود محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

² - مرجع نفسه، ص 43.

متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في نموذج المثالي.

وعلى ضوء آراء ماكس فيبر يتبين أن النظرية البيروقراطية تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري أو القوى العاملة بالتنظيم.

وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات، ذلك نتيجة لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات العمال، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي في ظل القيادة البيروقراطية وشكلياتها مناخ غير ملائم، حيث يجد العمال أنفسهم مهملين من قبل الإدارة لأنها تتمسك وتهتم بتحقيق الأهداف أكثر من إهتمامها بالعمال أو بما يؤديه من أدوار.

III- نظرية الإدارة العلمية "لتايلور":

أن الإدارة في القرن العشرين قد أرست جذورها في القرن التاسع عشر بشكل خاص وفي القرون التي سبقته بشكل عام. ففي عام 1871 أصدر جيفونز كتابه "نظرية الاقتصاد السيتسي" الذي بين فيه نتائج أبحاثه عن كثافة العمل والإجتهد . كما دعا إلى تعاون العمال والإدارى ويكون بذلك قد سبق فريدريك تايلور بحوالي ثلاثين عاما، وهناك أيضا أعمال "تشارلز بابيج" حيث كان أول من حاول إختراع حاسبا آليا ذي أصابع وفي عام 1832 أصدر كتابه " حول إقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية" وكان بابيج متحمسا لتطوير الإدارة بصورة علمية فأكد على تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن وإستخدام الإستثمارات والنماذج في العمل.

وفي منتصف القرن التاسع عشر شهدت الولايات المتحدة موجة من النمو الإقتصادي السريع وظهرت شركات ذات رؤوس الأموال الضخمة، الأمر الذي دعى إلى إنفصال ملكية رأس المال عند الإدارة، وكانت السكك الحديدية تمثل نموذجا جيدا للمؤسسات الكبيرة وما تعانيه من مشاكل وقد رأى "بور" ضرورة إسترشاد لتلك المبادئ وهي:

- 1- تقسيم العمل
- 2- الإتصالات
- 3- المعلومات

كما شهد الربع الأخير من القرن التاسع عشر تحركا فكريا نشطا حيث كان هنري ناون من أبرز الشخصيات في هذه الفترة وفي عام 1870 قدم تاون بحثا في جمعية المهنيين الميكانيكيين الأمريكيين بعنوان " المهندس كرجل إقتصاد"، نادى فيه بضرورة تبادل المعلومات بين رجال الأعمال وضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج وتقسيم الربح مناصفة بين العاملين وأرباب العمل، وفي نفس الفترة كان "هنري" متكالف يجري تجارية إدارية في فرانكفورت واكتشف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى وضرورة وضع نظام متكامل بحيث يتبع المسؤولين مصدر محدد مع إنسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى ذلك للمصدر.

وقد كان لهؤلاء المفكرين والممارسين الفضل الكبير في بلورة الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين وإن بدت الحركة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب الحرب الأهلية بإهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الإقتصادية الصحيحة وأصبحوا رواد يحملون مشعل الإدارة العلمية عاليا.

وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم (العمل أو المهنة) وقد وصفه "فريدريك تايلور"، أشهر عضو في مجموعة الرواد بالصيغة التالية: إن العنصر المهم والوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، إن عمل فرد يجب أن تخطه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب إستخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب إستخدامها والزمن المسموح به لإنجازه.

ومن أعلام الإدارة العلمية أيضا المهندس "هنري غانت" الذي شارك تايلور في معظم أبحاثه ولكنه اختلف معه على نظام (المهمة - العلاوة) أي نظام الأجور حيث كان غانت أكثر عطا وتفهما للعاملين واقترح أن تؤخذ الإعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد أجر العامل كما يعتبر الرائد "فرانك جليبرت وزوجته" لدراستهما المستفيضة للحركة وتنشيط العمل وإستعمال المقاييس الدقيقة.

وقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فريدريك تايلور" بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي:

-أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتتطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن أجوروتعيين الأفراد وتدريبهم .

-وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الإدارة إكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم .

-تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

-أن يتم إختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل.

-إن الفرد العامل مخلوق رشيد وإقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعة للآداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية، يصح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

-أن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر مل إهتمامه في كفاية حاجته المادية.

-إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ويحتاج إلى إشراف الدقيق والمباشر حتى لا يتهرب من العمل(1).

والخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الإختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولآداء العمل من خلال الحوافز المادية (2).

وبقد وجهت إنتقادات عديدة إلى هذه النظرية يمكن حصرها في ثلاث نقاط:

-أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، وإفترضت هذه الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يعطيان للعامل المجد هما الأساس في حفزه للعمل، وأغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية وإجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.

¹ - المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 49.

² - miles ; r ; marco ; organisational ; behaviou ; 1980, p 17.

-أنها نظرية جزئية جعلت جل إهتمامها الفرد العامل واتخذت عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، وأغفلت أثر العناصر الأجرى كالجماعات العمالية الفقيرة والنقابات التي ينتمي إليها العامل إجتماعيا.

-اقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الإهتمام بما يجري في البيئة الإجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين⁽¹⁾.

لذلك فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديريك تايلر من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات إحتجاج على فلسفة تايلر في تسيير المنظمات الصناعية الأمريكية واتهمت بإحقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره.

IV- نظرية المبادئ الإدارية " لفايول "

إقترنت هذه النظرية بأفكار المهندس الفرنسي "هنري فايول" ومن روادها كذلك "جبرموني والن رايلي ولوثر بوليك وليندل ايروك".

فقد لاحظ "فايول" أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب وبدرجات متقاربة القيام بوظائف خمس أساسية وهو:

1. **التنظيم:** دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.
2. **التخطيط:** إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.
3. **إصدار الأوامر:** إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.
4. **التنسيق:** توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.
5. **الضبط والسيطرة:** مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات ويركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والإنضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لإتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنه في بعض الأمور⁽²⁾.

¹ - العميان سلمان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص 39.

² - فلينه آخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 52-55.

- وقد وضع فايول أربعة مبادئ يمكن من خلالها الإضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:
- 1- **تقسيم العمل:** ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين مختصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقاناً وكفاءة .
 - 2- **السلطة والمسؤولية:** السلطة في الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عند التمتع بحق إصدار الأوامر .
 - 3- **النظام:** ويعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لغرض النظام.
 - 4- **وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط.
 - 5- **وحدة التوجيه:** وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة مثل الذي يتم عادة في قسم التوظيف.
 - 6- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
 - 7- **مبدأ المكافأة والتعويض:** وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله.
 - 8- **المركزية:** وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة ولا يعني ذلك أن تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله.
 - 9- **تدرج السلطة:** وهي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
 - 10- **الترتيب:** يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أو بشرياً وهذا يوفر الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
 - 11- **المساواة في المعاملة:** ضرورة تخلي الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللفظ ومحاولة مصادقة العاملين.

12- الإستقرار الوظيفي: أي إستقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر على كفاءة العمل والإنتاج.

13- المبادرة: وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم.

14- روح الفريق والتعاون: وهو ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من إنتماء الأفراد لها وإرتباطهم بها.

الشكل (08): الإتجاه الكلاسيكي التقليدي

ماكس فيبر 1864 - 1920 ألمانيا	هنري فايول 1821 - 1925 فرنسا	فريدريك تايلر 1856 - 1915 أمريكا
<p>وضع معايير البيروقراطية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الهيراركية أو التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات. - البناء المنطقي للوظائف الرسمية ويعني بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب إتباعها. - فصل الإدارة عن الملكية. - الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها. - الكفاءة. - التدريب للهيئة الإدارية. - إختيارية الأعضاء على أساس الكفاءة والمنافسة . 1 التأثير القانوني، وعدم التحيز وتأكيد النظرة الموضوعية. 	<p>وضع مبادئ أساسية للإدارة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم العمل. - تحديد المسؤولية والسلطة . - الإهتمام بمكافآت الأفراد. - أهمية إستقرار العمال. - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد. - العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال: التخطيط - التنظيم - القيادة أو الرئاسة. - التنسيق . - الرقابة . - الإهتمام بالإدارة العليا. 	<p>حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد. - الإختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها. - عدالة التنظيم الإداري وإحترامه. - تقسيم الواجبات والمسؤوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ. - الإهتمام بالجزئيات والتنفيذ.

المصدر: عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداة في العمل، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف لوكيا الهاشمي،

تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص48.

وبناء على هذا لم تعد المبادئ التي أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المنظمات لأنها لم تعد راضية، ولم تعد الرواتب هي الشيء الأهم والأوحد الذي يبقى للعاملين في الشركات التي يعملون فيها لأنه أصبحت الروح المعنوية تؤثر في الإنتاج وفي ربح المنظمة، كما أصبحت المنظمات أكثر إهتماما بتحسين صورتها عند عامة المجتمع، إذ أن ذلك يؤثر في إقبالهم على منتجاتها ومن ثم يؤثر في ربح المؤسسة، ومن هنا بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية.

V- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد إستعراضنا للنظرية التقليدية التي حاولت إكتشاف المبادئ والأسس الإدارية وترقيتها، نستعرض الآن نظرية العلاقات الإنسانية، فقد نمت هذه النظرية في أعقاب النظريات السابقة وكرد فعل بمعالجتها لمشاكل العمل والتنظيم، فهي في الواقع حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الإستفادة من طاقاتهم وجهودهم، وتختلف العلاقات الإنسانية عن سابقتها بأنهما لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الإقتصادي، بل ركزت على العوامل البشرية الإجتماعية والتقنية، كما أخذت في إعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والإجتماعي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار، وطموحات والتي بموجبها تلعب دورا رئيسيا في كفاءته الإنتاجية.⁽¹⁾

وتعتبر "ماري باركر فوليت" الأمريكية من الأوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية، وقد أمنت بأن القضية الأساسية في التنظيمات تكمن في تطوير العلاقات الإنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات، غير أن تأثير أفكار فوليت لم تكن بقوة تأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب البروفيسور "التون مايو" "وهنري جانيت" ويعتبر **التون مايو** الرائد الأساسي لهذه الحركة فقد قاد فريقا من علماء هارفارد في دراسات هوثورن الميدانية الشهيرة في مصنع هوثورن فرع شركة وسترن إلكترونيك الأمريكية والتي إستمرت حوال (1924 - 1932)، بدأ العلماء أبحاثهم إنطلاقا من إفتراض بأن هناك علاقة وثيقة

¹ - المغربي: مرجع سابق، ص 51.

بين إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة به، وقد إختار الباحثون مجموعتين من الفتيات العاملات فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الإختبار والمجموعة الثانية في غرفة الضبط التي لا تتغير فيها العوامل البيئية، فقد إفترض العلماء أن إزدیاد ضوء الحجرة إلى درجة كبيرة أو خفض إلى درجة معينة سيؤثر على إنتاجية العاملات ويخفضها لما يسببه ذلك التغيير من إجهاد، إلا أن النتائج جاءت مخالفة لما كان يتوقعة الباحثون وإن إنتاجية العاملات لم تنخفض.⁽¹⁾

وفي تجارب أخرى إشتراك فيها ما يقارب 20000 شخص أجريت معهم مقابلات إستنتج الباحثون بأن السواد الأعظم مما أجريت معهم المقابلات يميلون إلى إعطاء إجابات سطحية وروتينية للأسئلة المباشرة. ولذلك تحول الباحثون إلى إستعمال الأسلوب غير المباشر، وكانت نتائجه إيجابية.

وقد تبين للباحثين أن أداء الفرد ومكانته لا يحددها الفرد نفسه بل تحددها أيضا الجماعة التي تعمل ضمنها ولذا فإن العمل يتأثر بمعايير جماعية غير رسمية ويمكن القول أن أهم منجزات هذه الفترة هي:

- التركيز على أهمية السلوك في إدارة المؤسسات.

- التأكيد على أهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات.

- تأكيد مبدأ النسبية والفوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة.

- العناية بالدراسات الإجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة.

ويمكن تلخيص الأفكار التي جاء بها كلا من ماري باركر فوليت و" جورج

التون مايو" و" هنري جانيت" بإعتبارهم يمثلون هذا الإتجاه.⁽²⁾

وكخلاصة قول لهذه المدرسة لما حققته من نجاحات في تشخيص وتحليل عوامل

ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، من خلال الدراسات الميدانية والعملية إلا أنها واجهت إنتقادات عديدة أهمها:

¹ - المغربي: مرجع سابق، ص 52.

² - فلييه وآخرون: مرجع سابق، ص 64.

- ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني، الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
 - إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة للتفاعل في مناخ عمل ملائم إلا أن وجود مثل هذه الجماعات في مثل هذا المناخ لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل كما أنها لا تغير في طبيعة ذلك العمل.
 - إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل وإفتراساً بأنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومتطلباتها بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم فهي بالتالي تغفل عن الواقع بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد التي تعتبر مصدر للإبتكار والتطور.
 - أن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافأة المادية، وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.
 - أغفلت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم الرسمي وركزت على التفاعلات الإجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير الرسمي .
- VI- نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس":

رغم الإنتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، فإنها كانت معلماً في تاريخ الفكر التنظيمي، ويعني "دوغلاس ماكريغور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته - الفلسفة الإدارية- وتقوم فلسفة ماكريغور على الإفتراس بأن كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتطبع تصرفاته بصبغة معينة وهي عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري فقد بين ماكريغور أن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة التعديل والنقاش. وهناك بعد ثاني للنظرية الكلاسيكية هو إعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة، ولكن ماكريغور يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة وهو السلطة غير الرسمية والتي تتأني في الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية والعقلية) وغير ذلك.

وقد إستنتج "ماكريغور" أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته وهذ نظرية مخالفة للواقع، حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الإجتماعية والإقتصادية لأعضاء التنظيم وبهذا التحليل إستطاع ماكريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها (x)، ثم قدم تصورات لفروض العلاقات الإنسانية وأسماها تنظرية (y)⁽¹⁾، ويمكن تلخيص نظرية ماكريغور كما يلي:

1- نظرية (x) :

- أن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه.
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل يجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهدد بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف فلو ترك العامل وحده فلا يعمل.
- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسهى فقط إلى الأمن والإستقرار.
- الشخص العادي يفتقر إلى روح المبادرة ولا يسعى لإتخاذ موقف المخاطرة.

2- نظرية (y) :

- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والإستجمام .
- تحت الظروف الإجتماعية والإقتصادية الملائمة يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إتباع رغباته وتؤمن له الأمن والإستقرار .
- الإنسان قادر على إستخدام الفكر البنائي والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذ ما أعطي الفرصة لذلك.
- الإنسان قادر على الإبداع والإبتكار وركوب المخاطر.

¹- المغربي: مرجع سابق، ص 57.

VII- نظريات النظم:

قد يكون من الصعب أن يستطيع متتبع أو دارس أن يحصي جميع الإتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية كما جاء في عنوان مقال كتبه هارولد كونت 1980، بعد أن أحصى عام 1961 ستة نظريات في الإدارة في حين أنها بلغت عام 1980 إحدى عشر نظرية، وقد لا تجتمع عناصر النظم كاملة في كل منها وإنما قد تكون عبارة عن ميل لإتجاه معين وإذا إعتبرنا أن نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة التي إستمدت أدبياتها من كتابات علماء الإجتماع، والتي تتميز بتأكيد على إعتبر النظام أدق وحدة وأن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية . فالمجتمع هو الوحدة أو نظام عام، يتكون من وحدات أصغر، تكون كل واحدة منها نظاما بذاته، وهذه هي الأنظمة السياسية والإجتماعية والإدارية .⁽¹⁾ ويعتبر هذا النظام نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع.

ومن المنفق عليه بين المفكرين أن إتجاه النظم إنبثق من النظريات العامة للنظم، تلك النظريات إهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الإجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقتها بالمتشابهة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها.

ويقدم "كوريغان وكوفمان" تعريفا بسيطا لأسلوب النظم " على أنه أسلوب" تحليلي ومخطط ومنظم تمكن من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي تقوم بها النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة، ويعتبر النظام الإداري نظام مفتوحا، يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها، ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية.⁽²⁾

ويعتبر "بيرتلانفي" المتخصص في علم الأحياء أول من وضع عام 1950 الخطوط العريضة لفكرة ما يسمى بنظرية العامة كما أن كتابات عالم الإقتصاد "بولدينغ" وعالم

¹ - العميان: مرجع سابق، ص 49.

² - فليه وآخرون: مرجع سابق، ص 70.

الإجتماع "بكلي" كان لهما الأثر في جذب الإهتمام لتطبيق مفاهيم نظمية على المنظمات ويمكن تلخيص نظرية النظم وفق العناصر الأساسية التالية:

- **المدخلات:** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسة الخارجية .

- **العملية الإدارية:** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإنجاز للقرارات تعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات

- **المخرجات:** وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أوالخدمات المقدمة على إختلافها لمجتمع المستهلك.

- **التغذية الرجعية :** وتعني كافة عمليات الإتصال الترجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

ويمكن القول أن مدرسة النظم، هي نظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة، ودراسة المنظمة بإعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الإجتماعي يتأثر بما يجري في المجتمع من تحولات سياسية واقتصادية وإجتماعية وثقافية، ويؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء لدى المجتمع.

1- نظرية Z : وضع "وليام أوشي" نظرية Z في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسة اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين، وقد عزا أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، وكيفية إدارة اليابانيين العنصر البشري، فالإدارة اليابانية حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله.⁽¹⁾

وبدا "أوشي" أن نظرية Z تقوم على ثلاث عناصر:⁽²⁾

- **الثقة:** بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتنمو الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون.

¹- العميان: المرجع سابق، ص 57.

² - ouchi willia : **theory Z ; how alercan business can meet the japones challenge** ; meeding mass addisan wesley, 1981 ;p82.

-المودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الإجتماعي. وما يتضمنه من علاقات إجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة بإعتباره رب أسرة يعمل في كنفه في مناخ من الألفة والمودة تسوده علاقات الإنسانية المبنية على الإحترام المتبادل والتقدير والإنسجام.

- المهارة: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكن فرق عمل متجانسة وتحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستوياتها إلى من الإنتاجية. ومن جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية لنظرية (Z) في الآتي:

- الوظيفة طويلة الأمد.

- القرارات بالمشاركة.

-المسؤولية فردية.

-التقييم غير الرسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.

-إتباع أسلوب الترقية البطيئة.

-الإهتمام الشمولي بالموظفين.(1)

لقد بين أوشي أن إتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا النوع من التنظيم والبحث بتطبيقه في المستويات الإدارية العليا أو لا حتى تكون القدوة الحسنة لباقي المستويات .

وما يمكن إستخلاصه في هذه النظرية، أن الوقاية ذاتية، مع الإعتماد على الولاء الإجتماعي مع تطوير هذا الولاء الإجتماعي كما أن فلسفتها تبدأ في الهياكل التنظيمية، التي تتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تعرضها النظريات الإدارية الغربية.

¹ - al- falah ;M : the japanese management lessans for arab budens managers dirasat vol /17N°3 ; 1990 ;p 25- 27.

2- نظرية الإحتمال:

يرى بعض دارسي الإدارة أنه منذ أواسط السبعينات لم تعد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مما كانت، وإنما أصبح كل شيء عرضة للتغيير خاصة في بنية المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها ولاسيما بعد أن دخلت المؤسسات المدينة مرحلة استخدام الآلات الإلكترونية (الكمبيوتر) في معظم عملياتها ونشاطاتها سواء ما يتعلق منها بالمؤسسة والعاملين أو بأعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بما حولها.

وقد إصطلح على تسميته إسمًا جديدًا في الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعي الإحتمالات المتغيرة المتعددة للعمل المؤسسي وسمى بعضهم هذا الإتجاه التوفيقى أو الإحتمالي.(1)

وإذا إعتبرنا هذا الإتجاه هو إمتداد طبيعى للأسلوب النظمي في إدارة المؤسسات فينطلق من أن طريقة العمل الداخلية في النظم يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات مهام النظام وتقنيته وبيئته الخارجية وحاجات أفرادها.

فبدلاً من البحث عن الطريقة المثلى الوحيدة القابلة للتطبيق في كل الظروف فإن الباحثين أصبحوا أكثر ميلاً لتفحص وظيفة النظم على ضوء علاقتها بحاجات العاملين فيها والضغوطات الخارجية التي تواجههم.(2)

وتؤكد هذه النظرية أنه لا توجد طريقة مثلى وحيدة لتصميم وظائف ومهام النظم، وأن الظروف الخاصة في الموقف المعين هي التي تحدد الخيار والبدل والقرار الأنسب، والتقنين والنبات قد يكون مرغوباً فيه في مؤسسات تخضع لمفهوم التنبؤية في بيئات مستقرة ولكن التقنين لا يناسب مؤسسات إبتكارية وغير خاضعة لتنبؤ وتعيش في بيئات متمرده، تعيش تفجرات معرفية، وتقنية، وحضارية تتطلب التنوع والمرونة في التعامل.

وإن أدى هذا المفهوم على إفتراض بأن الإنسان يحاول التحكم والسيطرة على البيئة من حوله بما في ذلك وظيفته ومجموعة العمل التي يعيش معها، وإن تصوره بالسيطرة يضيف عليه الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة.

2- فلييه وآخرون: مرجع سابق ، ص 67.

2 - bobbitet, al: manual organisationnal , behaior engle wood cliff ; N,j ; premtic – hall ;1977,p4.

إن النظرة الإحتمالية في هدفها العام ترمي إلى إقتراح تصميمات نظمية وأعمال إدارية تتلاءم ومواقف محددة، ومعظم النماذج تلتقي على النقاط التالية:

-تفرض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة فلا توجد طريقة مثلى لإدارة النظم أو تصميمها لذا الممارسات الإدارية موقعية إحتمالية .

-تقوم على مهارة تحليل الموقف للتعرف على أفضل الحلول المناسبة بحيث يتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب، لذلك فهي تؤكد على ضرورة تسليح الإداريين بمفاهيم تشخيصية وأدوات وتقنيات من شأنها أن تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف.

-تعطي تأكيد خاصا للعلاقات بين تنظيم العمليات الداخلية لنظم النظام الفرعية ومتطلبات البيئة الخارجية .

-الأسلوب الإحتمالي ليس بالأسلوب العفوي الذي لا يخضع لمعايير وهو في الحقيقة أسلوب يمكن إعتبره محافظا لأنه يتعامل مع المواقف بكل ما تحتوي عليه من قيم متأصلة .

ومع أن نظرية الإحتمال لا تؤمن بوجود طريقة مثلى لإدارة النظم الإجتماعية وتنظيمها إلا أن هذا لا يعني أن النظريات السابقة غير صحيحة أو خاطئة . حيث أن ملائمة أسلوب التنظيم أو عدم ملائمته تتوقف على طبيعة النظام المعين وأهدافه وعلى بيئته والعاملين فيه

ثانيا- المدخل النظرية للأمن الوظيفي:

I-نظريات المحتوى:

وهي النظريات التي تتعرض لمفهوم الأمن الوظيفي، وتهتم هذه النظريات لتفسير أشياء محددة في الفرد أو البيئة وتعمل على حفز الفرد. كما أنها تركز على السؤال التالي: ما الذي يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟

فقد ركزت هذه النظريات على الإجابة على هذا السؤال من خلال معرفة الدوافع والحاجات التي تحرك الفرد وتدفعه إلى إختيار نمط سلوكي معين، وأولى هذه النظريات:

1- نظرية العاملين "ماسلو"

وقد ذكر⁽¹⁾: أن نظرية ماسلو تعتبر في التدرج الهرمي للحاجات من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها شيوعاً وانتشاراً في وقتنا الحاضر، وتفترض هذه النظرية أن للإنسان خمس حاجات لها أهمية تصاعديّة أو هرمية ولا بد من إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة حتى يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الثانية، وقد إقترح ماسلو خمس فئات للحاجات هي على التوالي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان مثل المأكل والمشرب والدواء والسكن، وبالتالي فإن نشاطاته وحركته تتوقف على تحقيق درجة من الإشباع لهذه الحاجات.

وحيث أن سلوك الفرد أو نشاطاته يتوقف على درجة إشباع تلك الحاجات فإنه لا بد على الإدارة توفير الظروف الملائمة للعاملين لتحقيق الإشباع المطلوب لهذه الحاجات وذلك عن طريق:

- **الأجر:** فكلما كا الأجر كافياً لتحقيق تلك الحاجات فإن ذلك بلا شك يؤدي إلى رضا العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته.

- **المكافآت والحوافز المادية والعينية:** والتي تعتبر عوامل مؤثرة تدفع العاملين إلى مزيد من الأداء والإبتكار مما ينهكس إيجابياً على عملهم وإنتاجهم.

- **ظروف العمل المادية:** وذلك بتوفير سبل الراحة في العمل مما يؤدي إلى تركيز أكبر وأداء أفضل.

- **الحاجات إلى الأمن والأمن الوظيفي:** وتأتي هذه الحاجة في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية، حيث يسعى العامل إلى تحقيق نوع من الأمن في العمل، سواء من حيث الدخل المستمر أو حمايته من أخطار العمل.

¹ - سليمان حنفي محمود وأبو إدريس، محمد الغزالي: **السلوك الإداري**، المكتبة العلمية، الزقايق، 1996، ص197.

ولذلك " فإن شعور الفرد بعدم تحقيق هذه الحاجة، سيؤدي إلى إنشغاله فكريا ونفسيا في السعي لإشباع تلك الحاجة مما يؤثر على أدائه. أما إذا تحققت هذه الحاجة فإن الفرد يشعر بالإستقرار والشعور بالرضا.⁽¹⁾

ولاشك أن الإشباع لمثل هذه الحاجة يخلق معه وضعاً إيجابياً ومساعداً لإستجابة العاملين لأي برنامج يهدف إلى تحفيزهم ودفعهم إلى زيادة العمل ويمكن لإدارة المنظمة توفير هذه الحاجة لعاملها من خلال:

- العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، ومدى تقدير الرئيس لمجهودات الفرد العامل، وتشجيعه على الأداء الجيد.

- توفير الحماية اللازمة للعامل من مخاطر العمل، وتوفير الضمانات اللازمة عند تركه العمل.

- توفير الأمن والإستقرار لأن " الإستقرار يساهم بدرجة أكبر في إحداث الشعور بالرضا وضمان البقاء في الوظيفة وانتظام الدخل، وهذه من الأمور المهمة التي يحرص الموظف على توفيرها.⁽²⁾

- ضمان البقاء في العمل لأن العمل يشبع حاجات غير مادية أو ملموسة، وهذه الحاجات تشتمل على إشباع الأمن النفسي، فالدخل مثلا يشبع حاجات جسمانية ويشبع حاجات نفسية، والأمن الوظيفي يؤثر على تركيب الفرد النفساني، وإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى وضع إيجابي لإستجابة العاملين لزيادة العمل.

- **الحاجات الإجتماعية:** وتشمل هذه الحاجات على حاجة إلى الإنتماء إلى الآخرين، والحب والعطف، وتكوين العلاقات، والصدقات، فإن الإنسان يجد في العمل فرصة لتحقيق هذه الحاجات، وقد أثبتت الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع تلك الحاجات يؤدي إلى إختلال التوازن النفسي لدى العاملين، وبعض المشكلات العمالية كارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، مما ينعكس سلبا على إنتاجيته المنظمة وأيضا يؤدي إلى فشل التنظيم في

¹ - الزامل عبد الله: نظريات الحوافز تطبيقاتها في مجال العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1402، ص ص 25-26.

² - علاقي مدني عبد القادر: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ثقافة للنشر والتوزيع، جدة، 1410، ص 208.

تحقيق أهدافه، إن شعور الفرد بالإنتماء إلى التنظيم وأنه محط قبول سواء في رسم الخطط أو الأهداف وسيزيد ذلك كم جهوده وتغانيه لتحقيق الأهداف المنشودة. والعكس أن عدم توفر هذه الحاجات يؤدي إلى نوع من الخلل غي قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه. (1)

والإنسان إجتماعي بطبيعته يؤثر ويتأثر بالمجتمع ويتعاون مع الآخرين فهو يحب الإنتماء لأن يساعده في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

- **الحاجة إلى التقدير وإحترام الذات:** وتشمل هذه الحاجة إلى إحترام الذات من الآخرين والمكانة الإجتماعية الرفيعة والحرية، والثقة، والأهمية، ويكمن تقسيم هذه الحاجات إلى قسمين الأول: يرتبط بالرغبة في القوة والثقة بالنفس والإستقلال، أما الثاني: فيرتبط بالرغبة في إكتساب تقدير الآخرين وإحترام المجتمع وأنه ذو قيمة، فالإنسان يسعى دائما للحصول على إحترام الغير له ويرغب في تبادل هذه المشاعر مع غيره. (2)

وإذا ما شعر الفرد بأهميته، وحصوله على مكانته الرفيعة مع التقدير والإحترام من قبل الآخرين فإن ذلك ينعكس إيجابيا على أدائه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتعني الحاجة لتحقيق طموحات الفرد العليا، وتعتبر حاجات الذات أسمى ما يريد الإنسان الوصول إليه. وتتمثل في محاولة الفرد أن يحقق ذاته، وذلك بالإستفادة من إمكانات وقدرات الفرد نفسه". وهذه الحاجة هي أعلى مستوى من مستويات الحاجات، وتعني إدراك الفرد لقدراته الكامنة لديه، وإستمرار نموه الشخصي وتحقيق الذات. (3)

وتعتبر الحاجة إلى الإستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وتظهر في حرية تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وبالتالي يكمن إستخدام أساليب إبداعية وإبتكارية تكمن الفرد من النمو الذاتي. وفي المقابل تسعى الإدارة إلى توفير الجو الملائم لإشباع تلك

¹ سليمان وأبو إدريس: مرجع سابق، ص 198.

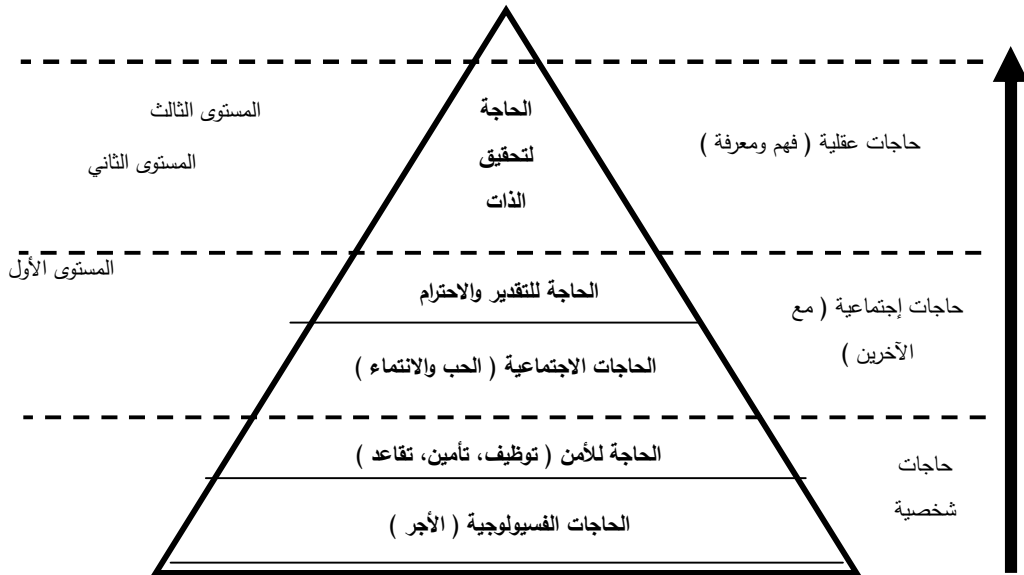
² نفس المرجع، ص 198.

³ المير عبد الرحيم: تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعربية، دار الشبل، الرياض، 1414، ص 28.

الحاجة عن طريق تفويض السلطات والصلاحيات الكافية لتنفيذ الأعمال، وإتاحة فرص المشاركة في وضع وتحديد الأهداف، وأيضا المشاركة في تحديد طرق وإجراءات العمل⁽¹⁾ إن الفرد يجب أن يشبع الحاجة ذات الأهمية الكبرى له بدرجة مقبولة، وذلك قبل أن يتجه إلى إشباع الحاجات التي تليها في الأهمية (الحاجة إلى الأمن) . وهكذا يتم التدرج في سلم الإشباع . ويرى ماسلو أن الحاجات التي لم يتم إشباعها تدفع إلى ظهور حالة من التوتر لدى الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى قيام الفرد بإتخاذ سلوك معين من أجل تقليل هذا التوتر. كذلك يعتقد ماسلو أن الحاجة المشبعة لا تعتبر دافعا أو محركا لسلوك الفرد، وإنما الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع الفرد للبحث عن وسيلة لإشباعها، ولذا فهي تعتبر دافعا للعمل.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو في الشكل رقم (02):

الشكل رقم (09): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007،

ص 226.

¹ - سليمان أبو إدريس: مرجع سابق، ص 200.

ومما سبق نستنتج مايلي:

- أن مستوى الأمن الوظيفي يرتفع كلما إنخفضت حدة التوتر الذي ينتج عن وجود حالات ملحة غير مشبعة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إشباع تلك الحاجات.
- عندما يتدرج الفرد في إشباع الحاجات حتى يصل إلى أعلى مستوى وهو تحقيق الذات يتحقق الأمن الوظيفي الكامل.
- أن شعور الفرد بعدم الأمان الوظيفي نتيجة لإصابته بالإحباط والناج عن عدم قدرته على إشباع حاجاته الملحة.

2- نظرية الدافع المحرك" هير زيبرج:

ذكر النجار وراغب أنها أكثر نظريات الدافعية إنتشارا وتؤكد على أن الرضا عن العمل يحقق زيادة الإنتاج ويحقق الإشباع . وتعرف هذه النظرية بإسم الدافع المحرك الصحي أو الوقائي. وقد إعتد هير زيبرج في دراسته هذه على إجابات المقابلات الشخصية، وقد أظهرت هذه الطريقة نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما:⁽¹⁾

أ-عوامل الرضا عند العاملين (مجموعة من العوامل الدافعة):

وقد ذكر المغربي "هي عوامل داخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن ترتقي وتؤدي إلى مستوى جيد من الأداء، وإذا لم تتوفر العوامل التالية فسيبرر شعور بعدم الرضا. وهذه العوامل هي:⁽²⁾

- الإنجاز.
- مهام العمل نفسه.
- التقدم في الوظيفة.
- التقدير والإعتراف.
- المسؤولية .
- النمو والتطور الذاتي.

1-البخارى نبيل الحسين وراغب مدحت مصطفى: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الشركة العربية للنشر

والتوزيع، القاهرة، 1992، ص144.192

²- المغربي: مرجع سابق ، ص ص 92-93.

إن توفر هذه العوامل يؤدي إلى دفع السلوك ويوفر الشعور بالأمن والرضا الوظيفي.

ب- عوامل عدم الرضا عند العاملين (مجموعة العوامل الوقائية):

هي مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة، والتي ينتج عنها حالة عدم رضا العاملين، وأيضاً لا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. وتسمى هذه العوامل بالعوامل الصحية أو عوامل عدم الرضا لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة العمل ومحيط الوظيفة وهي:

- سياسة الإدارة- نوعية الإشراف.
- ظروف العمل- مثل كميو العمل.
- الراتب والتقاعد.
- العلاقات المتبادلة في العمل.
- الأمان الوظيفي ضمانات مثل الخوف من فقدان الوظيفة.
- المزايا الإضافية.

وهذه العوامل إذا توفرت بشكل جيد يؤدي ذلك إلى إختفاء الشعور بعدم رضا إلا أن عدم توافر هذه العوامل سيؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، أي أنها العوامل التي تمنع عدم الرضا ولكن لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا.⁽¹⁾

وقد قام "هير زيرج" بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل

هما:

- **المستوى الأول:** يتقابل فيه العوامل الصحية (الوقائية) مع حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو (الحاجات الطبيعية أو المادية، وحاجة الأمن والحماية، والحاجات الإجتماعية). والعوامل الصحية في نظرية "هيرزيرج" عبارة عن عوامل وقائية تساعد على تخصيص حالة عدم الرضا. وفيما لو غابت عن مكان العمل فتستكون النتيجة بروز مستويات عالية من عدم الرضا، أما إذا وجدت فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً أو يمثل درجة الحياد، إذا فالعوامل البيئية المحيطة بالوظيفة في حد ذاتها لا تدفع الفرد إلى أداء أفضل.

¹- المغربي: مرجع سابق ، ص 94.

- **المستوى الثاني:** يتعادل في هذا المستوى عوامل الدافعية أو عوامل الرضا مع المستويات الأعلى للحاجات عند ماسلو مثل (حاجات الإحترام والتقدير وحاجات تحقيق الذات) حيث إن عوامل الدافعية هي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة التي تدفع الأفراد إلى الأداء، وطبقا لهيرزبرج فإن هناك جوانب معينة كالوظيفة التي تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفر فرص الترقى والنمو والتطور هي التي تعمل على دعم السلوك⁽¹⁾، ومن ثم تسهم في تكوين الإتجاهات اللازمة لترسيخ ودعم الأمن الوظيفي.

ويؤكد "هيرزبرج" على أهمية توافر العوامل الوقائية بجانب العوامل الدافعة، حيث أن الإهتمام بالعوامل الوقائية التي يقتصر دورها على وقاية الفرد من مشاعر الإستياء، وحمايته من السخط الناجم عن عدم الرضا، هي عوامل تمس بيئة العمل وما يحيط به ولا تكفي لتحقيق الرضا الذي يترتب عليه تحقيق الأمن الوظيفي، فالأمن الوظيفي يتحقق من خلال العوامل التي تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل، وتأتي من خلال إشباع حاجات الإنجاز وأداء العمل وفرص التقدم والمسؤولية والتقدير كعوامل دافعة، ولكن يظل الإهتمام بالعوامل الوقائية هو الشرط الأساسي لظهور العوامل الدافعة وإحداث أثرها الدافعي على الأمن الوظيفي والأداء، والعكس صحيح، حيث أن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها يؤدي إلى ظهور مشاعر الإستياء، مما يؤثر سلبا على العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية والأمن الوظيفي⁽²⁾.

وترى الباحثة أن نظرية ذات العاملين "لهيرزبرج" تعد من أفضل النظريات التي فسرت الأمن الوظيفي بشرط تضافر عوامل الدافعية مع العوامل الوقائية، فعتد تضافر العوامل الوقائية مع عوامل الإنجاز والشعور بالتقدير وإحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها من عوامل الدافعية بالشكل الذي يسمح للعاملين بإستخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلى حسن إنجاز العمل، وترقيتهم في السلم الوظيفي ونضجهم بصورة تجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل دون الرجوع إلى رؤسائهم في ضوء الحصول على المزيد من الصلاحيات،

¹ - سيزلاقي ووالاس، مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص ص 97-99.

² - ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 237-238.

فإن ذلك يدعم شعورهم بالإستقلالية والثقة بالنفس من خلال زيادة الدافعية والإقبال على العمل ومواجهة مشكلاته والعمل على حلها دون الرجوع إلى الرؤساء، مما يترتب عليه زيادة الشعور بالأمن الوظيفي.

3-نظرية تدعيم السلوك "سكينز":

تعتبر نظرية السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعليم التي طورها عالم النفس المشهور "سكينز" 1929م . حيث أنها تعتبر سلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين النثير والإستجابة، بمعنى أن السلوك الإنساني إنما هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالفرد سواء كان من البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها والبيئة الخاصة كالعمل الوظيفي في البيئة الإدارية." والسلوك في هذه النظرية يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات تعتمد عليها سلوكيات مستقبلية ومتكررة، فإذا كانت هذه المثيرات أو الحوافز (المكافآت) إيجابية فسينتج عن ذلك تأكيد سلوكيوهذا يؤدي إلى تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت الحوافز غير إيجابية أو أن الموظف لم يحصل عليها فسينتج عن ذلك تثبيط للسلوك وهذا ما يؤدي إلى عدم تكرار مثل السلوك، ويفضل الأفراد دائما تكرار السلوك الذي يقود إلى الإشباع .⁽¹⁾

لذلك فإن الدوافع التي تنتج عن الجهود التي تحقق تدعيم السلوك، وأن التدريب والتطوير والنمو يحدث من خلال التدعيم أو التركيز على الإستجابات السلوكية المراد القيام بها فالفرد يكون مدفوعا لتكرار سلوك معين بنائا على العوائد المتوقعة منه وإمكانية تحقيق الأهداف الشخصية من خلال هذا السلوك بمعنى أن المكافأة تثبت السلوك وتبقيه، والعقاب أو الإمتناع عن المكافأة السلوك لا يؤدي إلى تغير مباشر في السلوك وإنما يزيد فقط من إمكانية أو إحتمال تغير السلوك".⁽²⁾

وتفترض هذه النظرية أيضا أن جميع الحوافز هي عبارة عن عوامل وعناصر تثير إنتباه الفرد وتدفعه إلى إتخاذ ردود فعل معينة، وهذه العوامل توجد في البيئة الطبيعية الخارجية والمحيطه بالفرد العامل.⁽³⁾

¹ - الزامل عبد الله: مرجع سابق ، ص 42.

² - نفس المرجع، ص 43.

³ - نفس المرجع، ص 44.

وهناك ثلاث وسائل للتحفيز وتعزيز السلوك وترسيخه أو إيقافه وإزالته وهي:

أ- الحافز الإيجابي (التدعيم الإيجابي):

-حوافز مادية ومنها الراتب، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، والمكافأة المالية.

-حوافز تعتمد على وجود نوع من العلاقات مع الآخرين ومنها الإهتمام والرعاية، والإطراء، المكانة، والنفوذ والسلطة.

-حوافز تهتم بجوهر الوظيفة ومنها محتوى الوظيفة، المسؤولية والفرصة للإنجاز.

وإستخدام هذا التدعيم الإيجابي عند حدوث سلوك معين يزيد من إحتمال تكراره

مستقبلا، لهذا فالحافز الإيجابي يقوي من الترابط والتلازم بيم الحافز والأداء. (1)

ب- الحافز السلبي:

ويطلق عليها الحوافز الرادعة أنها تهدف إلى ردع الموظف المقصر أو المهمل وتوقيع

الجزاء المناسب عليه، كذلك نحث الموظف على بذل الجهد وإتباع السلوك المرغوب فيه

عن طريق التهديد بتطبيق العقوبة وقد تكون الحوافز السلبية مادية أو معنوية، فالخصم

من الراتب أو الحرمان من المكافأة يعتبر حافزا سلبيا ماديا، بينما توجيه اللوم والتهديد بفقدان

العمل حافزا سلبيا معنويا". (2)

ج- إزالة السلوك غير المرغوب:

هذا الأسلوب يقوم على إفتراضية مفادها أن مكافأة السلوك تؤدي على تكراره وتثبيتته.

أما عدم مكافأته فتؤدي إلى إنخفاض من معدلات التكرار أو إختفاء نهائي لهذا السلوك. (3)

وكفاءة هذا الأسلوب ترتكز على أن الفرد يدرك بنفسه أن بعض التصرفات لا تؤدي

بصاحبها إلى تحقيق نتائج إيجابية.

ومن خلال هذه النظرية يمكن أن نستنتج منها مايلي:

- للإدارة دور مهم في إثارة دوافع الأفراد نحو السلوك المرغوب فيه من خلال توفير الدعائم

(الحوافز) التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

¹- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص96.

²- عبد الوهاب علي محمد: المدخل السلوكي في الإدارة نظرة متكاملة، مطابع معهد الإدارة، الرياض، 1411، ص 74.

³- بلمعروف وسيلة أحمد: الأمن الوظيفي والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، ماجيستير/ جامعة الملك عبد العزيز،

-الفرد يكون مدفوعا لتكرار السلوك الذي يحقق له الرضا الوظيفي وذلك بناء على العوائد المتوقعة وإمكانية تحقيق هذه العوائد يدعم شعورهم بالإستقلالية والثقة بالنفس من خلال زيادة الدافعية والإقبال على العمل ومواجهة مشكلاته والعمل على حلها دون الرجوع إلى الرؤساء، مما يترتب عليه زيادة الشعور بالأمن الوظيفي.

II- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

يرى كريس أرجيرس "chiris Argyris" في نظريته عن العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي عام 1963م أن هناك صراعا بين إحتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم، حيث تنمو الشخصية بصورة طبيعية نحو الإستقلال والإعتماد على الذات وعدم الخضوع نظرا لتعدد قدرات الفرد إعتمادا على تدرج الإنسان خلال مراحل حياته من عدم النضج إلى النضج، وتميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص تميزه في تصرفاته وسلوكياته الشخصية والإدارية.

وتدور كتابات أرجيرس حول دور التحفيز في رفع فاعلية المنظمة،ومن أهم آرائه:⁽¹⁾

- وجود تناقض بين حاجات الإنسان وحاجات المنظمة.
- إن الهيكل الهرمي البيروقراطي لا يلبي حاجات العاملين أو حاجات المنظمة بفاعلية، لتجاهله العنصر الإنساني عن قصد أو عن غير قصد.
- لم تنجح المنظمات المعاصرة في إشباع حاجات الإنسان العليا، وبصفة خاصة الحاجة لتحقيق الذات، لما تفترضه من قيود، ولنظرتها المتدنية للإنسان، أو لفهمها القاصر للتحفيز، فالتحفيز جزء من طبيعة الإنسان، ودور المنظمة هو توجيه مساره.
- يملك الإنسان طاقة سيكولوجية موجهة، فإذا ما شعر بأن أهداف المنظمة قد منحت أولوية على أهداف الخاصة، فإنه يشعر بالإحباط وعدم الرضا ويعمل على إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - فضل الله فضل الله علي: السلوك التنظيمي، دراسته في تدريب والتطوير التنظيمي، (ط3)، المطبعة العصرية، دبي،

- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمات، على أن يصاحب هذا التغيير تغيير مماثل في سلوك العاملين في المنظمات لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء.

- تنتهي المنظمة الهرمية التقليدية التي تعتمد على الأسلوب الإداري الهرمي إلى تكوين روح العداة بين العاملين والإدارة لتهيئتها مناخا تنظيميا يقوم على نبدأ النصر والهزيمة، مما يجلب جوا من عدم الثقة والتوجس وطلب السلامة، والعمل على إخفاء الأخطاء والتصل من المسؤولية، ومحاولة إظهار النجاح بأية وسيلة، مما يترتب عليه إنخفاض مستوى أداء العاملين، وإصابة المنظمة على المدى البعيد بالجمود والتخلف، وتبدل موظفيها وإخفاء مساحات الإبداع والإبتكار، وتضاؤل الأمن الوظيفي، لذلك يجب العمل بالتنظيم المصنوفي الأكثر إنفتاحا وتجاوبا مع حاجة العاملين للنمو، وحاجة المنظمة للإنتاجية، فمنذ السبعينيات الميلادية بدأت المنظمات إعتماذ بنية المصنوفة التي تدار المشاريع من خلالها على أساس الوظائف المتقاطعة، وتوجهت المنظمات نحو إعتماذ النمط المصنوفي بتخفيض عدد طبقات الإدارة أو ما يطلق عليه "delayering"، مما ترتب عليه تناقص وزوال مديري الإدارة الوسطى. (1)

وقد حدد "أرجريس" بعض الفروض التي تحدد عدم الإنسجام بين الفرد والتنظيم كمايلي:

- كلما كان موقع الموظف في أدنى التسلسل الهرمي للتنظيم، كان أقل تحكما في ظروف عمله، وكان أقل إمكانية في إستغلال قدراته، مما يخفض معدلات الأمن الوظيفي.
- كلما كان القائد في التنظيم أكثر سيطرة وتوجيها للموظفين، كان الموظف أكثر إعتماذا عليه وأكثر خضوعا له.

¹- كرماللي سلطان: إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص70.

-كلما كان التنظيم يستخدم إتجاها واحدا في التحكم التسلسلي الإداري أي من أعلى إلى أسفل شعر الموظف بزيادة الإعتداع على تنظيم وعدم القدرة على إبداء الرأي ، ومن ثم إنخفاض مستوى الأمن الوظيفي.(1)

- وخالصة أفكار " أرجريس "تجد أنه إنتقد النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لكونها لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه بإعتباره بالغ وعاقل وناضج، فالإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا تمنح الفرصة لإجتهد الفرد وتحد من إبداعه وإبتكاره، أما مبادئ البيروقراطية فلا تخلق سوى إنسان إعتدادي وسلبى لا يسيطر على مقومات العمل أو بيئة العمل بسبب السلطة الهرمية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل هرمي. بينما تؤدي مبادئ "هنري فايول" إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب وحدة التوجيه، فجميع هذا النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤوليته كإنسان مدرك يحتاج إلى توسيع نطاق صلاحياته ومنحه المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين العلاقات بينه وبين الإدارة.(2)

يتضح مما سبق أن نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة لم تخرج عن المألوف من إنتقاد الأساليب الإدارية القديمة مع الحرص على زيادة دافعية العاملين من خلال زيادة درجات اللامركزية ومنحهم الحرية في المشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وأن لا يكون دور العامل هو تنفيذ الأوامر والتعليمات في إطار من التوجيه والرقابة المشددة التي تسعى لتصيد الأخطاء وتوجيه العقوبات، فالإنسان كائن عاقل بالغ رشيد، قادر على الإدراك وحل المشكلات ومواجهتها، وأبتكار أساليب وطرق جديدة في العمل بشرط أن تمنحه الإدارة السلطة اللازمة لذلك مع منحه حرية في العمل دون قيود تحد من نشاطاته وتقيد إبداعاته، مما يسهم في جلب البيئة الملائمة لرفع مستوى الأمن الوظيفي.

¹ - إبراهيم عمر وآخرون: الشخصية ونظرة التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية، م(12) ع(4)، جامعة الكويت، 1988، ص 45-46.

² - ملحم يحي: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص 24-25.

III- نظرية الحاجات المعدلة "ألدفر":

إقترح "كليتون ألدفر" عام 1982م نظريته في الحاجات كرد فعل لما واجهته نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات من إنتقادات ملخصا نظرية حاجات التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمس مستويات للحاجات إلى ثلاث فئات هي:

-حاجات البقاء: هي حاجات ضرورية يسعى الإنسان لتحقيقها ضمنا لإستمرار حياته، وتشمل على حاجات فسيولوجية، وحاجات أمنية كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

-حاجات الإرتباط: هي الحاجات التي تعبر عن درجة القائم بين الفرد والبيئة المحيطة، وكذلك علاقاته مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

-حاجات النمو: هي الحاجات التي تهتم بأعلى مستوى للذات الإنسانية، وتتعلق بتطوير قدرات الإنسان وإستعداداته لتحقيق الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.(1)

وتقوم نظرية "ألدفر" على ثلاثة فروض أساسية هي:

-كلما إنخفضت درجة إشباع إحدى الحاجات، زادت الرغبة إليها، فعلى سبيل المثال كلما إنخفضت درجة إشباع حاجة البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

-كلما أشبعت حاجة في المستويات الدنيا، أشتدت الرغبة إلى حاجة في المستويات العليا، فكلما تم إشباع حاجة البقاء للفرد العامل كالأجرة مثلا، إشتدت الرغبة إلى حاجة الإنتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد.

-كلما فشل الفرد أو أحبط في تحقيق درجة إشباع حاجات المستويات العليا، إتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الأدنى، فكلما قلت درجة إشباع حاجات التطور والنمو في الوظيفة التي تتحدى القدرات، إتجهت رغبته إلى إشباع حاجات الإنتماء كإشباع حاجات العلاقات الإنسانية.(2)

ونخلص إلى أن نظرية ألدفر للحاجات المعدلة تعد خطوة أخرى من خطوات تحقيق الأمن الوظيفي بشرط إشباع حاجات المستويات العليا التي تؤدي إلى النمو والتطوير

¹ - علاقي مدني، مرجع سابق، ص 356.

² - سيزلاقي أندرودي: مرجع سابق ، ص 604.

في قدرات ومهارات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وإقبالهم عليه، مما يترتب عليه إرتفاع مستوى الأمن الوظيفي.

IV- نظريات العدالة التنظيمية "أدمز":

لقد أولى المنظرين إهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها، وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة للتي يتلقاها في محيط عمله، وسنسلط الضوء فيما يلي على بعض من نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة الإجتماعية التنظيمية.

نظرية العدالة: تعود الجذور الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها آدمز 1963م، التي لقيت إهتماما كبيرا في ذلك الحين، وإعتبرت أحد أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

وتقوم هذه النظرية على إفتراض مفاده " أن العامل يقارن نسبة عوائده إلى مدخلاته بنسبة عوائد زميله إلى مدخلاته" (1)، إذ لا يكتفي العامل ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرص على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها لما بذله من جهد أو ما قدمه من عطاء، وذلك يكون وفقا لمقارنة يجريها بينه وبين الفرد المرجعي وأساس هذه المقارنة في العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد والآخرين للمنظمة حسب ما يلي:

عوائد/مدخلاتي — مقارنة عوائد الآخر/مدخلاته.

فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين (2). مع الإشارة إلى أن الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المؤسسة للفرد المقارن، وقد يكون من مؤسسة أخرى.

¹ - أميرة محمد رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص43.

² - عبد السلام أبو قحف محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ط1، 2000، ص220.

وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما: (1)

- **مدخلات العامل:** وتتمثل في الجهد، والمهارات، والمعرفة، وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أداها.

- **العوائد:** وتتمثل في الأجر، والترقية، والتقدير، والمركز الوظيفي، والإعتراف بالإنجاز. كما يرى "آدمز" أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل هما: (2)

♦ **الشعور بالغضب:** ويكون عند إدراك الفرد أن مدخلاته تفوق عوائده بدرجة كبيرة، أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائد إلى مدخلات الفرد المرجعي.

♦ **الشعور بالذنب:** ويكون عندما يشعر الفرد أن عوائده يفوق مدخلاته أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالفرد المرجعي.

وقد حدد "آدمز" عدد من الأساليب يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض مستوى شعوره بعدم العدالة وتتمثل فيما يلي: (3)

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.

- تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.

- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.

- تقليل عوائده إذا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.

- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.

- تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

- تغيير الفرد المرجعي المقارن.

فحينما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن إنخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الناتج، فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن

¹ - صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 147.

² - سامية خميس لأبو نداء، المرجع السابق، ص 155.

³ - أميرة محمد رفعت حواس: مرجع سابق، ص 45.

من المطالبة بزيادة أجره، وقد يتبع هذا الفرد المقارن أسلوباً آخرًا يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله، وبالتالي تقليل إنتاجيته. (1)

أما في حالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة نتيجة لكون نسبة عوائده إلى مدخلاته أكبر من نسبة الفرد المرجعي (كأن يكون راتبه أكثر مما يستحق) فإن الفرد ينحى إلى إزالة هذه الحالة بزيادة مدخلاته. (2)

وفي حالة التي يستنفذ فيها الفرد كل الأساليب السلوكية للتخلص من الشعور بعدم العدالة في محيط عمله ولم تجدي نفعاً فإنه يلجأ إلى أسلوب آخر وهو ترك عمل في المؤسسة.

¹ - صلاح الدين محمد الباقي: مرجع سابق، ص 148.

² - نفس المرجع، ص 148.

خلاصة:

من خلال النظريات التي أوردناها في هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التنظيم أو المنظمة هي كيان إجتماعي ذا حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة وتسمح للمسؤولين والإداريين بالتفاعل الإجتماعي والثقافي مع المورد البشري داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، وقد تبين أن المناخ التنظيمي يشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكون لنا ما يسمى بإدارة المؤسسة ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات المناخ التنظيمي، المورد البشري وطبيعة القيادة، القوانين والإجراءات، العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

وخلاصة القول أن دراستنا للمداخل النظرية لكلا المتغيرين (المناخ التنظيمي والامن الوظيفي) قد ساعدت في بلورة الأسس التي تتحدد بناءا عليها إتجاهات دراسة المناخ التنظيمي وفهم دوره وتأثيره في السلوك التنظيمي، مما يساعد في بلورة أبعاده وعناصره من ناحية وكذلك علاقته بالجوانب والظواهر الأخرى من دراسته السلوك التنظيمي مثل ظاهرة الأامن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

الفصل الساوس

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً- مجالات الدراسة.

I - المجال المكاني.

II - المجال الزماني.

III - المجال البشري.

ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً - أدوات وتقنيات جمع البيانات.

I - الملاحظة.

II - المقابلة.

III - الاستمارة.

IV - السجلات والوثائق.

V - المعالجة الإحصائية.

رابعاً - مجتمع الدراسة وخصائص العينة.

تمهيد:

بعد ان قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالإستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وبعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي إعتدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءا على هذا سوف نقوم في الجزء الأول من هذا الفصل بالتعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة وهي المجال الجغرافي والبشري، الزمني، كذلك العينة وكيفية إختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع ومنهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

أولاً-مجالات الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بإيضاح أثر المناخ التنظيمي على الأمن الوظيفي وبالتالي يستدعي هذا تحديد نطاق الدراسة الذي يحمل خصائص ومميزات خاصة تنطبق مع طبيعة هذا الموضوع وبالتالي فإن حدود الدراسة تحددت في ثلاث مجالات:

1- المجال المكاني:

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لأنها إستوفت جميع الشروط المطلوبة فهي مؤسسة تقع بالمسيلة بمكان إقامة الباحثة وهذا تقاديا لصعوبة التنقل إلى مكان آخر أيضا، هي مؤسسة تعليمية عمومية وتحتوي عددا كبيرا من موظفي عقود ما قبل التشغيل، من جميع الفئات والأعمار والمؤهلات وفيما يلي لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وإمكانياتها.

1- التعريف بجامعة محمد بوضياف:

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام: 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح

الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

2- شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

أ- مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين

الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الإستشفايين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض إعمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمى الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الأول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.¹

يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديرية الجامعة من أربع نيابات وهي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

- مصلحة التكوين المتواصل.

- مصلحة الشهادات والمعادلات.

• **نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:**

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتتكون من المصالح التالية :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.¹

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- نيابة مديريّة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:
 - جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :
 - مصلحة الإحصاء والإشراف.
 - مصلحة التوجيه والإعلام.
 - مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
- أنيابة مديريّة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
 - متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
 - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزأها الجامعة.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :
 - مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

- مصلحة التأهيل الجامعي.¹

• الأمانة العامة:

وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخبر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات

حيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح وهي كالتالي:

• **لمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي - رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- وتشمل المصالح التالية :
- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.¹
- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** والمتمثلة في المدير الفرعي للمالية والمحاسبة ويتكفل بما يلي:
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد.
- تحسين محاسبة الجامعة ومتابعة تنفيذ الميزانية.
- متابعة تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- وتشمل المصالح التالية :
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** والمتمثلة في المدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي:
- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها.
- ضمان تسيير حاضرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وتشمل المصالح التالية:

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.
- **المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** والمتمثلة في المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية ويتكفل بما يلي:
 - ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
 - تنظيم الأنشطة الترفيهية.
 - دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
 - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- وتشمل مصلحتين هما:
 - مصلحة الأنشطة العلمية الثقافية.
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.¹
- **المكتبة المركزية:**

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة بالإضافة إلى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- وتشمل المصالح الآتية :
- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة التوجيه.¹

• **الكليات والمعاهد:** تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.²

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

² القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

القسم	الكلية/ المعهد
علوم التسيير	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
العلوم التجارية	
العلوم الاقتصادية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
الفرنسية	
الانجليزية	
علم الاجتماع	العلوم الإنسانية والاجتماعية
التاريخ	
علم النفس	
علوم الإعلام والاتصال	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم سياسية والعلاقات الدولية	
الهندسة الحضرية	معهد تسيير تقنيات الحضرية
التسيير والبناء	
تسيير المدينة	
البيئة	
الهندسة الكهربائية	التكنولوجيا
الإلكترونيك	
الهندسة ميكانيكية	
الهندسة المدنية والري	
الرياضيات	الرياضيات والإعلام الآلي
الإعلام الآلي	
علوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال	
الكيمياء	العلوم
الفيزياء	
علوم الطبيعة والحياة	
العلوم الفلاحية	

الإدارة والتسيير الرياضي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم النشاط الرياضي المكيف	
قسم التدريب الرياضي	
قسم التربية البدنية	

II- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، وبما أن الدراسة الراهنة تهدف الوقوف على علاقة المناخ التنظيمي بالأمن الوظيفي لموظفي عقود ما قبل التشغيل في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فإنه من الطبيعي أن تعتمد الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على فئة موظفي عقود ما قبل التشغيل، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث عمدنا إلى حصره في فئة خريجي الجامعة (ليسانس، ماجستير، ماستر) وإستثنينا خريجي المعاهد ذوا المستوى الثانوي والمستويات الأخرى.

- عدد الموظفين الموزعين على الكليات:

- جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة في أماكن التوظيف

عدد الموظفين	الكليات	عدد الموظفين	الكليات
14	كلية التكنولوجيا	18	كلية علم الاجتماع و العلوم الإنسانية
68	كلية العلوم	09	كلية البحث و التكنولوجيا(مخابر)
18	كلية الرياضيات و الإعلام الآلي	09	كلية الحقوق والعلوم السياسية
05	معهد تسيير التقنيات الحضرية	02	الخدمات الإجتماعية
11	معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	28	كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير
03	مركز حمايات	01	المديرية الفرعية للصيانة
18	كلية الآداب و اللغات	02	وكالة المحاسبة
01	المركز المكثف للغات	01	العيادة
05	الفرع النقابي		

III- المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي استغرقته إجراءات هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تمت عبر مرحلتين أساسيتين هي:

المرحلة الأولى: تم فيها الاتصال بالأمانة العامة للجامعة يوم 2015/02/03 حيث تم الاتصال بمكتب العقود من أجل أخذ المعلومات الأولية ومن ثم الاتصال بالأمين العام للجامعة الذي بدوره رحب بنا ثم عرضنا عليه موضوع الدراسة وتحدث لنا عن العدد الإجمالي السابق لموظفي عقود ما قبل التشغيل حيث بلغ ما يقارب 1000 موظف ومن خلال ملاحظته الميدانية لعدم انضباطهم في العمل قام بتصفيتهم نظرا لأن الأكثرية لا يزاولون عملهم وأنهم يوكلون من ينوب عليهم في عملية الإمضاء عند بداية الدوام والخروج منه، وهذا ما أدى بالأمين العام للجامعة للتقليص من عددهم ليصبح حوالي 230 موظف موزعين على كليات وإدارات وأقسام الجامعة ويزاولون عملهم، وهي المرحلة الاستطلاعية التي تمت في إطار البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي لموظفي عقود ما قبل التشغيل.

المرحلة الثانية: وتبدأ هذه المرحلة من 18 مارس 2015 إلى غاية 2015/04/24 في هذه المرحلة قامت الباحثة بضبط الاستمارة ومن ثم توزيعها على أفراد عينة البحث داخل الجامعة وكما قامت بعدة مقابلات مع مسؤولي إدارات الجامعة (الأمين العام، رئيس مكتب العقود، نائب رئيس الجامعة المكلف بالتخطيط، نائب رئيس الجامعة المكلف بالتكوين والشهادات، وبعض أفراد العينة).

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

تهدف مناهج البحث العلمي إلى وصف الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها والسيطرة عليها، وبعد المنهج الوصفي من المناهج المهمة في البحث العلمي ويعرف بأنه : "عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية او النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفا دقيقا، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف إكتشاف العلاقات بين عناصرها

أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات أهمية بالنسبة لها".⁽¹⁾

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعني جمع البيانات الكمية والنوعية التي توضح حجم الظاهرة في واقعها، ومدى ارتباط المتغيرات المختلفة بها، كما يتيح المنهج الوصفي الوصول إلى استنتاجات حول الظاهرة مكملة للإطار النظري للدراسة، تسهم في التعمق في فهم الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى معرفة حقيقية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً كما أن المنهج لا يتوقف على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما نقوم كذلك بتحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.⁽²⁾

وتماشياً مع أهداف الدراسة استخدمنا هذا المنهج بغرض وصف واقع المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة وتحديد علاقته بالأمن الوظيفي لموظفي عقود ما قبل التشغيل، ففي الجانب النظري إتمدنا عليه من خلال استعراض المفاهيم والأبعاد ومؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي وربطها بأبعاد ومؤشرات فقدان الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، وبالنسبة للجانب التطبيقي إتمدنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية، متخذين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج، حيث اعتمدنا في ذلك على الأسلوب الإحصائي البسيط لتبويب وتحليل البيانات وعرضها في جداول إحصائية واستخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين وتحليلها تحليلاً سوسولوجياً وعرض النتائج التي خلصنا إليها.

¹ - يوسف العيثري ويونس، سمير، عبد الرحيم، الرشدي يعد: مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، ط2، مكتبة العلاج، الكويت، 2005، ص74.

² - العساف حمد بن صالح: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص189.

ثالثاً - أدوات وتقنيات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأدوات الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه وخاصة عند دراسته الظواهر الاجتماعية، إذ بدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين أن يصلوا إلى حقائق إيجابية وسلمية تخدم الظاهرة وتعينهم على تفسير وإيجاد حلول لها.

وعليه فإن دراستنا الراهنة استخدمت مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على المعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابة حول الأسئلة وهي كما يلي:

I- الملاحظة:

إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته، كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها.

وتعرف بأنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر".⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته، وإدراكاً منا لأهمية الملاحظة كأداة هامة في مثل هذه الدراسة التي بين أدينا (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل داخل المؤسسة) فضلنا استخدام الملاحظة المباشرة لأنها تحقق لنا المزايا التالية:

- تمكنا من التغلب على الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات والمعطيات عن طريق الاستمارة والسجلات والوثائق، حيث يمكننا التحقق من تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد، والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها، كما نستطيع أن نتعرف على محيط العمل ومدى ملائمتة للعامل.

¹ - علي غريب: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 112.

- وقد سمحت لنا هذه الأداة بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل، وملاحظة الجو العام في الأقسام الإدارية، والكليات والمكتبات الجامعية، وقد لاحظنا سلوكيات العمال وتصرفاتهم وعلى المشكلات التي نريد دراستها في هذه المؤسسة، مع الموظفين والمسؤولين.

II- المقابلة:

عرفت بأنها: "ما يؤسس المقابلة هو إنتاج إجتماعي لا يكون مجرد وصف وإعادة إنتاج لما هو موجود لكنه إتصال حول ما يجب ان يكون للأشياء وللوسيلة ،ووسيلة تبادل بين الأشخاص كما تتأسس المقابلة على خصوصية وهي إنتاج خطاب في عين المكان وهذا ما يجعلها وضعية إجتماعية الإلتقاء والتبادل وليس مجرد أخذ المعلومات. (1)

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم وإتجاهاتهم وهي عبارة عن حوار لفظي يجري وجها لوجه بين الباحث والمبحوث او مجموعة من المبحوثين ،وقد اعتمدنا في دراستنا على:

أ- **المقابلة الحرة:** أي دون تخطيط مسبق لها واعتمدناها أثناء دراستنا الاستطلاعية، مما ساعدنا على الاطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع في المؤسسة مجال الدراسة، حيث التقينا بعض المسؤولين والموظفين وعرضنا عليهم موضوع الدراسة بشيء من الشرح والتفصيل كما قمنا بإستخدامها مع مجموعة من العمال قصد معرفة جو العمل السائد في المؤسسة مجال الدراسة وإثارة بعض النقاط لكي نستفيد منها في بناء إستمارة البحث.

ب- **المقابلة نصف الموجهة (دليل المقابلة):** وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة وقد قدر عدد أسئلة دليل المقابلة بـ 12 سؤال تم تصميمها استنادا إلى البيانات المجمعة من خلال المقابلة الحرة أثناء الدراسة الميدانية وقدمت هذه الأخيرة إلى نائب رئيس الجامعة المكلف بالتخطيط، نائب رئيس الجامعة المكلف بالتكوين والشهادات، الأمين العام للجامعة، موظف مكتب العقود بهدف الحصول على آرائهم ووجهات نظرهم عن طبيعة العمل لعمالهم وفيما يلي عرض هاته المقابلات:

¹ - سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي، في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية دار القصة للنشر، 2012، ص ص 173-174.

- **المقابلة الأولى:** أجريت مع مكتب العقود يوم 27-01-2015 في حدود الساعة 10.50 واستغرقت حوالي نصف ساعة. في علم الاجتماع،
 - **المقابلة الثانية:** أجريت يوم 1-02-2015 في حدود الساعة 9.35 واستغرقت حوالي ربع ساعة مع الأمين العام للجامعة.
 - **المقابلة الثالثة:** مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط يوم 04-02-2015 واستغرقت حوالي نصف ساعة.
 - **المقابلة الرابعة:** مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين والشهادات يوم 13-04-2015 واستغرقت حوالي نصف ساعة.
- III - **الاستمارة:**

وقد عرفت كما يلي: "يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة، بأوضاع المبحوثين الإجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية ويتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين. (1)

والاستمارة عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة وتعتبر مرشد الباحث في جمع المعطيات ووضع إطار محدد له، وقد تم تصميم الاستمارة من خلال الطرح النظري والتركيز على مؤشرات موضوع الدراسة وقد احتوت الاستمارة المخصصة للدراسة على عدة محاور قسمت حسب المؤشرات وهي كما يلي:

- محور خاص بالبيانات العامة: ويضم 7 أسئلة تبين لنا خصائص العينة وهي السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة العقد، طبيعة العمل، نوع العمل الممارس قبل الالتحاق بالوظيفة.

¹ - كفي ريمون، فان كيمن هودلوك: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجعابي، المكتبة المصرية، صيدا بيروت، 1997، ص 226.

- محور خاص ببيانات حول طبيعة المناخ السائد بالمؤسسة ويضم 21 سؤال من خلال المؤشرات المحددة فيما يلي: الممارسات السلطوية (نسق السلطة، نظام الحوافز، فرق العمل).

- محور خاص ببيانات حول فقدان الأمن الوظيفي من خلال المؤشرات المحددة فيما يلي: (الاستغلال الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الإكراه في العمل)، ويضم 22 سؤال وتم وفق المؤشرات المحددة آنفا.

IV- الوثائق والسجلات:

وتعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات وقد استفدنا منها في معرفة العدد الاجمالي للموظفين داخل المؤسسة، ومن ثم اختيار العينة إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية سير العمل، ونموذج الكليات الجامعة وعدد الموظفين وكيفية توزيعه في أماكن العمل بالجامعة.

ولقد استعنا بالسجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة ب:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة مجال الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي للموظفين في المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.
- بيانات حول المهام والأنشطة الممارسة.
- بيانات حول الإمكانيات المادية.

V- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة ببناء جدول تفرغ للمعطيات ومراجعتها لإدخالها إلى الحاسوب، وأدخلت بإعطاء أرقام معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية من أجل معالجتها إحصائيا.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بإستخراج التكرارات والنسب المئوية وإختبار الاستقلالية (X^2)، وذلك بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

$$\text{قانون } (X^2): X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$$

ولقد استخدم لمعرفة دلالة الاستقلالية من عدمها بين المتغيرين المستقل والتابع وتم اعتماد 0.05 كمستوى دلالة الإحصائية لتحليل النتائج.
رابعاً - خصائص عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى الإعتماد عن طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد للجهد والنفقات بغير مبرر،⁽¹⁾ ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وأن يعطي لأفراد المجتمع المدروس فرصة متساوية في الاختيار.

وتكتسي العينة أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية، ذلك أن اللجوء إلى دراسة كل المجتمع الأصلي يطرح صعوبات عدة لما تتطلبه من وسائل مادية وبشرية وهذا ما دفع الباحثين إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي، إضافة إلى مراعاة التجانس في بعض الخصائص.⁽²⁾

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي من خلال العوامل التنظيمية المختلفة، والتي حددناها في كل من (الممارسات السلطوية، نظام الحوافز، فرق العمل). والأمن الوظيفي الذي تم تحديده في كل من (الاستغلال الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الإكراه في العمل).

¹ - محمد شفيق: البحث العلمي: الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص 86.

² - محمد قريشي: القلق و علاقته بالتوافق الدراسي و التخصص، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2004، ص 28.

وقد اعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على عينة قصدية، انتقائية بطريقة السحب العشوائي البسيط وذلك بالتركيز على عينة عقود ما قبل التشغيل حاملي الشهادات الجامعية، ونظرا لإشتراكهم في مجموعة من الخصائص وحتى يكون مفردات الدراسة متجانسة فقد استثنينا في دراستنا كل من موظفي عقود ما قبل التشغيل خريجي المعاهد التكوينية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من 230 مفردة وبعد عملية الانتقاء فقد بلغ عدد موظفي عقود ما قبل التشغيل 180 مفردة وتم تحديد عينة الدراسة (61) موظف من أصل (180) وعليه قامت الباحثة أخذ المفردات الذين تشملهم الدراسة. ولصعوبات التي واجهت الباحثة في الاتصال بالعمال فقد لجأت إلى استخدام السحب بالعينة من مجتمع البحث حيث اعتمدت على أخذ نسبة 34% منه لتطبيق عليه الاستمارة لإستقاء الإجابات حول موضوع الدراسة.

$$\text{حجم العينة} = (\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة}) / 100.$$

$$= 100 / (34 \times 180)$$

$$= 61.20 = 61 \text{ مفردة.}$$

المبررات:

لقد اعتمدنا على هذه العينة للأسباب التالية:

- صعوبة حصر موظفي العقود في مكان واحد حيث يتوزعون عبر كليات وإدارات الجامعة.
- أفراد العينة أقرب في تعاملاتهم مع الإدارة.
- أفراد العينة غير مثبتين لذا فهم يعانون من عدم الاستقرار ويفتقدون للأمن الوظيفي وتتوفر فيهم الميزات المذكورة في محاور الاستمارة.

-خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	8	13.1%
أنثى	53	86.9%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن نسبة 86.9% من إجمالي عينة الدراسة هم إناث أما النسبة 13.1% من إجمالي العينة ذكور. وبالتالي نستنتج أن فئة الإناث هي الفئة التي تلائمها الأعمال الإدارية والروتينية وتحتاج إلى صبر، أما فئة الذكور فنقل نسبتهم وهذا راجع لطبيعة علاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة في إطار سياسة التوظيف الموسمي والسنوي القائم على أساس تعاقدية لفترة زمنية مؤقتة، مما يجعل العامل غير مستقر في منصب عمله ونظرا لتعدد المسؤوليات بالنسبة للذكور أكثر من الإناث فإن فئة الذكور قليلة لأنهم يبحثون عن عمل دائم ومستقر مع راتب معقول يتوافق والجهد المبذول.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
27 - 23	11	18%
32 - 28	43	70.8%
37 - 33	7	11.5%
38 فأكثر	0	0%
المجموع	61	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث هم شباب حيث نجد أن نسبة 70.8% تتراوح أعمارهم بين 28 - 32 فيما نجد أن 18% تتراوح أعمارهم بين 23 - 27 أما في ما يخص نسبة 11.5% تتراوح أعمارهم بين 33 - 37. أما الفئة العمرية 38 فما

أكثر تتعدم في عينة البحث. ومن خلال هذه النتائج أن إجمالي العينة كلها شباب لأنها هي المعنية بعقود ما قبل التشغيل، وذلك نظرا لقلّة مناصب العمل والظروف السوسيواقتصادية التي تحتم عليهم العمل المؤقت.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	45	73.8%
متزوج	13	21.3%
مطلق	3	4.9%
أرمل	0	0%
المجموع	61	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة العزاب من أفراد العينة بلغت 73.8% أما نسبة المتزوجين فهي 21.3% ويليها نسبة 4.9% من أفراد العينة من فئة المطلقين وأخيرا تتعدم فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا أن نسبة العزاب مرتفعة وهذا يوحي بوجود معطيات سوسيواقتصادية مهمة حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد. وخاصة إذا ما رجعنا إلى الجدول الذي يبين سن أفراد العينة حيث نجد أدنى سن هو 23 سنة، ولهذا فإن عمل الأفراد في هذه المؤسسة لا يحفزهم على الزواج وخاصة إذا ما علمنا أن معظم العمال من فئة الشباب يشتغلون بعقود مؤقتة قابلة للفسخ من طرف الشركة في أي لحظة. مهما كان المستوى التعليمي الذي ينتمي إليه العامل المؤقت، حيث أنهم يشعرون بفقدان الأمن الوظيفي وعدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد الفئة حسب المؤهل العلمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	37	60.7%
ماستر	24	39.3%
ماجستير	0	0%
المجموع	61	100%

نستنتج من الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة يتوزع كالتالي: المتحصلين على شهادة ليسانس قد بلغت نسبتهم 60.7% وهي أعلى نسبة ثم تليها نسبة 39.3% من الموظفين متحصلين على شهادة ماستر، أما أفراد العينة المتحصلين على الماجستير فهي تنعدم، وهذا راجع إلى أن خريجي الجامعة المتحصلين على شهادتي الليسانس والماستر ونظرا لصعوبة وقلة مناصب العمل فهم مضطرون للعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل لأنهم مرغومون على ذلك للظروف السوسيواقتصادية والسوسيومهنية.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	0%
من 1 إلى 3	20	32.8%
من 3 إلى 6	41	67.2%
المجموع	61	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه وفي خضم الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المعطيات الامبريقية حول مدة العقد في المؤسسة مجال الدراسة أن 67.2% من المجموع الإجمالي لمفردات الدراسة الذين استفادوا من عقد عمل تتراوح مدته من 3 إلى 6 سنوات أما نسبة 32.8% فهم الموظفين الذين استفادوا من عقد عمل تتراوح مدته من 1 إلى 3 سنوات، وهذا راجع لطبيعة علاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة في إطار سياسة التوظيف المعمول بها في الجزائر القائمة على أساس تعاقدية لفترة مؤقتة، مما يجعل الموظف أقل استقرارا في منصب عمله، وبالتالي أقل خبرة، وهذا ما أكده رئيس مكتب العقود بالجامعة

والأمين العام لها اللذين أكدوا أن قلة الخبرة والأقدمية بالنسبة لموظفي العقود في المؤسسة مجال الدراسة و يرجع ذلك إلى سياسة التوظيف التي تطبقها المؤسسة مع التنسيق مع البلدية و ENSIG و DAS، لأن الموظف المؤقت لا يفكر في اكتساب الخبرة، ما دام وجوده في المؤسسة غير دائم، وبالتالي فهو يحس بفقدان للأمن الوظيفي.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل المؤدى.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بسيط	40	65.6%
مؤهل	17	27.9%
متخصص	4	6.5%
المجموع	61	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه وفي خضم الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المعطيات الامبريقية حول طبيعة العمل المؤدى في المؤسسة مجال الدراسة بأن نسبة 65.6% من إجمالي العينة قد صرحوا بأن العمل المؤدى بسيط ولا يتطلب خبرة، وبما أن هذه الفئة من موظفي عقود ما قبل التشغيل لا توكل لهم الأعمال المهمة والدقيقة وذلك نظرا لقلّة خبرتهم، تليها نسبة 27.9% من أفراد العينة بأن العمل مؤهل يتماشى وما اكتسبوه من خلال تجربتهم المهنية، أما أقل نسبة في الجدول فهي تمثل الموظفين المتخصصين بنسبة 6.5% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بأن العمل الممارس والموكل لهم من طرف مسؤول الجامعة يتماشى وتخصصهم التعليمي، وهذا ما صرح به الأمين العام للجامعة حيث قال بأننا نعمل جاهدين على أن نضع موظف عقود ما قبل التشغيل في مكان عمل بما يتناسب وتخصصه الجامعي.

الجدول رقم (08): ممارسة نشاط آخر قبل الإلتحاق بالوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
54.1%	33	نعم
45.9%	28	لا
100%	61	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه من خلال المعطيات الكمية نجد أن نسبة 54.1% أدلو بأنهم مارسوا نشاط آخر قبل الإلتحاق بالوظيفة الحالية وتمثل هذا النشاط في الأعمال الحرة بينما نجد أن باقي العينة أجابوا بلا وأنهم لم يمارسوا نشاط آخر قبل الإلتحاق بالوظيفة وهذا ما يدل بأنهم عانوا من البطالة مما اضطرهم للعمل ضمن عقود ما قبل التشغيل وكذلك للظروف السوسيواقتصادية والديموغرافية للمجتمع الجزائري.

الفصل السابع

علاقة المناخ التنظيمي بالأمن الوظيفي

- أولاً- الممارسات السلطوية و علاقتها بتجسيد الإحتراق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- ثانياً- علاقة نظام الحوافز بتوليد الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- ثالثاً- فرق العمل و علاقتها بتجسيد الإستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
- رابعاً- نتائج الدراسة.

- علاقة المناخ التنظيمي للمؤسسة بتجسيد لأبعاد فقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
 أولاً- الممارسات السلطوية وعلاقتها بتجسيد الإحترق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.
 جدول رقم (09): العلاقة بين نمط السلطة المطبق داخل المؤسسة وبين الزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي عقود ما قبل التشغيل.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		المهام والواجبات الملقاة على الموظف	نمط السلطة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
29.50%	18	18%	11	11.50%	7	0%	0	تسلطي	
39.30%	24	23%	14	16.40%	10	0%	0	ديمقراطي	
31.10%	19	19.70%	12	11.50%	7	0%	0	فوضوي	
100%	61	60.70%	37	39.30%	24	0%	0	مجموع	

مستوى معنوية 0.05 (س8، س37)

درجة الحرية: 4. X^2 المحسوبة: 0.106 X^2 الجدولة: 9.49

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يشير الجدول أعلاه رقم (09) والذي يربط بين نمط السلطة المطبق بالمؤسسة والزيادة في المهام الملقاة على موظف العقود، فيما يخص توزيع أفراد العينة المتعلق بنمط السلطة نلاحظ أن 39.30% من إجمالي العينة الذين صرحوا بأن نمط السلطة ديمقراطي، يليهم في الترتيب بنسبة 31.10% من إجمالي العينة صرحوا بأن نمط السلطة فوضوي، يليها في الأخير بنسبة 29.50% من إجمالي العينة الذين صرحوا بأن نمط السلطة المطبق داخل المؤسسة تسلطي.

أما فيما يخص الزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي العقود ما قبل التشغيل فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد إطلاقاً زيادة في المهام والواجبات الملقاة

على موظفي العقود بنسبة 60.70% بينما نجد نسبة 39.30% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنه أحيانا هناك زيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي العقود. أما فيما يخص العلاقة بين نمط السلطة المطبق بالمؤسسة والزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي العقود فنلاحظ أن نسبة 23% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن نمط السلطة ديمقراطي وأنه لا يوجد إطلاقا زيادة في المهام والواجبات الملقاة عليهم، تليها نسبة 19.70% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن نمط السلطة فوضوي وأنه إطلاقا لا يوجد زيادة في المهام والواجبات عند أداء العمل، بينما في الأخير نجد نسبة 18% من أفراد العينة صرحوا بأن نمط السلطة تسلطي وأنه إطلاقا لا يوجد زيادة في المهام والواجبات عند أداء العمل، بالمقابل نجد نسبة 16.40% من أفراد العينة صرحوا بأن نمط السلطة ديمقراطي وأنه أحيانا يوجد زيادة في المهام والواجبات تليها في الأخير نسبة 11.50% لكل من أفراد العينة أجابوا بأن نمط السلطة تسلطي وفوضوي وأنه أحيانا يوجد زيادة في المهام والواجبات الملقاة عليهم .

ولإيجاد العلاقة بين نمط السلطة المطبق داخل المؤسسة وبين الزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي العقود عند أداء وظيفتهم، تم حساب قيمة (X^2) فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل بإستقلالية نمط السلطة على الزيادة في المهام والواجبات لموظفي عقود ما قبل التشغيل ونرفض الفرض البديل القائل بالإستقلالية لنمط السلطة من وجود زيادة في المهام والواجبات لموظفي عقود ما قبل التشغيل عند مستوى معنوية 0.05.

وهذا عكس ما جاءت به نظرية "هنري فايول" بالنسبة للوظائف الخمس الأساسية لأداء الأنشطة لفعالية خاصة ما يتعلق بوظيفة الضبط والسيطرة أي مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات حيث أكد على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والإنضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة. ويتبين من هذا أن مهما إزدادت المهام والواجبات على الموظف للقيام بها لأجل مصلحة المؤسسة. (1)

¹ -الرجوع الي المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل خامس.

ووفقا للمقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة فلقد صرح مسؤول مكتب العقود بأن السلطة المطبقة في الجامعة كمؤسسة إدارية تتسم بالمرونة والمساعدة وإن هناك زيادة في المهام والواجبات لموظفي العقود بغرض تنمية وتطوير قدراتهم المهنية والعلمية. (1) ولقد أشارت نظرية تدعيم السلوك (سكينر) إلى أن الفرد يكون مدفوعا لتكرار سلوك معين بناء على العوائد المتوقعة منه وإمكانية تحقيق أهدافه. (2)

جدول رقم (10): العلاقة بين الأسلوب المعتمد من طرف السلطة وبين تفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقته.

مجموع		إطلاقا		أحيانا		دائما		تفويض السلطة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	أسلوب السلطة
%54.10	33	%44.30	27	%9.80	6	%0	0	الإقناع
%4.90	3	%0	0	%4.90	3	%0	0	التحفيز المادي
%41	25	%24.60	15	%16.40	10	%0	0	الإجبار
%100	61	%68.90	42	%31.10	19	%0	0	مجموع

(س11، س36)

عند مستوى معنوية 0.05.

X^2 المحسوبة: 0.132 X^2 الجدولة: 9.49

درجة الحرية: 4.

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

إن أسلوب السلطة يكرس الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة ويحدد الهدف من الممارسة السلطوية التي تدخل في إطار تفويض الرئيس موظف للعقود بإنهاء عمله دون موافقته. ومن خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54.10% من إجمالي العينة أدلوا بأن الأسلوب المعتمد من طرف السلطة هو أسلوب الإقناع، بينما نجد أن 41% من إجمالي العينة أدلوا بأن الأسلوب المعتمد من طرف السلطة هو الإجبار، وفي الأخير نجد أن نسبة 4.90% من إجمالي العينة أدلوا بأن الأسلوب المعتمد هو التحفيز المادي.

¹ -الرجوع الي المقابلة رقم (04) مع مسؤول مكتب العقود.

² -الرجوع الى المداخل نظرية للامن الوظيفي، فصل خامس.

أما فيما يتعلق بتفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقة فلاحظ أن نسبة 68.90% من إجمالي العينة أدلوا بإطلاقاً وأن الرئيس لا يفوضهم بإنهاء عمله دون موافقتهم بينما نجد نسبة 31.10% من إجمالي عينة البحث أدلوا بأن الرئيس أحياناً يفوضهم بإنهاء عمله دون موافقتهم.

أما فيما يخص العلاقة بين الأسلوب المعتمد من طرف السلطة وتفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقة الموظف فلاحظ أن نسبة 44.30% من أفراد العينة أدلوا بأن الأسلوب المعتمد من طرف السلطة هو الإقناع وأن الرئيس إطلاقاً لا يفوضهم بإنهاء عمله دون موافقتهم، بينما جاءت إجابات العينة بنسبة 24.60% من أفراد العينة على أن الأسلوب المعتمد من طرف السلطة هو الإيجار وأن الرئيس إطلاقاً لا يفوضهم بإنهاء عمله دون موافقتهم . بالمقابل نجد أن بنسبة 16.40% من أفراد العينة أدلوا بأن أسلوب السلطة المتبع إجباري وأحياناً يفوضهم الرئيس بإنهاء عمله دون موافقتهم ويلبها بنسبة 9.80% من أفراد العينة أدلوا بأن الأسلوب المتبع من طرف السلطة هو الإقناع، وأنه أحياناً يفوض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقتهم.

ولإيجاد العلاقة بين الأسلوب المعتمد من طرف السلطة تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أكبر من قيمتها الجدولة وهذا يعني رفض الفرض القائل بإستقلالية الأسلوب المعتمد من طرف السلطة عن تفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء دون موافقتهم، وقبول الفرض البديل القائل باللاستقلالية لأسلوب المعتمد من طرف السلطة عن تفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقتهم عند مستوى معنوية 0.05 .

وهذا ما يتفق مع النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" حيث يرى أن مركز السلطة يتمثل في صنع القرار وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.⁽¹⁾

¹ -الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي،الفصل الخامس.

2-الرجوع الى المقابلة رقم(2) مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط.

ومن خلال المقابلة رقم (02) التي أجريت مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط والتنمية والاستشراف والتوجيه أدلى بأن الجامعة كمؤسسة إدارية تعمل على تطبيق قانون العمل المعمول به على موظفي عقود ما قبل التشغيل كغيرهم من العمال الدائمين فيما يتعلق بالحضور والغياب والعقوبات... الخ. (2)

أما نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة "لكريس أرجيرسن" من خلال فروضه التي حددها ذكر بأنه كلما كان التنظيم يستخدم إتجاه واحد للتحكم في التسلسل الإداري شعر الموظف بزيادة إعماده على التنظيم وعدم قدرته على إبداء الرأي، ومن ثم إنخفاض مستوى الأمن الوظيفي. (1)

جدول رقم (11): العلاقة بين وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين ووجود صعوبة وتعقيد في المهام.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		وجود صعوبة وتعقيد في المهام وضوح الأنظمة واللوائح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59%	36	47.50%	29	11.50%	7	0%	0	نعم
41%	25	29.50%	18	11.50%	7	0%	0	لا
100%	61	77%	47	23%	14	0%	0	مجموع

(س9، س39)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 0.611 X^2 الجدولة: 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المعطيات الكمية نلاحظ أن نسبة 59% من إجمالي العينة أجابوا بنعم وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين واضحة وتليها نسبة 41% من إجمالي العينة، أجابوا بلا وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين غير واضحة، أما فيما يخص وجود صعوبة وتعقيد في المهام فنجد أن نسبة 77% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بإطلاقاً وأنه لا توجد صعوبة وتعقيد في المهام وتليها نسبة 23% من إجمالي العينة أجابوا بأحياناً توجد صعوبة وتعقيد في المهام.

أما فيما يخص العلاقة بين وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين ووجود صعوبة وتعقيد في المهام فنلاحظ أن نسبة 47.50% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين واضحة وأنه لا توجد مطلقاً صعوبة وتعقيد في المهام، تليهما نسبة 29.50% من أفراد العينة أجابوا بلا وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين غير واضحة وأنه مطلقاً لا توجد صعوبة وتعقيد في المهام لموظف العقود.

بالمقابل نجد أنه هناك تساوي في النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة حيث بلغت 11.50% الذين أجابوا بلا وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين غير واضحة وأنه أحياناً توجد صعوبة وتعقيد في المهام وبنفس النسبة أي 11.50% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين واضحة وأنه أحياناً توجد صعوبة وتعقيد في المهام.

ولإيجاد العلاقة بين وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين وبين وجود صعوبة وتعقيد في المهام تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل بإستقلالية وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين عن وجود صعوبة وتعقيد في المهام لموظفي عقود ما قبل التشغيل ورفض الفرض البديل القائل باللاستقلالية لوضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين عن وجود صعوبة وتعقيد في المهام لموظفي عقود ما قبل التشغيل عند مستوى المعنوية 0.05.

بالرجوع إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من بين مبادئها طبيعة الصلة بين الأفراد يجب أن تكون رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تقدمه القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل. (1)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع الأمين العام للجامعة حيث اجاب بأن نظام اللوائح والتعليمات واضح لبنود العقد المبرم فهم سواسية بينما الصعوبة والتعقيد في المهام تتفاوت من موظف إلى آخر. (2)

¹ - الرجوع إلى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي ،الفصل الخامس .

² - بالرجوع إلى المقابلة رقم(1) التي اجريت مع الأمين العام.

أما نظرية الإنجاز "لمكلياند" أبرزت بأن الدافع للإنجاز لدى الأفراد يكون قوي عندما يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازاتهم، كما يفضلون المهام المتوسطة الصعوبة، والتي يقترب إجمال النجاح في إنجازها إلى (50%).⁽¹⁾

جدول رقم (12): العلاقة بين موضوعية القرارات الإدارية وبين تداخل في صلاحيات عمل الآخرين.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		التداخل في صلاحيات العمل موضوعية قرارات الإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%57.40	35	%39.30	24	%18	11	%0	0	نعم
%42.60	26	%19.70	12	%23	14	%0	0	لا
%100	61	%59	36	%41	25	%0	0	مجموع

(س13، س41)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 3.100 X^2 الجدولة: 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول اعلاه الذي يربط بين موضوعية القرارات الإدارية وبين التداخل في صلاحيات عمل الآخرين. وبناءاً على المعطيات الكمية نلاحظ أن نسبة 57.40% من إجمالي العينة صرحوا بنعم لموضوعية قرارات الإدارة تليها نسبة 42.60% من إجمالي العينة الذين صرحوا بلا وأن قرارات الإدارة ليست موضوعية أما فيما يخص متغير تداخل في صلاحيات عمل الآخرين نجد نسبة 59% من إجمالي العينة صرحوا بأنه لا يوجد إطلاقاً تداخل في صلاحيات عمل الآخرين تليها نسبة 41% من إجمالي العينة صرحوا بأنه أحياناً يوجد تداخل في صلاحيات عمل الآخرين.

فيما يخص العلاقة بين موضوعية القرارات الإدارية والتداخل في صلاحيات عمل الآخرين نلاحظ أن نسبة 39.30% من أفراد العينة صرحوا بنعم وأن قرارات الإدارة موضوعية وأنه إطلاقاً لا يوجد تداخل في صلاحيات عمل الآخرين يليها نسبة 19.70% من أفراد العينة صرحوا بأن قرارات الإدارة ليست موضوعية وأنه لا يوجد إطلاقاً تداخل

¹ - الرجوع الى المداخل النظرية للأمن الوظيفي، الفصل الخامس .

في صلاحيات عمل الآخرين بالمقابل نجد أن نسبة 23% من أفراد العينة صرحوا بعدم موضوعية قرارات الإدارة وأنه أحيانا يوجد تداخل في صلاحيات عمل الآخرين. وفي الأخير يليها نسبة 18% من أفراد العينة صرحوا بنعم لموضوعية القرارات الإدارية وأنه أحيانا هناك تداخل في صلاحيات عمل الآخرين.

ولإيجاد العلاقة بين وضوح قرارات الإدارة والتداخل في صلاحيات عمل الآخرين تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني تقبل الفرض القائل باستقلالية موضوعية القرارات الإدارية عن وجود تداخل في صلاحيات عمل الآخرين ورفض الفرض البديل القائل بالاستقلالية موضوعية القرارات الإدارية عن وجود تداخل في صلاحيات عمل الآخرين عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالرجوع إلى نظرية "ماكس فيبر" ومن خلال المبادئ التي وضعها أكد فيبر على وجوب وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة، تحدد حقوق كل العاملين فيها مسؤولياتهم وواجباتهم وطبيعة الصلة بين الأفراد داخل المؤسسة. (1) ومن خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولي الجامعة صرح نائب مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأولى والثاني والتكوين فإنه هناك موضوعية في القرارات المتخذة وأن هناك تدعيم للصلات والعلاقات بين الموظفين الدائمين وموظفي العقود. (2)

وحسب ما أوردته نظرية الدافع المحرك الصحي أو الوقائي "لهبرزيرح" فيما يخص التداخل في صلاحيات عمل الآخرين تغير من العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا ويؤكد على ضرورة توفر العوامل الوقائية والعوامل الدافعية بشكل جيد على حد سواء لحماية الموظف من الشعور بالسخط الناجم عن عدم الأمان الوظيفي. (3)

¹ - الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² - الرجوع الى المقابلة رقم (03) مع نائب رئيس الجامعة المكلف بالتكوين.

³ - الرجوع الى المداخل النظرية للأمن الوظيفي، فصل خامس.

• نتائج الفرضية الأولى:

أكدت الشواهد والمعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجداول المركبة والمتعلقة بالفرضية الأولى وتبعاً لمعامل X^2 لتوضيح فيما إذا كانت هناك دلالة على وجود استقلالية أو اللاستقلالية بين المتغيرين عند مستوى الخطأ 5% وبناء على المعطيات الكمية للجدول المركب رقم (09) أقر من خلالها ونسبة 39.30% من إجمالي أفراد العينة أن نمط السلطة ديمقراطي وأنه لا يوجد إطلاقاً زيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي عقود ما قبل التشغيل بنسبة 60.70% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين نمط السلطة والزيادة في المهام والواجبات الملقاة على موظفي عقود ما قبل التشغيل.

كما أثبتت المعطيات التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجدول المركب رقم (10) التي أدلى من خلالها ونسبة 54.10% من إجمالي أفراد العينة بأن الأسلوب المعتمد من طرف السلطة هو الإقناع وأن الرئيس مطلقاً لا يقوم بتفويض الموظف بإنهاء عمله دون موافقة بنسبة 68.90% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على عدم وجود استقلالية بين الأسلوب المعتمد من طرف السلطة وتفويض الرئيس موظف العقود بإنهاء عمله دون موافقته.

وكما أشارت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجدول المركب رقم (11) التي صرح ونسبة 59.00% من إجمالي أفراد العينة أن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين واضحة وأنه لا يوجد إطلاقاً صعوبة وتعقيد في المهام بنسبة 77% من إجمالي أفراد العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين وضوح الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين وصعوبة وتعقيد في المهام الموكلة لموظف العقود.

وكما بينت الشواهد والمعطيات الكمية في الجدول المركب رقم (12) والتي أفاد من خلالها ونسبة 57.40% من إجمالي العينة أن القرارات الإدارية موضوعية وأنه لا يوجد إطلاقاً تداخل في صلاحيات عمل موظف العقود مع عمل الآخرين (العمال الدائمين)

بنسبة 59% من إجمالي العينة، وحيث أكد معامل X^2 علي وجود استقلالية بين موضوعية القرارات الادارية و النداخل في صلاحيات عمل موظف العقود مع الاخرين. من خلال النتائج المتحصل عليها ووفقا للجداول المركبة رقم (09-10-11-12) والمتعلقة بالفرضية الأولى القائلة: تعمل الممارسات السلطوية على تجسيد الاحتراق الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة. وبناءا على معامل X^2 الذي يربط بين مختلف متغيرات الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وبنسبة 75% من النتائج تؤكد على عدم تحقق الفرضية الأولى وهذا دلالة على وجود استقلالية بين متغيرات الفرضية، أما بنسبة 25% المتبقية فإنها تؤكد على تحقق الفرضية ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة للدراسة. ثانيا - نظام الحوافز وعلاقته بتوليد الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (13): العلاقة بين منح مكافآت على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل.

مجموع		إطلاقا		أحيانا		دائما		صرامة وجمود الإجراءات منح الإدارية مكافآت
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.10%	8	0%	0	13.10%	8	0%	0	نعم
86.90%	53	24.60%	15	50.80%	31	11.50%	7	لا
100%	61	24.60%	15	63.90%	39	11.50%	7	مجموع

(س15، س47)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 5.194 X^2 الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه والذي يربط بين منح مكافآت على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل ومن خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول نلاحظ، أن نسبة 86.90% من إجمالي العينة أفادوا

بأنه لا يوجد منح مكافآت على العمل الجيد ويليها نسبة 13.10% من إجمالي العينة الذين أفادوا بنعم وأن المؤسسة تمنح مكافآت على الأداء الجيد.

أما فيما يتعلق بصرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل فنلاحظ أن نسبة 63.90% من إجمالي العينة أفادوا بأن صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل تليها نسبة 24.60% من إجمالي العينة أفادوا بأنه صعوبة وجمود العمل إلى حد ما تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل، وفي الأخير تأتي نسبة 11.50% من إجمالي العينة أفادوا بنعم وأن صرامة وجمود إجراءات العمل تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل.

أما فيما يخص العلاقة بين منح مكافآت على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل، فنلاحظ أن نسبة 50.80% من أفراد العينة أفادوا بأنه لا تمنح مكافآت على الأداء الجيد وأنه صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل تليها نسبة 13.10% من أفراد العينة أفادوا بنعم وأن الإدارة تمنحهم مكافآت على الأداء الجيد وأن صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل، وبالمقابل نجد أن نسبة 24.60% من أفراد العينة أفادوا بأن لا تمنح مكافآت على الأداء الجيد وأن صرامة وجمود إجراءات العمل إلى حد ما تجعل موظف العقود مكرها على أداء العمل بالمقابل نجد أن نسبة 11.50% من أفراد العينة أفادوا بأن المؤسسة لا تمنح مكافآت على الأداء الجيد وأن صرامة وجمود إجراءات العمل نعم تجعل الموظف مكرها على أداء العمل .

ولإيجاد العلاقة بين منح مكافآت على الأداء الجيد وصرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل الموظف مكرها على أداء العمل، تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني تقبل الفرض القائل بإستقلالية منح المؤسسة مكافآت على الأداء الجيد عن صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل الموظف مكرها على أداء العمل، ورفض الفرض البديل القائل باللاستقلالية منح المؤسسة مكافآت على الأداء الجيد عن صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل الموظف مكرها على أداء العمل عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالرجوع إلى نظرية العلاقات الإنسانية "لا لتون مايو" نجد أنها ركزت على الحوافز غير المادية وتعتبر الحوافز والمكافآت المادية غير مهمة. (1)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع الأمين العام للجامعة حيث أدلى بأن موظفي العقود يؤدون واجبهام داخل المؤسسة لكسب الخبرة المهنية والتعلم مع وجود إمكانية إعطائهم أولوية التوظيف عند إجراء المسابقات والنجاح فيها. (2)

ولقد أشارت نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة "لكريس أرجيرس" من خلال الفروض التي أوردتها بأنه كلما كان القائد في التنظيم أكثر سيطرة وتوجيها للموظفين، كلما شعر الموظف بالإكراه في العمل وكأن أكثر اعتمادا عليه وأكثر خضوعا له. (3)

جدول رقم (14): العلاقة بين تناسب الاجر للجهد المبذول في العمل مع الشعور بالإحباط أثناء أداء العمل.

مجموع		إطلاقا		أحيانا		دائما		الشعور بالإحباط أثناء العمل
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	الأجر يتناسب والجهد المبذول
61	%100	28	%45.90	25	%41	8	%13.10	نعم
31	%100	28	%45.90	25	%41	8	%13.10	لا
								مجموع

(س16، س48)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: $X^2 0$ الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يشير الجدول اعلاه ومن خلال المعطيات الكمية نلاحظ أن جميع أفراد عينة البحث أي بنسبة 100% صرحوا بأن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول في العمل أما فيما يتعلق بمتغير الشعور الموظف بالإحباط أثناء أداء العمل فنجد أن نسبة 45.90% من إجمالي

¹ -الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² - الرجوع الى المقابلة رقم (01) أجريت مع الأمين العام للجامعة.

³ -الرجوع الى المداخل النظرية للامن الوظيفي، فصل الخامس.

العينة صرحوا بأن الموظف لا يشعر إطلاقاً بالإحباط أثناء أداء العمل تليها نسبة 41% من إجمالي العينة صرحوا بأنه أحياناً شعور بالموظف بالإحباط أثناء العمل وفي الأخير نجد نسبة 13.10% من إجمالي العينة صرحوا بأن الموظف دائماً يشعر بالإحباط عند أداء العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين مناسبة الأجر للجهد المبذول في العمل والشعور بالإحباط أثناء أداء العمل، فنلاحظ أن نسبة 45.90% من أفراد العينة صرحوا بأن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول وأن الموظف إطلاقاً لا يشعر بالإحباط أثناء أداء العمل، بالمقابل نجد نسبة 42% من أفراد العينة صرحوا بأن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول وأنه أحياناً يشعر الموظف بالإحباط عند أداء العمل بالمقابل نجد نسبة 13.10% من أفراد العينة صرحوا بأن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول وأنه دائماً يشعر الموظف بالإحباط عند أداء العمل.

ولإيجاد العلاقة بين تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل وبين شعور الموظف بالإحباط أثناء أداء العمل تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل باستقلالية تناسب الأجر مع الجهد المبذول عن شعور الموظف بالإحباط أثناء أداء العمل ونرفض الفرض البديل القائل بالإستقلالية تناسب الأجر مع الجهد المبذول عن شعور الموظف بالإحباط أثناء أداء العمل، عند مستوى المعنوية 0.05 ومن خلال نظرية مبادئ الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" ركزت على ان الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي أي أنه يعطي أهمية للحوافز المادية التي تدفعه للأداء ومنه الوصول إلى الكفاية الانتاجية حيث يتضح لزماً على الأداء أن يزيد أجره كلما زادت إنتاجيته. (1)

¹ -الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

²-الرجوع الى المداخل النظرية للأمن الوظيفي، الفصل الخامس.

وهذا ما لاحظناها في مقابلتنا مع موظفي عقود ما قبل التشغيل حيث صرح جميعهم بأن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول في العمل ورغم ذلك يؤدون عملهم لأن ظروفهم السوسيواقتصادية تفرض عليهم القبول بهذا الأجر.

ووفقا لما جاءت به "نظرية التوقع في الدافعية" فإن الرضا الوظيفي يحصل للعامل عندما يكون هناك تفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وما تقدمه الوظيفة الأمر الذي سيؤدي بالتالي إلى الشعور بالرضا والشعور بالإحباط وعدم الرضا. (2)

جدول رقم (15): العلاقة بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء في العمل وجعل المسؤول موظف العقود يكره البقاء في العمل.

مجموع		إطلاقا		أحيانا		دائما		جعل الموظف يكره البقاء في العمل الحصول على دعم الرؤساء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%59	36	%24.60	15	%21.30	13	%13.10	8	نعم
%41	25	%29.50	18	%11.50	7	%0	0	لا
%100	61	%54.10	33	%32.80	20	%13.10	8	مجموع

(س17، س44)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 8.361 X^2 الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من إجمالي العينة أجابوا بنعم وأنهم يحصلون على الدعم من طرف رؤساء العمل، يليها نسبة 41% من إجمالي العينة أجابوا بلا وأنهم لا يحصلون على الدعم من طرف رؤساء العمل، أما فيما يتعلق بمتغير جعل الموظف يكره البقاء في العمل فنلاحظ أن نسب 54.10% من إجمالي العينة أجابوا بأن المسؤول لا يؤثر إطلاقا في جعلهم يكرهون البقاء في العمل، يليها نسبة 32.80% من إجمالي العينة أجابوا بأن المسؤول إلى حد ما يجعلهم يكرهون البقاء في العمل، وفي الأخير نجد نسبة 13.10% من إجمالي العينة أجابوا بأن المسؤول إلى حد ما، يجعلهم يكرهون البقاء في العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء وجعل الموظف يكره البقاء في العمل فنلاحظ أن نسبة 29.50% من أفراد العينة أجابوا بلا وأنهم لا يحصلون على الدعم من طرف رئيسهم في العمل وأن المسؤول لا يؤثر إطلاقاً في جعلهم يكرهون البقاء في العمل، يليها نجد نسبة 24.60% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأنهم يحصلون على الدعم من طرف الرئيس وأن المسؤول لا يؤثر إطلاقاً في جعلهم يكرهون البقاء في العمل، بالمقابل نجد أن نسبة 21.30% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأنهم يحصلون على الدعم من طرف الرئيس وأن المسؤول إلى حد ما يجعلهم يكرهون البقاء في العمل يليها نسبة 11.50% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يحصلون على الدعم من طرف الرئيس وأن المسؤول إلى حد ما يجعلهم يكرهون البقاء في العمل بالمقابل نجد أن نسبة 13.10% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأنهم يحصلون على الدعم من طرف الرئيس وأن المسؤول إلى حد كبير يجعلهم يكرهون البقاء في العمل.

ولإيجاد العلاقة بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء وبين جعل المسؤول الموظف يكره البقاء في العمل، تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أكبر من قيمتها المجدولة وهذا يعني رفض الفرض القائل بإستقلالية الحصول على الدعم من طرف الرئيس عن جعل موظف العقود يكره البقاء في العمل، وقبول الفرض البديل القائل بالإستقلالية الحصول على الدعم من طرف الرئيس عن جعل موظف العقود يكره البقاء في العمل عند مستوى معنوية 0.05.

ومن خلال الرجوع نظرية العلاقات الانسانية "لالتون مايو" الذي أكد من خلالها على ضرورة توفير مناخ إداري مناسب للعمال والاهتمام بشخصية العامل والتركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة. (1)

وبالرجوع إلى المقابلة التي أجريت مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني الذي صرح بأنه هناك دعم معنوي من طرف المسؤولين حيث أن عملة الاتصال سهلة وسلسلة بين الإدارة والموظفين. (2)

¹ - الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² - الرجوع الى المقابلة رقم (03) مع نائب رئيس الجامعة.

وكما جاءت نظرية "ماسلو" في التدرج الهرمي مركزة على حاجة الانتماء إلى الآخرين وتكوين العلاقات والصداقات حيث نجد الفرد في العمل فرصة تحقيق ذلك وعندما يحدث العكس يشعر خلالها الفرد بالإحباط وعدم الرضا. (1)

جدول رقم (16): العلاقة بين مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية لموظف العقود والشعور بالإكراه على أداء العمل.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		شعور الموظف بالإكراه على أداء العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%49.20	30	%29.40	18	%13.10	8	%6.60	4	نعم
%50.80	31	%23	14	%27.90	17	%0	0	لا
%100	61	%52.40	32	%41	25	%6.60	4	مجموع

(س 19، س 49)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 7.726 X^2 الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يشير الجدول أعلاه ومن خلال المعطيات الكمية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية لموظف العقود وشعور موظف العقود بالإكراه في العمل، نلاحظ أن نسبة 50.80% من إجمالي العينة أدلوا بأن المؤسسة لا تراعي ظروفهم النفسية والصحية، تليها نسبة 49.20% من إجمالي العينة أدلوا بنعم وأن المؤسسة تراعي ظروفهم النفسية والصحية، أما فيما يتعلق بمتغير الشعور بالإكراه على أداء العمل فنجد أن نسبة 52.40% من إجمالي العينة أدلوا بأنهم لا يشعرون إطلاقاً بالإكراه في العمل يليها نسبة 41% من أفراد العينة أدلوا بأنهم أحياناً يشعرون بالإكراه في العمل وفي الأخير نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أدلوا بأنهم دائماً يشعرون بالإكراه في العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية وشعور موظف العقود بالإكراه على أداء العمل فنلاحظ أن نسبة 29.40% من أفراد العينة

¹ - الرجوع الى المداخل النظرية للامن الوظيفي فصل الخامس.

أدلو بنعم وأن المؤسسة تراعي ظروفهم النفسية والصحية وأنهم لا يشعرون إطلاقاً بالإكراه على أداء أعمالهم، يليها نسبة 23% من أفراد العينة أدلو بأن المؤسسة لا تراعي ظروفهم النفسية والصحية وأنهم لإطلاقاً لا يشعرون بالإكراه عند أداء أعمالهم، بالمقابل نجد نسبة 27.90% من أفراد العينة أدلو بنعم وأن المؤسسة تراعي ظروفهم النفسية والصحية وأنهم أحياناً يشعرون بالإكراه عند أداء أعمالهم، بالمقابل نجد أن نسبة 6.60% من أفراد العينة أدلو بنعم وأن المؤسسة تراعي ظروفهم النفسية والصحية وأنهم دائماً يشعرون بالإكراه عند أداء أعمالهم.

ولإيجاد العلاقة بين تراعي المؤسسة الظروف النفسية والصحية للموظفين وبين شعور موظفي العقود بالإكراه في العمل عند أداء أعمالهم، تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أكبر من قيمتها الجدولة وهذا يعني رفض الفرض القائل بإستقلالية مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية لموظف العقود عن شعوره بالإكراه على أداء العمل، وقبول الفرض البديل القائل بالإستقلالية لمراعاة المؤسسة للظروف الصحية والنفسية لموظف العقود عن شعوره بالإكراه على أداء العمل عند مستوى معنوية 0.05.

بالرجوع إلى نظرية Z لوليام أو نشئ⁽¹⁾ التي من بين عناصرها المودة أي لا بد تسودها علاقات إجتماعية وجودة متبادلة بين أعضاء المنظمة والعمال تسودها علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتقدير.⁽¹⁾

ومن خلال لقاءاتنا مع موظفي العقود أثناء أداء عملهم لاحظنا أنه هناك مودة متبادلة بينهم وبين المسؤولين لا يكون العقود يدركون ما عليهم من واجبات وما لديهم من حقوق.

وهذا ما أكدته نظرية ماسلوا أن شعور الفرد بفقدان الأمان الوظيفي يكون نتيجة لإصابته بالإحباط والإكراه والنتائج عن عدم قدرته على إشباع حاجاته الملحة.⁽²⁾

¹ - الرجوع الي المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² - الرجوع الي المداخل النظرية للأمن الوظيفي، فصل الخامس.

• نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على "يولد نظام الحوافز غير العقلاني الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

أكدت الشواهد والمعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجداول المركبة والمتعلقة بالفرضية الثانية، وتبعاً لمعامل X^2 لتوضيح فيما إذا كانت هناك دلالة على وجود استقلالية أو اللاستقلالية بين المتغيرين عند مستوى الخطأ 5% وبناءً على المعطيات الكمية للجدول المركب رقم (13) التي صرح من خلالها وبنسبة 86.90% من إجمالي العينة أنه لا يتم منح موظفي عقود ما قبل التشغيل مكافآت على الأداء الجيد وأنه لا توجد صرامة وجمود في إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرهاً على أداء العمل بنسبة 63.90% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين منح المكافآت على الأداء الجيد ووجود صرامة وجمود في إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود مكرهاً على أداء العمل.

كما أثبتت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من الجدول المركب رقم (14) التي أفاد جميع أفراد العينة بنسبة 100% أن الأجر لا يتناسب والجهد المبذول وأنهم لا يشعرون إطلاقاً بالإحباط أثناء أداء العمل بنسبة 45.90% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين تناسب الأجر والجهد المبذول والشعور بالإحباط أثناء أداء العمل.

وكما أشارت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجدول المركب رقم (15) التي أجاب وبنسبة 59% من إجمالي العينة أنهم لا يحصلون على الدعم من طرف رؤسائهم في العمل وأن الرئيس لا يجعلهم يكرهون البقاء في العمل بنسبة 54.10% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود عدم الاستقلالية بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء وجعل المسؤول موظف العقود يكره البقاء في العمل.

وكما أوضحت الشواهد والمعطيات الكمية في الجدول المركب رقم (16) والتي أفاد من خلالها وبنسبة 50.80% من إجمالي العينة أن المؤسسة لا تراعي الظروف النفسية

والصحية للموظفين وأنهم إطلاقاً لا يشعرون بالإكراه عند أداء عملهم بنسبة 52.40% من إجمالي العينة حيث أكد معامل X^2 على عدم وجود استقلالية بين الحصول على الدعم من طرف الرؤساء وجعل المسؤول موظف العقود يكره البقاء في العمل. من خلال النتائج المتحصل عليها ووفقاً للجداول المركبة رقم (13-14-15-16) والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية القائلة "يولد نظام الحوافز غير العقلاني الإكراه في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة". وبناءً على معامل X^2 الذي يربط بين مختلف متغيرات الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا أن نسبة 50% من النتائج تؤكد على عدم تحقق الفرضية الثانية وهذا دلالة على وجود استقلالية بين متغيرات الفرضية أما نسبة 50% من النتائج تؤكد على تحقق الفرضية الثانية وهذا دلالة على وجود الاستقلالية بين متغيرات الفرضية، ويرجع ذلك إلى الفروقات الفردية من خلال الاختلاف في وجهات النظر بالنسبة لأفراد عينة البحث.

ثالثاً- فرق العمل وعلاقتها بتجسيد الإستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (17): العلاقة بين العدالة في توزيع العمل والشعور بالإستغلال في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		الشعور بالإستغلال عدالة في توزيع العمل
		%	ت	%	ت	%	ت	
%39.30	24	%16.40	10	%4.90	3	%18	11	نعم
%60.70	37	%13.10	8	%6.60	4	%41	25	لا
%100	61	%29.50	18	%11.50	7	%59	36	مجموع

(س22، س30)

عند مستوى معنوية 0.05

X² الجدولة 5.99

X² المحسوبة: 3.184

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين المعطيات الكمية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة في توزيع العمل والشعور بالاستغلال في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل، نلاحظ أن نسبة 60.70% من إجمالي العينة أفادوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع العمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 39.30% من إجمالي العينة أفادوا بنعم وأن هناك توزيع عادل في توزيع العمل، أما فيما يتعلق بمتغير الشعور بالاستغلال في العمل لموظفي العقود نجد أن نسبة 59% من إجمالي العينة أفادوا بنعم وأنهم يشعرون بالإستغلال في العمل، تليها نسبة 29.50% من إجمالي العينة أفادوا بأنهم إلى حد ما يشعرون بالإستغلال في العمل، وفي الأخير نجد نسبة 11.50% من إجمالي العينة أفادوا بأنهم لا يشعرون بالإستغلال في العمل.

أما فيما يخص العلاقة بين العدالة في توزيع العمل والشعور بالإستغلال في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل فنلاحظ أن نسبة 41% من أفراد العينة أفادوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع العمل وأنهم يشعرون بالإستغلال في العمل، يليها نسبة 18% من أفراد العينة أفادوا بنعم توجد علاقة في توزيع العمل وأنهم يشعرون بالإستغلال

في العمل، بالمقابل نجد نسبة 16.40% من أفراد العينة أفادوا بنعم توجد عدالة في توزيع العمل وأنهم إلى حد ما يشعرون بالإستغلال في العمل يليها نسبة 13.10% من أفراد العينة أفادوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع العمل وأنهم إلى حد ما يشعرون بالإستغلال في العمل، بالمقابل نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أفادوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع العمل وأنهم لا يشعرون بالإستغلال في العمل، تليها عدالة في توزيع العمل وأنه لا يشعرون بالإستغلال في العمل تليها نسبة 4.90% من أفراد العينة أفادوا بأنه توجد عدالة في توزيع العمل وأنهم لا يشعرون بالإستغلال في العمل.

ولإيجاد العلاقة بين العدالة في توزيع العمل وبين الشعور بالإستغلال في العمل لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل بإستقلالية عدالة توزيع العمل عن الشعور بالإستغلال في العمل، ونرفض الفرض البديل القائل بالإستقلالية عدالة توزيع العمل عن الشعور بالاستغلال لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل وعند مستوى دلالة 0.05

وبالرجوع إلى نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول" التي من مبادئها المساواة في المعاملة وتوزيع العمل وأنه على المسؤول التخلي عن الرسمية والمركزية في إتخاذ القرار وعليه أن يعامل الموظفين بطريقة عادلة وعدم تهميشهم وإقصائهم. (1)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع نائب مدير الجامعة المكلفة بالتخطيط والتنمية والإشراف والتوجيه الذي صرح بأن موظفي العقود بعضهم يقدمون خدمات تفوق الدائمين. (2) وقد أكدت فروض نظرية أرجريس التي تجدد عدم الإنسجام بين الفرد والتنظيم على أنه كلما كان الموظف في أدنى التسلسل الهرمي للتنظيم، كان أقل تحكما في ظروف عمله، وكان أقل إمكانية في استغلال قدراته مما يخفض معدلات الأمن الوظيفي. (3)

¹ -الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² -الرجوع الى المقابلة رقم (02) مع نائب مدير الجامعة.

³ - الرجوع الى المداخل النظرية للأمن الوظيفي، فصل الخامس.

جدول رقم (18): العلاقة بين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وبين توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظف عقود ما قبل التشغيل.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		العامل المؤدى يتوافق مع الأجر أحسن حال الدائمين
		%	ت	%	ت	%	ت	
%27.90	17	%4.90	3	%23	14	%0	0	نعم
%72.10	44	%11.50	7	%54.10	33	%6.60	4	لا
%100	61	%16.40	10	%77	47	%6.60	4	مجموع

(س24، س29)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 1.654 X^2 الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وبين توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظف عقود ما قبل التشغيل. فيما يتعلق الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين نلاحظ أن نسبة 72.10% من إجمالي العينة صرحوا بنعم وأن زملائهم الدائمين أحسن منهم حالاً، تليها نسبة 27.90% من إجمالي العينة صرحوا بلا وأن زملاء العمل الدائمين ليسوا أحسن حالاً منهم. أما فيما يتعلق بمتغير توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظف عقود ما قبل التشغيل نلاحظ أن نسبة 77% من إجمالي العينة صرحوا بلا وأن الأجر لا يتوافق مع حجم العمل المؤدى تليها نسبة 16.40% من إجمالي العينة صرحوا بأنه إلى حد ما الأجر يتوافق مع حجم العمل المؤدى، وفي الأخير نجد نسبة 6.60% من إجمالي العينة صرحوا بنعم وأن الأجر يتوافق مع حجم العمل المؤدى.

أما فيما يخص العلاقة بين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وبين توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظفي عقود ما قبل التشغيل، نلاحظ أن نسبة 54.10% من أفراد العينة صرحوا بنعم وأن زملائهم الدائمين في العمل أحسن حالاً منهم وأن الأجر لا يتوافق مع حجم العمل المؤدى من طرف موظفي عقود ما قبل التشغيل، تليها نسبة 23% من أفراد العينة صرحوا بلا وأن زملاء العمل الدائمين ليسوا أحسن حالاً منهم وأن الأجر لا يتوافق

وحجم العمل المؤدى بالمقابل نجد أن نسبة 11.50% من أفراد العينة صرحوا بنعم وأن زملاء العمل الدائمين أحسن حالا منهم وأنه إلى حد ما الأجر يتوافق وحجم العمل المؤدى تليها نسبة 4.90% من أفراد العينة صرحوا بأن زملاء العمل الدائمين ليسوا أحسن حالا منهم وأنه إلى حد ما الأجر يتوافق وحجم العمل المؤدى بالمقابل نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة صرحوا بنعم وأن زملاء العمل الدائمين أحسن حالا منهم وأن الأجر يتوافق وحجم العمل المؤدى .

ولإيجاد العلاقة بين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وبين توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى من قبل موظفي عقود ما قبل التشغيل تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها المجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل بإستقلالية الحالة الحسنة للعمال الدائمين عن توافق الأجر مع العمل المؤدى من طرف موظفي عقود ما قبل التشغيل ونرفض الفرض البديل القائل بالإستقلالية، للحالة الحسنة للعمال الدائمين عن توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى من طرف موظفي عقود ما قبل التشغيل عند مستوى 0.05. وبالرجوع إلى نظرية العلاقات الإنسانية "لألتوي مايو" ومن خلال النتائج التي توصلت إليها النظرية وأن القيادة تلعب دورا أساسا في التأثير على تكوين فرق العمل وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم كما تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين العمال وأن الأجر ليس هو كل ما يريده العامل بل هناك حاجات معنوية يسعى العامل لتحقيقها. (1)

ومن خلال زيادة الباحثة لميدان الدراسة لاحظت أن هناك ثباتا ملحوظا في سلوكيات الموظفين الدائمين وموظفي عقود ما قبل التشغيل، حيث ان موظفي العقود يبذلون جهدا مضاعفا مقارنة بالموظفين الدائمين.

وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة "لآدمز" على أنه عندما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المداخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الناتج، فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من

¹ -الرجوع الى المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فصل الخامس.

راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره وبالتالي تقل إنتاجية عند عدم تلبية طلبه. (1)

جدول رقم (19): العلاقة بين النقد الموجه لأسلوب الأداء أمام الزملاء وبين الشعور بإستغلال الكفاءة المهنية.

مجموع		لا		نعم		الشعور بإستغلال لكفاءة توجيه النقد أمام زملاء العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%6.60	4	%0	0	%6.60	4	دائما
%45.90	28	%18	11	%27.90	17	أحيانا
%47.50	29	%24.60	15	%23	14	إطلاقا
%100	61	%42.60	26	57.40%	35	مجموع

(س23، س33)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 4.081 X^2 الجدولة 5.99

درجة الحرية: 2

المصدر: الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين النقد الموجه لأسلوب الأداء أمام زملاء العمل وبين الشعور بإستغلال الكفاءة المهنية، لموظفي العقود، أما فيما يتعلق بالنقد الموجه لأسلوب الأداء أمام الزملاء فنلاحظ أن نسبة 47.50% من إجمالي العينة أجابوا بأنه لم يوجه إطلاقا النقد لأسلوب الأداء أمام زملاء العمل، تليها نسبة 45.90% من إجمالي العينة أجابوا بأنه أحيانا يوجه لهم النقد أمام زملائهم في العمل، وفي الأخير نجد نسبة 6.60% من إجمالي العينة أجابوا بأنه دائما يوجه لهم النقد أمام زملائهم في العم، أما فيما يتعلق بمتغير الشعور بالاستغلال الكفاءة المهنية فنلاحظ أن نسبة 57.40% من إجمال العينة أجابوا بنعم وأن كفاءتهم المهنية مستغلة من طرف المرؤوسين تليها نسبة 42.60% من إجمالي العينة أجابوا بأن كفاءتهم المهنية ليست مستغلة من طرف المرؤوسين.

أما فيما يخص بالعلاقة بين توجيه النقد لأسلوب الأداء العمل لموظفي عقود ما قبل التشغيل وبين الشعور بإستغلال الكفاءة المهنية، لموظفي العقود، نلاحظ أن نسبة 27.70%

¹ - الرجوع إلى المداخل النظرية للأمن الوظيفي، فصل الخامس.

من أفراد العينة أجابوا بأنه أحيانا يوجه لهم النقد لأسلوب الأداء أمام زملائهم وأنهم يشعرون باستغلال كفاءتهم المهنية من طرف المسؤولين يليها نسبة 23% من أفراد العينة أجابوا بأنه إطلاق لم يوجه لهم النقد أمام زملائهم وأنهم يشعرون باستغلال كفاءتهم المهنية وأخيرا نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم دائما يوجه لهم النقد أمام زملائهم في العمل وأن كفاءتهم المهنية مستغلة من طرف الرؤساء، بالمقابل نجد نسبة 24.60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم إطلاقا لم يوجه لهم النقد لأسلوب أداءهم أمام زملاء العمل وأن كفاءتهم المهنية لم يتم استغلالها من طرف الرؤساء، يليها نسبة 18% من أفراد العينة أجابوا بأنه أحيانا يوجه لهم النقد لأسلوب العمل أمام زملائهم في العمل وأنهم لا يشعرون بأن كفاءتهم المهنية مستغلة، وأخيرا تتعدم الإجابة بدائها وأحيانا لكلا المتغيرين.

ولإيجاد العلاقة بين توجيه النقد لأسلوب العمل أمام زملاء العمل والشعور باستغلال الكفاءة المهنية تم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أصغر من قيمتها الجدولة وهذا يعني نقبل الفرض القائل باستقلالية النقد الموجه لأسلوب الأداء أمام زملاء العمل عن شعور الموظف بأن كفاءته المهنية مستغلة، ونرفض الفرض البديل القائل باللاستقلالية النقد الموجه لأسلوب الأداء أمام زملاء العمل عن شعور الموظف بأن كفاءته المهنية مستغلة على مستوى معنوية 0.05.

وبالرجوع إلى نظرية "فريدريك تايلور" ومن خلال المبادئ التي وضعها نجد مبدأ وحدة الأمر وهي التي يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط. (1)

ومن خلال المقابلة مع مسؤول مكتب العقود أقر بأنه لا يوجه النقد لموظف العقود بل يتم التعامل معه حسب القوانين السارية المفعول ومن خلال العقد المبرم من رب العمل والمؤسسة. (2)

ومن خلال نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة ومن بين آراء "كريس أجيرس" نظرية هذه أن الانتماء يملك طاقة سيكولوجية موجهة، فإذا شعر بأن أهداف المنظمة قد منحت

¹ -الرجوع إلى المداخل للنظرية المناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² -الرجوع إلى المقابلة رقم (04) مع مسؤول مكتب العقود.

أولوية على أهدافه الخاصة، فإنه يشعر بالإحباط وعدم الرضا ويعمل على إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

جدول رقم (20): العلاقة بين وجود تنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل وبين الشعور بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل.

مجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		الشعور بالإرهاك وتعب وتنسيق وتعاون بين زملاء العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%24.60	15	%0	0	%18	11	%6.60	4	نعم
%31.10	19	%6.60	4	%6.60	4	%18	11	لا
%44.30	27	%4.90	3	%27.90	17	%11.50	7	إلى حد ما
%100	61	%11.50	7	%52.50	32	%36.10	22	مجموع

(س27، س34)

عند مستوى معنوية 0.05

X^2 المحسوبة: 12.277 X^2 الجدولة 9.4

درجة الحرية: 4

المصدر: برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين وجود تنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل وبين شعور الموظف بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل نلاحظ. فيما يتعلق بوجود تنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل نلاحظ أن نسبة 44.30% من إجمالي العينة أدلوا بأنه إلى حد ما يوجد تنسيق وتعاون بين زملاء العمل، تليها نسبة 31.10% من إجمالي العينة أدلوا بأنه لا يوجد تنسيق وتعاون بين زملاء العمل وفي الأخير نجد أن نسبة 24.60% من إجمالي العينة أدلوا بأنه نعم يوجد تنسيق وتعاون بين زملاء العمل.

أما فيما يتعلق بالشعور بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل فنلاحظ نسبة 52.50% من إجمالي العينة أدلوا بأنهم أحياناً يشعرون بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل تليها نسبة 36.10% من إجمالي العينة أدلوا بأنهم دائماً يشعرون بالإرهاك والتعب

¹ - الرجوع إلى المداخل للنظرية للأمن الوظيفي، فصل الخامس.

عند الانتهاء من العمل، وفي الأخير نجد نسبة 11.50% من إجمالي أدلوا بأنهم إطلاقاً لم يشعروا بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل.

أما فيما يخص العلاقة بين وجود التنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل وبين الشعور بالإنهاك والتعب عند الإنهاء من العمل، ونلاحظ أن نسبة 27.90% من أفراد العينة أدلوا بأنهم إلى حد ما يوجد تنسيق وتعاون بين الزملاء في العمل وأنهم أحياناً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل ويليها نجد نسبة 18% من أفراد العينة أدلوا بأنه يوجد تنسيق وتعاون بينهم وبين زملائهم في العمل وأنهم أحياناً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، وفي الأخير نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أدلوا بأنه يوجد تنسيق وتعاون بينهم وبين زملائهم في العمل وأنهم دائماً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، بالمقابل نجد أن نسبة 18% من أفراد العينة أدلوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين زملاء العمل وأنهم دائماً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، يليها نسبة 11.50% من أفراد العينة أدلوا بأنه يوجد إلى حد ما تنسيق بينهم وبين زملائهم في العمل، وأخيراً نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أدلوا بأنه يوجد تنسيق بينهم وبين زملائهم في العمل وأنهم دائماً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، بالمقابل نجد نسبة 6.60% من أفراد العينة أدلوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين زملائهم في العمل وأنهم إطلاقاً لا يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، يليها نجد نسبة 4.90% من أفراد العينة، أدلوا بأنه إلى حد ما يوجد تنسيق بينهم وبين زملائهم في العمل وأنهم إطلاقاً لا يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل.

ولإيجاد العلاقة بين وجود تنسيق وتعاون بين زملاء العمل وبين الشعور بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل ثم حساب قيمة X^2 فوجد أنها أكبر من قيمتها المجدولة وهذا يعني رفض الفرض القائل باستقلالية وجود تنسيق وتعاون بين زملاء العمل عن الشعور بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، وقبول الفرض البديل القائل باللاستقلالية، وجود تنسيق وتعاون بين زملاء العمل عن الشعور بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل، عند مستوى معنوية 0.05 .

وبالرجوع للنظرية (Z) لاوش" ومن خلال عنصر المهارة والذي يعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكن من تكوين فرق عمل متجانسة وتحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. (1)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط والتنمية والاستشراف والتوجيه صرح وأكد على أن بعض موظفي العقود يقدمون خدمات تفوق الدائمين. (2)

وقد اكدت نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة من خلال فروضها أن الموظف أدنى التسلسل الهرمي للتنظيمي يكون مستغل من طرف رؤسائه مما يؤدي إلى شعور الموظف بالإرهاك والتعب عند إنهائه من عمله مما يخفض معدلات الأمن الوظيفي. (3)

نتائج الفرضية الثالثة:

أثبتت الشواهد والمعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجداول المركبة والمتعلقة بالفرضية الثالثة، وتبعاً لمعامل X^2 لتوضيح فيما إذا كانت هناك دلالة على وجود استقلالية أو الاستقلالية بين المتغيرين عند مستوى الخطأ 5%. وبناءاً على المعطيات الكمية الجدول المركب رقم (17) التي أجاب من خلالها وبنسبة 60.70% من إجمالي العينة بأنه لا توجد عدالة في توزيع العمل بين موظفي العقود والموظفين الدائمين وأنهم يشعرون بالاستغلال في العمل بنسبة 59% من إجمالي العينة حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين الدائمين و موظفي العقود وشعور هذا الاخير بالاستغلال في العمل.

كما اثبتت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من الجدول المركب رقم (18) التي صرح من خلالها وبنسبة 72.10% من إجمالي أفراد العينة بأن زملاء العمل الدائمين أحسن حالاً منهم وأن الأجر يتوافق مع حجم العمل المؤدى

¹ -الرجوع الي المداخل للنظرية المناخ التنظيمي، فصل الخامس.

² - مقابلة رقم (02) مع نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط والتنمية والإشراف.

³ - الرجوع الي المداخل للنظرية الأمن الوظيفي، فصل الخامس.

لموظف عقود ما قبل التشغيل بنسبة 77% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين المتغيرين الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين وتوافق الأجر مع حجم العمل المؤدى لموظف عقد ما قبل التشغيل.

كما أوضحت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية من خلال الجدول المركب رقم (19) إلى أدلى من خلالها وبنسبة 47.50% من إجمالي العينة بانهم إطلاقاً لا يواجه لهم النقد أمام زملاء العمل الدائمين وأنهم لا يشعرون باستغلال كفاءتهم المهنية بنسبة 57.40% من إجمالي العينة، وحيث أكد معامل X^2 على وجود استقلالية بين توجيه النقد لأسلوب الأداء لموظف العقود ما قبل التشغيل وشعوره باستغلال كفاءته المهنية.

وكما أشارت المعطيات الكمية التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية ومن خلال الجدول المركب رقم (20) التي أقر من خلالها وبنسبة 44.30% من إجمالي العينة أنه توجد إلى حد ما تنسيق وتعاون بين الزملاء (الدائمين) في العمل وأنهم أحياناً يشعرون بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل بنسبة 52.50% من إجمالي العينة، حيث أكد معامل X^2 على عدم وجود استقلالية بين التنسيق والتعاون بين الزملاء (الدائمين) في العمل والشعور بالإنهاك والتعب عند الانتهاء من العمل

من خلال النتائج المتحصل عليها ووفقاً للجدول المركبة رقم (17-18-19-20) والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

"تعمل فرق العمل على تكريس الاستغلال الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة.

وبناءً على معامل X^2 الذي يربط بين مختلف متغيرات الفرضية الفرعية الثالثة يتبين لنا وبنسبة 75% من النتائج تؤكد على عدم تحقق الفرضية الثالثة وهذا دلالة على وجود استقلالية بين متغيرات الفرضية أما بنسبة 25% المتبقية فإنها تؤكد على تحقق الفرضية، ووجود الاستقلالية بين متغيرات الفرضية ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

• نتائج الدراسة:

وفي خضم ما تم عرضه من تحليل البيانات التي تم جمعها من الواقع الميداني بإستخدام الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة والمقابلات الحرة، والملاحظة البسيطة، بهدف إختبار الفرضيات من أجل الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وانطلاقاً من نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة للدراسة الميدانية ومن خلال الجداول المركبة وبالاعتماد على معامل X^2 للكشف عن وجود استقلالية من عدمها بين متغيرات الدراسة والذي أظهر بأن الفرضية العامة والتي انبثقت عن التساؤل الرئيسي مفادها: هل يعمل المناخ التنظيمي للمؤسسة على تجسيد لأبعاد فقدان الامن الوظيفي لدى موظفي العقود ما قبل التشغيل في المؤسسة مجال الدراسة؟ وهي فرضية رئيسية تعبر عن الوجه الحقيقي والرئيسي من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و فقدان الأمن الوظيفي وما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تجسيد لأبعاد فقدان الأمن الوظيفي إذ تبين لنا ومن خلال حساب قيمة X^2 لجميع جداول الدراسة الميدانية حيث جاءت النسبة بطريقة سالبة 66.67% مما يدل على عدم تحقيق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها: لا يعمل المناخ التنظيمي للمؤسسة على تجسيد لأبعاد فقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. بينما جاءت بطريقة موجبة نسبة 33.33% مما يدل على تحقق جزء من الفرضية العامة وحسب هذه الحالة وجود فارق بين ما حددته المؤشرات الميدانية الراهنة وما ذهبت إليه الطروحات النظرية و الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة حيث نجد تباين واضح في آراء وتصريحات أفراد عينة الدراسة، من خلال النتائج الامبريقية التي تم الحصول عليها حيث تعتبر دليل على وجود عوامل أخرى لها أثر واضح على دافعية الافراد و مدى تمكنهم من أداء عملهم، كالعوامل السوسيواقتصادية و الاجتماعية مما يدفعهم للعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل و ذلك لغياب البديل و قلة فرص العمل، رغم مستواهم التعليمي العالي هذا ما يؤدي بهم الى فقدان الامن الوظيفي.

- وفي خضم ماسبق الحصول عليه من نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة المتوصل إليها، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن معالجتها في ظل الدراسات السابقة، و التي استخلصناها من خلال الدراسة الميدانية وهي كالاتي:
- لا توجد علاقة بين نمط السلطة المطبق داخل المؤسسة والزيادة في واجبات ومهام موظف عقود ما قبل التشغيل. وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "لستيلز" ويتوافق مع نتائج الدراسة العربية "للمياء حسن عبد المعطي".
 - لا سلوب السلطة المطبق تحل المؤسسة علاقة بتفويض الرئيس الموظف عقود ما قبل التشغيل بإنهاء عمله دون موافقته. وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الجزائرية "لفوزية غياط" ويتوافق مع نتائج الدراسة الأجنبية "لستيلز" .
 - وضوح اللوائح والأنظمة والخاصة بالعاملين ليس له علاقة بصعوبة وتعقيد في المهام المسندة إلى موظف عقود ما قبل التشغيل. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة العربية "للسكران". ويتعارض مع نتائج الدراسة العربية "للخرب".
 - موضوعية قرارات الادارة ليس لها علاقة بالتداخل في صلاحيات عمل موظف عقود ما قبل التشغيل مع عمل الموظفين الدائمين. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الجزائرية "لعيسى قبقيب"، وما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "للليم".
 - لا توجد علاقة بين المكافآت الممنوحة من طرف الإدارة على الأداء الجيد وبين صرامة وجمود إجراءات العمل التي تجعل موظف العقود ما قبل التشغيل مكرها على أداء عمله. و هذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الجزائرية "لعيسى قبقيب"، ويتعارض أيضا مع نتائج الدراسة العربية "للمياء حسن عبد المعطي".
 - لا توجد علاقة بين الأجر الذي يتقاضاه موظف العقود ما قبل التشغيل مقارنة بالجهد اي يبذله في العمل وبين شعوره بالإحباط أثناء تأدية عمله. و هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الجزائرية "لعيسى قبقيب"، وما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "للليم".
 - هناك علاقة بين حصول موظف عقود ما قبل التشغيل الدعم من طرف رئيسه في العمل ومن جعله يكره البقاء في العمل. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الأجنبية "لستيلز"، وما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "لأشفوردي، ويويوكورو".

- توجد علاقة بين مراعاة المؤسسة للظروف النفسية والصحية لموظف عقود ما قبل التشغيل وبين شعوره بالإكراه عند أداء عمله. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة العربية "للوزان"، و مع نتائج الدراسة العربية "للمياء حسن عبد المعطي"، وما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "لليم".
- لا توجد علاقة بين عدالة توزيع العمل بين موظفي عقود ما قبل التشغيل والموظفين الدائمين وبين الشعور بالاستغلال في العمل، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الأجنبية "لبيتر".
- الحالة الحسنة لزملاء العمل الدائمين ليس لها علاقة بمدى توافق الأجر مع حجم العمل المؤدى حتى من طرف موظفي عقود ما قبل التشغيل، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة العربية "للخرب"، و هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الجزائرية "لأكساس نريمان"، و يتوافق أيضا مع نتائج الدراسة الجزائرية لكحيله عائشة.
- لا توجد علاقة بين النقد الموجه لموظف عقود ما قبل التشغيل لأسلوب أدائه اما زملاءه الدائمين وبين شعوره بأن كفاءته المهنية مستغلة من طرف مسؤولية، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الأجنبية "لليم"، وما يتعارض مع نتائج الدراسة الجزائرية لأكساس نريمان.
- توجد علاقة بين تنسيق وتعاون موظفي عقود ما قبل التشغيل والموظفين الدائمين في العمل وبين الشعور بالإرهاك والتعب في العمل، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة العربية "لعيسي"، وهذا ما يتوافق أيضا مع نتائج الدراسة الأجنبية "لليم".

خاتمة

إن طموح المجتمع الجزائري ورغبته للارتقاء بمستوى التعليم العالي يزداد يوما بعد يوم، وإن هذا الطموح وتجسيده إلى أفكار علمية ينبغي أن لا يغيب عن الأنظار والأذهان فالأهداف الأساسية للعملية التعليمية هي إمداد المجتمع بالكوادر التي تساهم في تنميته وتطويره، وما تبنى عليه تلك الأهداف من أسس ومبادئ تميز هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات، كما يجب أن يكون حاضرا دائما عند التفكير في التحسين والتطويرات الانجازات الأكاديمية والأنشطة المختلفة في التعليم العالي لا يمكن فصلها بأي حال من الأحوال عن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث تظهر مخرجات الجامعة بشكل كبير ضمن سياسة التشغيل للعمالة المؤقتة نظرا لظروف السوق الاقتصادية للمجتمع ووجود فائض في اليد العاملة. ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية بطريقة علمية والتي تمحورت حول علاقة المناخ التنظيمي بالأمن الوظيفي لدى عينة عقود ما قبل التشغيل عبر فصول بحثنا هذا بأن نجد إجابة عن السؤال الذي طرحناه في بداية هذه الدراسة والذي صيغ بالشكل التالي :

هل يعمل المناخ التنظيمي على تجسيد أبعاد فقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وفي خضم هذه المحاولة جابهتنا عدة صعاب أهمها أن الموضوع يتداخل في أكثر من إختصاص، ويلتقي عنده أكثر من علم، وفحوى الصعوبة فيه التوفيق بين الأخذ من تلك الاختصاص (علم النفس تنظيم وعمل، علم الاقتصاد والتسيير... إلخ) والمحافظة في نفس الوقت على الارتباط بروح تخصصنا وهو علم الاجتماع تنظيم والعمل، وكذلك صعوبة الموضوع بحد ذاته بإعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية، أيضا قلة معلومات الباحثة حول هذا النوع من المواضيع التي تنتمي إلى مجال السلوك التنظيمي، وأهم صعوبة هي إنعدام المراجع المتتالة للموضوع ولاسيما موضوع الأمن الوظيفي.

ولقد استعنا على تجاوز هذه الصعوبات بالالتزام بالأسس المنهجية والهيكل النظرية الكبرى في علم الاجتماع التنظيم والعمل وجعلناها موجهات لمسار البحث وعليه. فإن الدراسة كشفت كما أسلفنا سابقا من خلال النتائج المتحصل عليها عن عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وفقدان الأمن الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في جامعة

محمد بوضياف بالمسيلة . وذلك بناء على الشواهد والمعطيات الكمية والكيفية التي تحصلنا عليها من دراستنا الميدانية وتبعاً لمعامل $2X$ الذي يحدد مدى الاستقلالية أو عدم الاستقلالية بين متغيرات الدراسة ووفقاً للفرضيات الدراسة النابعة عن أبعاد المفهومين المعنيين بالدراسة والبحث .

وفي خضم ما سبق ذكره فإن الدراسة الراهنة وفت نسبياً بالتحليل العلمي لبعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وفتح نافذة بحثية تستحق الوقوف أمامها مطولاً وإستفائها حقها بالبحث والتنقيب والدراسة، لمعالجة ظاهرة المناخ التنظيمي مع جوانب أخرى مختلفة، كالاتصال، الحوافز، القيادة، الإشراف.. الخ.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المصادر:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، ج5، دار صابر، بيروت، 2005.
2. ابن منظور: لسان العرب، ج13، دار المعارف، القاهرة، مصر، دون ذكر السنة.
3. جرودون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري و اخرون، مجلد1، ط(2)، 2007.
4. الجريدة الرسمية رقم 91 الصادرة بتاريخ 06 ديسمبر 1998.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي: الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 6 مارس 2011.
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ 24 ربي الثاني عام 1429 الموافق لـ 30 أبريل 2008.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة بتاريخ الأول من ربيع الثاني عام 1432 هـ الموافق لـ 6 مارس 2011.
8. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، مصر، 2009.
9. الفيروز آبادي، مجد الدين بن يعقوب: القاموس المحيط، ط2، دار إحياء التراث العربي بيروت، 2003.
10. المادة 08 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.
11. المادة 11 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.
12. المادة 12 من القانون 11/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.
13. مرسوم تشريعي 94-08 مؤرخ في 26 مايو سنة 1994، يتضمن القانون التكميلي لسنة 1994.
14. مرسوم تنفيذي 94-336 المادة 05.
15. مرسوم تنفيذي في 94-336 مؤرخ في 24 أكتوبر 1994 يتضمن تطبيق أحكام المادة 22 من المرسوم 94-08.

16. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مهارات وعناصر الإشراف: المهارات الإشرافية الفندقية، الوحدة الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم وتطوير المناهج.

17. هلال علي: معجم المصطلحات الإدارية، جامعة القاهرة، مركز الدراسات السياسية، القاهرة، 1993.

الكتب:

1. إبراهيم عمر وآخرون: الشخصية ونظرة التنظيم، مجلة العلوم الإجتماعية، م(12) ع(4)، جامعة الكويت، 1988

2. أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية-مصر، 2005.

3. أبو شامة عباس: القيادة في المجال الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

4. أحمد الخطيب، عادل سالم معايدة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد-الأردن، 2009.

5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.

6. ادريس سهيل: المنهل، فرنسي-عربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006.

7. أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دون ذكر السنة.

8. البخاري نبيل الحسين وراغب مدحت مصطفى: إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.

9. بشير العلاق: الإدارة الحديثة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

10. بليزر إدوارد: الأمن الوظيفي والتوظيف، ترجمة، موسى سعيد، المكتب الجامعي، الحديث، الاسكندرية، 1990.

11. بن صاري ياسين: عقد العمل المحدد، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

12. التميمي عبد العزيز: أساليب السلامة وتطبيقاتها، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1984.

13. تيماشيف نيقولا : النظريات الإجتماعية ، ترجمة : أحمد زايد وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1977.

14. الثبتي أحمد سعيد: السلامة بين المفهوم والتطبيق، مطبعة الصلاح، جدة، 1992.

15. الجحني علي بن فايز: الإعلام الأمني والرقابة من الجريمة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.

16. جلال مصطفى القريشي: شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

17. الحازمي خليل بن عبيد: الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ط3، الرياض، 201
18. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط3، القاهرة، 1984.
19. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
20. حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
21. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دارالحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
22. حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية بالمؤسسة التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008.
23. حمود خضير كاظم: السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
24. حي روشيه: علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تاكوت بارسونز، ترجمة محمد الجوهري واحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، 1981.
25. خاشفي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار الخويجي للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
26. الخضرا بشير، وآخرون: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995.
27. خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجعابي، المكتبة المصرية، صيدا، بيروت، 1997.
29. الدوري زكريا مطلب: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
30. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية المستقبلية) (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
31. رشيد أحمد: نحو مفهوم متطور للإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط2، دون ذكر البلد، 1992.
32. رشيد زرواتي: مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، ط1، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
33. الزامل عبد الله: نظريات الحوافز تطبيقاتها في مجال العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

34. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
35. زمري زكي: الاقتصاد السياسي لبطالة تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية، الكويت، دون ذكر السنة.
36. سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
37. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001.
38. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي، في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية دار القصة للنشر، 2012.
39. سعيد مؤيد السالم، القوة التنظيمية، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، الأردن.
40. سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل والتنمية)، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
41. -سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل-البطالة-التنمية)، ج(2) ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون ذكر السنة.
42. السلمي على: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الغريب، القاهرة، دون ذكر السنة.
43. السلوم حميد إبراهيم: السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ندرة وتخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980.
44. سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
45. سليمان حنفي محمود و أبو إدريس، محمد الغزالي: السلوك الإداري، المكتبة العلمية، الزقايق، مصر، 1996.
46. سليمان مؤيد سعيد: الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992.
47. سليمان مؤيد سعيد: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العربية للإدارة، م11، ع1، 1987.
48. السيد معين أمين: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، دون دار وبلد النشر، 2010.
49. سيزلاقي ووالاس، مارك جي: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992
50. شار لزهل وجونز جاريت: الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.

51. الشراوي سعاد، : أداء الإدارات الحكومية في العالم العربي بين مثالية التنظيم وتعقيدات التطبيق ندوة التطوير الإداري والعالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، دون ذكر السنة.
52. الشمري فهد عايض: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، 2002.
53. صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
54. طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي: نظرية المنظمة، دار البارودي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
55. الطجم عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية، التطبيقات، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة الرياض، 2000.
56. الطراونة محمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مؤتمنة للبحوث والدراسات، مجلد 17، ع1، جامعة مؤتمنة، عمان-الأردن، 2002.
57. الطريقي عبد الله ابراهيم: نحوى مفهوم شرعي للسلامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض 1995.
58. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
59. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
60. عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
61. عبادة مديحة أحمد: علم الاجتماع الصناعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
62. عبد الرحمان العيسوي: علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2004.
63. عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، ط1، شعاع للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2005، ص9.
64. عبد السلام أبو قحف محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ط1، 2000، ص220.
65. عبد المعطي، عبد الباسط: إتجاهات نظرية في علم الاجتماع، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981.
66. عبد الناصر توفيق العطار: أحكام قانون العمل (الصادر بالقانون رقم 13 سنة 2003)، 2007 .

67. عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة قضايا و مفاهيم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
68. عبد الوهاب علي محمد: المدخل السلوكي في الإدارة نظرة متكاملة، مطابع معهد الإدارة، الرياض، 1990.
69. عبد الوهاب علي محمد: المدخل السلوكي في الإدارة نظرة متكاملة، مطابع معهد الإدارة، الرياض، 1990.
70. عبودي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006.
71. العثيماني يوسف بن أحمد: نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الإرهاب بالمملكة العربية السعودية، دون ذكر دار النشر، الرياض، 2006.
72. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
73. العديلي ناصر: الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
74. العرابي عبد القادر: النظريات الاجتماعية، رؤية نقدية، دار الخرجي للنشر و التوزيع، الرياض، 2003 .
75. العساف حمد بن صالح: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
76. عثماوي سعد الدين: الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.
77. علاقي مدني عبد القادر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة تهامة، الرياض، 1971.
78. علاقي عبد القادر مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة لنشر والتوزيع، جدة، 2007.
79. علاقي مدني عبد القادر: الأدري دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، ثقافة للنشر و التوزيع، جدة، 1989.
80. علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، 2005.
81. علي عسكر: اتجاهات في زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل، عدد 25، الإدارة العامة، 1986.
82. علي غريب: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.

83. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
84. العميان سلمان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات للأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
85. الفريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، ط2، عمان الأردن، 1994.
86. فضل الله فضل الله علي: السلوك التنظيمي، دراسته في تدريب و التطوير التنظيمي، (ط3)، المطبعة العصرية، دبي، 1997.
87. الفكهاني حسن: الموسوعة الحديثة في الأمن الصناعي، الدار العربية للموضوعات القاهرة، 1985.
88. فليه فاروق السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيره للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005 .
89. القبلان يوسف: آثار التدريب الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980.
90. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر، ط3، عمان-الأردن، 2004.
91. كرماللي سلطان: إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
92. كوهنت ران دال: مراحل تطور الأمن الوظيفي، ترجمة محمد مخيمر، دار غريب، طنطا، 1989.
93. كيفي ريمون، فان كيمن هودلوك: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجعابي، المكتبة المصرية، صيدا بيروت، 1997.
94. اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري رسالة معهد الإدارة، ع(49)، الرياض، 2003.
95. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
96. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
97. محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي" المكتب الجامعي الحديث، ج4، 2009.
98. محمد بالقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
99. محمد شفيق: البحث العلمي: الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981.

100. محمد عبد السميع: أساسيات الإدارة العامة، دار الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.
101. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب: إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، -2010.
102. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
103. محمد فتحي: 100 قانون للنجاح الإداري (تنمية المهارات الإدارية)، دار الرياءة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
104. المدهون موسى الجزراوي، إبراهيم: تحليل السلوك التنظيم، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1999.
105. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، ط1، مصر، 2009.
106. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 1995.
107. ملحم يحي: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
108. المنصورة محسن: الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد، 1970.
109. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
110. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مهارات وعناصر المشرف: للمهارات الإشرافية الفندقية، الوحدة الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم وتطوير المناهج.
111. المير عبد الرحيم علي: تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعربية الآسيوية، الإدارة العامة، الرياض، 1990.
112. المير عبد الرحيم: تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية و العربية، دار الشبل، الرياض، 1993.
113. النصف خالد حمود: تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارات الحكومية في العالم العربي من خلال تجربة وزارات الداخلية في دول مجلس التعاون الخليجي، دار ذات السلاسل، ط2، الكويت، 1995.
114. النمر سعود محمد سيد الحمزاوي: المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث كلية العلوم الإدارية الرياض، 1986.
115. النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1977.
116. نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011.

117. هرش ريتشارد، ترجمة: سيد عبد المتعال : الأمن الوظيفي، دار النهضة العربية، 1991.
118. هشام هاشم رفعت: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة و النشر، القاهرة مصر، 1996.
119. همام محمد محمود زهران: قانون العمل (عقد العمل الفردي)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
120. هوجر ديفيد: مرتكزات الأمن الوظيفي، مكتبة جرير، الرياض، 1991.
121. اليساري الهادي: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المحلية العربية للإدارة، المجلد (37)، ع(2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عماد-الأردن، 2005.
122. يوسف العيتري ويونس، سمير، عبد الرحيم، الرشدي يعد: مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، ط2، مكتبة العلاج، الكويت، 2005.
123. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، دون ذكر السنة.
124. يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخير علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- الرسائل الجامعية:**
1. أحمد محمد خميس السديري: آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق، رسالة ماجستير إدارة الاعمال، سلطنة عمان، 2010.
2. أميرة محمد رفعت حواس: أثر الإنزمام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
3. بخاري مريم سيف الدين، الرضا الوظيفي عند المعلمات في التعليم العام، منطقة مكة المكرمة، ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، 1986.
4. بلقاسم سلاطنية: سياسة التشغيل، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 1995.
5. بلمعروف وسيلة أحمد: الأمن الوظيفي والانتاجية في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995.
6. بن أحمد نوال: التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وقدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013/2012.
7. بوجمعة تقبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

8. الحايك هيام: مستويات الاحتراق الوظيفي لدى معلمي الحاسوب لدى المدارس الحكومية، الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 2000.
9. حجلان نور سالم: أثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1979.
10. الحربي خلف بن رشيد: المناخ التنظيمي السائد في كليات التعليم وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غي منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1999.
11. الحربي خلف: المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء التدريس، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999.
12. الحزب محمد عبد الله بن محمد: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
13. دجال مسعود: خريجوا الجامعة للبطالة والبحث عن التوظيف، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001.
14. سعدية قصاب: تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية على منطقة للشرافة، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر.
15. شلالى فارس: دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001-2004، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
16. الصيدلاني خالد بن صالح أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، منطقة المدينة المنورة، جامعة نايف للعلوم العربية، الرياض، 2000.
17. العبادي أحمد بن حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1420هـ.
18. عبد القادر هالة أحمد: المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1987.
19. العثماني عبد اللطيف: سليمان: تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي، ندوة التطوير للإدارة في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987.
20. عمران محمد عبد الجواد: اثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.

21. العمري سعد بن أحمد: إتجاهات العاملين في مصانع كيمياويات نحو تطبيق تعليمات السلامة، ماجستير، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض 2002.
22. العيسى غزيل سعد عبد الله: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي على المواصفات الإدارية للعاملات في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996.
23. فوزية غياط: دراسة تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011.
24. قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الهرم في علم الاجتماع تنظم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
25. القرني علي: الإعلام والاحتراق النفسي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2000.
26. القطامنة منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإيداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000.
27. محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي: المناخ المدرسي ومواقفه ودوره في أداء المعلمين بمراحل لتعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007.
28. محمد قريشي: القلق و علاقته بالتوافق الدراسي و التخصيل، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004.
29. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 2000.
30. النوري باسمة توفيق: المناخ التنظيمي في إطار الإقناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994.
31. هلال رحمون: المحاسبة التحليلية نظام المعلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .
32. هيفاء رضا جميل الفيل: الامن الوظيفي و الانتاجية في الاجهزة الحكومية، دراسة ميدانية على بعض الاجهزة الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير، الرياض، 1995.

مجلات والمؤتمرات:

1. اتفاقية أساسية ما بين القطاعات، تعلق بطرق تسيير وتنفيذ برامج أشغال المنفعة العامة ذات الاستعمال المكثف لليد العاملة، حررت في 29 جويلية 1996.
2. التوبحري محمد ابراهيم: أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية مقارنة، المجلة العربية للإدارة، ع1، رياض، 1989.
3. جابر رمزي رسمي: دراسة تقييمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 11، العدد 1، جامعة الأقصى، غزة، 2007.
4. الزوبعي محمد: تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو بعض الآخر، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد 21، 2004.
5. الزيود لماندر: واقع الاحتراق النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء، مجلة العلوم التربوية، عدد 1، الأردن، 2002.
6. السيارى الهادي: العلاقة بين الحقائق التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005.
7. عصفور محمد شاكرا: الاستقرار الوظيفي، مجلة المدينة، ع 176، شعبان 1992.
8. العواملة نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ع (3)، المجلد (11)، 1994.
9. فؤاد نجيب الشيخ، يحيى سليم: القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع1، السعودية، 2009.
10. القربوتي محمد: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، م 9، ع5، 1998.
11. الكلابي ورشيد: الاحتراق الوظيفي، دراسة استكشافية لمقياس ماسلار على الموظفين بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، السعودية، 2001.
12. مؤتمر العمل الدولي: تحالف عالمي لمكافحة العمل الجبري، التقرير الأول، مكتب العمل الدولي، ط1، 2005، جينيف. محمد تاميني: المدير العام لوكالة التنمية الاجتماعية، منشورات الوكالة، جوان، 2001.
13. مؤتمر العمل الدولي: تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري، مكتب العمل الدولي، التقرير الرابع، الدورة 103، جينيف، سويسرا، ط1، 2013.
14. مؤتمر العمل الدولي: تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري، مكتب العمل الدولي، التقرير الرابع، الدورة 103، جينيف سويسرا، ط1، 2013.

15. مؤتمر العمل الدولي: ثمن الإكراه، مكتب ومنظمة العمل الدولية، ط1، دورة 97، جنيف، 2009.
16. نعمة عباس الخفاجي وآخرون: قراءات في الفكر الإداري المعاصر (مخاطر الاغتراب النسوي وفقدان الأمن الوظيفي في حافزية المؤسسة)، تطور فكري، بحث ضمن وقائع المؤتمر الدولي السنوي لجامعة الزيتونة (نيسان 2007)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Al- falah ;M : the japanese management lessans for arab budens managers dirasat vol /17N°3 ; 1990.
2. Blau peter : bureaucreacy in modern siciet ; ramdan house ; new yourk ; 1965 .
3. bobbitet, al: manual organisationnal , behaior engle wood cliff ; N,j ; premtic – hall ;1977.
4. Comman vealh et Australia; emalovability skills for the fiture; eraing reform secton, department of education, scence and training, Australia, 2002.
5. Dow mey. kirk. Héberge, don and slogan; Jhon, "Congruence Bergen individuel néés; organisationnel climat job, satisfaction and performance", Académie of Management journal, 1974.
6. Green halgh L & rosenblatt Z, job onsecurity, toward conceptual cltual clarity, academy of manggement review vol 9 no 03, 1984.
7. Groupil Creorgette; luc brunet: L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants. 1985
8. Henry; Catherine, a Israël A.& house jales S. chanic job insurity amang automobile workers, effecte an job satisfaction and helth & medicime, 38 1994.
9. Human rights commission of Pakistan (HRCP): abolition of bonded labour: the testimony freed "haris" of (Lahore undated).
10. Koslowiski, steve, and doherty: Mary, "Integration of climate and leadership: Examination of neglected Isue", Journal of applied psychology, vol (4); 1989.
11. Lahey mary amme, job secutity is meaning measure', hansqs state universing, 1984.
12. Lowlier, Edward F.hall, Douglas, and Oldham, grreg R.: "Organizational climate and relationship."
13. luc brunet: clemate, organisationnel of effcité de sept polyvalentes au québe en miliennétropdition, revue de sciences de léducation, vol 19, n° 3, 1993.
14. Miles ; r ; marcro ; organisational ; behaviou ; 1980.
15. Ouchi willia : theory Z ; how alercan business can meet the japonese challenge ; meeding mass addisan wesley, 1981.
16. Parry Anne Lahey, job security, its meaning and reasur، P.H.D samsas state university, 1984.
17. Ried, edward johan: astudy of the relation ship between job srcutity, freellings of security, job satisfation and ronle in vovlement of teachers in selection public secondary schools, E.d.d, dissertation- state university of new york et albany, 1979.
18. Ross Tomas: the organizationnal climate of shol, revue international de léducation, vol 22, N°4, www.jst.org/satbale/3443272,(consultile31-12-2014)

19. Savoie andré, Brunat luc: **climat organisationnel et culture organisationnel**, apports distinctes ou redondance Revue quebécoise de psychologie, vol 21, N°3, 2000.
20. Steers Richard M. **organizational effectiveness: A Behavioral view, santa monica california: Good** year, 1977.
21. Susan jsh ford; **cynthia lee, philip bobko content; causes, and consequences of job insecurity; A thory- based Measure pand substantine test academy of mangement joumale**, vol, 32 no, U 1989.
22. Timm; paul, Brent; R. and petersan; Dipeople at work: **"human relation in organization: west publishing cee; Minnesota. 1982. to organizational structure; process and quformance, "organization behavior and human performance.** , <http://id.erudit.org/iderudit/900509ar> (consulté le 30-12-2014).

مواقع الإنترنت:

1. الموقع الإلكتروني: www.maqatel.com/openshare/behoth/askfia. يوم 27
2015/03/ الساعة 13:21.
2. الموقع الإلكتروني: WWW.CHOROUKOOLINE.COM يوم 2014/12/31. الساعة
09:30.
3. الموقع الإلكتروني: WWW.CHOROUKOOLINE.COM يوم 2014/12/31، الساعة:
10:30.
4. **ملخص تنمية الموارد البشرية**، الموقع الإلكتروني، يوم 23 /03/ 2015، الساعة 10:21
www.facebook.com/not.php?note/id:110976292276444

الملاحق

دليلة المقابلة الحرة

1-المستوى التعليمي

2-نوع الوظيفة في المؤسسة

3-كيف تصف السلطة المطبقة في المؤسسة اتجاه موظفي عقود ما قبل التشغيل؟

4-في حالة إرتكاب موظف عقود ما قبل التشغيل لأخطاء مهنية كيف يتم التعامل معه؟

5-هل يتم إشراك موظفي عقود ما قبل التشغيل في القرارات المتخذة؟

لا

نعم

في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟

6-كيف تصف عملية الإتصال من الإدارة إلى موظفي عقود ما قبل التشغيل ومنهم إلى

الإدارة؟

7-كيف تصف نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة إتجاه موظفي عقود ما قبل

التشغيل؟

8-هل هناك تدعيم للصلاة والروابط الاجتماعية بين الموظفين الدائمين وموظفي عقود

ما قبل التشغيل؟

9- كيف تصف الأداء المقدم من طرف موظفي عقود ما قبل التشغيل مقارنة بزملائهم

الدائمين؟

10-ألا ترى أن موظفي عقود ما قبل التشغيل يبذلون جهودا إضافية في أداء أعمالهم

داخل المؤسسة؟

11-كيف تصف الإستقرار النفسي والاجتماعي لموظفي عقود ما قبل التشغيل في

المؤسسة؟

12-هل طبيعة علاقة العمل التي تربط الموظفين المؤقتين تولد الإكراه لهم في العمل

ويؤدون أعمال لا تتماشى ورغباتهم؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

إستمارة حول:

**المناخ التنظيمي و علاقته بالأمن الوظيفي
لدى عمال عقود ما قبل التشغيل
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة**

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز
دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، لذا أرجو منكم ملاءمة هذه
الإستمارة بكل صدق و موضوعية مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية
بحته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك.

تحت إشراف :

الدكتور: رضا قجة

الطالبة:

كريمة قطوش

الموسم الدراسي: 2014/2015

البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 23 سنة من [27-23] سنة [32-28] سنة
من [37-33] سنة 38 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب مطلق متزوج أرمل
- 4- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر ماجستير
- 5- ما هي مدة عقد العمل: أقل من سنة من [3-1] سنوات من [6-3] سنوات
- 6- طبيعة العمل المؤدى: بسيط مؤهل متخصص
- 7- هل مارست نشاط آخر قبل إلتحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع هذا النشاط؟
-

بيانات خاصة بالبحث:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

نسق السلطة:

- 8- ما نوع نمط السلطة المطبق بمؤسستكم؟
دكتاتوري ديموقراطي فوضوي
- 9- هل الأنظمة واللوائح الخاصة بالعاملين واضحة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة "بلا" يسأل كيف ؟
- غموض في الاتصال
- الإدارة لا تطلعك عليها
- اللامبالاة من طرفك

..... أخرى تذكر

10- هل القرارات الصادرة عن الإدارة؟

- روتينية غير مخططة مخططة

11- ماهو الأسلوب الذي تعتمد السلطة في العمل؟

- الإقناع التحفيز المادي الإجبار

..... أخرى تذكر

12- هل بإمكانك تقديم إقتراحات تخص عملك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف؟

المشرف بشكل مباشر جماعة العمل

13- هل قرارات الإدارة موضوعية؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بلا" يسأل لماذا:

14- كيف تقيم القانون الداخلي للمؤسسة؟

.....

نظام الحوافز:

15- هل تمنحك الإدارة مكافآت على أدائك الجيد؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بلا" يسأل لماذا؟

- في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع هذه المكافآت؟

16- هل الأجر التي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول في العمل؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟

.....

17- هل تحصل على دعم من طرف رؤسائك في العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" يسأل ما نوع الدعم؟

18- هل تتلقى عبارات الشكر والتثناء من طرف رئيسك المباشر؟ نعم لا

19- هل تراعي المؤسسة ظروفك النفسية والصحية؟

نعم لا

20- هل يكافئك رئيسك في العمل عند أداء عملك بإتقان؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع المكافأة:

شكر وتقدير مكافأة مالية أخرى تذكر

21- كيف تقيم نظام الحوافز؟

.....

فرق العمل:

22- هل توجد عدالة في توزيع العمل بينك وبين زملائك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا؟

23- هل يوجه لك النقد لأسلوب أدائك أمام زملائك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

24- هل زملائك أحسن منك حالا في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" يسأل لماذا؟

25- هل أنت مرتاح مع زملائك في العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "بلا" يسأل لماذا؟

26- هل تشعر بالتضايق من تصرفات زملائك في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" ما هو نوع المضايقات؟

27- هل هناك تنسيق وتعاون مشترك بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم لا إلى حد ما

- في الإجابة "بنعم" يسأل كيف؟

28- كيف تقيم معاملة رئيسك لك مقارنة بزملائك الدائمين؟

.....

II- الأمن الوظيفي:

1- الاستغلال الوظيفي:

29- هل حجم العمل الذي تؤديه يتوافق مع الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم لا إلى حد ما

30- هل تشعر بأنك مستغل في عملك؟

نعم لا إلى حد ما

- في حالة الإجابة "بنعم" يسأل كيف؟

31- هل تعمل أكثر من الوقت المحدد لك في العمل؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل لماذا؟

32- هل تؤدي عمل إضافي دون مقابل؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل لماذا؟.....

33- هل تشعر بأن كفاءتك المهنية مستغلة من طرف مسؤوليك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" يسأل كيف؟.....

34- هل تشعر بالإرهاك والتعب عند الانتهاء من العمل؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

35- كيف تقيم عملية توزيع المهام بينك وبين زملائك الدائمين في العمل؟

.....

2- الاحتراق الوظيفي:

36- هل يفوضك رئيسك لإنهاء عمله بدون موافقتك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

37- هل هناك زيادة في المهام والواجبات الملقاة عليك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

38- هل تحتاج إلى المزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكل إليك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

39- هل هناك صعوبة وتعقيد في المهام المسندة إليك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

40- هل هناك غموض في صلاحيات عملك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

41- هل هناك تداخل في صلاحيات عملك مع الآخرين؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً-أحيانا" يسأل كيف؟.....

42- هل تشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودك من قبل الإدارة؟ نعم لا

43- كيف تقيم المجهود الذي تبذله في العمل؟

.....

الإكراه في العمل:

44- إلى أي حد يمكن لمسؤولك أن يجعلك تكره البقاء في العمل؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ " إلى حد كبير - إلى حد ما " يسأل كيف؟.....

.....

45- إلى أي حد يمكن لسوء معاملة مسؤولك أن تجعلك تفكر في تغيير مكان عملك؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ " إلى حد كبير - إلى حد ما " يسأل كيف؟.....

.....

46- في رأيك ما هي الأسباب التي تجعلك مجبراً على أداء عملك؟

- المسؤولية الملقاة على عاتقك

- الظروف المعيشية

- لا يوجد بديل

- أخرى تذكر

47- هل صرامة وجمود إجراءات العمل تجعلك مكرراً على أداء عملك؟

نعم لا إلى حد ما

- في حالة الإجابة بـ "نعم-إلى حد ما" يسأل كيف؟.....

48- هل تشعر بالإحباط أثناء أداء عملك؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

- في حالة الإجابة بـ "دائماً- أحيانا" يسأل كيف؟.....

.....

49- هل تشعر بأنك مكره على أداء عملك؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

50- حسب رأيك ماهي الأسباب التي تدفعك لممارسة هذه الوظيفة؟

.....

