



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل



المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمنظمة مغرب بايب أندستري بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

إشراف. دكتورة

إعداد الطالب :

نجية. مامش

إسماعيل. عريهير

السنة الجامعية : 2019 - 2020

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى روح والداي رحمة الله عليهما وأسأل الله أن يجعل
قبريهما روضة من رياض الجنة وان يحشرهما مع النبيين والصديقين
والشهداء وحسن أولئك رفيقا.

إلى رفيقة دربي زوجتي التي ساعدتني ووقفت إلى جانبي دائما

إلى بناتي دانية ومريم حفظهما الله ورعاهما

إلى كل من أحببته وأحبني في الله

إسماعيل عريهير

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والحمد لله على جميل فضله وكرمه

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي

وأنتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة " نجية مامش " التي أشرفت على

العمل ولم تبخل بجهد أو نصيحة وكانت مثالا للعالم المتواضع

كما اشكر الأساتذة (اسمهان بلوم، مصطفى بوجلال، مريم شباح، أوصيف، بن

جاب الله يوسف) على تفضلهم بقبول تحكيم استمارة الاستبيان.

كما أتقدم بالشكر إلى زملائي علي، عبد الرشيد، ياسين على دعمهم لي

والله المستعان

إسماعيل عريهير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
ا.ب.ج	مقدمة
24 - 5	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
5	1. الإشكالية
7	2. فرضيات الدراسة
8	3. أهمية الدراسة
8	4. أسباب اختيار الموضوع
10	5. أهداف الدراسة
9	6. تحديد المفاهيم
13	7. الدراسات السابقة
23	8. المقاربة النظرية المعتمدة
50 - 25	الفصل الثاني : المنظمة المتعلمة رؤية سوسيو تنظيمية
26	تمهيد
26	1. تعريف المنظمة المتعلمة
27	2. خصائص المنظمة المتعلمة
30	3. أهمية المنظمة المتعلمة
32	4. الحاجة إلى المنظمة المتعلمة
35	5. مبادئ المنظمة المتعلمة
38	6. العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة
44	7. بعض النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة
50	8 - ملخص

72 - 51	الفصل الثالث : الاستقرار الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية
52	تمهيد
52	1. تعريف الاستقرار الوظيفي
53	2. أهمية الاستقرار الوظيفي
55	3. مظاهر الاستقرار الوظيفي
59	4. عوامل ومحددات الاستقرار الوظيفي في العمل
63	5. استقرار المنظمة كآلية لاستقرار العاملين
64	6. بعض النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي
72	7. ملخص
82 - 73	الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
74	تمهيد
74	1. مجالات البحث
75	2. المنهج المستخدم في الدراسة
75	3. أدوات جمع البيانات
77	4. الخصائص العامة لعينة البحث
121 - 83	الفصل الخامس : تحليل ومعالجة المعطيات الميدانية
84	تمهيد
84	1 - وصف أبعاد ومؤشرات المنظمة المتعلمة ومناقشتها
90	2 - وصف أبعاد ومؤشرات الاستقرار الوظيفي ومناقشتها
93	3 - اختبار الفرضيات باستخدام مصفوفة سبيرمان
96	4 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
97	5 - النتائج العامة
97	6 - التوصيات
99	7 - خاتمة
100	المراجع
107	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة المهنية	05
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	06
84	وصف البعد الأول للمتغير المستقل تشجيع التعاون الجماعي	07
86	وصف البعد الثاني للمتغير المستقل تشجيع التعلم الجماعي	08
88	وصف البعد الثالث للمتغير المستقل تمكين العاملين	09
90	وصف البعد الأول للمتغير التابع الارتباط الوظيفي	10
92	وصف البعد الثاني للمتغير التابع التماثل الوظيفي	11
93	اختبار الفرضيات باستخدام مصفوفة الارتباط سبيرمان	12
95	نتائج معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح العلاقة الكلية بين متغيري الدراسة	13

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	01
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	02
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة المهنية	04
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	05

مقدمة:

يتزايد الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الراهن وفي عالمنا المعاصر الذي أصبح يعيش أشكالا من التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية بصورة لم تكن مألوفة من قبل، وأصبح موضوع المنظمات المتعلمة من اكبر الموضوعات أهمية وحيوية في الفكر الإداري المعاصر، لذلك كانت أهمية تناول المنظمة المتعلمة والحاجة إليها لفهم كيف يمكن للمنظمة أن تتعلم؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة؟ وما هو تأثير عملية التعلم على أداء المنظمة.

إن العناية بموضوع المنظمة المتعلمة يتم على أسس علمية رصينة وهذا ما يدفع بالجميع إلى رصد ومعالجة حيثياته بما يحقق طموحات المجتمعات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، إلا أن السعي وراء تحقيق التميز والجودة والمهارة في العمل صاحبه الكثير من الإجهاد الذي اثر على العاملين في المنظمات، وهناك من يعتقد بان التحول إلى المنظمة المتعلمة يعزز من استقرار الفرد ويساعد في تحقيق أهدافه وطموحاته، لذا كان من الضروري تفهم مدلول التحول إلى المنظمة المتعلمة وأنها تمثل مطلباً ملحا في الغالب من اجل تحقيق الاستقرار، ويتجلى ذلك من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في تشجيع التعاون الجماعي من خلال فرق العمل الجماعية وتشجيع التعلم وتمكين العاملين، فالتحول إلى المنظمة المتعلمة ليس منافيا لعملية الاستقرار بل ربما يكون من أهم مقوماته، والاستقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم بل معناه التلاؤم والتناغم والتوازن بين متطلبات المنظمة المتعلمة من جهة والنظم والقواعد والمعايير التي تحكم سلوك الفرد من ناحية أخرى.

والاستقرار الوظيفي هو ناتج العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والذين هم السبب الجوهري في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وأيضاً الحصول على التدريب والتعلم والتطوير الوظيفي وفق خطة منهجية معتمدة، بالإضافة إلى أن المنظمة تعتمد في نظام المكافآت على الترقيات على مبدأ الكفاءة في تحديد مستوى الانجاز لأهداف المنظمة في إطار بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد العامل من داخل المنظمة أو خارجها بتكوين الإحساس لديه باحتمال فقدانه لوظيفته في أي وقت، وعليه فان الاستقرار الوظيفي ينمي شعور العاملين بالقناعة التامة عن الوظائف

التي يقومون بها نسبة إلى الأمان الوظيفي الذي توفره المنظمة لهم، وفي غالب الأحيان ينتج الاستقرار الوظيفي عما تتبعه المنظمات الرائدة من أنظمة وما تتخذه من قرارات مصيرية ناتجة عن رؤية مشتركة ثابتة تصب في مصلحة العاملين والمنظمة من جميع النواحي دون الانحياز إلى طرف دون الآخر.

وللاستقرار الوظيفي في العمل أهمية كبيرة ترفع من مستوى الإنتاج الوظيفي وتطوره وتضمن سير العمل بأمان، لان معظم المنظمات تتعرض لبعض المشاكل والأزمات المختلفة من حين لآخر، وغالبا ما يكون ذلك نتيجة لعدم تحقق الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر عامل أساسي لتحقيق النجاح والتقدم للمنظمة في سوق العمل لذلك لا بد من الحرص على توفير بيئة عمل مستقرة لضمان سير العمل بشكل ثابت وآمن عن طريق سد الثغرات المسببة لعدم تحقيقه، فالاستقرار الوظيفي هو السبيل الوحيد لتنمية شعور العاملين بالارتباط والولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها حتى وان تعرضت لبعض الأزمات لأنه يجعلهم يشعرون بالرضا التام عن وظائفهم مما يعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع والتقدم.

وبناء على ما سبق جاء اختيارنا لموضوع المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين؟

وبناء على ذلك فقد اشتملت هذه الدراسة على الجانب النظري من خلال ثلاثة فصول، تضمن الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها صياغة الإشكالية، فرضيات الدراسة التي تضمنت فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تعرضت لمتغيري الدراسة، ثم المقاربة النظرية المعتمدة.

وفي الفصل الثاني الخاص بالمنظمة المتعلمة رؤية سوسيو تنظيمية تم استعراض مفهوم المنظمة المتعلمة، خصائص المنظمة المتعلمة، أهمية المنظمة المتعلمة والحاجة إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة، مبادئ المنظمة المتعلمة، العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، وأخيرا عرض لأهم النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة.

في حين جاء الفصل الثالث الخاص بالاستقرار الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية، تناول الباحث فيه مفهوم الاستقرار الوظيفي، أهمية الاستقرار الوظيفي وأهم مظاهره، عوامل ومحددات الاستقرار الوظيفي، واستقرار المنظمة كآلية لاستقرار العاملين، وفي الأخير عرض لأهم النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي في العمل.

وفي الفصل الرابع تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الذي اشتمل على مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، الخصائص العامة لعينة البحث.

وفي الفصل الخامس تم عرض وتحليل المعطيات الميدانية من خلال التعرض للبيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها من خلال وصف أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة إضافة إلى حوصلة لأهم النتائج العامة والتوصيات وأخيرا خاتمة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1 . الإشكالية :

يشكل الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين فمن خلاله يكون الأداء التنظيمي للمنظمة، وقد تؤدي بعض العوامل المادية والاجتماعية والنفسية وحتى الثقافية إلى حالة من عدم الاستقرار، وبالتالي فإن استقرار العامل عامل مهم بالنسبة للمنظمة في تحسين الأداء والإنتاجية وتطوير المنظمة، والنهوض بها وتمييزها خاصة في وقتنا الحالي، وهذا ما دفع بالباحثين في علم اجتماع التنظيم والعمل للاهتمام بموضوع الاستقرار الوظيفي، والعوامل المرتبطة به مثل الرضا عن العمل والحوافز المادية والإنسانية وعوامل التكيف مع بيئة العمل، والمتتبع لدراسات عدد من الباحثين والاقتصاديين يلاحظ أنها جاءت لفهم آليات العمل والأداء داخل المنظمات، وفهم العوامل التي تؤدي للعامل إلى إتباع أنماط سلوكية معينة دون غيرها. ويمكن القول هنا بأن العامل إذا تولد لديه شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة يكون قد حقق درجة من الاستقرار في عمله بحيث يوجه تفكيره واهتمامه نحو تخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاجه عمله من مهام ومتطلبات وقدرات جديدة .

إن الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمات الجزائرية بقطاعيها العام والخاص لازال يشكل محور اهتمام الفاعلين السياسيين والاقتصاديين وعلى الرغم من سياسات إعادة الهيكلة والإصلاح والتغيير لا تزال المؤسسات الجزائرية تبحث معالم هويتها، وهو ما أدى بالموارد البشري إلى حالة من عدم الاستقرار، وهذا ما عكسته صيرورة الاحتجاجات والإضرابات المتكررة في كل القطاعات تقريبا المعبرة عن تذمر وسخط العمال لعدم تسوية وضعيتهم رغم الوعود والاتفاقات التي كانت تعقد تحت ما يسمى بالمركزية الثلاثية (الحكومة، النقابة، العمال)، ولكن كانت الأمور تسير بطريقة غير شفافة وفي ظل فساد إداري ومالي استشرى في جميع منظمات الدولة (القطاع العام والخاص)، مما حال دون تنمية هذا العنصر البشري وانعكس سلبيا على استقرار العاملين، وتوجه المؤسسات الصناعية والمنظمات عموما معظم اهتمامها على تحسين الإنتاج وتحقيق التميز وهذا من خلال تشكيل فرق العمل المؤهلة وتشجيع التعاون وتطوير أنماط جديدة في العمل من خلال تمكين العاملين مما يعزز من ثقة العامل بالمنظمة التي يعمل فيها ويزيد من ارتباطه وتقديره وحبه لعمله وللمنظمة معا .

ولقد أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم في العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين إلى تغيير في البيئة التنظيمية للعمل، أدى إلى ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والإبداع والإنتاج وتحقيق الأرباح، وتبين أن المنظمات التي لا

يمكنها التكيف الدائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي، وتطوير مستويات الأداء وتحسين الجودة سوف تتلاشى مع مرور الوقت، وفي المقابل فإن نظيراتها من المنظمات التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة وتتعامل مع المتغيرات تستطيع البقاء و الاستمرار وهذا ما يؤدي إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

ولاستيعاب مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أفضل يوضح كل من " سينج " و " هوفمان " انه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يطلق عليها منظمة متعلمة، لأنها مجرد عبارة لفظية تشتمل على عدد من المبادئ والقيم تستدعي المنظمات إلى تبني طرق تفكير حديثة في إطار ثقافي تنظيمي، وهي بذلك عبارة عن سلسلة تعلم وهي بمثابة الأفق الذي تبذل المنظمة جهودا للوصول إليه وتتقدم المنظمات إليه بدرجات متفاوتة. (الخوري و درويش و غنيم، 2015، ص 17).

وتبرز أهمية المنظمات المتعلمة في اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، كما تحرص على تنمية قدراتها من اجل التماشي مع المستقبل بكل ما تستدعيه المتغيرات المتلاحقة وهذا ضمن مبدأ التعلم، والمنظمة المتعلمة تعمل على تنمية العنصر البشري وتضعه ضمن أولويات أهدافها وصقله بكل المتطلبات التي تجعل منه عنصرا فاعلا وأساسيا يساعد المنظمة في الاستجابة للتغيرات المحيطة من خلال دعمه لعمليات التعلم التنظيمي.

إن لكل منظمة هدف معين غالبا ما يكون هدفا اقتصاديا، ولكن يجب أن لا تنسى هذه المنظمات أنها تقوم على ما يقوم به عمالها من جهود، ولهذا لا بد أن يكون لهذه المنظمات هدف آخر وهو تحقيق الاستقرار وإشباع حاجات العاملين، وبدأت المنظمات تدرك أن المسؤولية الفردية والجماعية ضرورية لتطوير آليات العمل وأن أسلوب الإدارة ضروري لتحسين مصلحة كل من العامل والمنظمة.

وينعكس نجاح أي منظمة واستمرارها في الإنتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والمستقرة وضمن جودة وقدرة إنتاجية عالية، ومن هنا يتبين أن الاستقرار الوظيفي للعاملين أمر ضروري له أهميته في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن استقرار الفرد في عمله يساعده على التوافق النفسي والاجتماعي، ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل المنظمة وفي المجتمع ككل، ونظرا لأهمية الاستقرار في العمل فإن المنظمات تحاول تحقيق رغبات العاملين المادية والمعنوية، وهذه الرغبات تتفاوت من حيث تأثيرها في سلوكيات العامل بطرق مختلفة تؤدي في النهاية إلى شعور العامل بالاستقرار في العمل أو

عدم الاستقرار، وانطلاقاً من هذه الحثيات وبغرض توجيه البحث قمنا بصياغة التساؤل الجوهرى الرئيسى التالى ما علاقة المنظمة المتعلمة بالاستقرار الوظيفى للعامل؟

ولبلورة معالم الموضوع قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما علاقة تشجيع التعاون الجماعى بالاستقرار الوظيفى للعاملين ؟

- ما علاقة تشجيع التعلم الجماعى بالاستقرار الوظيفى للعاملين ؟

- ما علاقة تمكين العاملين بالاستقرار الوظيفى للعاملين ؟

2 - فرضيات الدراسة

1.2 - الفرضية الرئيسية : توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفى للعاملين.

2.2 - الفرضيات الفرعية :

1.2.2 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين تشجيع التعاون الجماعى والاستقرار الوظيفى للعامل (بتعزيز الارتباط الوظيفى للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفى للعاملين).

2.2.2 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة بين تشجيع التعلم الجماعى والاستقرار الوظيفى للعاملين (بتعزيز الارتباط الوظيفى للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفى للعاملين).

3.2.2 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين تمكين العاملين والاستقرار الوظيفى للعاملين (بتعزيز الارتباط الوظيفى للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفى للعاملين).

3- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة لكون الإستقرار الوظيفي عامل مهم وفعال في حياة الأفراد والمنظمة، فالإستقرار يبعث بشعور الطمأنينة والارتياح والرضا لدى العامل وفي حالة ما إذا شعر العامل بأن أهدافه أصبحت واضحة يكون بذلك قد حقق درجة من الإستقرار في عمله، ويتحول تركيزه أكثر إلى كيفية تخطيط مساره الوظيفي وهذا من خلال توضيح ما يحتاجه العمل من متطلبات ومهام وتطوير للقدرات، وأيضاً من خلال تناول هذه الدراسة لقطاع حساس وجد مهم في المنظمات ونعني بهم فئة العمال ومحاولة إشباع رغباتهم وتحقيق متطلباتهم.

إضافة إلى هذا فالإستقرار الوظيفي له تأثير في نفسية العامل تدفعه إلى بذل مجهود اكبر ويحاول أن يطور من قدراته وتتكون لديه الرغبة في البقاء والانتماء للمنظمة ومواجهة تحديات العمل .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم العلاقة بين كون المنظمة متعلمة وتأثيرها على استقرار العامل من عدمه داخل المنظمة التي يعمل فيها، وكذلك كشف الجوانب الأساسية التي تزيد من ارتباط العامل بمنظمتها.

4 - أسباب اختيار الموضوع :

1.4 - الأسباب الذاتية :

- إن موضوع الاستقرار الوظيفي ونظراً لأهميته فهو يشكل مادة علمية ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ومنه جاءت الرغبة في التعرف أكثر على الظاهرة موضوع الدراسة.

- الرغبة في فهم العلاقة بين استقرار العامل في عمله والمنظمة المتعلمة.

- التعرف على مدى إهتمام المنظمة أو المؤسسة الجزائرية بالبيئة التنظيمية وظروف العمل التي تشجع على استقرار العامل ورضاه وتعزز من قيمة الارتباط والانتماء للمنظمة.

- الكشف والتعرف على العوامل الرئيسية المساعدة لاستقرار العامل من عدمه وخاصة في القطاع الخاص ميدان الدراسة.

2.4 - الأسباب العلمية :

- محاولة معرفة مدى اهتمام المنظمة الصناعية في الجزائر وخاصة في القطاع الخاص بمتغيرات البيئة ومسايرتها لتكنولوجيا المعرفة ودور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتحفيز العاملين على البقاء بالمنظمة.

- تعتبر الدراسة إضافة علمية وإثراء للمكتبة والباحثين.

5 - أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها أو يعترضها، وفي هذا السياق نبلور الأهداف المحورية التالية :

- محاولة الوقوف على مدى وجود التعاون الجماعي داخل المنظمة محل الدراسة.

- معرفة واقع الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة محل الدراسة.

- الوقوف على واقع وأساليب تمكين العاملين داخل المنظمة ميدان الدراسة.

- كشف مدى التماثل الوظيفي للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة.

- محاولة معرفة مدى ارتباط العاملين وتوحدهم بالمنظمة محل الدراسة.

- معرفة مدى وجود التعلم الجماعي للعاملين بالمنظمة ميدان الدراسة.

6 - تحديد المفاهيم :

1.6 - تعريف المنظمة لغة : تأتي بمعنى نظم، ينظم، تنظيماً، ومنها كلمة التنظيم أو المنظمة، وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي " Organisation " وتكتب في أمريكا عادة " Organization ". (بوفلجة، 1992، ص 13).

- اصطلاحاً : تعرف المنظمة بأنها كيان يضم عدداً من الأفراد أو الجماعات وتحتوي على إمكانيات مادية ومالية، وتسعى لتحقيق أهداف محددة وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي وفي إطار حدود واضحة ومحددة. (العريقي، 2013، ص 13).

2.6 - تعريف التعلم :

- تعلم learning اكتساب الميول والتصرف، وهو عملية تتكيف فيها نماذج استجابة سابقة مع تغيرات بيئية جديدة، ويتضمن التعلم تعديل سلوك الفرد وإعادة تنظيمه. (مصلح، 1999، ص. 308).

- هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، والذي يحدث نتيجة تجارب سابقة أو نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة. (العريقي، 2013، ص 64).

- ويعرف التعلم أيضاً بأنه : التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن اكتساب الفرد لمزيد من الخبرة والتجربة تجعله يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال مختلفة عن أشكال السلوك العادي قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. (السلمي، د ت، ص 144).

3.6 - تعريف المنظمة المتعلمة اصطلاحاً :

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر بحيث أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على منظمة التعلم مثل المنظمات العارفة " Knowin Organization " والمنظمات المفكرة " Thinking Organization ".

- يعرفها بيدلر " Pedler " : بأنها المنظمة التي تقوم بتسهيل عملية التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر والتفاعل مع التغيرات البيئية. (الكساسبة و الفاعوري، 2010، ص 121).

- تعريف ماركردت " Marqwardt " : المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تطوير قدرتها في إكتساب واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة. (الرشودي، 2009، ص 44).

- ويعرف سينج المنظمة المتعلمة: في كتابه الموسوم بـ " The Fifth Discipline " المنظمة المتعلمة بأنها: مجموعة الأفراد الذين يعملون على تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة، وتسعى إلى تجريب أنماط فكرية جديدة، وتضع مجموعة من الأهداف الجماعية، ويتعلم أعضاؤها باستمرار كيف يتعلمون جماعيا. (Senge,1990,p 2).

4.6 - التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة :

من خلال التعاريف السابقة لكل من "بيدلر" و "ماركردت" و "سينج" نستنتج أنها ركزت في مجملها تقريبا على أهمية التعلم والتعاون الجماعي وعلى حسن استخدام المعرفة ونشرها بين الأعضاء ورغم وجود اختلاف متباين إلا أن الفكرة الرئيسية للمنظمة المتعلمة تؤكد على التعلم المستمر للأفراد وعليه : تعرف المنظمة المتعلمة إجرائيا في هذه الدراسة على أنها : المنظمة التي تشجع الأفراد العاملين فيها على التعلم والتعاون بشكل جماعي، وتمكنهم من اكتساب المعرفة لتطوير وتحسين قدراتهم وتحقيق أهدافهم الموضوعية.

4.6 - الاستقرار الوظيفي :

1.4.6 - الاستقرار لغة : إستقر _ استقرار (قر) بالمكان ثبت / سكن. (تواتي، 2019، ص 54).

- والاستقرار بكسر الهمزة في عرف المصطلحات الديوانية : هو سجل نهائي يجمع ما استقر الأمر عليه من طلبات الإنفاق و الأرزاق، بعد الإثبات والفلك والوضع والزيادة والحط والنقل والتحويل، ونحو ذلك. (عمارة، 1993، ص 47).

2.4.6 - الوظيفة لغة : ج. وظائف ووظف، ما يعين من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك العهد والشرط والمنصب والخدمة. (تواتي، 2016، ص 55).

3.4.6 - الوظيفة اصطلاحاً : تمثل أصغر وحدة أساسية لأية منظمة، وهذه الوحدة الأساسية لها مسمى خاص بها يميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى. (صالح، أبو بكر و حمزاوي، 1994، ص 24).

- كما يطلق معنى الوظيفة على كل عمل يشغله الإنسان لدى الآخر، أو لدى جهة حكومية أو منظمة مقابل أجر محدد أو متفق عليه. (عوض، د ت، ص 26).

- ويقصد بالوظيفة : عملية جمع الأفراد في منظمة وتوزيع الأدوار والمهام والأعباء عليهم حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم في إطار شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات فيما بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف الموضوعية. (فليه و عبد المجيد، د ت، ص ص 85. 86).

4.4.6 - تعريف الاستقرار الوظيفي اصطلاحاً :

- يعرف عبد الواسع الاستقرار الوظيفي على أنه : إشعار العامل على الدوام بالبقاء في عمله والعمل على تحرره من الخوف طالما أن القواعد و الإجراءات المتبعة في صالحه وطالما انه يؤدي المهام والأعمال المسندة له. (عبد الواسع، 1973، ص 39)

- كما يعرف المبارك الاستقرار الوظيفي على انه : الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف أو العامل مما يترتب عليه الشعور بزيادة الارتباط بالمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة. (دادبي، 2013، ص 142).

- ويعرف كل من الصمادي و الرواشدة الاستقرار الوظيفي بأنه: التمتع بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم مغادرته نتيجة لإشباع جميع حاجيات ورغبات العامل من طرف المنظمة التي يعمل فيها. (تواتي، 2019، ص 58).

- ويعرفه هزبرغ على انه : شعور العامل باستمراره في العمل وعدم التهديد بالفصل وعدالة إدارة المنظمة في التعامل مع العاملين وهي تشمل المركز الوظيفي، وتفويض السلطات، وساعات العمل وبيئة ومكان العمل المحترم. (القهيوي، 2013، ص 153).

- كما عرفه احمد مصطفى طاحون (2013) : الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع العامل إلى البقاء والاستمرار في عمله بالمنظمة وهو اختيار طوعي وارادي. (استرجعت من : <https://www.albayan.se>)

5.4.6 - التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي :

هو حالة من الراحة النفسية والتوافق النفسي والاجتماعي للعامل، وهذا ما يعزز من ارتباطه وتمائله مع المنظمة التي يعمل فيها، ويسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معا.

5.6 - تعريف العامل :

1.5.6 - العامل في اللغة : العامل ج عمال وعاملون وعملة، كل من يعمل بيده، من يتولى أمور رجل في ماله ومملكه. (بن منصور ، 2014، ص 17).

2.5.6 - تعريف العامل اصطلاحا :

جاء في المادة الأولى، فقرة 2 من القانون الأساسي للعامل الصادر بتاريخ 04 أوت 1978 على أنه : " كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي، والفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال"، ومن ثم فقد أكد على تعميم أحكامه لتشمل جميع العمال في مختلف القطاعات المهنية الإدارية والاقتصادية أو القطاع الخاص. (هدفى، 2006، ص 47).

7- الدراسات السابقة :

1.7 - الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

- الدراسة الأولى: دراسة عامر مصطفى حسين الحاج محمود (2008)، دراسة موسومة بـ العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير.

انطلق الباحث من مشكلة الدراسة التي تكمن في محاولة التعرف على أهم العوامل التي تساهم في التحول إلى منظمة متعلمة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التالية :

- ما مدى انطباق وصف المنظمة المتعلمة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟
 - هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية والمنظمة المتعلمة؟
 - هل هناك علاقة بين ثقافة تحمل المخاطرة والمنظمة المتعلمة؟
 - هل هناك علاقة بين ثقافة الانفتاح والمنظمة المتعلمة؟
 - هل هناك علاقة بين الهيكل العضوي والمنظمة المتعلمة؟
- واعتمد الباحث على فرضية رئيسية مفادها : لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة التشاركية والقيادة الخادمة وثقافة الإنفتاح وثقافة تحمل المخاطرة والهيكل العضوي) والمنظمة المتعلمة .
- وتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية :
- لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمنظمة المتعلمة.
 - لا توجد أي علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والمنظمة المتعلمة.
 - لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة تحمل المخاطرة والمنظمة المتعلمة.
 - لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإنفتاح و المنظمة المتعلمة .
 - لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- وقد استخدم الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة كما استخدم أداة الإستبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة التي استهدفها من مجتمع الدراسة والتي كان حجمها 280 مفردة وهي عينة عشوائية.
- وقد خلص الباحث في دراسته إلى النتائج التالية :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على التوالي بين القيادة الخادمة وثقافة الإنفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتحول نحو المنظمة المتعلمة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبناء المنظمة المتعلمة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإنفتاح والمنظمة المتعلمة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المرن والمنظمة المتعلمة.

• **الدراسة الثانية :** دراسة أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي (2017)، الموسومة بـ دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي، مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة) رسالة ماجستير، وسعت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل رئيسي يتمثل في : دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما فاعلية المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟

- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة ؟

- ما الإستراتيجية المقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ؟

وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغتها لفرضية رئيسية هي : التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض.

ولتحقيق هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورة الفرضيات الفرعية التالية :

- التعرف على فاعلية المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

- تقديم إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي وللحصول على نتائج الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة الإستبانة على مجتمع البحث الذي يتكون من 752 مشرفة تربوية واستقرت عينة الدراسة على 70 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة حيث اتضح أن : عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض تسعى إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية، ومن ثم تشجيع مكاتب الإشراف التربوي المشرفات على التعلم المستمر، ثم تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين.

- تبين أن عبارات محور الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الإشراف في مدينة الرياض ، يسودها الاحترام المتبادل بين مستويات مكاتب الإشراف التربوي، كما تشجع مكاتب الإشراف الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مساهن الوظيفي، وتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 % بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في الرياض، وبلغ معامل الارتباط (0,439) ومستوى الدلالة (0,00) أي اقل من 0,05 لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

• **الدراسة الثالثة :** دراسة دغريير فتحي (2019) الموسومة بـ متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه.

في هذه الدراسة التي حاول فيها الباحث معالجة الإشكالية التالية : ما مدى تأثير التمكين النفسي والهيكلية على قدرة البنوك الجزائرية في التحول إلى منظمات متعلمة ؟ ويتدرج ضمن هذا التساؤل المطروح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى توافر أبعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية ؟
 - ما مدى توافر متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية ؟
 - هل توجد فروق في إجابات العينة حول توافر كل من أبعاد التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، تعزى إلى متغيرات البنك، الخبرة، المستوى التعليمي ؟
 - هل يؤثر نمط ملكية البنك على العلاقة بين التمكين ومتطلبات التحول المنظمة المتعلمة ؟
 - ما مدى تأثير أبعاد التمكين النفسي والهيكلية على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية ؟
 - ما مدى فعالية النموذج المقترح لتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين ومتطلبات التحول المنظمة المتعلمة ؟
- وقام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :
- توجد فروق ذات دلالة معنوية حول توافر متطلبات التحول على المنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة، تمكين الشركاء، التقنية) وتوافر أبعاد التمكين (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الشخصية والوظيفة وهي اسم البنك، المستوى التعليمي، الخبرة.
 - توجد علاقة ارتباط بين متغير التمكين بشقيه النفسي والهيكلية من جهة ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.
 - يؤثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة، تمكين الشركاء) في البنوك الجزائرية.
- واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء أهداف الدراسة واستنادا إلى الإطار النظري تم تصميم استمارة الاستبانة تضمنت مقياسين : الأول لقياس أبعاد التمكين والثاني لمتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة ، ولغرض تمثيل حقيقي لمجتمع البحث تم تقسيمه إلى أربعة مجموعات كل مجموعة تظم عدد من الولايات ثم قام باختيار الولايات المستهدفة بطريقة عشوائية بسيطة، وكان حجم العينة وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- توافر أبعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة عالية في عمومها، لكنها تبقى غير كافية خاصة ما تعلق بالتمكين الهيكلية حيث بينت النتائج رغم ايجابيتها وجود الكثير من القصور في التمكين أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة بالمعلومات والتفويض في هذه البنوك، وكذلك قصور في بعد التأثير على عكس بقية الأبعاد بالنسبة للتمكين النفسي.
- توافر متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة حيث ظهرت متطلبات : ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي وإدارة المعرفة وتمكين الشركاء وإدارة التقنية بمستوى متوسط.
- وجود فروقات بين المستجوبين حول توافر أبعاد التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الجزائرية حول أبعاد التمكين النفسي والهيكلية ما عدى بعدي الاستقلالية والمشاركة بالمعلومات.
- عدم وجود فروقات معنوية فيما يخص متغيري المستوى التعليمي والخبرة.
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة وان ملكية ونوع البنك (عام أو خاص) لا تؤثر تماما في العلاقة بين التمكين والتحول إلى المنظمة المتعلمة.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

2.7 - الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي :

- الدراسة الأولى : دراسة الصمادي، ز. والرواشدة، ف (2009) الموسومة بـ محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن ، وكانت أسئلة الدراسة تتمحور حول محددات الرضا والاستقرار وجاءت كالتالي :

- ما هو مستوى توافر أبعاد الرضا والاستقرار الوظيفي كما يراه العاملون في مؤسسة الموانئ ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية ومستوى الرضا والاستقرار من خلال (بيئة العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا، والمهارات المستخدمة، والحوافز) ؟ ثم قام الباحثان بصياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية الأولى : يتمتع موظفو الموانئ بالاستقرار الوظيفي في عملهم.

- الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي (بيئة العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، والعلاقة مع الإدارة العليا، والحوافز المقدمة).

- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي، والراتب الشهري) والرضا والاستقرار الوظيفي.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقام بتصميم أداة الاستبانة موجهة للعاملين في مؤسسة الموانئ لأخذ آرائهم، وكان حجم العينة 280 عامل من مجتمع دراسة يتكون من 4790 عامل تم اختيارها بطريقة عشوائية قصدية طبقية ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها الباحثان في هذه الدراسة :

- هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية التي تم الحصول عليها.

- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي حيث جاءت النتائج كما يلي :

- تعامل الرئيس مع موظفيه باحترام، وإشعار الموظف بدرجة عالية من الثقة والاحترام، وإن الرئيس لديه المعرفة التامة بعمل الموظف ويشجع على تطوير العمل، إضافة إلى أن المعلومات التي يتلقاها الموظف من رئيسه واضحة ومفهومة.

أما بالنسبة للفرضية التي تفترض بان هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فجاءت سلبية حيث تباينت إجابات أفراد العينة من متدني إلى متوسط ولا توجد أية إجابة تشير إلى درجة عالية من الرضا لدى الموظفين، وكانت المتوسطات كالاتي :

- أن متابعة الشكاوي وحلها من قبل الجهات المسؤولة تجعل الموظف يعمل بإخلاص وإنتاجية عالية.

- أن الموظف راض عن أسلوب تقييم الإدارة السنوي.

وبالنسبة للفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي جاءت نتائجها ايجابية بالكامل، والفرضية المتعلقة بالحوافز المقدمة ومستوى الرضا فقد جاءت سلبية، لكن هناك بعض الإجابات لإفراد العينة جاءت بدرجة عالية من الرضا وهي بان الرواتب تدفع في موعدها.

• **الدراسة الثانية :** دراسة بن منصور رفيعة (2014) الموسومة ب الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة للمشروبات الشرقية سطيف، رسالة ماجستير، هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين .

وقامت الباحثة ببلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

- ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟

وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي :

- الفرضية العامة : أن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

وتتضوي تحت الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية :

- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل

- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي للعامل.

- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من التغيب.

- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة على الحد من ظاهرة التغيب.

واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي على مجتمع الدراسة وكان حجم العينة 265 مفردة وهي عينة طبقية العشوائية وكان هذا على مرحلتين الأولى هي المرحلة الاستطلاعية والثانية مرتبطة

بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة، كما اعتمدت أداة الملاحظة المباشرة واستمارة الاستبيان والمقابلة الحرة والوثائق والسجلات، واهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة لها :

- أن للاستقرار الوظيفي في المؤسسة دور فعال في تفعيل أداء العاملين.

- يساهم التدرج الوظيفي في الخفض من ظاهرة دوران العمل.

- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط لدى العامل.

- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.

• **الدراسة الثالثة :** دراسة حمزة عزوي (2019) الموسومة بـ ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار

الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا - ادرار، أطروحة دكتوراه.

هدفت الدراسة إلى البحث في الظروف المؤثرة على الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة، وبغرض توجيه

البحث صاغ الباحث التساؤل الجوهري الرئيسي التالي :

- كيف تؤثر ظروف العمل على استقرار الموظفين في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار ؟

وكانت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية العامة : لظروف العمل والتي تشمل الظروف الفيزيكية والمكانية التنظيمية فضلا عن المتغيرة للعمل علاقة باستقرار الموظفين في أعمالهم.

ولبلورة معالم الوضوح صاغ الباحث الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الجزئية الأولى : للظروف الفيزيكية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

- الفرضية الجزئية الثانية : لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل.

- الفرضية الجزئية الثالثة : للظروف التنظيمية التي يعمل في إطارها الموظفون علاقة بدرجة ارتباطهم وتوحدتهم بالمنظمة.

واستخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي لأنه حسب رأيه الأنسب والأصلح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، واعتمد الباحث على أداة الاستبانة وهي الأداة الرئيسية في دراسته بالإضافة إلى تقنية المقابلة الحرة والملاحظة، وكان حجم العينة هو 226 مفردة باستخدام العينة الطبقية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- للظروف الفيزيائية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمؤسسة الإستشفائية ابن سينا.
- للظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل.
- للظروف التنظيمية التي يشتغل في إطارها الموظفون علاقة بدرجة ارتباطهم وتوحدتهم بالمنظمة.

3.7 - أوجه الشبه والاختلاف :

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن أوجه الاتفاق والاختلاف نذكر ما يلي :

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغيري الدراسة، المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفي، إلا أنها اختلفت مع الدراسات السابقة في ربط متغيري الدراسة بمتغيرات تنظيمية مختلفة.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات ونفس الأداة تم استخدامها في الدراسة الحالية.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث توظيفها للمنهج الوصفي، ماعدا دراسة عامر مصطفى (2008) التي استخدم فيها الباحث منهج دراسة الحالة.
- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة إشكالية الدراسة الحالية وفي فهم أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة.
- اتفقت واختلفت مع بعض الدراسات في اختيار نوع العينة بين (العشوائية البسيطة، الطبقية قصدية)

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني، وأيضاً من ناحية الهدف وحجم العينة.

8 - المقاربة النظرية المعتمدة :

انطلاقاً من الإطار النظري لموضوع الدراسة اعتمد الباحث على مقاربة نظرية لفهم العلاقة التي تربط بين الاستقرار الوظيفي للعامل والمنظمة المتعلمة. كما أن هناك عدة نظريات تطرقت لمتغيري الدراسة وسوف يتم التطرق إليها تدريجياً من خلال هذه الدراسة.

- النموذج المثالي للبيروقراطية " ماكس فيبر " يعد النموذج المثالي البيروقراطي بالنسبة إلى ماكس فيبر العمود الفقري لكل تنظيم، حيث يتحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، وسياسة الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عضو من أعضاء التنظيم، وتتسم فيه العلاقات بالرسمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والعاطفة، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الذاتية، فالبيروقراطية عند " فيبر " جاءت كرد فعل على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من القواعد واللوائح والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المتلائم مع قدراته ومهاراته ومركزه المستمد من خبرته ويعتقد " فيبر " انه في حال تطبيق البيروقراطية داخل التنظيم الصناعي فذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج، ويضيف " فيبر " أن تحقيق التوازن في التنظيم الصناعي يعود إلى وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار داخل التنظيمات على أساس متكامل من الحقوق والواجبات وضمن قواعد موضوعية. (الأصفر و عقيل، 2012، ص 96).

واعتبر " فيبر " المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيمات لقدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج الأساسية للمنظمة، إلى جانب تمتعها بصفة العقلانية في حل المشكلات التي تواجهها، واعتمادها العمل المكتبي وأساليب التخصص الإداري، وافترض " فيبر " ان المنظمة البيروقراطية لها ميزات متعددة منها الدقة، والسرعة والوضوح، والإمام الكامل بالمتطلبات، واحترام التسلسل الهرمي. (الشماع و حمود، 2007 ص 34).

وفيما يلي عرض موجز لخصائص النموذج المثالي للبيروقراطية :

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بالقواعد في ضل نطاق اختصاص محدد يشتمل على التزامات لأداء وظائف معينة استنادا إلى تقسيم العمل، وتفويض السلطة لشاغل الوظيفة لتفعيل ممارسته لوظيفته مع تحديد وسائل الالتزام الضرورية.

- يستند تنظيم المكاتب على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة.

- وجود قواعد ومعايير فنية تنظم الاتصال والعلاقات بين الأقسام.

- الفصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن الموظف لا يملك مكتبه ووسائل العمل.

- تدوين وكتابة جميع اللوائح والقواعد التنظيمية بما في ذلك من مناقشات شفوية داخل المنظمة.

- الموضوعية وعدم شخصنة العلاقات بين أفراد التنظيم وبين الشركاء وتبقى في إطارها الرسمي.

- تتميز البيروقراطية عن غيرها من التنظيمات الأخرى بالدقة وسرعة الأداء، كما تتطلب سرعة في أداء

المهام في فترة زمنية قصيرة وبأقل التكاليف، ومن ثم فالتنظيم البيروقراطي يتميز بخصائص بنائية أساسية

هي : تقسيم العمل، تدرج السلطة، القواعد الرسمية، الانفصال بين الإدارة وملكية المكتب ووسائل الإنتاج

وتقييد عملية اختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصص كمعيار موضوعي، ويعتبر التكامل والارتباط

بين هذه الخصائص أساس لقياس مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإنتاجية. (علام، 1994،

ص 151).

الفصل الثاني

المنظمة المتعلمة رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد :

إن التغييرات الضخمة التي يشهدها العالم في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات وما أفرزته العولمة في المجالات التسويقية وخلق التنافس الحاد بين المنظمات كل ذلك ساهم في تأكيد الحاجة إلى ضرورة وجود نوع جديد من المنظمات التي تشجع التعلم وتهدف إليه، وهذا ما اصطلح على تسميته بالمنظمة المتعلمة، وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة اكتساب المعرفة ونقلها بسرعة بين جميع أقسام ووحدات المنظمة، كما تمتلك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في التعلم واكتساب المعرفة.

ومنه جاء هذا الفصل ليقدم بشيء من التفصيل ماهية المنظمة المتعلمة وخصائصها وأهميتها والحاجة إليها وأهم مبادئ المنظمة المتعلمة والطريقة التي من خلالها تتعلم المنظمة وتفكر بها، ثم بعض المداخل النظرية التي ساهمت في تطور المنظمة من شكلها التقليدي إلى منظمات التعلم.

1 - تعريف المنظمة المتعلمة :

تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم المنظمة المتعلمة، كما اشرنا في تحديد المفاهيم ويبقى من أهمها مفهوم بيتر سينج من بين أهم التعاريف ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها : المنظمة التي تحفز العاملين على التعلم لتطوير قدراتهم الفردية والجماعية باستمرار، من خلال تجريب أنماط فكرية جديدة ، وهذا استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها. (وصفي، 2001، ص 20).

- وتعرف بأنها منظمة تتعلم باستمرار، ولها القدرة على تحويل نفسها. (Reeve, Cartwright,and Edwards, p 41).

- ويرى لي سيم " lee Sem " أن المنظمة المتعلمة هي : منظمة تسهل عملية التعلم وتطوير قدرات العاملين الجماعية من خلال الإبداع والابتكار. (الخوري وآخرون، 2015، ص 12).

2 - خصائص المنظمة المتعلمة :

للمنظمة المتعلمة ميزات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، ومع تعدد التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة يرى معظم علماء الإدارة والباحثين في ميدان التنظيم والمنظمة أن التغيير والابتكار هي من ابرز السمات المميزة للمنظمة المتعلمة وعلى هذا الأساس فقد حدد (Easterby Smith, 1997) ثلاثة خصائص للمنظمة المتعلمة وهي: (كافي، 2018، ص 288).

1.2 . التعلم المستمر والتطوير الذاتي للعاملين :

من وجهة نظر سميث هذه الخاصية تهدف إلى تنمية المورد البشري في إطار تنظيمي، وهذا من خلال تعلم الأفراد وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم، من خلال المراحل التي تمر بها عملية التعلم، فالمنظمة المتعلمة تعتمد على العامل الذي يتعلم ويطور قدراته اعتمادا على وظيفته.

2.2 . التعاون بين الأفراد ومشاركة المعلومات :

التعاون والعمل الجماعي ومشاركة المعلومات بين الأفراد تعتبر من مبادئ التعلم، فقد أكد الباحثون على أن عملية التغيير التنظيمي مسؤولية جماعية، وان الابتكار والتغيير يتطلب مشاركة وتعاون جميع الأفراد أو العاملين.

3.2 . تشكيل فريق العمل والهدف المشترك :

يعتبر تشكيل فرق العمل الجماعية من الأمور الأساسية للمنظمة المتعلمة، فالمنظمة التي لا يسودها جو من الثقة والاحترام تفقد توازنها في المحافظة على الأداء وكذلك تلاقي صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك وروح العمل الجماعي.

ويرى " سينج " انه لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الآخرون، ويحدد كل من " Chris Argyris " و " Schein " مشكلتين مترابطتين تعيقان تعلم الفرد والمنظمة.

- الفشل في تحديد وتنمية النماذج العقلية التي تحكم تصرفاتنا.

- الفشل في توضيح افتراضاتنا للآخرين ومساعدتهم على إيضاح افتراضاتهم لنا، ويعتبر أن علاج ذلك من خلال تنمية مهارة التقييم لإبطاء سرعة عملية التفكير ونصبح أكثر وعياً لنماذجنا، ومهارة الاتصال بان تكون أكثر انفتاحاً حول افتراضاتنا. (السويدان، 2001، ص 21).

أما هيت " WD. Hitt " وفي مقالته عن المنظمة التي تتعلم المنشورة عام 1995 في مجلة " القيادة والتطوير التنظيمي"، فيرى أن للمنظمة المتعلمة ثماني خصائص أساسية أطلق عليها 8S وهي (قيم مشتركة، نمط قيادي محفز، فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية، إستراتيجية هدفها الاكتشاف والتكيف، هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة، أفراد لديهم رغبة في التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة، نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي، أفراد Staff)، ولاشك أن هذه الخصائص أو المكونات الثمانية كافية لوصف المنظمة المتعلمة أو أي من منظمات التعلم. (السالم، 2005، ص 35).

ويضيف بيدلر " M.j.Pedler " وزملاؤه (1991) خصائص وسمات أخرى تتميز بها المنظمات المتعلمة وهي كالتالي: (أبو النصر، 2015، ص 129).

- **الأخذ بمدخل تعليمي إلى الإستراتيجية :** بمعنى أن كل فرد أو عامل يدرس إستراتيجية الجزء الخاص به في المنظمة مع العاملين، مع إدخال بعض التعديلات الصغيرة والتعامل معها كتجارب.
- **وضع سياسة تشاركيه :** أي أن عملية صنع القرار تأخذ في عين الاعتبار وجهات نظر جميع العاملين في المنظمة.
- **التوجه المعلوماتي :** أي تفعيل مشاركة المعلومات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، لجعل استخدام المعلومات أمراً سهلاً وممتعا في نفس الوقت.
- **المحاسبة والرقابة :** أي أن انظمه المحاسبة والموازنة وإعداد التقارير موجهة للمساعدة على التعلم والتنظيم الذاتي.
- **التدوير والتبادل الداخلي :** تسهيل مهمة العملاء داخليا وهذا يمثل هدفا مهما بالنسبة لطرفي التفاوض والمنظمة بصفة خاصة.
- **نظام مكافأة مرن :** مناقشة الفوارق في الأجور والمكافآت بشكل شفاف وبشكل علني، والموافقة على استخدام المكافآت غير المالية.

- الهياكل الممكنة : بغرض تحقيق النمو والتطور المرغوب لابد للمنظمة ان تتوفر على هياكل تتماشى مع طبيعة المتغيرات.
- التعلم بين المنظمات : أي السماح بمشاركة المعومات وتبادل الأفكار، في إطار المشاريع التعاونية المشتركة.
- دور العاملين في المنظمة : أي عملية الاتصال بالعلاء تكون عن طريق جمع المعلومات ثم التصرف وفق ما تم الحصول عليه من معلومات.
- مناخ داعم لعملية التعلم : التعلم من الأخطاء واعتبارها فرصا لمزيد من التعلم وتلافي الاختلاف واعتباره مولدا للأفكار الجديدة.
- تطوير وتنمية قدرات العاملين : وهذا بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في مجال تنمية أنفسهم، وتخصيص موارد كافية لتحقيق ذلك.

ويرى "ماركردت Marquardt " ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة عددا من القدرات التي تمكنها من التميز والنجاح ومنافسة باقي المنظمات وتتمثل هذه القدرات في :

- ✓ توقع التغييرات المستقبلية في بيئة العمل والعمل على التكيف مع مخرجاتها.
- ✓ العمل على تطوير واستحداث آليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- ✓ نشر المعرفة بين أقسام المنظمة، وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري على جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، وهذا من خلال استقطاب أفضل الطاقات البشرية.
- ✓ إثارة وتحفيز عمليات التحسين والتطوير في جميع أقسام المنظمة.

ويقارن "ماركردت " خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة التقليدية لإبراز أهم التغييرات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، وأوجه الاختلاف بين خصائص كل منهما والتي نجسدها في الجدول التالي :

(الرشودي، 2009، ص ص 54.55).

جدول رقم (1): التحولات التنظيمية في منظمات القرن 21.

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	البعد
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
أفقية	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متحركة	ثابتة	الحدود
مشاركة	أوتوقراطية	أسلوب الإدارة
الالتزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
مختلفون	متجانسون	الأفراد
على الإبداع والابتكار	على الفاعلية	التركيز الاستراتيجي

المصدر: (الرشودي، المنظمة المتعلمة، ص 55).

3 . أهمية المنظمة المتعلمة :

تسعى المنظمات إلى تحقيق الإبداع والتطوير المتواصل كشرط أساسي واستراتيجي من خلال دفع العاملين وتوجيههم نحو التعلم، كما يجب أن يكون للأفراد رغبة في التعلم والاستعداد للمخاطرة، ولهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم العالم الذي تنمو ويتطور فيه المنظمات بسرعة وتزداد فيه المنافسة والجودة والإبداع لتحقيق التوازن والاستقرار داخل المنظمة، ويفضل التقدم التكنولوجي والعولمة أصبح للمنظمات فرصة لامتلاك المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

لقد زاد الاهتمام بفكرة المنظمة المتعلمة خاصة في الفكر الإداري المعاصر بكل أبعاده الإدارية والسيكولوجية، كما أن الإدارة العليا في العديد من المنظمات أصبحت تؤمن بان الأسلوب الذي بموجبه تتعلم المنظمة يشكل ركيزة أساسية لفاعليتها وإمكانية إبداعها ونموها وتطورها مستقبلا. (السالم، 2005، ص 29).

وفي استطلاع له عبر الانترنت استطاع كاراش " Karash " الوقوف على عدة أسباب تدفع بالإدارة العليا نحو ضرورة التحول إلى المنظمة المتعلمة من بينها ما يلي :

- تحقيق أداء متميز والرغبة في الميزة التنافسية وتجنب الفشل.
- تحسين وتطوير نوعية المنتجات والخدمات للعملاء.
- الرفع من القدرات خاصة في مجال إدارة التغيير.
- الإحساس بالمشكلات والأخطار بشكل أعمق وكذلك الاهتمام بالقضايا الشخصية والروحية.
- توسيع مجالات المنظمة وحدودها، وضمن الاستقلالية والتحرر.
- تحفيز العاملين في المنظمة بغرض الالتزام والتفاعل في العمل.
- تفاعل العاملين في المنظمة مع البيئة الخارجية.
- التعرف بوضوح على حقيقة التفاعل فيما بين الأقسام والأنشطة التنظيمية.
- كما يضيف مؤيد السالم أموراً أخرى تبرز أهمية المنظمة المتعلمة وهي :
- . المنظمات المتعلمة تبعث الأمل في العاملين وتبشر بمستقبل أفضل.
- . تهيئة المناخ الملائم لطرح الأفكار الخلاقة.
- . توفير بيئة آمنة للعاملين في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار وتجارب جديدة.
- . تقوم المنظمة المتعلمة على مبدأ الاحترام المتبادل على اختلاف المركز الوظيفي أو القيم الثقافية بين العاملين. (أبو النصر، 2009، ص ص 84.83).

4 . الحاجة إلى المنظمة المتعلمة :

يشير بعض الباحثين أن هناك مبررات عديدة للتنافس بين الدول حول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والمحافظة عليها، وفيما يلي بعض العوامل التي تبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات التعلم: (كافي، 2018، ص ص 285.286).

1.4 . العولمة Globalization:

تؤدي العولمة إلى تحقيق نجاحات مهمة في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي بصفة عامة، وهذا ما تبرزه أو تشير إليه العديد من الإحصاءات باعتبار أن الكثير من المنظمات العالمية تصنع وتسوق منتجاتها خارج بلدانها الأصلية، وهو ما يعكس قدرة هذه المنظمات على التعلم من نظيراتها وتجاربها السابقة.

2.4 . تكنولوجيا المعلومات Technology:

إن التغيير الاستراتيجي الحاصل في العالم يمر عبر التجديد والإبداع، ومنه فإن تطبيق وممارسة تكنولوجيا المعلومات Information Technology أدت إلى تغيير أسس المنافسة لدى منظمات الأعمال، على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة وثورة المعلومات والمعلوماتية التي أدت إلى تحقيق أهداف المنظمات باستمرار، وعليه برزت الحاجة إلى إدارة واستغلال هذه الموارد على أساس إستراتيجي نظرا لأهمية هذه الموارد للمنظمات بطابعها السلعي والخدماتي.

3.4 . التحول الجوهري في أساليب العمل Radical transformation of the work world:

يحدث هذا في ظل التغيير الجذري الذي عرفته أساليب العمل، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب بل يعملون في الوقت نفسه متقاربين وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في فترة الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات، ثم التحول الجوهري في أساليب العمل بداية القرن الحادي والعشرين، أي أن المنظمات انتقلت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

4.4 .زيادة تأثير العملاء Increased Customer Influence:

يمتلك العملاء قوة تأثير في تحديد خطة عمل المنظمات إضافة إلى التأثير الواضح في وضع إستراتيجية المنظمات وتنفيذ العمليات، فالعملاء يدفعون باتجاه الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، وتنوع الإنتاج، والوقت الملائم، والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء، كما أن الحرص على تحقيق هذه الرغبات أدى بالمنظمات إلى تسخير كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أساليب جديدة تحقق من خلالها الميزة التنافسية لاختراق السوق، وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع مختلف العملاء.

5.4 .المعرفة :

أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات لأنها تشكل مصدر للثروة وأضحى العنصر البشري مصدر قوة رئيسي للمنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل دائم ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة تؤدي لزيادة وتحسين قدرة العاملين على الأداء وتطويره وتزداد أهمية تطبيق وممارسة إدارة المعرفة في المنظمات اليوم نظرا لعدة أسباب وهي :

- تحسين القدرات اللازمة لصنع القرار.

- بناء منظمات متعلمة.

- التحفيز على تغيير الثقافة والابتكار.

ومع تزايد الاهتمام بالتوجه نحو ترسيخ المعرفة داخل المنظمات في الآونة الأخيرة، فقد تزايد الوعي بمفهوم ووسائل امتلاك هذه المعرفة. (الخوري وآخرون، 2015، ص ص 15.14).

ويضيف " ديمينج " وهو رائد علم إدارة الجودة الشاملة على انه لا بديل للمعرفة في المنظمات، لأنها تضمن تدفق المعلومات والأفكار من جميع الأفراد وبهذا تصبح عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر مختلف الأقسام التنظيمية أساسا لنجاح عملية الإبداع، وتزيد كمية وجود المعلومات المتبادلة بين الأفراد من تحسين قدرات العاملين على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة. (بكار، 2002، ص 3).

6.4 . تغيير أدوار وتوقعات العاملين :

تزداد قيمة المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين مع مرور الوقت والممارسة، كما تتنافس باقي الموجودات الأخرى داخل المنظمة (آلات، مواد خام) بالاستعمال، فالمنظمة أصبحت مطالبة بان تحسن عملية استقطاب صناع المعرفة والاحتفاظ بهم من خلال تحفيزهم وتوفير مناخ مشجع لهم، وتعتمد المنظمات المعاصرة اليوم على استقطاب وتوظيف العمالة المؤقتة لأنها تتسم بالمرونة وفاعلية اكبر .

7.4 . التنوع والتنقل في مكان العمل :

أصبح العمال اليوم أكثر حركية وتنوع من أي وقت آخر والمنظمات أصبحت تقطع مسافات طويلة بحثا عن المهارات التي تحتاجها، وما نلاحظه اليوم أن أصحاب المهارات العالية يتجولون للعمل في البلدان الصناعية الكبرى، وهذا التنوع في القوى العاملة والتنقلات العديدة أجبر المنظمات على تطوير قدراتها للعمل تماشيا مع أعداد العاملين الذين يحملون ثقافات وعادات وقيم ومعتقدات مختلفة.

8.4 . التصاعد السريع لعملية التغيير والفوضى :

أدركت المنظمات اليوم أهمية تغيير طريقة التفكير وطرق حل المشكلات وطريقة التعامل مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق.()

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرز الحاجة إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة، التي تحرص على تطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها ونشرها بين العاملين، وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم وكيفية تنمية قدراتها والاستفادة من تجاربها، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود حتما إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

5 . مبادئ المنظمة المتعلمة :

هناك عدة نماذج تم ابتكارها للمنظمة المتعلمة منها نموذج "مارسيك وواتكنز"، ونموذج "ماركواردت" غير أن نموذج "بيتر سينج" يعتبر أهم النماذج المقترحة، وقد حدد بيتر "سينج" خمسة عناصر أساسية للمنظمة المتعلمة تتمثل فيما يلي :

1.5 . التفوق والتميز الشخصي :

التفوق أو التميز يعني التفوق على الأشخاص أو الأشياء ولكنها أيضا تعني مستوى أعلى من الاحترافية أو المهارة الشخصية، وهذا هو المعنى المقصود هنا، والتفوق الشخصي يبدأ بتمحيص ومراجعة الرؤية الذاتية، أي الأمور التي تهتم وتعني الفرد بشكل كبير جدا، وبذل الطاقة والجهد لتحقيق أعلى درجات الطموح باستمرار والتركيز هنا بين علاقة تعلم الفرد وتعلم المنظمة. (Senge, 1990, p10).

ومن خلال ربط مفهوم التفوق والبراعة الشخصية بالتعلم الذاتي فإن ذلك ينعكس على تحسين قدرات المنظمة والارتقاء بها من خلال تطوير قدرات الأفراد بشكل متواز ومتكامل داخل المنظمة ويبدأ التعلم المؤسسي مع التعلم الفردي، كما أن حدوث التعلم الفردي لا يفضي إلى حدوث التعلم المؤسسي، لأن التعلم الفردي مرتبط بالرغبة الشخصية في التعلم وتشكل المعتقدات والاتجاهات التي يتبناها الفرد نقطة ايجابية وداعمة لعملية التعلم باستمرار بالنسبة له، ومن خلال ممارسة الفرد لعملية التفوق والتميز الشخصي كبعد من أبعاد العمل الحيوية وكجزء أساسي من شخصيته، فهو يسعى لتوضيح ما يريده ويساعد نفسه على زيادة وتطوير قدراته على الأداء المتميز، والعمل على تحقيق النتائج التي يرغب فيها والتي ترتبط برؤيته الشخصية، ولاشك ان للمناخ أو البيئة التنظيمية تأثير على تعلم الفرد وقدرته على التفوق والتميز وتحقيق التنمية الذاتية، وتساعد البيئة التنظيمية على تطوير القدرة والجدارة من خلال التشجيع على التعلم المستمر عبر تهيئة البنية الأساسية للتعلم كإنشاء وحدات تنظيمية لدعم التعلم وضمان استمراريته، وهنا يظهر دور القيادة في المنظمة بوضوح في مجال تشجيع العاملين على وضع رؤية ومحاولة إجراء التغيير، وذلك عن طريق القدوة الحسنة والمثال الجيد للتفوق والبراعة الشخصية. (الخوري وآخرون، 2015، ص 52).

2.5 . التصورات العقلية :

وهي عبارة عن افتراضات وتعميمات وتصورات جاهزة ومتعمقة داخل عقولنا، وهي تؤثر في كيفية رؤيتنا للأحداث والعالم من حولنا وكيفية تصرفاتنا وفي اغلب الأحيان لا ندرك وجودها أو حتى تأثيرها على سلوكنا ومبدأ التعامل مع هذه النماذج العقلية يبدأ بإخراج هذه التصورات والافتراضات وتمحيصها بدقة، وأيضا القدرة على الدخول في محادثات هادفة مبنية على الموازنة بين الاستعلام والاستفسار من جهة والدفاع والتأييد من الجهة الأخرى حتى يكشف الجميع عن تفكيرهم بفعالية. (Senge, 1990, p11).

وتكمن فائدة النماذج أو التصورات العقلية في أنها تمكننا من فهم وشرح لماذا يرى بعض الأفراد الأشياء ثم يتصرفون بطرق مختلفة، ثم يرى أفراد آخرون ويتصرفون بشكل مخالف أيضا، وهذه النماذج الفكرية تكمن قواها في استقرارها وطبيعتها والقدرة على مساعدتنا في الإحساس بالعالم، كما أنها تمثل نقطة ضعف فتعي الحقيقة أنها ناتج من التعلم التجريبي في الأساس. (روابحية، 2018، ص 88).

3.5 . بناء الرؤية المشتركة :

يركز هذا المفهوم على الأشياء المشتركة بين الأفراد دون الأغراض المملاة عليهم، كما انه يركز على المهارات المطلوبة لبناء مستقبل عام، وهذه الرؤية المشتركة تنتج الالتزام النابع من الفرد دون إتباع ما هو مفروض عليه.

والرؤية المشتركة للمنظمة يجب أن تكون مبنية كذلك على توافق الرؤية الذاتية للفرد مع رؤية القيادة الواعية، ومعنى ذلك أن الرؤية التنظيمية يتشارك فيها القادة والعاملين من خلال قنوات تواصل فاعلة تتيح الحوار والنقاش البناء الذي يجذب جميع العاملين في المنظمة للمشاركة فيه، والتوصل من خلاله إلى رؤية مشتركة والعمل على تحويلها إلى واقع حقيقي يستدل عليه بالنتائج والانجازات. (الخوري وآخرون، 2015، ص 61).

4.5 . التعلم الجماعي :

ندرك أن الفرق تتعلم في الرياضة وفي العلوم وحتى أحيانا في مجال الأعمال، وهناك أمثلة لافتة للنظر عندما نرى أن ذكاء الفريق يتخطى ذكاء الفرد في الفريق، وفي حالة تعلم هذا الفريق بحق لن يحققوا نتائج مذهلة فقط بل أيضا سينمو أفراد الفريق بشكل أسرع، وتعلم الفريق يبدأ بالحوار والمناقشة وهذا دليل على

قدرة أفراد الفريق على دحض الافتراضات المسبقة عن بعضهم البعض وعن المسائل التي تهمهم، والتفكير جميعا كفريق واحد بشكل مستقيم، والتعلم كفريق أمر حيوي باعتباره يمثل وحدة التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة. (Senge, 1990, p12).

ويمثل التعلم الجماعي أعلى مستويات التعلم للمنظمة ويتوقف نجاح الفريق على النجاح في تطبيق جميع الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، ويساعد نجاح الفريق في إدارة عملية النقاش والحوار لتنمية مهارات التأمل والتحليل، وفي حالة تمكن أعضاء الفريق من معرفة مهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم ونماذجهم الذهنية، يمكن لهم العمل كفريق جماعي لا يستطيع الفرد الواحد القيام به بصورة منفردة، ويصبح لدى الفريق دراية جديدة بما يمكن أن يحققه في ظل وجود دوافع مشتركة، وما يسمح للفريق بالنجاح هو تعلم جميع أعضائه كيفية إنجاز العمل لنجاح الفريق لأن الهدف هو نجاح الفريق كجماعة وليس نجاح الفرد. (الخوري وآخرون، 2015، ص ص 64.65).

5.5 . التفكير المنظومي :

يعتبر Forester من الأوائل الذين استخدموا مفهوم التفكير المنظومي انطلاقا من الحاجة إلى تجريب طرق جديدة لاختيار الأفكار المتعلقة بالنظام الاجتماعي كما يحدث في العلوم التقنية. (دغري، 2018، ص 109).

وتعني كلمة نظام انه يمكن تصور الكل كوحدة واحدة تتكامل عناصرها بشكل متماسك لتحقيق هدف مشترك، ومثال ذلك النظام البيولوجي، والنظام البيئي، وأنظمة الكائنات الحية، فالمنظمة هي نظام موحد له جزئياته المتعددة التي تشكل بتكاملها هذه المنظمة، ويشكل التفكير النظمي مفهوما معرفيا متكاملًا يتضمن أدوات متطورة تجعل من النماذج المتكاملة أكثر وضوحا وتساعد في التغيير الفعال.

والتفكير النظمي باعتباره احد مبادئ المنظمة المتعلمة يسمح برؤية المنظمة كنظام متكامل، لأنه في غياب التفكير النظمي لا يمكن تصور رؤية متكاملة ويترتب على ذلك رؤية المنظمة كأجزاء منفصلة أو منعزلة، ويساهم التفكير النظمي في تكوين الرؤية بشكل واضح والتعامل مع الأحداث بطريقة منهجية متكاملة تقود في النهاية إلى دعم القدرة ووضع الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط بأفضل الصور فالمنظمة في تطبيقها للتفكير النظمي فهي تسعى لتكوين رؤية متكاملة القيم والأهداف والهيكل التنظيمي والعملياتي، وانه لا يمكن فصل احد مكونات المنظمة ودراسته بمعزل عن المكونات الأخرى.

إن إدارة المنظمة تعمل كنظام متكامل وليس كأجزاء منفصلة وهذا لتحقيق التميز المؤسسي في ظل قيادة واعية، وإستراتيجية الموارد البشرية من خلال التوظيف الأمثل للموارد والمعارف بغرض تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات العاملين وتعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، وعليه فتطبيق التفكير النظامي في المنظمة المتعلمة يجب تكامل كلي لجميع مبادئ المنظمة المتعلمة، لأنه لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة التي لا تدعم التنمية والتطوير الذاتي ولا تشجع عليها. (الخوري وآخرون، 2015، ص 66.67).

6. العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة :

1.6 . ثقافة تنظيمية ملهمة :

يعتمد تسيير المنظمات على مجموعة من القيم والمعتقدات التي يجب توافرها لدى العاملين، وتدور القيم المشتركة أساسا حول سبب وجود المنظمة والأشياء المفيدة لها، وهذه الأشياء مجتمعة تشكل الثقافة التنظيمية وهي بمثابة الروح في المنظمة، فهي تمثل المعتقدات الخاصة بتفسير السلوك في تحديده في موقف ما وهي أيضا المعتقدات أو المفاهيم التي ترتبط بنتائج أو سلوكيات مفيدة، توجه عملية اختيار أو تقييم لهذا السلوك، ومن ابرز خصائص المنظمة امتلاكها ثقافة تنظيمية تتطابق مع قيم العاملين فيها، ويبرز هنا دور القادة في المنظمات من خلال زرع قيم المنظمة وتميئتها لدى العاملين والقواعد السلوكية بما يتناسب مع إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، ولمفهوم التهيئة الاجتماعية للمنظمة دور في كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية وبهذا يصبحون أعضاء فاعلين ومشاركين، ومنه تصبح هذه القيم جزء لا يتجزأ من قيم الأفراد داخل المنظمة التي بامتلاكها لثقافة قوية وقيم واضحة فان فرص نجاحها اكبر وتستمر طويلا، وان كانت المنظمات التقليدية تركز على قيم كالكفاءة و الفاعلية فان منظمات التعلم تحاول الارتقاء إلى الأعلى من خلال إضافة نوعين آخرين من القيم وهما (التميز و التجديد الذاتي)، حيث تسعى المنظمة من خلال قيمة التميز إلى تحقيق أقصى قدر في كل شيء خدمة للمستهلك واستثمار لمواردها المتاحة، أما من جانب التجديد الذاتي فذلك فيتم من خلال تشجيع العاملين على التطوير والإبداع حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع متغيرات البيئة. (السالم، 2005، ص 71).

2.6 . نمط قيادي داعم لعملية التعلم والابتكار :

للسلوك القيادي تأثير كبير في أداء العاملين إذ بإمكانه أن يكون محفزاً ومحرراً للمواهب والطاقات ومشجعاً لهم أو يكون عكس ذلك، كما يمكن أن يكون مهدداً أو داعماً لهم والنتائج الناجمة عن اختيار القائد الو المدير لأي سلوك لا يمكن تجاهلها، فإذا كانت السيطرة والرقابة تمثل سلوك القائد في المنظمات التقليدية من خلال عملية التأثير الموجه وتقييد تصرفات الأفراد ، فإن المنظمة المتعلمة حاجة إلى القيادة Leadership. (السالم، 2005، ص 72).

ويرى شاين " Schein " أن أكثر ادوار القيادة تحدياً وصعوبة هو الذي يحاول فيه القائد إقامة منظمة تسعى إلى التعلم المستمر، فالقائد المتعلم يجب أن يمنح الثقة للعاملين في أن المشاركة الفعالة في حل المشكلات يؤدي إلى التعلم، وبهذا يكون قدوة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة وأصعب مشكلة تواجه القادة المتعلمين هي كيف يعالجون نقص الخبرة والحكمة وكيفية بناء ثقافة قائمة على التعلم المستمر وهذا من خلال إدراك عدم معرفة كل شيء ويجب تقبل ذلك من قبل جميع العاملين ومن ثم تكون مهمة التعلم مسؤولية الجميع. (أبو النصر، 2009، ص 97).

ووفقاً لسينج " Senge " فإن الدور الرئيسي للقائد في المنظمة المتعلمة ينحصر في تساؤل كبير وهو : من القائد الحقيقي لهذه السفينة؟ هل هو القبطان أم المهندس، أم الموجه الاجتماعي؟.

ولكن " سينج " قدم إجابة ذكية عندما قال انه مصمم السفينة The Schip's designer وهذا هو الدور الأمثل للقائد، أي الدور الذي يهتم بتصميم المنظمة ولا بد للقائد أن يكون مشجعاً فعالاً للتعلم، ويدعم العاملين ويمكنهم من التصرف. (السالم، 2005، ص 72).

والقائد في المنظمة المتعلمة يلعب دوراً مهماً في مساعدة العاملين في اكتشاف واستخدام قابليتهم، وهو يعمل على إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المساهمة بفعالية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم، وهو يبدأ بالتأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية القدرات والخبرات الشخصية. (مسلم، 2015، ص 49).

3.6 . فرق عمل ترغب في التعلم :

يعتبر العمل في فرق جماعية بمثابة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدونها لا توجد منظمة تعلم ولقد ميز كل من " كاتزن " و " سميث " بين نوعين من الفرق هما مجموعة العمل التي ترتبط بالمنظمات التقليدية، وفرق الأداء المتميز المرتبطة بالمنظمات المتعلمة، والفريق المتعلم هو الفريق الذي يمتلك أداء متميزا ويطبق المبادئ الأساسية للمنظمة المتعلمة، وكنتيجة لاستخدام هذه المبادئ تحقق الفرق المتعلمة مستوى ذكاء اكبر من ذكاء الأعضاء في الفريق وهذا هو الانسجام في اكبر صورته، وتبرز أهمية الفرق المتعلمة من خلال تبادل الحوار والمناقشة بين جميع الأعضاء وبشكل شفاف وصريح في جو يسوده الاحترام والثقة، ويعمل أعضاء الفريق على حل المشكلات التي تعترضهم ويناقشون الحلول المقترحة لكل عضو من الأعضاء بشكل عقلاني منفتح على جميع الأفكار والآراء بغية الوصول إلى الرؤية المشتركة التي توحد جهودهم. (السالم، 2005، ص ص 74.73).

إن فرق العمل الفاعلة تتميز بمقومات أساسية تقودها إلى النجاح والريادة وهذه المقومات تكمن في ما يلي : (شربا، 2011، ص 15).

- **الالتزام** : التفاني في العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وفرق العمل تستثمر وقتا كبيرا لصياغة غاية معينة، فأعضاء الفريق ملتزمون بتحقيق الهدف المشترك ويشاركون بمسؤولية.

- **الإلتقان** : كثير من المنظمات تقع في خطأ تحديد عضوية الفريق بناء على المناصب الرسمية أو الألقاب، عوضا عن المهارات التي تؤدي دورا مهما في نجاح وفاعلية الفريق وأهمها المهارات الفنية، والقدرة على حل المشكلات والمواهب الاجتماعية.

- **الأهداف المشتركة** : يختلف هدف الريق عن الأهداف الشخصية في المنظمة فالهدف المشترك ينبع من رؤية مشتركة تساعد الفريق في تحديد الهدف عبر صياغة شاملة لغاية المنظمة من إنشائه، فالفرق الناجحة تخصص وقتا وجهدا كبيرين للتقصي عن غاية محددة.

والى جانب هذا فان فرق التعلم تعمل على ترسيخ الأفكار والأنشطة وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدرا هاما من مصادر التعلم للأفراد ويمكن توضيح ذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية تبين كيفية خلق المعرفة ومشاركتها كما قدمها كل من " نوناكا " و " تاكيوشي " وهي كالتالي : (بكار، 2002، ص 42).

- انتقال المعرفة من معلنة إلى معلنة (Explicit To Explicit) : وهي الطريقة التقليدية لتبادل المعرفة بين الأفراد في الفريق.

- من معرفة معلنة إلى ضمنية (Explicit To Tacit) : أي تعلم الأفراد أفكار جديدة مع مرور الوقت تصبح هذه العملية جزء من عملهم الروتين ومن سلوكهم الطبيعي.

- من معرفة ضمنية إلى ضمنية (Tacit To Tacit) : وهي من أفضل عمليات التعلم في الفريق من خلال مشاهدة أساليب وطرق تفكير الآخرين وأنماط سلوكهم وقيمهم ثم محاولة تقليدها أو اجتنابها.

- من معرفة ضمنية إلى معلنة (Tacit To Explicit) : وفيها تتحول المعرفة الضمنية إلى تقارير وسياسات تنظيمية في التصميم وهذا البعد يفيد في الاستفادة من طاقات الأفراد الضمنية ومشاركتها وتطبيقها.

4.6 - الهيكل التنظيمي :

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها على العمل في خلق بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق التوازن والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، ومهارة مواردها البشرية، فمن دون هيكل تنظيمي مرن ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل غير لائق ولا تستند إلى أساس علمي متين. (اللوزي، 2007، ص 48).

والهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الوظائف والعلاقات التي تحدد المهام الواجب تنفيذها من طرف كل وحدة في المنظمة وطرق التعاون بين هذه الوحدات، بمعنى توضيح العلاقات الرسمية وعمليات الرقابة والسلطة واتخاذ القرار داخل المنظمة، ومن مزايا الهيكل التنظيمي المرن للمنظمة انه يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنسيق بين مختلف الأنشطة ويسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفي التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص غير المتوقعة، كما يشجع العاملين ويحفزهم على الإبداع والابتكار. (روابحية، 2018، ص 101).

إن تصميم المنظمة لهيكل مبني على الثبات والمرونة (Flexibility & Stability) والوصول إلى ما يسمى بالهيكل العضوي Organic structure وهو الهيكل الذي يشجع على المرونة ويرغب الأفراد في التعلم وإحداث التغيير، ويكون باستطاعتهم التكيف مع متغيرات البيئة لاعتماده على نمط اتصالات

عمودية وجانبية كما تسود فيه اللامركزية، والقواعد محددة بشكل عام وفق الأعمال التي يقوم بها الأفراد، فالمرونة ليست نقيضا للثبات كما أن الثبات ليس عكس المرونة وبالأحرى هناك بعدان متكاملان للمنظمة الفاعلة والكفاء، والمنظمة المتعلمة هي التي هذين البعدين من خلال تكوين شبكة اتصالات مرنة داخل المنظمة لضمان تحقيق المرونة والثبات وهو ما يسمح بالتفاعل بين العاملين في إطار ما يسمى بالتفكير الجماعي. (السالم، 2005، ص 76).

5.6 - تنمية المهارات وتدريب العاملين:

تمثل المهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل واضح وفق معايير محددة لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة في حل المشكلات ووضع الاستراتيجيات. (القواسمة و أبوغزالة، 2012، ص 43).

وتعتمد المنظمة المتعلمة على نوع معين من التعلم يدعى بالتعلم المولد Generative learning وهو ما يعزز قابلية المنظمة في الإبداع والتطوير بينما تركز المنظمة التقليدية على التعلم التكيفي Adaptive Learning وهو يهدف إلى التعلم من أجل البقاء، ووفقا لأرجريس " Argyris " فإن التعلم في المنظمة المتعلمة هو تعلم ثنائي وأما الموجود في المنظمة التقليدية فهو تعلم أولي Single loop learning، ويعمل الفرد وفق التعلم المولد على إعادة تصميم النظام في حالة اعتراضه لمشكلة ما وهنا تبرز نوعية التعلم ولا شك أن هناك فرق بين النوعين من التعلم. (السالم، 2005، ص 77).

كما وتبرز أهمية الإبداع في المنظمات من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي وكذلك اهتمام القادة به وتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار العمل المبدع قمة الأولويات كما أن المشاركة في المعلومات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

وللتدريب دور في إكساب العاملين المهارة والمعرفة المرغوب فيها التي ترفع من الأداء وتحسن فاعلية المنظمة كما يهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لدى العامل لمواجهة تحديات العمل في المنظمة وفي المجتمع ككل. (معمار، 2010، ص 21).

كذلك يشير مايك ويلز " Mike Wills " إلى أهمية التدريب في تحقيق المنظمة المتعلمة لأهدافها فالتدريب يقول ويلز عنصر أساسي في عملية التعلم وانه من الضروري. (أبالنصر، 2009، ص 80).

6.6 - تمكين العاملين :

لتمكين العاملين في المنظمة أهمية كبيرة في تزويد العاملين بالقوة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وإستراتيجية تهدف إلى الاستثمار في الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على تناغم حاجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها الموضوعية، وقد أكد " ماركرت " في كتابه (المنظمة المتعلمة) على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي حيث يرى بان التمكين يهدف إلى التعلم من اجل تحسين الأداء وانه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، ثم أشار إلى مستويات التمكين وأنها تزداد باطراد مع زيادة مستويات المهارات المكتسبة وهذه المستويات تمر عبر مراحل خمس وهي : (البنا و الخفاجي، 2014، ص ص 58.25).

- مرحلة المتابعة الدورية : لا يتم فيها منح صلاحية اتخاذ القرار للعاملين.

- مرحلة وضع برنامج لتقييم الاقتراحات : وفيها يتم مناقشة مختلف الآراء.

- مرحلة حلقات التمكين : وفيها تتم عملية مشاركة العاملين في صنع القرار.

- مرحلة الحلقات الوظيفية : وفيها يسمح للعاملين باتخاذ القرارات بشكل مستقل.

- مرحلة التسيير الذاتي : ويتم فيها وضع السياسات ورسم الخطط بشكل تشاركي.

إن تمكين العاملين كإستراتيجية في التحول إلى المنظمة المتعلمة يتضح أكثر من خلال دور القائد المتعلم والفعال عبر تمكين التابعين ودعمهم بالمعلومات ومنحهم المسؤوليات والصلاحيات وبناء الثقة فيما بينهم والتصرف باستقلالية في القيام بمهام العمل وهو ما ينعكس ايجابيا نحو تعزيز انتماء العامل للعمل والمنظمة وبالتالي تحقيق أداء متميز وجودة عالية، وفي دراسة لكل من "غاردنر" و" ويتينغ" Gardiner & Whiting عام 1997 على منظمة للهندسة الدفاعية، أظهرت بان العاملين راضون عن درجة تمكينهم وقدراتهم على العمل ضمن فريق لتطوير مستوى تعلمهم، ولتحقيق توافق اكبر لابد من توفير اكبر قدر من المرونة داخل المنظمة وان يمنح العاملون درجة اكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار عن طريق تفويض الصلاحيات ضمن فرق العمل الجماعية، وهذا ما يسمح بمشاركة كل عضو من أعضاء المنظمة في سياسة اتخاذ القرارات خدمة للمصلحة العامة للمنظمة وتجسيد التمكين على ارض الواقع.(شريفى، 2016، ص 162).

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة المتعلمة والتعامل معها على أنها مكون أساسي يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، إذا ما أرادت المنظمة تحقيق كفاية إنتاجية ومردودا جيدا، وان تعمل على تهيئة مناخ وظيفي يساعد على العمل وعلى تعلم العاملين لتقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل. (السالم، 2005، ص 77).

7 - بعض النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة :

1.7 - نظرية الإدارة العلمية Fredric W. Taylor :

ارتبط اسم تايلور بالإدارة العلمية حيث حاول أن ينقل ما تعلمه من مبادئ إلى العاملين من أجل تحقيق أعلى الأرباح والنتائج للمنظمة وللعاملين، وكان تايلور يرى أن اغلب العاملين يقومون بأعمالهم بدون سياسة واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل وينجزون الأعمال بقابلية اقل من طاقاتهم الحقيقية، ويرى انه بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا من خلال تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم حتى يتمكنوا من انجاز وظائفهم بالأسلوب الأمثل.

ووفقا لتايلور فان العامل يتعلم بطريقة عقلانية ولكن بمعزل عن الآخرين بغرض تحقيق أهدافه الشخصية ولا بد للإدارة أن تتعامل مع العاملين وفقا لمبدأ الثواب والعقاب، فالعامل الذي يتعلم وفق شروط الإدارة ويطبق حرفيا ما تعلمه في مكان العمل يحصل على حقوقه ويتم مكافئته، والعامل الذي لا يرغب في التعلم وفق سياسة المنظمة يتعرض للعقاب. (السالم، 2005، ص 16).

وقد كان تايلور أول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء العمل، ولقد لخص في كتابه المميز الذي اسماه " الإدارة العلمية Scientific Management " والذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وللعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا، كما اهتمت الإدارة العلمية بالتركيز على دور العاملين كأفراد وقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت الأولى مفادها أن العناية باختيار الأفراد وإعدادهم وتدريبهم على الأعمال الخاصة بهم تجعل منهم درجة أولى First Class وهذا على حد قول تايلور، أما الفكرة الثانية فهي اعتقاده أن زيادة أجور العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم تحقيق إنتاجية بكفاءة عالية. (جيرالد و روبرت، د ت، ص 29).

2.7 - نظرية التكوين الإداري " هنري فايول " :

من خلال نظريته في التكوين الإداري حاول "هنري فايول" تعليم المديرين كيفية تجاوز إشكالية التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي من خلال مبادئ إدارية تعلمها واكتسبها من خبرته الطويلة كمدير حيث قدم للمديرين أربعة عشر مبدأ إداريا تفيدهم بشكل واضح في تصميم المنظمات لاسيما المبادئ الخاصة بالمركزية والتوجيه والتدرج الهرمي والصلاحيية والمسؤولية. (السالم، 2005، ص 16).

3.7 - النظرية البيروقراطية Max Weber :

يحدد ماكس فيبر مواصفات المنظمة بأسلوب علمي ويقدم آراءه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادته إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها وكانت دراساته في هذا المجال تتبع من نقطة أساسية يجسدها هذا التساؤل التالي : لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفون وفقا لما يقال لهم ؟ ووفقا لماكس فيبر فان الإدارة البيروقراطية للمنظمة تعني ممارسة السلطة الرسمية والوظائف الإدارية المختلفة على أساس المعرفة Knowledge والعلم وهذا هو الجانب الكفاء أو الرشيد لمفهوم البيروقراطية كأسلوب عمل.

وعلى الرغم من إجماع علماء الإدارة والتنظيم على أن نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والبيروقراطية ساهمت جميعها في إيجاد درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات، والى جانب التحديد الدقيق لاختيار الأفراد والتعيين والتدريب والترقية والتسلسل الهرمي الرسمي الواضح بين المستويات الإدارية وإيجاد قواعد مكتوبة وموثقة ومحفوظة في أماكن خاصة، والى جانب عدم شخصانية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة إلا أن هذه النظريات لم تساهم في تطوير عملية التعلم التنظيمي بل أدت إلى عرقلة على مستوى الفرد والمجموعة وحتى على مستوى المنظمة وذلك يعود لأسباب أبرزها ما يلي: (السالم، 2005، ص 17).

- بعض الأفكار والأساليب المستوحاة من الإدارة العلمية لا تخدم المنظمة، فالقواعد والإجراءات الثابتة تدفع بالعامل لان يكون ملتصقا و متمسكا بها طالما أنها لا تتغير، صحيح أنها تساعد الفرد على التنبؤ بالمستقبل إلا أنها تجعل منه فردا مهملا وبعيدا عن التجريب والتعلم بغرض التغيير نحو الأفضل، فهو عامل متمسك بالشكليات التي تدعمها كل المصالح التي تهتم بضمان وضعها الشخصي.

- إن الاهتمام المفرط بالقواعد والإجراءات الرسمية والتقييد بطريقة واحدة مثلى في العمل، قد تؤدي بالعمل إلى تناسي الأشياء الرسمية التي وجدت من أجلها تلك القواعد، حيث نجد العامل يتعلم أشياء محددة لا بد من تطبيقها في العمل ومحذور عليه الابتكار والاجتهاد الذاتي والحياد عن تلك القواعد.

- التطبيق الحرفي من قبل العامل للقواعد والإجراءات يساهم في تكوين عقلية مغلقة لدى العامل، ولا تشجعه على التعلم على المدى البعيد.

- شدة التمسك المفرط لدى هذه النظريات الثلاث بالتنظيم الرسمي والالتزام بالمركزية أدى إلى قلة المبادرات الإدارية الفردية والجماعية، والابتعاد عن تعلم وابتكار أنماط جديدة خارج النطاق الرسمي للمنظمة.

4.7 - نظرية النظم Chester Barnard :

يعتبر " شستر بارنارد " نقطة تحول في الفكر التنظيمي التقليدي والحديث فقد قام بصياغة فكرة المنظمة كنظام تعاوني في كتابه الموسوم " وظائف المدير " وهو يمثل خلاصة عن ملاحظاته وخبراته طيلة سنوات عمله، ويرى " بارنارد " أن التنظيم الرسمي بأنه نظام تعاوني ينسق فيه العاملون أنشطتهم بوعي ولم يكن راضيا على المبادئ التقليدية في المنظمة لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من الأعلى وتتجه نحو أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ مغاير تماما لذلك حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس أي أن تبدأ من أسفل التنظيم وتتجه نحو القمة.

إلى جانب السلطة يركز " بارنارد " على التعاون في المنظمة وهو ما يعكس اهتمامه بالعنصر البشري في البناء التنظيمي وكانت محاولاته تدور حول أن النظام التعاوني يعتمد أساسا على قدرة الأفراد على الاتصال وعلى رغبتهم في التعلم والمشاركة بغية تحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا بدأت نظرية المنظمة تتطور وأدى هذا التوجه الجديد إلى نقل المستوى المفاهيمي لدراسة التنظيم ليكون في مستوى النظريات التقليدية، وتتمثل أهمية نظرية النظم في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين جميع النظريات والأفكار التي تناولت مفهوم التنظيم، فعندما تفسر هذه النظرية النظام على انه مجموعة من أجزاء أو عناصر مترابطة مع بعضها وتسعى إلى تحقيق هدف مشترك فإنها تعتبر أيضا هذه الأجزاء كنظم فرعية بحد ذاتها، وبالرغم من أهمية هذه النظرية في تطور الفكر الإداري والتنظيمي من حيث اعتبارها حدا فاصلا بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة، فإن الملفت للانتباه هو قلة البحوث

الميدانية التي اختبرت افتراضات هذه النظرية ولا يعني أننا ننقص من أهميتها في الواقع العلمي لكن نهدف إلى تحسين مستويات الاستفادة منها حيث يقول بيتر سينج " أن الذي تغير في يومنا هذا هو الرؤية الخاصة بمتطلبات المهارات الخاصة بالتفكير النظمي، حيث بدأت القوة والسلطة تنتشر أكثر في أرجاء المنظمة وتزداد أهميتها للعاملين فهم يرغبون في الوقوف على كيفية تأثير أعمالهم على تصرفات الآخرين ومن أجل ذلك يحتاج العاملون إلى نظم معلومات أفضل في كل زوايا المنظمة، لكي يدركوا أو يستوعبوا مختلف الظروف والحالات التي تواجهها منظماتهم ". (السالم، 2005، ص ص 19.18)

5.7 - المدخل الظرفي في دراسة المنظمة :

وفقا للمدخل الظرفي فان المنظمة هي عبارة عن نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية واضحة المعالم والحدود تسعى إلى تحقيق هدف مشترك في بيئة متغيرة، ويسعى المدخل الظرفي إلى فهم العلاقات القائمة داخل الأنظمة الفرعية وتلك القائمة فيما بينها وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط معينة من العلاقات أو الصيغ فيما بين المتغيرات بما يتلاءم مع الموقف، فالمدخل الظرفي يقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة بين الأفراد وفي مختلف الأوقات والأوضاع، وحسب المدخل الظرفي فان النظريات الحديثة في التنظيم أثارت مجموعة من الأسئلة المترابطة لم تفكر المنظمات التقليدية في الإجابة عنها بشكل جدي ومن أهم هذه الأسئلة : ما هي الأجزاء الإستراتيجية في المنظمة ؟ وما هي الطبيعة الاعتمادية بين هذه الأجزاء ؟ وما هي العمليات الأساسية في المنظمة التي تربط الأقسام ببعضها البعض وتسهيل تكييفها مع بعضها ؟ وما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟

ويمثل هذا المدخل تحديا مباشرا لقدرة المديرين التحليلية وهو في الواقع الطريق إلى تطوير قدراتهم في التحليل والتعلم في ظروف متباينة، وهذا ما يقضي بان تتعلم المنظمة كيف تتكيف مع بيئتها بشكل جيد لحماية نفسها وزيادة فاعليتها، ويتجسد الفعل الحقيقي للإدارة في هذه الحالة في محاولاتها المستمرة في إتقان عملية التكيف أو الانسجام، لأن التلائم المناسب بين المنظمة وبيئتها وإيجاد التصميم الجيد سيؤدي في النهاية إلى تحقيق فاعلية أفضل للمنظمة وكذلك تحقيق مستويات رضاء عالية بين العاملين، وبالتالي لابد لإدارة المنظمة أن تفكر في مدى إمكانية تطوير أساليب الرقابة والإشراف والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة ومسايرة التغيرات التي تتجر عنها بغرض التكيف معها عند الضرورة. (السالم، 2005، ص ص 21.20).

6.7 - مدخل المنظمات باعتبارها معالجة للمعلومات :

ينطلق هذا المدخل من نقطة أساسية هي أن عدم توفر المعلومات يعني استحالة وجود المنظمة وعدم تحقيق أهدافها، فالمعلومات هي القلب النابض في المنظمات الحديثة ويعتمد هذا المدخل على ثلاث افتراضات أساسية وهي :

- إن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تواجه بيئة خارجية غامضة وغير مؤكدة على سبيل المثال (التغيير في أذواق المستهلكين، وفي تكنولوجيا المعلومات، والمتغيرات الاقتصادية الأخرى)، كما تواجه بيئة داخلية غير مؤكدة أيضا لاسيما ما يرتبط بالمهام الوظيفية للعاملين، وما يقصد بعدم تأكد المهمة هو الفرق بين كمية المعلومات المطلوبة لانجاز عمل ما وكمية المعلومات التي تملكها المنظمة بخصوص هذه المهمة، ومن هنا لابد للمنظمة من امتلاك آليات هيكلية تساعد على تشخيص هذه الحالة وتمكنها من التغلب على عدم التأكد الخاص بكل من البيئة والمهمة، والمنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة يجب أن تكون قادرة على الحصول على المعلومات وتخزينها وتفسيرها واستخدام المعلومات المناسبة لتقليل حالة عدم التأكد.

- بالاعتماد على مصادر عدم التأكد فإن الوظيفة الأساسية لهيكل المنظمة هي إيجاد أفضل تصميم تنظيمي لوحدات العمل ورسم العلاقات السليمة فيما بينها من اجل تسهيل عملية جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات بصورة فعالة.

- التعامل مع وحدات التنظيم الفرعية والأقسام الإدارية ولان هذه الأقسام تختلف فيما بينها من حيث التمايز أي أن لكل منها أهدافه ونشاطه وتكنولوجيا خاصة به.

ويلاحظ من خلال هذه الافتراضات أن المفهوم الأساسي في هذه النظرية هو المعلومات وان الفكرة الأساسية هي انه يتوجب على المنظمة أن تكون فعالة في الحصول على المعلومات ومعالجتها والتصرف فيها لتحقيق الأداء الأفضل. (السالم، 2005، ص ص 22.21).

7.7 - مدخل نظريات التعلم :

شكل هذا المدخل مرحلة أساسية في إطار تطور نظريات المنظمة ولم يكن ظهور هذا المدخل فجائي بل ضمن مراحل متتالية وعلى امتداد سنوات طويلة، فوصف المنظمة المتعلمة بالنظام المتعلم أو الساعية

إلى التعلم ليس بجديد، فإذا تمعنا في الإدارة العلمية وجدنا تايلور كيف حاول نقل ما تعلمه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين لتكون المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، ثم تلا ذلك المحاولات التي قام بها " فايول " من أجل تعليم المديرين بعض من مبادئ الإدارة من أجل ضمان نجاحهم في تسيير العمل داخل المنظمة، ورأينا كيف ركز ماكس فيبر جل عبقريته في كيفية إدارة المنظمات وكيف يرسم أمام المديرين والقادة مزايا السلطة القانونية ونموذجه المثالي والشروط الأساسية التي يجب توفرها في المنظمة من أجل النجاح في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

وما الأفكار تبنتها فكرة النظم المفتوحة والتفاعل الحاصل بين الأقسام والوحدات المكونة للمنظمة وبين البيئة الخارجية إلا وسيلة أساسية لاقتباس المعلومات وتعلم كيفية حل إشكالية الغموض المصاحب لحالات عدم التأكد، ففي المدخل الظرفي يتعلم العاملون كيفية توظيف العلاقة الوظيفية التفاعلية في إطار الحدث والنتيجة ضمن سلسلة من البدائل غير المؤكدة، ولأن المعلومات وطريقة الحصول عليها هي أساس التعلم فلا بد من سعي المنظمة إلى ابتكار أفضل تصميم لأقسام المنظمة ورسم العلاقات الصحيحة فيما بينها من أجل تسهيل عملية جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات ومن أبرز رواد هذا المدخل نجد كل من كريس ارجريس و شون (Argyris and schon) وسينج و بيدلر (Senge and Pedler).

إن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح التعلم يعود إلى " كريس ارجريس " وزملائه حيث فرق هؤلاء بين مستويات التعلم التنظيمي الأول، والثاني، والثالث، إذ تركز المنظمة في المستوى الأول على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر فهي بذلك تحاول التعلم دون إجراء تغييرات جوهرية في سياستها وافترضاها الأساسية، أما في المستوى الثاني للتعلم فتهم المنظمة بإعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة والنقطة الجوهرية هنا هي أن المنظمات تتعلم كيف تتعلم Learn How To Learn، ويحدث المستوى الثالث للتعلم عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني، إذ لا يمكن لهذين المستويين ان يحدثا ما لم تدرك المنظمة إن التعلم يجب أن يحدث، ومنه فإن التعلم الثنائي والتعلم الثلاثي يهتمان بكيف ولماذا تحدث عملية التعلم في المنظمة Why and How وكيف يمكن إجراء التغيير التنظيمي، بينما يهتم التعلم الأحادي أو ما يسمى بالحلقة الأولى في التعلم بقبول التغيير دون النظر إلى سبب هذا التغيير ومدى ملائمة الأسباب المؤدية إليه. (السالم، 2005، ص ص 24.23).

8 - ملخص :

تهدف المنظمة المتعلمة إلى إيجاد فلسفة جديدة لدى منظمات اليوم تماشيا مع التطور التكنولوجي والعلمي الحاصل في عالم اليوم، وهذا انطلاقا من اعتمادها على العامل المتعلم الذي أصبح من واجبه ان يتعلم ويواصل تعلمه، من خلال تشجيع التعلم الجماعي والمستمر داخل المنظمات، كما أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وترسيخه في ثقافة المنظمة يقلل من انعكاسات التغيير لسبب بسيط وهو انه يعود العاملين على مهارة التكيف مع متطلبات العصر.

وفي هذا الفصل تعرض الباحث لأهم خصائص المنظمة المتعلمة ومميزاتها فهي تتميز بقدرتها على التكيف مع التغييرات والسماح للعاملين بالمشاركة والعمل بمرونة وفاعلية على جميع المستويات ثم تطرق البحث لأهمية المنظمة المتعلمة والحاجة إليها وأهم عناصر ومبادئ المنظمة المتعلمة، فمنظمات اليوم تواجه واقعا جديدا يتميز بالتغيير المستمر، وعليها ضمان التحول من شكلها التقليدي إلى منظمات أكثر قدرة وقابلية على التعلم والتغيير.

الفصل الثالث

الاستقرار الوظيفي رؤية سوسيو

تنظيمية

تمهيد :

يشكل العمل أهمية كبيرة في حياة الفرد باعتباره النشاط الذي يمضي فيه معظم وقته، واستقرار العامل له اثر على حياته النفسية والاجتماعية فقد يكون العمل مصدرا لسعادته ورضاه وشعوره بالثقة بنفسه وبقدرته وكفايته، وهذا ما ينعكس بدوره على حياته العائلية وعلاقاته الاجتماعية وتفاعله مع زملاء العمل داخل المنظمة التي يعمل فيها، كما يعد العنصر البشري من أهم العناصر في عملية الإنتاج في المنظمة فهو عنصر منتج ومستهلك في نفس الوقت، لذا فان استقرار العامل يلعب دورا بالغ الأهمية للفرد والمنظمة معا.

وبناء عليه جاء هذا الفصل ليبين ويوضح أهمية الاستقرار الوظيفي والجوانب والمحددات التي تساهم في استقرار العامل واهم المظاهر التي تعكس استقرار العامل، يليه عرض موجز لبعض النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي للعامل.

1 - تعريف الاستقرار الوظيفي :

- يعرف محمد علي فهمي الاستقرار الوظيفي بأنه : درجة ارتباط العاملين بالمنظمة وتوحدهم بها وتمثلهم لأهداف المنظمة وإدراكهم لفرص التطوير والتعلم المتاحة لهم داخل المنظمة. (تواتي، 2019، ص 61)

- ويرى " فايول " في الاستقرار الوظيفي أنه يقصد به بقاء العامل في عمله وعدم نقله لآخر، مما ينتج عنه تقليل نقل أو تدوير العاملين من وظيفة لأخرى، وفعالية أكبر ونفقات أقل. (القهوي، 2013، ص 125).

2- أهمية الاستقرار الوظيفي :

لقد سبق وان اشرنا إلى أن مفهوم الاستقرار الوظيفي يعني الاستقرار النفسي والذهني لدى العامل مما يولد عليه شعور العامل أو الموظف بالولاء للمنظمة، التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى خلق مناخ تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين العامل والمنظمة (التوبي، 2016، ص 32).

والاستقرار الوظيفي في النظم الإدارية يأخذ عدة أشكال من بينها :

1.2 - الاستقرار الهيكلي : بمعنى المحافظة على الإطار الهيكلي والتنظيمي للمنظمة لمدة أطول.

2.2 - استقرار الوجود (الغرض) : ويقصد به توحيد وتماسك أهداف المنظمة بمرور الزمن .

3.2 - استقرار الإنتاج : وله علاقة مباشرة بنظم الإدارة .

4.2 - الاستقرار الإجرائي : ويتعلق بقواعد العمل واللوائح وطرق التشغيل، واستقرار الإجراءات بما يخلق

مجال اكبر من حيث التنسيق بين العاملين بأقل جهد وتكلفة .

5.2 - استقرار المستخدمين : وهو يشير إلى استقرار المورد البشري واستحقاق التعيين في المناصب

العليا ومعدل دوران العمل .

ويمثل الاستقرار الوظيفي بالنسبة للعنصر البشري أهمية في حياة العامل داخل المنظمة، ومن هنا يتأكد لنا أهمية العناية بالعنصر البشري من خلال توفير الظروف المناسبة لأداء عمله، وتحفيزه من اجل بذل مجهودات إضافية واستغلال قدراته وإمكانياته الكامنة، فالاستقرار الوظيفي في أي منظمة لا يتوقف فقط على مجرد إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل والحوافز التي يحصل عليها، وإنما يتسع هذا المفهوم إلى كل ما يحيط بالعامل في مجال عمله وتأثير هذا المحيط على نفسية العامل، ومن خلال الاستقرار الوظيفي يطمح الأفراد إلى الحصول على وضع يحقق لهم الرفاهية لأنفسهم وعائلاتهم، وفي هذا يقول " Brain " في كتابه الموسوم بـ (Change your Thinking –Change your Life) أن العاملين يتركون أعمالهم بغرض زيادة دخلهم وتحقيق النجاح الذي لم يتمكنوا من تحقيقه داخل بيئة العمل التي يعملون بها وأحيانا يهاجرون إن اضطر بهم الحال إلى خارج بلدانهم الأصلية بحثا عن الأفضل (عزوي، 2019، ص 53) .

إن الاستقرار الوظيفي يعبر عن درجة الرضا لدى العامل في مجال عمله ويعتبر من أهم الحوافز التي ينبغي توافرها في بيئة العمل لما لها من تأثير ودور مباشر على الأداء والإنتاج في المنظمة فاستقرار العامل في عمله له انعكاسات ايجابية على العامل في حد ذاته وعلى المنظمة، فالعامل المستقر متشبع بثقافة المنظمة والعمل الجماعي بعكس العامل كثير التنقل فهو دائم البحث عن الاستقرار والتلاؤم مع السلوك التنظيمي لجماعة العمل. (التوبي، 2016، ص 33)

إن معرفة مدى استقرار العاملين في المنظمة يعد مقياسا لمدى صحة وفاعلية إدارتها لما له من دور في عملية التخطيط والتنبؤ باحتياجات المنظمة، والتنبؤ بالمخاطر التي تطال حركة الأفراد العاملين باعتبار أن ذلك يمثل رأس مال إنتاجية المنظمة.

وللاستقرار الوظيفي آثار ايجابية تنعكس على الفرد والمنظمة معا نذكر منها : (عزاوي، 2019، ص 53)

- **تقليل حالات ترك العمل :** بما يساعد في عملية ترشيد التكاليف والمحافظة عليها بالنسبة للمنظمة وتحقيق استقرار مادي ونفسي للعامل يزيد من الكفاءة الإنتاجية للعامل داخل المنظمة .
- **تحقيق العدالة بين العاملين :** من خلال تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين تسود علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين في جو من الثقة والاحترام والتعاون المتبادل، بما ينعكس بشكل ايجابي على مردودية العمال وبالتالي إنتاجية المنظمة.
- **التخطيط والتنبؤ :** بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها وتنفيذ خططها، وبالنسبة للفرد تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يدعو إلى وضع مسار وظيفي على مستوى المنظمة وتوفير مقومات نجاحه بما يؤدي إلى استقرار العامل في المنظمة. (المغربي أ، 2016، ص 109).
- كما أن استقرار العامل في مكان عمله يمكنه من التقدم والتدرج في السلم الوظيفي بحكم إتقانه لعمله واستيعابه للمهام الوظيفية. واستقرار جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يزيد انتمائها والتزامها التنظيمي تجاه المنظمة، وقد ذكر " الديب " مجموعة من المميزات التي يمكن للعامل الحصول عليها نتيجة استقراره في وظيفته ومنها : (التوبي، 2016، ص 34.33).

- استقرار وثبات مستوى العامل في عمله
- قابلية العامل للتعلم وتنمية مهاراته والتزقي الوظيفي
- ارتفاع مستوى طموح العامل للوصول إلى أعلى مراتب السلم الوظيفي
- تفاعل العامل مع برامج التكوين والتدريب التي تطبقها المنظمة
- ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى العامل
- علاقات المرؤوسين بالعاملين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة
- إحساس العامل بالتقدير من قبل المنظمة وللعمل الذي يقوم به

ويبدو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ أيام " التون مايو" وحركة العلاقات الإنسانية في تطور ونمو، فأصبحت المنظمات والمؤسسات أكثر فهما لمتطلبات واحتياجات العاملين منذ أن تنبعت إلى احتمالية وجود علاقة بين عوامل عدم الرضا الوظيفي وزيادة معدلات التغيب والتأخر والحوادث والاستقالة فضلا عن الإنتاجية المنخفضة، ولقد دفع كل ما سبق المنظمات إلى الاهتمام والتركيز على قضايا الأفراد العاملين ومشكلاتهم كما لا يجب أن ننسى أن هذه المنظمات تقوم على ما يقوم به العاملين من جهود، ولهذا وإلى جانب الهدف الاقتصادي للمنظمات لا بد لها من هدف آخر وهو تحقيق الاستقرار والرضا والإشباع لهؤلاء الأفراد العاملين وهذا ما تعمل عليه الإدارة الواعية في تحقيق التوافق بين هدف المنظمة الاقتصادي وبين الأهداف الشخصية لكل فرد من الأفراد العاملين، وبهذا فقط يتحقق الاستقرار والرضا والإشباع الشخصي والتعاون التام بين اعطاء المنظمة. (الشربيني و دمنهوري و مطحنة، 2009، ص 43.38).

3 - مظاهر الاستقرار الوظيفي :

إن استقرار العامل في عمله يرفع من إنتاجية المنظمة ويزيد من أرباحها، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق درجة عالية من الإنتاجية وأرباح مناسبة دون الاهتمام بالجانب البشري (العاملين) داخل المنظمة، وتتجلى أهم مظاهر ومؤشرات الاستقرار الوظيفي للعامل في :

1.3 - الانسجام مع الزملاء (جماعة العمل) :

إن شعور العامل بان حقوقه محمية من قبل المنظمة التي يعمل فيها يدفعه إلى الانسجام أكثر مع جماعة العمل، ولكي تحقق المنظمة قدرا عاليا من الاستقرار للعاملين لا بد أن تكون جماعة العمل متماسكة

ومتعاونة وان يتم تقسيم ادوار العمل كل حسب قدراته ومؤهلاته، مع ضمان مبدأ تكافؤ الفرص والتساوي في الترقية والتدرج في السلم الوظيفي بين جميع أعضاء الجماعة، وهذا بغرض تحقيق أهداف المنظمة المشتركة وضمان استمرارها في بيئة العمل. (التوبي، 2016، ص 36).

2.3 - الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي :

الراحة النفسية بالنسبة للعامل هي شعوره الداخلي بعدم تعرضه لأي عقاب أو مضايقات في مكان عمله من شأنها أن تؤثر نفسياً على معنويات العامل (مطلاوي، د ت، ص 264).

والعامل في حاجة ماسة إلى الإحساس بأنه في مأمن من مخاطر فقدان العمل وفي مأمن عن أسباب الحوادث والإصابات الناجمة بسبب العمل، إضافة إلى ما يتعلق بالتقاعد، ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل فالعامل حين شعوره بالأمن يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية ويحفزه على تحقيق أهداف المنظمة. (خواجه، 2005، ص 197)

والعامل يسعى دائماً إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل وبعض التهديدات التي يتعرض لها العامل أو التعرض للعقوبات التأديبية أو الاستئناف عنه (كردي، 2011، ص 45).

ويجب الإشارة إلى أن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه العامل لا يقتصر فقط على الجانب المادي أي الحماية من التعرض للإيذاء الجسدي أو ويلات الحروب وانتشار الأوبئة و مخاطر الطبيعة بل يشمل أيضاً الجانب النفسي فاستقرار العامل في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله كلها تمثل أمناً نفسياً للعامل. (طه، 2006، ص 68)

3.3 - المواظبة على العمل وانخفاض نسبة الغياب :

إن مواظبة العامل في الحضور الدائم إلى عمله في الوقت المحدد له وكذلك الانصراف أي نهاية فترة الدوام دون غيابات متكررة لدليل على رضا العامل عن عمله والاهتمام به، ومعنى ذلك أن العامل يعمل في بيئة مناسبة ومناخ تنظيمي ملائم وان كل الظروف مواتية لممارسة العمل دون اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغيب بعذر أو بغير عذر، ومعناه أن العامل يرى مستقبله من خلال استقراره في وظيفته وعمله. (مطلاوي، د ت، ص 264).

4.3 - انخفاض نسبة الحوادث :

يدل معدل انخفاض نسبة حوادث العمل مؤشرا من مؤشرات الاستقرار الوظيفي، فالجو الصناعي هو المسؤول عن ارتفاع أو انخفاض معدلات الحوادث، لذا يجب أن تتوفر في جو العمل عناصر الصحة والسلامة كالتهووية الجيدة والإضاءة المناسبة حسب طبيعة العمل وتقليل شدة الصوت إلى الحدود الاعتيادية والسيطرة على الإشعاعات، ومنه يشعر العمل بأنه في موضع اهتمام من قبل إدارة المنظمة في أمنه وصحته وهو ما يدل على استقراره في وظيفته ورضاه وعدم التفكير في الانتقال إلى مكان آخر. (حمدي و الحصان، 2008، ص 23).

5.3 - مكانة العامل لدى المنظمة :

يدرك العامل جيدا أن اهتمام المنظمة التي يعمل فيها به يشعره بقدر كبير، ويتبين هذا من خلال التفاعل المتبادل واستجابة المنظمة لمتطلبات وحاجيات العاملين وكذلك علاقته بالمرؤوسين وزملاء العمل، ويتجلى اهتمام المنظمة بالعامل من خلال الاستماع إلى شكاويه ومنحه فرص عادلة في الترقية وحوافز أخرى تشجيعية وتحسين ظروف العمل والخدمات بالإضافة إلى إشراكه في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد من حماس العامل لتحسين مستواه من ناحية الأداء ويحقق استقراره الوظيفي.

6.3 - تخطيط وتنمية الموارد البشرية :

تتبع أهمية دور الفرد في المنظمة من خلال الدور والمهام التي يقوم بها، فإدارة الأفراد تعمل على توظيف الطاقات الكامنة للعامل بغية توجيهها في إطار خدمة ومصصلحة المنظمة وهذا من خلال إتباع برامج تدريبية هادفة تستهدف كافة فئات العاملين على اختلاف مواقعهم ومهامهم وبالتالي رفع إمكانيات وقدرات العاملين وزيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة وظروف العمل المريحة التي تساهم في المحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وبذلك يتحقق الاستقرار الوظيفي المنشود. (الكلادة، 2008، ص 7).

7.3 - مستوى الرضا كمظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي :

يعبر الرضا عن ذلك الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى العمل والإحساس بالثقة والانتماء للعمل، ويعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح العامل

في عمله وذلك لكونه يشكل دافع أساسي لحب العمل والأداء الجيد ورغبة العامل في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها العامل بسبب وعدم الارتياح في العمل. (البارودي، 2015، ص 39).

إن شعور العامل بان وظيفته تقدم له فرصا مميزة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وان وظيفته في المنظمة تأخذه إلى طريق مجهول فإنه لا محالة سيحاول البحث عن البديل، وكلما كان تصور العامل أن عمله يحقق له إشباعا أكبر لحاجاته كلما كانت مشاعره تجاه العمل ايجابية، وكلما كان تصوره للعمل انه لا يحقق له ما يحتاجه من متطلبات مناسبة كلما كانت مشاعره نحو العمل سلبية. (عزاوي، 2019، ص 56).

كما أن للرضا الوظيفي دور في رفع الروح المعنوية للعامل حيث أكدت دراسة " فولكينز " (1976) انه ليس هناك عامل معين له تأثير على الروح المعنوية بمفرده، وإنما هناك عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر فيها من بينها الجوانب المتعلقة بالحوافز المادية والمكافآت المالية. (البارودي، 2015، ص 42).

8.3 - درجة الارتباط والتوحد بالمنظمة كمظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي :

يشعر الفرد في داخله بالانتماء للمنظمة وانه جزء لا يتجزأ منها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى العامل رغبة قوية في توظيف قدراته وخبراته لتحقيق النجاح للمنظمة، وهناك من يشير الى تنامي هذا الشعور بالولاء المؤسسي. (عزاوي، 2019، ص 62).

إن الولاء المؤسسي الحقيقي مرده إلى الجهود التي دأبت عليها إدارة المنظمة لتحقيقه في سلوك العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب، والولاء الحقيقي الذي يتحقق لدى العاملين في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على مزايا وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المحصل عليها وقابلية الصب على بعض الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى هذا هناك شيء مهم وهو مدى مقاومة العامل للمغريات والعروض التي تقدمها بعض المنظمات لاستقطاب القدرات الوظيفية والمهارات للاستفادة من خبراتها ومهاراتها في إدارة وتنفيذ الأعمال، وتسعى المنظمة إلى الاستثمار في العنصر البشري لتعزيز حالة الولاء وزيادة درجة ارتباطهم بالمنظمة من خلال :

- تعزيز التعويضات غير المباشرة بخلاف الراتب ويقصد بالتعويضات هنا كل ما تقدمه المنظمة للعاملين من خدمات وخدمات تساعد العامل في حياته الوظيفية والمعيشية ويحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله في المنظمة، وهذا ما يولد لدى العامل أن منظمته تعمل على إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين .

- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في الحصول على الترقيات ضمن نظام متكامل.

- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية من خلال ترشيح حاملي الشهادات لإكمال الدراسات الأكاديمية.

- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ورفع المستوى الثقافي لهم في المجتمع.

- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئولهم وكسر حاجز لفرة وقات الفردية والاجتماعية، مما يعمل على ترسيخ العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

- المعاملة الحسنة من إدارة المنظمة للعاملين ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة و الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم. (ثائر سعدون، 2016، ص ص 41.40.39).

4 - عوامل ومحددات الاستقرار الوظيفي في العمل :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سواء بشكل سلبي أو ايجابي على رضا العامل عن عمله واستقراره فيه، وقد حدد " فروم " محددات الاستقرار في العوامل التالية :

الإشراف ومجموعة العمل ومحتوى العمل والأجر الذي يتقاضاه العامل وفرص الترقية وساعات العمل، وبالتالي فإن الاستقرار الوظيفي يتحدد من خلال التمتع بأكثر قدر من ممكن من التركيز في العمل وعدم مغادرته وهذا نتيجة لإشباع الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية المقدمة من قبل المنظمة التي يتواجد بها الأفراد العاملين. (الصمادي و الرواشدة، 2009، ص 232).

وتعمل إدارة المنظمة على تلبية احتياجات ومتطلبات العامل وهو ما يشعره بحالة من الراحة والاطمئنان النفسي والإحساس بالأمان داخل المنظمة ، وفيما يلي بعض العوامل التي تؤثر على استقرار العامل في وظيفته وهي :

1.4 - الجوانب المادية :

تكتسي الجوانب المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعامل في أي منظمة أو مؤسسة لأنها ترتبط مباشرة بظروف العمل وإجراءاته، كما أنها ترتبط بالأجور والترقيات والمكافآت المالية والمزايا التي يحص عليها العامل نظير ما يقدمه من جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويمكن تقسيمها إلى :

1.1.4 - الظروف الفيزيائية للعمل :

توفر الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل داخل المنظمة الحديثة من الأمور المسلم بها فهي تساعد على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وخلق الروح المعنوية للعامل، مما ينتج عنه الرضا والاستقرار وتشكل الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله ظروفًا فيزيائية تساعد العامل على التأقلم داخل المنظمة التي يعمل فيها. (جبلي، 2006، ص 42).

وتؤثر ظروف العمل الفيزيائية على درجة ثقة العامل ببيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع العامل خلال أداءه لعمله وأمراض المهنة المتصلة مباشرة بالعمل اهتمام بعض الباحثين من خلال بعض الدراسات التي ركزوا من خلالها على اثر العوامل الفيزيائية على معدل الإنتاج للعاملين وخلصت هذه الدراسات بنتائج مفادها أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل فيزيائية غير ملائمة. (البارودي، 2015، ص ص 44.45).

ومنه فان العمل على تحسين ظروف العمل ومناخه وخلق المناخ الصحي كبيئة العمل والإضاءة والتهوية له تأثيره على العامل وإنتاجيته، فكلما كانت ظروف العمل مناسبة كان الاستعداد أحسن ويساعد على الاستقرار لان العامل لن يفكر في الغدر ويهتم فقط بأمر العمل. (خواجه، 2005، ص 201).

2.1.4. الترقية :

وهي ارتقاء العامل أو الموظف من الرتبة التي تم ترسيمه فيها إلى الرتبة العليا التي تليها مباشرة وهي جوهر نظام المسار الوظيفي للعامل باعتبارها آلية لتحريكه عموديا وتقوم على مبادئ أساسية هي المناظرة التي يفترض أن تمكن من انتقاء أفضل العاملين على أساس الكفاءة.

إن فتح الآفاق المهنية للعاملين من شأنه أن يشجعهم على حسن أداء مهامهم والاجتهاد أكثر في العمل ويجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة وأكثر حرصا على نجاحها، ويحد هذا الإجراء من إغراءات جاذبية بعض المنظمات المنافسة فضلا عن أن هذه الآلية تمكن من الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتمكن من إرساء مناخ المنافسة المشروعة بين مختلف العاملين بها، مما يعطي قيمة أكبر لعملهم. (حمدي، 2009، ص 105).

ومن خلال الترقية يمكن تحقيق ما يلي :

- ✓ خلق التفاعل والانسجام بين العاملين واختيار الأفضل لشغل المناصب العليا مع بقاء المنظمة في حالة معنوية مرتفعة .
- ✓ إفساح المجال أمام العمال لتقلد المناصب العليا وفق الشروط التنظيمية
- ✓ مكافأة العمال نظير قيامهم بالمهام المنوطة بهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. (حجاج، 2019، ص 60).

3.1.4. الأجر :

يعد الأجر مصدر دخل لكل عامل ويرى البعض أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وإن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من تتكون لدى العاملين، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فهو كذلك وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للعامل من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، ويرى البعض في الأجر رمزا للتفوق والنجاح. (البارودي، 2015، ص 43).

ولأجور دور فعال في استقرار العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتطوير قدراتهم الوظيفية، وعليه فالأجر قد يدفع بالعامل لبذل المزيد من المجهود في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل. (جبلي، 2015، ص 43).

2.4 - الجوانب الاجتماعية (تنظيمية) :

1.2.4 - نمط الإشراف :

يلعب الإشراف دورا فعالا في عملية توجيه وتحفيز العاملين على العمل وهو في نفس الوقت عملية تعليمية وتدريبية تهدف إلى تنمية المورد البشري، ويسهم التدريب في إمداد القائد المشرف بالمسؤولية المباشرة عن التخطيط والتنفيذ لمشروعات التغيير داخل المنظمة ، ويهدف التدريب إلى استيعاب العاملين لأساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة وبذلك فهو يدعم ويعمل على استقرار منجزات التغيير داخل المنظمة. (طلعت محمود، 2003، ص 238).

كما يهدف دور المشرف إلى التعرف على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعامل التي تساعده للتأثير على مرؤوسيه بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ويحافظ على ولاء وانتماء واستمرار العاملين بالعمل في المنظمة التي يعملون فيها. (التوبي، 2016، ص 4).

إن الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد، ويواكب القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بأنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الايجابي للعامل والاستمرار فيه. (السلمي، د ت، ص 218).

2.2.4 - الاتصال :

للاتصال دور مهم داخل مختلف المنظمات وهذا ما نلاحظه من خلال التفاعل المتبادل بين العاملين في جميع أقسام المنظمة، كما انه يؤدي إلى خلق نوع من التكيف بين العاملين والمنظمة ومحيطها الخارجي والعملية الاتصالية لا تقتصر فقط على الإدارة العليا فيما بينها بل تتعداها لتشمل جميع المراكز الأدنى والتنفيذية داخل المنظمة، بمعنى ان الاتصال مفتوح لجميع العاملين. (بن منصور، 2014، ص 78).

وتعتبر الاتصالات بين المشرفين و المرؤوسين في التسلسل الهرمي للمنظمة إحدى السياسات العملية التنظيمية، ولجعل هذه الاتصالات فعالة يجب عدم إرغام العاملين على القيام بوظائف ليست من اختصاصهم بل على العكس يتحتم على إدارة المنظمة إشعارهم باستمرار بأهمية وظائفهم ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يزيد الشعور بالرضا والقبول من جانب العمال فيحقق بذلك استقرارهم كما يجب على المنظمة توفير المناخ ونظام الحوافز اللازم لتشجيع مثل هذه الاتصالات وبالمقدور خلق مثل هذا المناخ بإتباع سياسة " الباب المفتوح " حيث يدرك العمال وجود اتصال دائم بالمشرفين لمناقشة وحل جميع المشاكل مما يشجعهم على المساهمة بأفكارهم القيمة لتحسين الفعالية التنظيمية. (طلعت محمود، 2003، ص 171).

3.4 - الجوانب النفسية :

لا تقتصر حاجات العمال المهنية على إشباع الجوانب المادية منها والاجتماعية فقط بل تتعداها إلى الجوانب النفسية المهمة في حياة العامل أثناء تأديته لعمله، فهو بحاجة ماسة إلى الاحترام والتقدير والاهتمام وتعزيز المكانة الاجتماعية وخلق نوع من التوازن داخل بيئة العمل، فالعامل يشعر بالرضا عن عمله ويكون أكثر استقرارا فيه عندما يتيقن أن له مستقبلا مهنيا مضمون يمكنه من التقدم والتدرج الوظيفي واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير. (التوبي، 2016، ص 42).

5 - استقرار المنظمة كآلية لاستقرار العاملين :

في ظل التنافس الشديد الذي تعيشه منظمات العصر الحديث والذي يتطلب قدرا من الانفتاح والاتصال والمرونة، بغرض مواكبة التطورات الحاصلة في مجال أنشطة المنظمة، فسيرورة الإبداع و الابتكارات تلزم هذه المنظمات بتوفر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن لرفع التحدي أمام المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المنظمة من استقرار العاملين والعكس صحيح، ولكي تضمن المنظمة وجودها لا بد من التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (تواتي، 2019، ص ص 219.220).

1.4 - نمط اتصالات لجميع مكونات المنظمة يضمن التفاعل المستمر في سوق العمل.

2.4 - التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

3.4 - توفير بيئة عمل سليمة وتعزيز روح التعاون والتكامل بين العاملين.

4.4 - قدرة العاملين على استيعاب التغييرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف مع ضمان تدريبها لاكتساب المرونة في العمل.

إن دور الموارد البشرية هو زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وضمان استقرارها وهي ترتبط بفعالية المنظمة، والفعالية هي مدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات أصحاب المصالح من عاملين، وشركاء، ومنافسين وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية للمنظمة من خلال: (زايد، 2003، ص ص 13.12).

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتقليل احتمال تسربهم الى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية تشمل الأجور والحوافز والتعويضات.

6 - بعض النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي :

1.6 نظرية تدرج الحاجات : Needs Hierarchy Theory

تقوم نظرية " ماسلو " على أن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي، وهذه الحاجات تتدرج حسب طبيعة إشباعها والحاجة الملحة إليها وأهميتها، وهي تبدأ من الحاجات الفسيولوجية المرتبطة باستمرارية حياة الفرد مثل الأكل، الماء، والهواء، ثم الحاجة إلى الأمن والاستقرار، ثم حاجات الحب والانتماء وربط العلاقات الاجتماعية والصداقة، ثم حاجات الاحترام والتقدير التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين ثم أخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات الخاصة برغبات الأفراد، وهي لاشك تعني تعزيز الشعور والرغبة في الانجاز لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها ورسالته في الحياة. (المطيري، 1990، ص 81).

وهذه النظرية تفترض أن الحاجات غير المشبعة قد تصبح المحدد الرئيسي لسلوك الفرد إلى حين إشباعها، وان عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم التوازن وهذا ما يؤدي بالفرد إلى القيام بسلوك ما بهدف إعادة التوازن الداخلي، وعندما يشبع الفرد الحاجات في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في

الظهور والتأثير على سلوكه وهكذا تستمر إلى إشباع الفرد حاجاته إلى أن يصل إلى حاجات تحقيق الذات.

كما أن هذه النظرية ترتبط بالرضا الوظيفي باعتبار أن رضا العامل أو الفرد عن الأجر مرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع زملاء العمل أو المشرفين، كما نجد الحاجة إلى الاحترام والتقدير أيضا ترتبط بالعلاقات على المستويين الأفقي والرأسي، وما يجب الإشارة إليه هو تنه يمكن من خلال إشباع حاجات الأمن والاستقرار للعمال وإشباع حاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والاحترام عن طريق ربط علاقات ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح قنوات الاتصال على المستويات الأفقية والرأسية داخل المنظمة التي يعملون بها قدر الإمكان، مما يسهم في تحسين الأداء ويعود بالنفع على العاملين والمنظمة والعمل وحتى على المجتمع. (بهنسي، 2011، ص 48).

وبالرغم من مساهمات نظرية " ماسلو " في تفسير الدوافع ومنح إدارة المنظمة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر التنظيمي والإداري ومن أهم ما واجهته من انتقادات أن القادة أو المديرين هم أشخاص عاديون وليسوا بعلماء يمكنهم تحليل نفسية العاملين لاستنتاج أهم الحاجات التي إذا حفزت أثارت دوافع العمل والانجاز لدى العامل، ولم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعدها صدق هرمية هذه الحاجات، ولذلك لا يوجد ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات عمليا بشكل كامل كما يراه ماسلو.

2.6 - نظرية الدرر Klayton Alderfer :

نتيجة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو جاءت نظرية الدرر لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو، واقترح الدرر استبدال التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي :

1.2.6 - حاجات البقاء Existence Needs :

وهي حاجات ضرورية يسعى الأفراد إلى تحقيقها لضمان بقاءه وتشتمل على الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن مثل الحاجة إلى الطعام والمأوى.

2.2.6 - حاجات الارتباط Relatedness Needs :

وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة وكذلك تفاعل الفرد مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

3.2.6 - حاجات النمو Growth Needs :

وهي الحاجات التي تهتم بتطوير قدرات الفرد واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى تقدير الذات.

وبالرغم من اتفاق الدرر مع ماسلو في تدرج الفرد لإشباع حاجاته إلا أن الدرر يختلف مع ماسلو في كون الفرد إذا فشل في تحقيق حاجاته العليا فان ذلك يدفعه إلى العودة مرة أخرى للحاجات الدنيا، كما يمكن للفرد أن يحقق حاجتين في نفس الوقت عكس ماسلو الذي يرى بان الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، كما تمتاز افتراضات الدرر بسهولة وبساطتها على عكس ما قدمه ماسلو من افتراضات في نمودجه. (البارودي، 2015، ص ص 29.28).

3.6 - نظريتي (X)،(Y) دوجلاس ماكرجور Douglas McGregor :

يعد عالم الإدارة " دوجلاس ماكرجور " من أوائل الكتاب الذين أكدوا على أهمية سلوك الفرد في بيئة العمل، حيث تعاد صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته، وظهرت بوضوح إسهاماته من خلال كتابه " الوجه الإنساني للمنشآت" الذي نشر عام 1960 وتتضمن نظرية X ونظرية Y .

وقدمت النظريتان جملة من الاقتراحات حول الطبيعة الإنسانية للعاملين بمختلف المنظمات، حيث اعتبرت نظرية X تمثل الافتراضات التقليدية حول العاملين وهي تقدم نظرة متشائمة عنهم ونلخص أهمها في النقاط التالية :

- معظم الأفراد لا يهتمهم العمل، ويتجنبونه قدر المستطاع.
- يجب معاقبة وتوبيخ معظم الأفراد لدفعهم للعمل بالطريقة السليمة، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وهذا عن طريق الإشراف الدقيق عليهم.
- يحبذ معظم الأفراد أن يتم توجيههم، تجنباً للمسؤولية وتتنحصر اهتماماتهم في تحقيق الأمان فقط ولديهم طموح محدود.

وبهذا يكون دور الإدارة هنا هو إرغام العمال على العمل من خلال التهديد بالعقاب والرقابة على أدائهم لضمان تحقيق النتائج. (طه، 2006، ص 36.35).

وفي المقابل تمثل نظرية Y الافتراضات الحديثة وهي تقدم نظرة متقابلة حول العاملين وهذه الافتراضات تتمثل في :

- كل جهد جسدي وعقلي يبذله العامل في عمله يعتبر نشاط طبيعي كاللعب والراحة، ومن الممكن أن يكون مصدرا للرضا.

- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لدفع العمال لبذل أقصى جهد حتى يحققوا الأهداف الموضوعية، إذ أن العامل سوف يقوم برقابة ذاتية وتوجيه شخصي بغرض انجاز الأهداف التي التزم بها.

- أن الفرد يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس قبولها فقط.

- يعمل الفرد لأجل الحصول على المكافآت وليس خوفا من العقاب، وان كانت غاية الفرد الحصول على الرضا الشخصي وتحقيق الذات.

- يتمتع معظم الأفراد بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع.

وبالنظر إلى نظرية Y والافتراضات التي قامت عليها نجد أنها مناسبة أكثر من نظرية X وهذا لان الأفراد يحبون العمل ويرغبون في تقلد المسؤولية وإيجاد الحلول والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي والعمل على تحقيق الذات، كما تهدف هذه الافتراضات إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة وتجعل من العامل أكثر انتماء للعمل وللمنظمة وهو ما ينعكس إيجابا على استقرار العامل. (بهنسي، 2011، ص 50).

4.6 - نظرية ماكلياند في الحاجات (1961 McClelland) :

افتترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية للعاملين وهذه الحاجات هي :

- الحاجة للإنجاز : وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله لتحقيق أهدافه اعتمادا على معايير وظروف محددة سلفا.

- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين : وتمثل الحاجة إلى الصداقة والعلاقات مع الآخرين في بيئة العمل، ومن المفضل توافرها لدى أفراد الإدارة العليا بشكل عقلائي لكي يستطيعوا اتخاذ القرارات بحيادية.
- الحاجة للقوة والسلطة : وتمثل حاجة الفرد التأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته وهي من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.

وقد افترض " ماكلياند " بان هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على توجيه سلوك الفرد، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة بين جميع الأفراد هي دافع الحاجة للإنجاز، ووفقا لافتراض ماكلياند فهي تتبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما قل الدافع للإنجاز والعكس صحيح، وكلما كان هناك تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوى طموحه لنقطة أعلى وهكذا، وطبقا للنظرية فإن الفرد الذي يطمح للإنجاز لديه رغبة قوية في التحدي والتميز في الأداء. (باشري و مذكور و فهمي، 2017، ص ص 96.95).

ومن خلال هذه النظرية يمكن استنتاج أن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملا مهما في مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وربما قد تجعلهم أكثر قدرة على إنجاز وظائفهم والأعمال التي كلفوا بها، وأكثر قدرة على العطاء والانتماء لتحقيق الاستقرار في ضل تكوين علاقات طيبة تعود بالنفع على العمل والمؤسسة معا. (بهنسي، 2011، ص 52).

خلاصة هذه النظرية انه كلما كان حافز الحاجة للإنجاز قويا لدى العامل مهما كانت صفته مديرا أو مرؤوسا حتما سيدفعه ذلك لبذل أقصى طاقته في إنجاز العمل وتحقيق النجاح فيه وبالتالي تحقيق الأهداف. (المغربي ب، 2016، ص 205).

5.6 . نظرية العاملين هرزبرغ Herzberg: 1958:

قدم هرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بنظرية ذات العاملين أو العنصرين، واعتمدت هذه النظرية على نظرية " ماسلو " كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل لان الأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وتقوم هذه النظرية على العاملين التاليين :

1.5.6 - العوامل الدافعية: (الانجاز . المسؤولية . النمو . الترقى . العمل ذاته) وهي ضرورية لتحقيق الرضا لكن انخفاضها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

2.5.6 - العوامل الوقائية: (الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية، ظروف العمل، الحالة الاجتماعية، الاستقرار في العمل، عوامل متعلقة بشخصية الفرد)، وتوافرها لا يؤدي إلى الرضا حتما ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا. (بهنسي، 2011، ص 52).

وحسب رأي " هرزبرغ " انه حتى نتمكن من تحفيز العامل لابد من إعطائه عملا يليق به يكسبه الخبرة ويمكنه من تحقيق ذاتيته، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال منحه استقلالية ومسؤولية اكبر كما يشير إلى أن دوافع العامل لها ارتباط كبير بنوعية العمل الذي يقوم به ومدى نجاحه فيه وارتقاءه ومدى استقلاليته، ويضيف أيضا أن لظروف العمل داخل بيئة العمل وجماعات العمل ونظام الأجرة تعتبر كلها من المحفزات الأساسية التي ينبغي مناقشتها، مشددا على إعطاء العمال جانب من الحرية والمسؤولية في تنفيذ وانجاز وظائفهم، وتمكينهم من اكتساب المزيد من الخبرة وذلك بتوسيع وإثراء مهامهم، وهذا كله يعد من المحفزات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرضا والاستقرار. (مسلم، 2007، ص ص 65.66).

وفي نفس الوقت تعرضت نظرية " هرزبرغ " لعدد من الانتقادات خاصة فيما يخص الطريقة التي استخدمها للوصول إلى تلك النتائج، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي طبقت نموذجها وتوصلت إلى عدم تتاغم في النتائج، ويضيف إفانز " Evans " أن نظرية هرزبرغ لا تقدر بشكل كافي أهمية أجور العمال والعلاقات الشخصية، ويرى أوينز " Ouyens " أن هذه النظرية جعلت بعديها الاثنين منفصلين وافترضت أن هناك ارتباط ايجابي بين الرضا الوظيفي والفاعلية في أداء المهام ولكنها لم تثبت ذلك. (المصري و عبد الرؤوف، 2014، ص ص 105.106).

6.6 - نظرية العدالة والمساواة Equity Theory :

تقوم هذه النظرية التي وضعها (Stacey Adams، 1963)، على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال المعاملة الجيدة للعاملين وبشكل عادل، وفحوى هذه النظرية هو العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، كما أن عدم المساواة في المعاملة يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا، وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيرها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين وتدعو هذه النظرية إلى إيجاد الطرق والوسائل

المختلفة التي يشعر فيها الفرد بعدالة معاملة إدارة المنظمة له، كما تركز على الحوافز المالية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها. (باشري وآخرون، 2017، ص 299).

وبالتالي فان العامل يقدم مساهمات تسمى " مدخلات " تأخذ أشكالا متعددة مثل الجهد المبذول، الخبرة ومهارة العامل ومؤهلاته، مقابل ذلك تقدم المنظمة هي الأخرى مساهمات تسمى مخرجات تأخذ أشكالا مادية ومعنوية مثل الرواتب والأجور، والمكافآت، والمشاركة في صنع القرار فإذا لم تتساوى المخرجات مع المدخلات شعر العامل بعدم الرضا والعدالة، وإذا تعادلت المدخلات مع المخرجات تمت حالة العدالة، وبالتالي عندما يقدر العامل بان هناك عدالة وإنصاف في المعاملة من قبل إدارة المنظمة التي يعمل فيها يتولد لديه شعور يدفعه نحو بذل المزيد من الجهد والفاعلية والاستمرارية، طالما أن العدالة والمساواة تحقق له استقراره الوظيفي داخل المنظمة. (خواجه، 2005، ص 208).

ولم تسلم نظرية العدالة من الانتقادات التي وجهت لها وكان من بينها: (البارودي، 2015، ص 30).

- ✓ أن الكل في المنظمة لا يشعر بالذنب، ونادرا ما يقوم احد العاملين بمضاعفة مجهوده حتى وان شعر بأنه يحصل على أكثر مما يقدمه.
- ✓ هناك من العاملين من يعتمد أن يبقي على أداءه عند مستوى معين لكي لا تتوقع الإدارة منه أكثر مما يعطيه من جهد.
- ✓ هناك من يعتمد التقصير بغرض التساوي في الجهد مع الآخرين خصوصا إذا كانوا يتقاضون نفس الأجر.

من خلال تعرض الباحث لبعض النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي تبين أن هناك تشابه واختلاف بين النظريات في نظرتها لكل من العامل والمؤسسة، ولكن الأهم هو جوانب الاستفادة من هذه النظريات خاصة نظريات السلوك والدافعية نحو العمل، فنظرية الحاجات عند " ماسلو " و " الدرغر " أوضحت للباحث أن العامل لديه حاجات معينة يريد إشباعها وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى مستويات من بينها الحاجة لتحقيق الأمن والاستقرار.

واستفاد الباحث أيضا من هذه النظريات من خلال أن الرضا عن الأجر يؤدي بصورة ما إلى تحقيق حاجة الأمن والاستقرار وهذا ما أشار إليه الباحث في عوامل ومحددات الاستقرار الوظيفي وكذا مظاهر الاستقرار وهو يرجع إلى الرضا عن الأجر والحوافز المادية والمالية، والترقية.

وبالنسبة لنظريتي X و Y ونظرية ألدرفر فقد أكدت على وجود علاقة بين الأداء والإشباع المادي الذي يحصل عليه العامل في المنظمة، أما نظرية " هرزبرغ " فأوضحت أن هناك عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل يؤدي عدم توافرها إلى عدم رضا العاملين في المنظمة وبالتالي حالة من عدم الاستقرار، بينما أوضحت نظرية العدالة أن عدالة المنظمة في الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في استقرار العامل وان العامل يقدم كل طاقاته خدمة للمنظمة وينتظر المقابل.

7. ملخص :

إن الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره يساعده كثيرا على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل ويؤدي به إلى الأمان والاستقرار، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا وإستراتيجية خاصة في ظل المتغيرات البيئية، ووظيفة الموارد البشرية في أي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، كما تلعب دورا مهما في رؤية وتكامل فرص العمل وتحريك العاملين وتممية قدراتهم وتطويرهم وخلق فرق العمل في المنظمة مما يعزز أكثر من استقرار العاملين في وظائفهم، وهذا ما تناوله هذا الفصل من آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي والتي تركز أساسا على تهيئة بيئة العمل واحترام العامل وتقديره، والعمل على إشباع مختلف الحاجات والمتطلبات، وهو ما أثبتته الدراسات العلمية والنظرية لبعض الباحثين والعلماء من خلال المداخل النظرية المتعددة التي تناولت متغير الاستقرار الوظيفي للعامل.

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

ميدان العلوم الاجتماعية يزخر بتعدد المناهج وتميزها تماشياً مع تنوع وتعدد الظواهر المدروسة، ولمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة الحالية وللإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في الإشكالية، عمد الباحث على تدعيم التراث النظري للبحث بدراسة امبريقية علمية لتقصي الحقائق عن الظاهرة موضوع الدراسة وهذا من خلال اختيار المنهج الملائم للدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات من عينة مجتمع البحث المراد دراسته والخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وسنتعرض في هذا الفصل لأهم الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية.

1 . مجالات البحث :**1.1 . المجال المكاني:**

المجال المكاني أي النطاق الجغرافي ومكان إجراء الدراسة الميدانية، وكان من المفروض أن تتم الدراسة في البداية في شقها الميداني بمجمع رحماني لإنتاج الألواح المعدنية التابع للقطاع الخاص، لكن بسبب الإجراءات المتخذة من قبل مسيري المؤسسة جراء جائحة كورونا، لم نتمكن من إجراء الدراسة، ثم وقع الاختيار على مؤسسة (مغرب بابيب انديستري) التابعة لأحد الخواص، وهي مؤسسة اقتصادية لإنتاج الأنابيب والقنوات بالألياف الزجاجية وهي تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، بحيث لم نتمكن من الحصول على أي وثيقة للتعريف بالمؤسسة بشكل عام ولا هيكلها التنظيمي بسبب تحجج مسيري المنظمة بعامل الوقت وبعض الانشغالات الأخرى.

2.1 . المجال الزمني :

مرت هذه الدراسة كغيرها بمراحل زمنية، حيث كان حيث كانت هناك جولة استطلاعية للمنظمة طبعاً بترخيص من الجهة الوصية (رئيس قسم علم الاجتماع) يوم 17 أوت 2020، أين تم مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين، وكانت الفرصة مواتية لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وتسليم استمارة الاستبيان بغرض توزيعها على العمال وتم استرجاع الاستمارات بعد ثمانية أيام من تسليمها أي يوم 24 أوت 2020، وتم ذلك في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها جميع المنظمات مهما كان نوعها جراء جائحة كورونا.

3.1 . المجال البشري وعينة البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى البحث عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفي للعاملين تم اختيار ميدان دراسة يتلاءم وطبيعة الموضوع، ويتكون مجتمع البحث من 320 عامل وتم اختيار عينة تتكون من 50 عامل بطريقة عشوائية بسيطة.

- والعينة هي جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، أي اخذ مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد مجتمع البحث الأصلي تعمم نتائجه على المجتمع كله. (عشور، 2017، ص 288).

2 - المنهج المستخدم في الدراسة :

يعرفه " مورييس انجريس " بأنه: مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف. (عشور، 2017، ص 211).

ولكي تحقق الدراسة أهدافها، وإتباعا للإجراءات المنهجية تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتلاءم وطبيعة الدراسة وفي معالجة الأوضاع الراهنة والأنسب لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، وأيضا لإبراز العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفي للعاملين.

3 - أدوات جمع البيانات :

1.3 - الملاحظة المباشرة: الملاحظة تعتبر إحدى التقنيات المنهجية المباشرة المتبعة في جمع البيانات والمعلومات من الميدان.

ولكن دائما بسبب الإجراءات الاستثنائية لم يتمكن من إجراء جولة استطلاعية داخل المنظمة وملاحظة هياكلها، وطبيعة الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العاملون كما لم يسمح لنا بتفقد الورشات واماكن العمل بسبب الإجراءات الاستثنائية المعمول بها، واكتفينا فقط بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.

2.3 - المقابلة الحرة: تعرف المقابلة على أنها المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف غير مجرد، وليست المحادثة من أجل المحادثة.

- كما تعرف على أنها: حوار أو حديث لفظي مباشر ومنظم بين الباحث والمبحوث وفق دليل عمل معد لإجراء المقابلة. (عيشور، 2017، ص ص 292.293).

ومن خلال المقابلة يمكن تعميق الدراسة السوسولوجية للظاهرة موضوع البحث والاستفادة منها في تحليل إجابات المبحوثين، وقد اعتمد الباحث على تقنية دليل المقابلة الحرة من خلال مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوع البحث، وكانت المقابلة مع رئيس مصلحة لمستخدمين بمنظمة (مغرب بايب اندستري) في يوم 17 أوت 2020 على الساعة 09:30 صباحا بمكتب رئيس المصلحة.

3.3 - الاستمارة :

تعتبر الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، وهي تعتبر أهم أداة في الدراسة.

وقد تم تطوير استبانة الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة من خلال تحديد الأبعاد وصولا للمؤشرات وصياغة الفرضيات، وبعد بناء أسئلة الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة قصد تحكيمها تم تعديلها بالتنسيق مع الأستاذ المشرف إلى أن خرجت في شكلها النهائي، وبعد تقييمها عدة مرات وتقديم الملاحظات والاقتراحات وقد احتوت الاستبانة على 41 سؤال موزعة كما يلي:

- القسم الأول: ضم القسم الأول البيانات الشخصية او العامة عن خصائص العينة طبقا لمتغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصفة المهنية، الاقدمية).

- أما القسم الثاني : فتضمن (35) عبارة ضمن مقياس ليكرت " Likert " الثلاثي، وقد توزعت العبارات لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع)، بمختلف أبعادهما وجاءت على النحو التالي.

- المحور الأول : أسئلة تتعلق ببعده تشجيع التعاون الجماعي.

- المحور الثاني : أسئلة تتعلق ببعده تشجيع التعلم الجماعي.

- المحور الثالث : أسئلة تتعلق ببعده تمكين العاملين.

- المحور الرابع أسئلة تتعلق ببعده المتغير التابع الأول : الارتباط الوظيفي.

- المحور الخامس : أسئلة تتعلق ببعده المتغير التابع الثاني : التماثل الوظيفي.

4 - الخصائص العامة لعينة البحث :

فيما يلي عرض البيانات الأولية لعينة البحث التي تختص بالمعلومات الشخصية أو العامة لعينة الدراسة (50) مفردة في الإجابة على القسم الأول من الاستبيان وتم توزيعهم على النحو التالي :

جدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

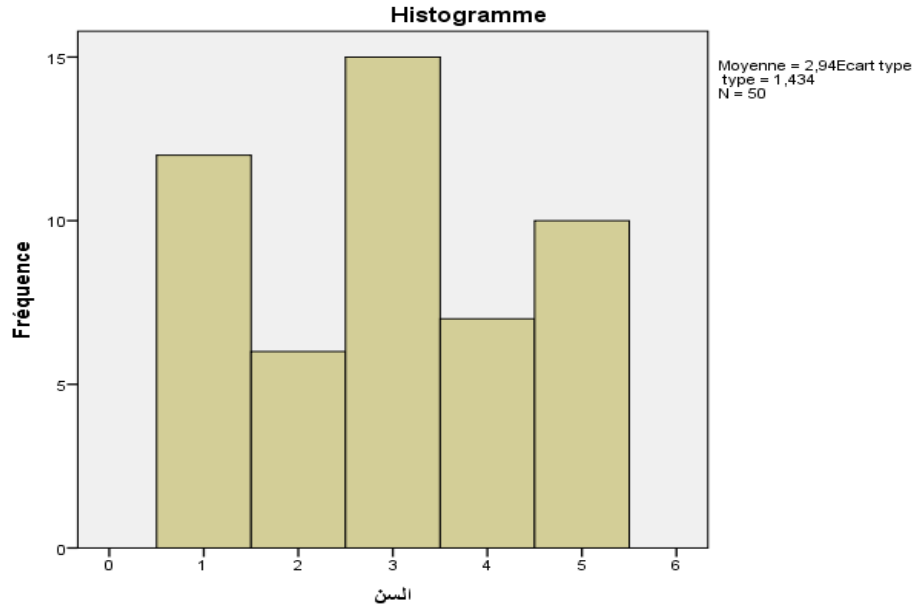
النسبة	التكرار	الجنس
%100.0	50	ذكور

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين بالكامل من جنس ذكر بنسبة 100 % بإجمالي أفراد العينة، وتعزى هذه النتيجة لطبيعة نشاط المنظمة (مغرب بايب) لصناعة الأنايبب والقنوت بالألياف الزجاجية، وهو عمل يشمل فئة الذكور أكثر لأنه يتطلب القوة والطاقة والتحمل وهو ما نجده عند الرجال أكثر منه لدى فئة الإناث.

جدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة	التكرار	السن
% 24,0	12	30 . 24
% 12,0	6	35 . 30
% 30,0	15	40 . 35
% 14,0	7	45 . 40
% 20,0	10	45 . فأكثر
% 100,0	50	المجموع

- شكل رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



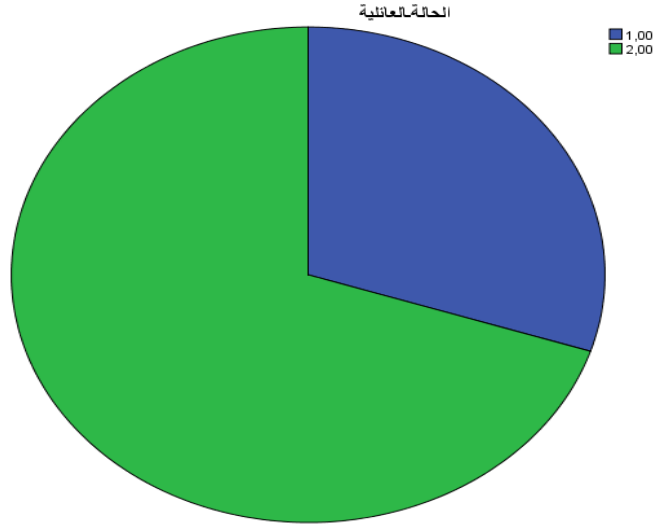
من خلال الجدول والشكل يتبين أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 35 إلى 40 سنة) قد سجلت أعلى نسبة بحيث بلغت 30,0 % ، تليها فئة الأفراد الذين لم تتجاوز أعمارهم (30 سنة) بنسبة 24,0 % ، ثم تليها فئة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة فأكثر ، ثم فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 45 سنة) ، وأخيرا فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 35 سنة).

ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من فئة الشباب يعملون في منظمة (مغرب بايب)، مما ينعكس عليها في طريقها للتحويل إلى المنظمة المتعلمة ، فعادة الشباب يجذبون التجديد والمخاطرة وحب التعلم والإبداع على عكس فئة كبار السن الذين يميلون إلى بقاء الأمور على حالها.

جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية :

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
30,0 %	15	أعزب
70,0 %	35	متزوج
100,0 %	50	المجموع

- شكل رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية .



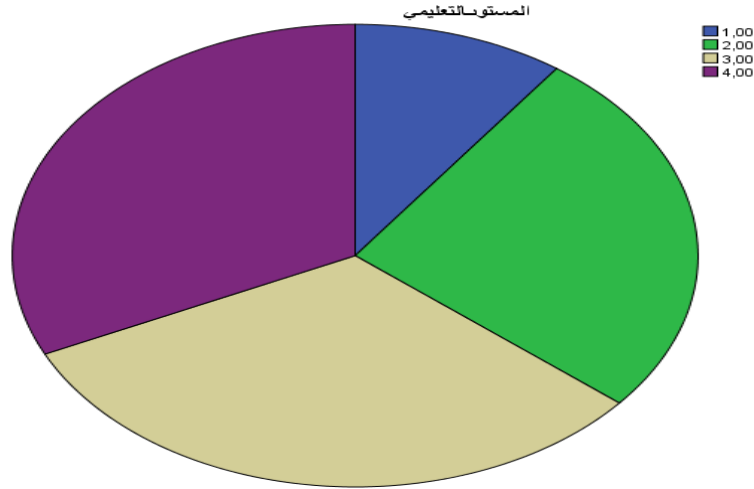
يتضح من الجدول والشكل أعلاه ومن خلال الرسم الدائري أن غالبية الباحثين من فئة المتزوجين بنسبة 70,0 % من الباحثين، مقابل 30,0 % من فئة العزاب من مجموع الباحثين.

وبناء على نتائج الجدول فإن أغلبية أفراد العينة من المتزوجين، وبالتالي فإن ضمان بقائهم في المنظمة والحفاظ على وظائفهم والاستقرار في العمل قد يعد أمراً منطقياً ولزاماً عليهم ما لم يتوفر بديل أفضل وهذا بحكم التزاماتهم العائلية والظروف المعيشية الصعبة في الوقت الراهن، وبحكم الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد وانخفاض نسبة التوظيف واستقطاب اليد العاملة، كل هذه العوامل تدفع بالعامل للتمسك بوظيفته ويسعى جاهداً لضمان الاستقرار لنفسه في المنظمة.

جدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
10,0%	5	ابتدائي
26,0%	13	متوسط
32,0%	16	ثانوي
32,0%	16	جامعي
100,0%	50	المجموع

- شكل رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

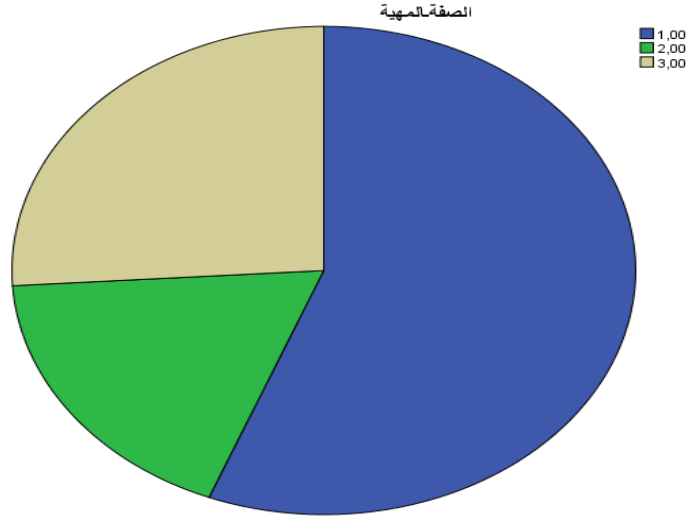


يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مستوى غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي وثانوي بنسبة متساوية 32,0 % لكل من المستويين، مقابل 13,0 % ذو مستوى متوسط ، و 10,0 % ذو مستوى ابتدائي، وهذا يعزى أيضا لسياسة المنظمة في توظيف الشباب حملة الشهادات الجامعية وكذلك الذين لم يتجاوزوا مرحلة البكالوريا ولكن لديهم شهادات تكوين من معاهد متخصصة، وهو ما يساهم في التحول الى المنظمة المتعلمة، ومن شأنه توجه منظمة (مغرب بايب انديستري) لاستخدام المعرفة ومشاركتها من خلال تعاون العاملين وتبادلهم للمعلومات والخبرات فيما بينهم، مما ينعكس إيجابا على المنظمة.

جدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة المهنية :

الصفة المهنية	التكرار	النسبة
عامل تنفيذ	28	56,0 %
عامل تحكم	9	18,0 %
إطار	13	26,0 %
المجموع	50	100,0 %

- شكل رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة المهنية .



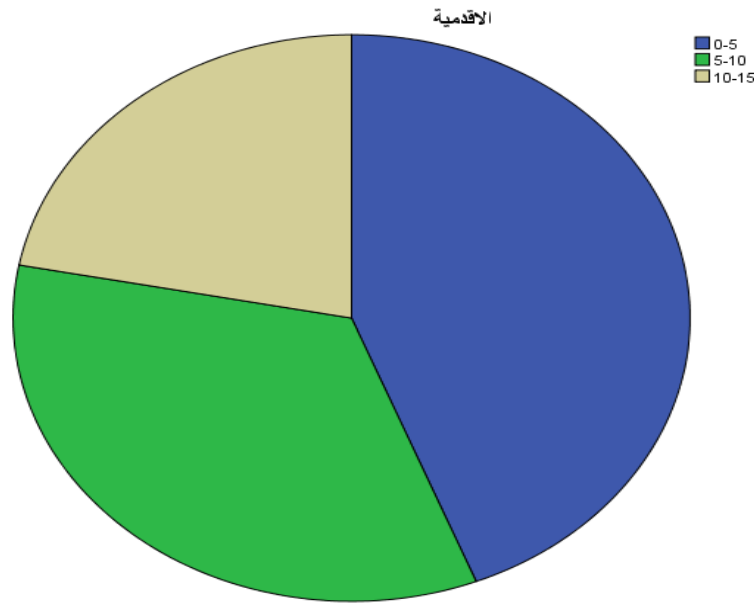
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة من الذين يعملون بصفة عامل تنفيذ جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 56,0 % من إجمالي المبحوثين، تليها في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة بلغت 26,0 % وفي المرتبة الثالثة فئة عامل تحكم ما نسبته 18,0 %.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن فئة العمال التنفيذيين جاءت أولاً وهذا ما يتماشى وطبيعة نشاط المنظمة المتخصصة في إنتاج الأنابيب والقنوات بالألياف الزجاجية والتي تتطلب تواجد عمال تنفيذ داخل وحدات الإنتاج لأنه عمل يتطلب طاقة وجهد كبيرين وهذا بالتعاون طبعاً مع فئة الإطارات التي تعمل على توجيه العاملين رفقة العاملين بصفة عامل تحكم وهذا ما يزيد من تبادل المعلومات عن قرب بين المشرف المباشر والعاملين.

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية :

الاقدمية	التكرار	النسبة
5 . 0	22	% 44,0
10 . 5	17	% 34,0
15 . 10	11	% 22,0
المجموع	50	% 100,0

- شكل رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية .



من خلال الجدول نستنتج أن أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 44,0 % عدد (22) مستجيب من إجمالي المبحوثين ، تليها في المرتبة الثانية فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنوات عدد (17) مستجيب بنسبة بلغت 34,0%، ثم فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 10 الى 15 سنة، وهو ما يبين سياسة إدارة الموارد البشرية في استقطاب اليد العاملة من فئة الشباب الطامح لتكوين خبرة وبناء مستقبله.

الفصل الخامس

تحليل ومعالجة المعطيات الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي .

وللإجابة على الأسئلة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول أدناه:

1 - وصف أبعاد ومؤشرات المنظمة المتعلمة ومناقشتها :

جدول رقم (7) وصف البعد الأول للمتغير المستقل : تشجيع التعاون الجماعي.

العبارات	المقياس	موافق	نوعا ما	غير موافق	المجموع	المتوسط	الانحراف	المستوى
تشجع المنظمة التي اعمل فيها العمل بأسلوب الفريق	ت	42	8	---	50	2,84	0,37	موافق
	%	84.00	16.00	---	100			
يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام	ت	34	16		50	2,68	0,47	موافق
	%	68.00	32.00		100			
العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين	ت	41	8	1	50	2,80	0,45	موافق
	%	82.00	16.00	2.00	100			
يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد	ت	30	15	5	50	2,50	0,68	موافق
	%	60.00	30.00	10.00	100			
يساعد العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة	ت	33	15	2	50	2,62	0,58	موافق
	%	66.00	30.00	4.00	100			
يحترم العاملين بعضهم البعض بغض النظر عن طبيعة وظائفهم	ت	35	12	3	50	2,64	0,60	موافق
	%	70.00	24.00	6.00	100			
أحب العمل الجماعي وأفضله على العمل الفردي	ت	40	8	2	50	2,67	0,52	موافق
	%	80.00	16.00	4.00	100			
نتيجة البعد الأول تقدر بـ 2.69								
موافق								

يتبين من الجدول رقم (7) أن بعد تشجيع التعاون الجماعي الذي تضمن 7 عبارات جاءت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين جميعها بدرجة موافق، بحيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تشجع المنظمة التي اعلم فيها العمل بأسلوب الفريق) بمتوسط حسابي قدره 2.84 بانحراف معياري (0,37) بإجمالي موافق عدد (42) مستجيب من أصل (50) ما نسبته 84.00 % بمعنى غالبية أفراد العينة يرون بأن المنظمة تشجع العمل بأسلوب الفريق والتعاون الجماعي، تليها عبارة (العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين) بمتوسط حسابي قدره 2.80 بانحراف معياري قيمته (0,45) بإجمالي عدد (41) ما نسبته 82.00% وهو ما يقابل درجة موافق، ثم جاءت باقي العبارات بمتوسط حسابي بين 2.50 إلى 2.76 بإجمالي موافق وهي على الترتيب كالتالي :

- أحب العمل الجماعي وأفضله على العمل الفردي بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري (0,52) وبدرجة تشير إلى موافق.

- يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري (0,47) وبدرجة تشير إلى موافق.

- يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن طبيعة وظائفهم بمتوسط قدره 2.64 وانحراف معياري (0,60)، بدرجة تشير إلى موافق.

- يساعد العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري بقيمة (0,58) وبدرجة تشير إلى موافق.

- يعمل أعضاء الفريق على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد بمتوسط حسابي قدره 2.50 وبانحراف قيمته (0,68)، وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح سابقا في الجدول رقم (7).

ويتبين من الجدول أن النتيجة الكلية للمتوسط قدرت بـ 2.69، أي أن متوسط عبارات بعد تشجيع التعاون الجماعي جاءت تشير إلى موافق.

ومنه يتضح أن بعد تشجيع التعاون الجماعي من وجهة رأي العاملين بين رؤية وتوجه المنظمة نحو تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة، كما يدرك العاملين أهمية العمل

ضمن فريق والتنسيق فيما بينهم وحل المشكلات التي تعترضهم في العمل بشكل جماعي وليس فردي على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بينهم، ومساعدة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة معا. وبشكل عام يمكن القول بان إجابات أفراد العينة جاءت ايجابية وبمستوى عالي فيما يخص تشجيع المنظمة للتعاون والعمل الجماعي.

- جدول رقم (08) وصف البعد الثاني للمتغير المستقل : تشجيع التعلم الجماعي.

العبارات	المقياس	موافق	نوعا ما	غير موافق	المجموع	المتوسط	الانحراف	المستوى
تهتم المنظمة بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي	ت	29	16	5	50	2,48	0,68	موافق
	%	58.00	32.00	10.00	100			
لدي رغبة اكبر في التعلم لتطوير قدراتي الشخصية	ت	45	4	1	50	2,88	0,39	موافق
	%	90.00	8.00	2.00	100			
نعتبر مشكلات العمل التي تواجهنا كفرص لتعلم طرق عمل جديدة	ت	40	10	--	50	2,80	2,40	موافق
	%	80.00	20.00	--	100			
توفر المنظمة التي اعمل فيها جميع موارد التعلم المادية	ت	17	22	11	50	2,12	0,75	نوعا ما
	%	34.00	44.00	22.00	100			
تتوفر منظمتي على مناخ داعم لعملية التعلم المستمر	ت	17	23	10	50	2,14	0,73	نوعا ما
	%	34.00	46.00	20.00	100			
يتعلم العاملون من بعضهم البعض خبرات جديدة	ت	38	10	2	50	2,72	0,54	موافق
	%	76.00	20.00	4.00	100			
تحرص المنظمة على إشراك العاملين في برامج تدريبية لتطوير كفاءتهم المهنية	ت	19	14	17	50	2,04	0,87	نوعا ما
	%	38.00	28.00	34.00	100			
نتيجة البعد الثاني تقدر بـ 2.45								
موافق								

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن إجابات أفراد العينة على بعد تشجيع التعلم الجماعي الذي تضمن 7 عبارات بحيث تراوح المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين تراوحت بين موافق و نوعا ما، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (لدي رغبة اكبر في التعلم لتطوير قدراتي الشخصية) بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قيمته (0,39) بإجمالي موافق عدد (45) مستجيب من أصل (50) مبحوث ما نسبته 90.00% أي أن غالبية أفراد العينة يرون بان المنظمة تدعم عملية التعلم الجماعي والمستمر للعاملين تليها عبارة (نعتبر مشكلات العمل التي تواجهنا كفرص لتعلم طرق عمل جديدة) بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري (0,40) بدرجة موافق عدد (40) مستجيب من أصل (50) ما نسبته 80.00% أي أن غالبية أفراد العينة يعتبرون مشكلات العمل التي تواجههم أثناء تأديتهم لعملهم كفرص لتعلم خبرات جديدة والتعلم من الأخطاء، ثم عبارة (يتعلم العاملون من بعضهم البعض خبرات جديدة) بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف قيمته (0,56) بدرجة موافق عدد (38) أي أكثر من نصف إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم ما نسبته 76.00% ، ثم تأتي عبارة (تهتم المنظمة بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي) بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري (0,68) بدرجة تشير إلى موافق عدد (29) أي أكثر من نصف أفراد العينة يتصورون بان المنظمة تشجعهم على التعلم الجماعي، وجاءت العبارات التالية بدرجة (نوعا ما) وهي على التوالي :

- تتوفر منظمتي على مناخ داعم لعملية التعلم المستمر بمتوسط حسابي قدره 2.14 وانحراف قيمته (0,73)، وبدرجة تشير إلى نوعا ما.

- توفر المنظمة التي اعمل فيها جميع موارد التعلم المادية بمتوسط حسابي قدره 2.12 وانحراف معياري قيمته (0,75)، وبدرجة تشير إلى نوعا ما.

- تحرص المنظمة على إشراك العاملين في برامج تدريبية لتطوير كفاءتهم المهنية بمتوسط حسابي قدره 2.04 وانحراف قيمته (0,87)، وبدرجة تشير إلى نوعا ما.

ويتبين من الجدول أن النتيجة العامة للمتوسط قدرت بـ 2.45، أي أن متوسط عبارات بعد تشجيع التعلم الجماعي جاءت تشير إلى موافق.

ويتضح أن عبارات محور تشجيع التعلم الجماعي من وجهة نظر العاملين في منظمة (مغرب بايب انديستري)، حيث يسعى العاملون إلى التعلم واكتساب المزيد من الخبرات وتطوير قدراتهم، كما تدفع

المنظمة بالعاملين نحو التعلم ودعمهم وإدراك العاملين أهمية تبادل الخبرات والتعلم من الآخرين، كما تحرص المنظمة عللا إشراك العاملين في برامج تدريبية ودورات تكوينية داخل المنظمة وخارجها بالتنسيق مع مدارس تكوينية خاصة وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة المستخدمين بالمنظمة.

جدول رقم (09) وصف البعد الثالث للمتغير المستقل : تمكين العاملين

العبارات	المقياس	موافق	نوعا ما	غير موافق	المجموع	المتوسط	الانحراف	المستوى
يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار من قبل المسؤول المباشر	ت	21	18	11	50	2,20	0,78	نوعا ما
	%	42.00	36.00	22.00	100			
يتبادل العاملون في المنظمة المعلومات التي تعنى بالعمل فيما بينهم بشفافية	ت	24	22	4	50	2,40	0,64	موافق
	%	48.00	44.00	8.00	100			
تشجع المنظمة العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل	ت	26	18	6	50	2,40	0,70	موافق
	%	52.00	36.00	12.00	100			
تفوض المنظمة الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم	ت	28	20	2	50	2,52	0,58	موافق
	%	56.00	40.00	4.00	100			
يملك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم	ت	17	17	16	50	2,02	0,72	نوعا ما
	%	34.00	34.00	32.00	100			
تتخذ القرارات في المنظمة بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	ت	15	24	11	50	2,08	0,72	نوعا ما
	%	30.00	48.00	22.00	100			
يملك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	ت	9	17	24	50	1,70	0,76	نوعا ما
	%	18.00	34.00	48.00	100			
نتيجة البعد الثالث تقدر بـ 2.19								
نوعا ما								

يتبين من الجدول رقم (9) أن تصورات أفراد العينة لبعدها تمكين العاملين الذي تضمن 7 عبارات حيث تراوح المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بين موافق و نوعا ما، وجاءت في المرتبة عبارة (تفوض المنظمة الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم) بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قيمته (0,58) بإجمالي موافقة عدد (28) من أصل (50) مبحوث ما نسبته 56.00% تليها على التوالي عبارتي (يتبادل العاملون في المنظمة المعلومات التي تعنى بالعمل فيما بينهم بشفافية) بمتوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قيمته (0,70) بدرجة موافق عدد (26) من أصل (50) مبحوث ما نسبته 52.00% وعبارة (تشجع المنظمة العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل) بمتوسط قدره 2.40 وانحراف معياري قيمته (0,64) بدرجة تشير إلى موافق عدد (24) من إجمالي المبحوثين ما نسبته 48.00%، ثم جاءت ثلاث عبارات تراوح متوسط الحسابي لها بين 2.02 إلى 2.20 وهي على التوالي :

- يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار من قبل المسؤول المباشر بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري (0,78) بدرجة تشير إلى (نوعا ما).

- تتخذ القرارات في المنظمة بالتنسيق بين العاملين والإدارة بمتوسط حسابي قدره 2.08 وانحراف معياري (0,72) وبدرجة تشير إلى (نوعا ما).

- يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم بمتوسط قدره 2.02 وانحراف معياري (0,72) وبدرجة تشير إلى (نوعا ما).

وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (يملك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر) بمتوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري (0,76) وبدرجة تشير إلى (نوعا ما).

ويتضح من الدرجة الكلية لبعدها تمكين العاملين **2.19** أن متوسط عبارات هذا البعد جاءت تشير إلى نوعا ما.

ويتضح من خلال عبارات محور التمكين أن المنظمة ممثلة في الإدارة العليا أو من خلال المسؤول المباشر تمكن العاملين من الحصول على تفويض بعض الصلاحيات بما يتناسب مع وظائفهم، كما تتاح لهم حرية تبادل المعلومات والحصول عليها في الوقت المناسب بشفافية، وتعمل المنظمة على تمكين وتشجيع العاملين على الإبداع وتجريب طرق عمل جديدة ، وكان هناك اختلاف نسبي حول عبارات

إشراك العاملين في اتخاذ القرار وطبيعة وكيفية اتخاذ القرارات بين العاملين والإدارة أو المسؤول المباشر، لكن التوجه السائد في المنظمة ومن خلال إجابات أفراد العينة هناك رؤية إيجابية على العموم لبعد تمكين العاملين داخل المنظمة ، وجاءت عبارة الاستقلالية وحرية التصرف في أداء العمل بشكل متوسط أيضا وهذا يعزى ربما لكون منظمة " مغرب باب " هي منظمة تابعة لأحد الخواص واغلب طاقمها الإداري من عائلة واحدة وهي المالكة للمنظمة وهو ما يؤكد حرص المسؤولين على متابعة كل الإجراءات.

02 . وصف أبعاد المتغير التابع : الاستقرار الوظيفي ومناقشتها :

جدول رقم (10) وصف البعد الأول للمتغير التابع: الارتباط الوظيفي.

المستوى	الانحراف	المتوسط	المجموع	غير موافق	نوعا ما	موافق	المقياس	العبارات
موافق	0,33	2,88	50	--	6	44	ت	اعمل بجد أثناء وقت العمل
			100	--	12,00	88,00	%	
موافق	0,50	2,72	50	1	12	37	ت	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به
			100	2,00	24,00	74,00	%	
موافق	0,68	2,48	50	5	16	29	ت	اشعر بان وظيفتي تتناسب مع قدراتي
			100	10,00	32,00	58,00	%	
نوعا ما	0,77	1,68	50	25	16	9	ت	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع وظيفتي
			100	50,00	32,00	18,00	%	
موافق	0,53	2,62	50	1	17	32	ت	اشعر بالحيوية عند مباشرتي للعمل في المنظمة
			100	2,00	34,00	64,00	%	
موافق	0,42	2,78	50	--	11	39	ت	أقوم بمضاعفة جهودي لانجاز العمل
			100	--	22,00	78,00	%	
موافق	0,71	2,48	50	6	14	30	ت	تسودني رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة
			100	12,00	28,00	60,00	%	
موافق			نتيجة البعد الأول تقدر بـ 2.52					

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن إجابات أفراد العينة لبعده الارتباط الوظيفي والذي تضمن هو الآخر 7 فقرات جاءت غالبيتها بدرجة موافق ما يؤكد على ارتباط العمال بالمنظمة وحرصهم على التمسك بوظائفهم، بحيث جاءت ستة عبارات تشير إلى موافق وعبارة واحدة تشير إلى نوعا ما، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (اعمل بجد أثناء وقت العمل) بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قيمته (0,33) بإجمالي موافق ما نسبته 88.00%، تليها عبارة (أقوم بمضاعفة جهودي لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري (0,42) بإجمالي موافق ما نسبته 78.00%، ثم تأتي عبارة (أنا فخور بالعمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري (0,50) ما نسبته 74.00 من إجمالي أفراد العينة وبدرجة موافق، وتراوح المتوسط الحسابي لثلاث عبارات بين 2.48 و 2.62، وهي على التوالي :

- اشعر بالحيوية عند مباشرتي للعمل بالمنظمة بمتوسط حسابي قدره 2.62 وبدرجة تشير إلى موافق.

- اشعر بان وظيفتي تتناسب مع قدراتي بمتوسط حسابي قدره 2.48 وبدرجة تشير إلى موافق.

- تسودني رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي قدره 2.48 وبدرجة تشير إلى موافق.

وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع وظيفتي) بمتوسط حسابي قدره 1.68 بدرجة متوسط وانحراف معياري قيمته (0,77) ما نسبته 50.00 أي أن نصف عدد أفراد العينة يرون بان الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع وظائفهم، وجاءت تشير إلى درجة (نوعا ما).

ويتضح من الدرجة الكلية للمتوسط لبعده الارتباط الوظيفي 2.52 أن جميع عبارات المحور تقريبا ماعدا عبارة واحدة جاءت بمستوى عالي أي (موافق)

يتبن من خلال إجابات المبحوثين والتي جاءت بدرجة موافق بنسبة عالية على حب العمل والإلتقان والمثابرة ومضاعفة الجهد قد تعزى للروح المعنوية للعاملين والرغبة أداء أفضل، وهو ما يفسر درجة الرضا والحصول على الإشباع والظروف الفيزيائية الملائمة التي يعملون فيها داخل المنظمة، باستثناء الأجر الذي يتقاضاه العاملون بحيث جاء بدرجة متوسطة مما يدل على عدم رضاء العاملين على الأجور التي يتقاضونها، وهو ما يعزى لطبيعة القطاع الخاص من ناحية سلم الأجور خاصة فئة العاملين دون شهادات جامعية.

جدول رقم (11) وصف البعد الثاني للمتغير التابع: التماثل الوظيفي.

المستوى	الانحراف	المتوسط	المجموع	غير موافق	نوعا ما	موافق	المقياس	العبارات
موافق	0,39	2,82	50	--	9	41	ت	أنا فخور بالانتماء للمنظمة التي اعمل فيها
			100	--	18.00	82.00	%	
موافق	0,58	2,58	50	2	17	31	ت	أقوم بمدح المنظمة التي اعمل فيها لأصدقائي
			100	4.00	34.00	62.00	%	
موافق	0,58	2,56	50	2	18	30	ت	لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة
			100	4.00	36.00	60.00	%	
موافق	0,51	2,68	50	1	14	35	ت	انظر إلى مستقبل المنظمة باهتمام كبير
			100	2.00	28.00	70.00	%	
نوعا ما	0,77	2,16	50	11	20	19	ت	تقدر المنظمة التي اعمل فيها العمل الذي أقوم به
			100	22.00	40.00	38.00	%	
نوعا ما	0,68	2,16	50	8	26	16	ت	محيط العمل في المنظمة يحفز على العمل
			100	16.00	52.00	32.00	%	
نوعا ما	0,81	2,28	50	11	14	25	ت	اشعر بالأمان في المنظمة التي اعمل فيها
			100	22.00	28.00	50.00	%	
موافق			نتيجة البعد الثاني تقدر بـ 2.46					

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن تصورات أفراد العينة لبعد التماثل الذي تضمن 7 عبارات حيث تراوح المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين بين موافق ونوعا ما، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (أنا فخور بالانتماء للمنظمة التي اعمل فيها) بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قيمته (0,39) بإجمالي موافق عدد (41) من أصل (50) مبحوث ما نسبته 82.00%، تليها عبارة (انظر إلى مستقبل المنظمة باهتمام كبير) بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري قيمته (0,51) بدرجة موافق عدد (35) من أصل (50) مبحوث ما نسبته 70.00%، ثم عبارة (أقوم بمدح المنظمة لأصدقائي) بمتوسط قدره 2.58 وانحراف معياري قيمته (0,58) بدرجة تشير إلى موافق عدد (31) من إجمالي المبحوثين ما نسبته 62.00%، ثم تأتي في المرتبة (لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة) بمتوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قيمته (0,58)، وهو ما يقابل درجة موافق على مقياس ليكرت حيث كان إجمالي

عدد الموافقة (30) من أصل (50) مبحوث ما نسبته 60.00 % من العاملين بالمنظمة يرغبون بالاستقرار والاستمرار بالعمل في المنظمة، ثم عبارة (اشعر بالأمان في المنظمة التي اعلم فيها) بمتوسط حسابي قدره 2.28 وانحراف معياري قيمته (0,81) وهو ما يقابل على مقياس ليكرت درجة (نوعا ما). تليها عبارة (تقدر المنظمة التي اعلم فيها العمل الذي أقوم به) بمتوسط قدره 2.16 وانحراف معياري قيمته (0,77) بدرجة تشير إلى نوعا ما، ثم في المرتبة الأخيرة عبارة (محيط العمل في المنظمة يحفز على العمل) بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري (0,68) ما يقابل درجة (نوعا ما) على مقياس ليكرت.

ويتضح من الدرجة الكلية لبعده التماثل الوظيفي 2.46 أن متوسط عبارات هذا البعد جاءت تشير إلى موافق.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن عناصر التماثل الوظيفي مع المنظمة من وجهة نظر العاملين جاءت ايجابية وهو ما يفسر روح الانتماء الكبيرة للمنظمة وتمثلهم لأهداف المنظمة على أنها جزء من أهدافهم والروح المعنوية وكذا العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين، والظروف الفيزيائية المشجعة على العمل وبذل المزيد من الجهد والطاقة وهذا من خلال إجابات المبحوثين وهو يدل على توجه ايجابي لقوة الانتماء للمنظمة والعمل بها وهذا ما يسمح بتماسك الجماعة وتمائلهم مع المنظمة مما يعزز قيمة التماثل الوظيفي للعاملين بمنظمة (مغرب بايب انديستري).

3 - اختبار الفرضيات :

جدول رقم (12) اختبار الفرضيات باستخدام مصفوفة الارتباط سبيرمان :

أبعاد المنظمة المتعلمة			الاستقرار الوظيفي		
			التماثل الوظيفي	الارتباط الوظيفي	
تمكين العاملين	تشجيع التعلم الجماعي	تشجيع التعاون الجماعي			المنظمة المتعلمة
0,490**	0,521**	1,000	0,429**	0,443**	تشجيع التعاون الجماعي
0,599**	1,000	0,521**	0,672**	0,615**	تشجيع التعلم الجماعي
1,000	0,599**	0,490**	0,596**	0,535**	تمكين العاملين
**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01					

1.3 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للإجابة على التساؤل المطروح هل توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفي للعاملين؟

تنص الفرضية الأولى : توجد علاقة بين تشجيع التعاون الجماعي والاستقرار الوظيفي للعاملين (بتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفي للعاملين).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تشجيع التعاون الجماعي والارتباط الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط (0,443) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة إلى متوسطة بين تشجيع التعاون الجماعي والارتباط الوظيفي للعاملين في منظمة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 معنوية بين تشجيع التعاون الجماعي والتماثل الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0,429) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة إلى متوسطة بين تشجيع التعاون الجماعي والتماثل الوظيفي للعاملين.

2.3 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة بين تشجيع التعلم الجماعي والاستقرار الوظيفي للعاملين (بتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفي للعاملين).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تشجيع التعلم الجماعي والارتباط الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط (0,615) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تشجيع التعلم الجماعي والارتباط الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تشجيع التعلم الجماعي والتماثل الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط (0,672) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تشجيع التعلم الجماعي والتماثل الوظيفي للعاملين.

3.3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة بين تمكين العاملين والاستقرار الوظيفي للعاملين (بتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، بتعزيز التماثل الوظيفي للعاملين).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تمكين العاملين والارتباط الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط (0,535) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تمكين العاملين والارتباط الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تمكين العاملين والتماثل الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط (0,596) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تمكين العاملين والتماثل الوظيفي للعاملين.

4.3 - الفرضية الرئيسية :

- جدول رقم (13) نتائج معامل الارتباط سبيرمان للرتب لتوضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستقرار الوظيفي للعاملين.

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	المنظمة المتعلمة	الاستقرار الوظيفي
المنظمة المتعلمة	معامل الارتباط	1,000	0,712**
	مستوى الدلالة		0,000
الاستقرار الوظيفي	معامل الارتباط	0,712**	1,000
	مستوى الدلالة	0,000	
** دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01			

يتبين من نتيجة العلاقة بين الدرجات الكلية للمنظمة المتعلمة والدرجات الكلية للاستقرار الوظيفي أن وجود علاقة قوية بين المنظمة المتعلمة والتماثل الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل سبيرمان للرتب بـ 0,712 ، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 ، وبذلك تحقق الفرضية العامة للدراسة.

4 . مناقشة النتائج في ضوء الإرث النظري والدراسات السابقة :

للقوف أكثر على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة ومقاربتها مع الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت كما اختلفت معها في العديد من النقاط التي نوجزها فيما يلي :

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة السهلي، أسيل 2017 دراسة موسومة بـ المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض، والتي دلت على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمكاتب الإشراف ومن أبرزها، للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار، لدى مكاتب الإشراف مرونة في العمل في حدود القواعد، يركز العمل على فرق العمل الجماعية تبادل المعلومات بشفافية بين المشرفات التربويات، تشجع مكاتب الإشراف المشرفات على التعلم المستمر كما تحرص مكاتب الإشراف على أهمية إشراك المشرفات في برامج تدريبية.

ووفقا لماكس فيبر فان الإدارة البيروقراطية للمنظمة تعني ممارسة السلطة الرسمية والوظائف الإدارية المختلفة على أساس التعلم والمعرفة وهذا هو الجانب الكفاء والرشد لمفهوم البيروقراطية كأسلوب عمل.

- كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متقاربة مع نتائج دراسة (دغريز فتحي، 2019) الموسومة بـ متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية على القطاع البنكي بالجزائر، حيث أوضحت النتائج بدرجة متوسطة من حيث توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حيث ظهرت ديناميكية التعلم وإدارة المعرفة وتمكين العاملين بمستوى متوسط.

- وجاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع نتائج دراسة (الصمادي، ز و الرواشدة، ف) الموسومة بـ محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، حيث توصل الباحثان الى أن هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار من حيث تعامل الرئيس المباشر مع العاملين باحترام وإشعار العامل بدرجة عالية من الثقة والاحترام.

بينما جاءت علاقة الإدارة العليا بالمرؤوسين ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي سلبية حيث تباينت إجابات أفراد العينة بين متدني إلى متوسط.

وجاءت نتائج الدراسة الحالية كذلك متقاربة مع نتائج دراسة (عزوي، حمزة. 2019) دراسة موسومة بـ ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بادرار

بحيث كانت النتائج بصفة عامة للظروف الفيزيائية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة العاملين في الاستمرار في العمل بالمؤسسة وجاءت بين متوسطة وقوية. وتوصل إلى أن غالبية العمال لديهم سعادة بالانتماء للمؤسسة ولديهم رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة.

5 - النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج الجزئية التي توصلنا إليها من مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين على ما تضمنته الدراسة من محاور خاصة بمتغيري الدراسة هناك بعض النتائج العامة التي تخص التساؤل المطروح حول : ما علاقة المنظمة المتعلمة بالاستقرار الوظيفي للعاملين؟

ويتضح من خلال البيانات الكمية والكيفية المتحصل عليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لمجتمع البحث بمؤسسة (مغرب بايب انديستري) يتبين أن الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة مرتفع وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين من خلال بعدي الارتباط الوظيفي والتماثل الوظيفي، فمن خلال النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لبعدي الارتباط التي قدرت بـ 2.52 يتضح أن أغلبية العاملين تسودهم روح الطمأنينة في المنظمة وأنهم متماسكون ويحبذون الاستمرار والبقاء في المنظمة، بحيث أن هناك تأثير قوي لحب العمل بالمنظمة وفن الإتيان بنسبة بلغت 88.00% من إجمالي المبحوثين، وهذا دليل على ارتباط قوي بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها.

وتبين من خلال تحليل البيانات الكمية والكيفية لمتغيري الدراسة عن وجود علاقة ايجابية قوية بين تشجيع التعلم الجماعي واستقرار العاملين وبين تشجيع المنظمة التعاون الجماعي بين العاملين واستقرارهم الوظيفي وكذلك تمكين العاملين وتأثيره على استقرار العاملين بمؤسسة مغرب بايب انديستري.

6 - التوصيات المقترحة :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي :

- دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لدرجة تشجيع المنظمة للتعاون الجماعي بين العاملين والعمل ضمن فريق على أنها مرتفعة، لذا يجب تشجيع باقي المنظمات وخاصة في القطاع

الخاص على الاستفادة من نظيرتها مؤسسة (مغرب بايب) في خلق بيئة تنظيمية تساعد على التعلم وقابلة للتعلم في نفس الوقت.

- الاهتمام بتشجيع الانفتاح والمرونة في العمل وانجاز الأعمال وتحسين العلاقات الإنسانية في مجال العمل بين العاملين والإدارة العليا، وذلك من خلال الاجتماعات والاتصالات المفتوحة وتقبل النقد البناء ومكافأة العاملين في مجال الابتكار والإبداع.
- دراسة أهم العوامل والظروف الفيزيائية في تحديد اثر المنظمة المتعلمة في المساهمة في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمات، والاستفادة من عمليات التدريب وتكوين العاملين بالتعاقد مع مؤسسات خاصة في مجال التكوين التي تخص النشاط.
- ضرورة مراجعة سلم الأجور للعاملين خاصة في القطاع الخاص بما فيها منظمة مغرب بايب انديستري، وهذا بغرض ضمان استمرار العاملين بالمنظمة وعدم مغادرتها نتيجة تدني الأجور.
- القيام بدراسات بحثية أخرى في المستقبل تتناول متغيرات أخرى لم يتم التعرض إليها من قبل الباحثين.

7 - خاتمة :

من خلال الوقوف على الإطار النظري والدراسة الميدانية جاءت هذه الدراسة لفهم وتوضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة بمختلف أبعادها (تشجيع التعلم الجماعي، تشجيع التعلم الجماعي، تمكين العاملين)، والاستقرار الوظيفي للعاملين) بتعزيز الارتباط الوظيفي، بتعزيز التماثل الوظيفي) ومن خلال الدراسة الميدانية بمنظمة (مغرب بابب انديستري)، ومن خلال تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة التي تم بحثها بالمنظمة السالفة الذكر فإنها تعتبر بمثابة تصور لواقع المنظمة المتعلمة في الجزائر وبالأخص المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتجاري بشقيه (القطاع العام والخاص)، وجاءت هذه الدراسة لتبرز لنا مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها داخل المنظمات الجزائرية و تصورات المسيرين والإدارة العليا لمفهوم المنظمة المتعلمة ومدى توظيفه على ارض الواقع في أماكن العمل.

كما تبين لنا الدراسة أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وما هي أهم الأسباب والعوامل المساعدة في ذلك وفهم العلاقة الواضحة بين بيئة العمل وظروف العمل الفيزيائية المشجعة على العمل باعتبار أننا نعيش اليوم في عالم وعصر حديث امتزجت فيه المعرفة بالتكنولوجيا فبات من الضروري تغيير أساليب تسيير المنظمات لان واقع اليوم يكشف عن نظم تعتمد على الشفافية والهيكل التنظيمي المرن باستخدام طرق وأساليب متطورة وحديثة في تنظيم العمل وإدارة علاقات العمل بما يسهم في تعزيز الاستقرار للعامل والمنظمة معا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : القواميس والمعاجم

1. الصالح، مصلح (1999). الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي - عربي. الرياض : دار عالم الكتب للطباعة والنشر

2. عمارة، محمد (1993). قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية. القاهرة : دار الشروق.

ثانيا : المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2009). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ط 2، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

2. أبو النصر، مدحت محمود (2015). إدارة الجودة الشاملة. إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

3. الأصغر، احمد و عقيل، اديب (2003). علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق.

4. باشري نفيسة محمد و مذكور، فوزي شعبان و فهمي، رباب (2017)، السلوك التنظيمي : جامعة القاهرة.

5. بهنسي، فايذة محمد رجب (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية. مصر : دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.

6. بوفلجة، غياث (1992). مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

7. البارودي، منال احمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

قائمة المراجع

8. البنا، حسين موسى قاسم و الخفاجي، نعمة عباس (2014). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان. الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع.
9. ثائر، سعدون محمد (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. الأردن : مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
10. جيرالد، جرينبرغ و روبرت، بارون (د ت)، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة، رفاعي إسماعيل محمد، بسيوني اسماعيل علي (2004) ط 7، الرياض : دار المريخ للنشر.
11. حمدي، محمد زهير (2009). سوسيولوجيا الموظف العمومي، تونس، (دون دار النشر).
12. حمدي، نهاد عطا و الحصان، زيد غانم (2008). الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، عمان. الأردن : دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.
13. خواجه، عبد العزيز (2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
14. الخوري، علي محمد و درويش، عبد الكريم و غنيم، أيمن مختار (2015). التعلم المؤسسي. الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين. مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. الرشودي، محمد بن علي إبراهيم (2009). المنظمة المتعلمة. الرياض : مكتبة الملك فهد.
16. زايد، عادل محمد (2003). إدارة الموارد البشرية. رؤية إستراتيجية: جامعة القاهرة.
17. السالم، مؤيد سعيد (2005). منظمات التعلم. قطر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. السويدان، طارق محمد (2001). المنظمة المتعلمة. كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟. بيروت. لبنان : دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
19. السلمي، علي (1985). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
20. السلمي، علي (د ت). إدارة الموارد البشرية ط 2، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
21. شربا، ضفاف (2011). فرق العمل المنسجمة. الرياض : العبيكان للنشر.

قائمة المراجع

22. الشربيني، زكريا و دمنهوري، رشاد و مطحنة، سيد (2009). علم النفس الصناعي والتنظيمي ط 2، الرياض : مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
23. الشماع، خليل و كاضم، حمود خضير (2007). نظرية المنظمة ط 3، عمان. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. صالح حمد، عبد العزيز و ابوبكر جعفر و حمزاوي محمد (1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط 4، الرياض : وزارة المعارف.
25. طلعت محمود، منال (2003). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
26. طه، طارق (2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. مصر : دار الفكر الجامعي.
27. علام، اعتماد محمد (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
28. عبد الواسع، عبد الوهاب (1973). علم إدارة الأفراد. الرياض.
29. عيشور، نادية (2017). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، قسنطينة. الجزائر : مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع.
30. العريقي، منصور محمد (2013). السلوك التنظيمي ط 2، صنعاء : دار الكتاب الجامعي.
31. فليه، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد (د ت). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
32. القواسمة، احمد حسن و أبو غزالة، محمد احمد (2013). تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
33. القهوي، ليث عبد الله (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

34. كافي، مصطفى يوسف (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. سوريا : دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
35. كردي، احمد السيد (2011)، إدارة السلوك التنظيمي.(دون دار نشر).
36. الكساسبة، محمد مفضي و الفاعوري، عبير حمود (2010). قضايا معاصرة في الإدارة. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
37. الكلاهد، طاهر محمود (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
38. اللوزي، موسى (2007). التنظيم وإجراءات العمل ط 2، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
39. مسلم، محمد (2007). مدخل الى علم النفس العمل ط 2، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
40. مسلم، عبد الله حسن (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
41. معمار، صلاح صالح (2010). التدريب. الأسس والمبادئ. عمان. الأردن: دار دبيونو للنشر والتوزيع
42. المصري، إيهاب عيسى و عبدالرؤوف طارق (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. مصر : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
43. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.(2016، ب). السلوك التنظيمي. المملكة الأردنية الهاشمية : دار الجنان للنشر والتوزيع.
44. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016، أ). أصول الإدارة والتنظيم. عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع.
45. المطيري، ثامر ملوح (1990). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. المملكة العربية السعودية : دار اللواء للنشر والتوزيع.

46. هدي، بشير (2006). الوجيز في شرح قانون العمل. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

ثالثا : المراجع باللغة الأجنبية:

1. Senge,P. (1990). The Fifth Discipline, The art and paractice of The Learning organization, Currency Doubleday USA.
2. Reeve,F. Cartwright, M. Edwards, R (2002). Supporting Lifeling Learning, organizing learning. Vol 2. London. The Open University.

رابعا : رسائل الماجستير والدكتوراه :

1. بن منصور، رفيقة (2014). الاستقرار الوظيفي للعامل في القطاع الخاص.رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر. باتنة، الجزائر.
2. بكار، براء عبد الكريم محمد (2002). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. الأردن
3. تواتي، سمية (2019). العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة. أطروحة دكتوراه. جامعة علي لونيبي. البلدية . الجزائر.
4. التوبي، حمد بن محمد (2016). دوافع التحاق موظفي التربية والتعليم بسلطنة عمان ببرامج الدراسات العليا بالجامعات العمانية وعلاقتها باستقرارهم الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة نزوى. سلطنة عمان.
5. جبلي، فاتح (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. رسالة ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
6. حجاج، المداني (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة ، الجزائر.
7. دغريير، فتحي (2018). دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه. جامعة البلدية. الجزائر.

قائمة المراجع

9. روابحية، عيسى (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه. جامعة سكيكدة. الجزائر.
10. السهلي، أسيل بنت محمد (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة الملك فهد، المملكة العربية السعودية.
11. شريقي، مسعودة (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف. الجزائر.
12. عزاوي، حمزة (2019). ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
13. عامر، مصطفى حسن (2018). العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. المملكة الأردنية الهاشمية.
14. وصفي، محمد فايز حسن (2015). اثر المنظمة المتعلمة في التغيير الاستراتيجي بقطاع الطاقة المتجددة. اكااديمية السادات للعلوم الإدارية. مصر.

خامسا : المجالات العلمية

1. الصمادي، زياد محمد علي و الرواشدة، فراس محمد (2009). محددات الرضا والاستقرار في مؤسسة الموانئ في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5 ، العدد(3).
2. عذاري، جاسم رحيم و مجبل، دواي إسماعيل (2013). اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية. مج 9. عدد(33) .
3. مطلاوي، ربيع (دون ت)، الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية. عدد(13). جامعة العربي التبسي. الجزائر.

قائمة الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ملحق رقم (01) استمارة معلومات غير محكمة

استمارة حول

المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمنظمة مغرب يايب انديستري بالمسيلة
رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

إشراف :

د. مامش

إعداد الطالب :

عريهير اسماعيل

السنة الجامعية : 2019 - 2020

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تعطى ولا تستخدم إلا لإغراض علمية

الملاحق

- يرجى منك التكرم بالإجابة على فقرات الاستمارة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك للواقع داخل المنظمة التي تعمل فيها على النحو التالي :

- أولا : البيانات الشخصية أو العامة :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن :سنة
- 3 - الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5 - الصفة المهنية : عامل تنفيذ عامل تحكم عامل تطبيق
- 6 - الأقدمية :سنة

- ثانيا : المنظمة المتعلمة :

العبرة	موافق	نوعا ما	غير موافق
بعد : تشجيع التعاون والتعلم الجماعي			
1	تشجع المنظمة التي اعمل فيها العمل بأسلوب الفريق		
2	تهتم المنظمة بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي		
3	يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام		
4	العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين		
5	يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد		
6	يساعد العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة		
7	لدي رغبة اكبر في التعلم لتطوير قدراتي الشخصية		
8	يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم		

الملاحق

			أحب العمل الجماعي وأفضله على العمل الفردي	9
			تحرص المنظمة على إشراك العاملين في برامج تدريبية لتطوير كفاءتهم المهنية	10
			بعد : تمكين العاملين	
			يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	11
			يتبادل العاملون في المنظمة المعلومات فيما بينهم بشفافية	12
			تشجع المنظمة العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل	13
			توفر المنظمة كل ما يحتاجه العاملون لانجاز أعمالهم	14
			تتاح المعلومات للعاملين بالمنظمة في الوقت المناسب	15
			تفوض المنظمة الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم	16
			يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم	17
			تتخذ القرارات في المنظمة بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	18
			يمتلك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	19

- ثالثا : الاستقرار الوظيفي :

غير موافق	نوعا ما	موافق	العبارة	
			بعد : الارتباط الوظيفي	
			اعمل بجد أثناء وقت العمل	1
			أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	2
			اشعر بان وظيفتي تتناسب مع قدراتي	3
			الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع وظيفتي	4
			اشعر بالحيوية عند مباشرتي للعمل في المنظمة	5
			أقوم بمضاعفة جهودي لانجاز العمل	6
			أتلقي الدعم من رئيسي المباشر	7
			تمنحني المنظمة الفرصة لتطوير قدراتي الوظيفية	8
			تسودني رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة	9
			أنا مستوعب للمهام الخاصة بوظيفتي	10
			بعد : التماثل الوظيفي	
			أنا فخور بالانتماء للمنظمة التي اعمل فيها	11
			أقوم بمدح المنظمة التي اعمل فيها لأصدقائي	12
			لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة	13
			انظر إلى مستقبل المنظمة باهتمام كبير	14

الملاحق

			اشعر أنني دائم الولاء للمنظمة التي العمل فيها	15
			تقدر المنظمة التي اعمل فيها العمل الذي أقوم به	16
			محيط العمل في المنظمة يحفز على العمل	17
			اشعر بالأمان في المنظمة التي اعمل فيها	18
			أسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافي معا	19

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

- ملحق رقم (02) استمارة معلومات محكمة

استمارة حول

المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمنظمة مغرب بايب انديستري بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

إشراف :

د. مامش

إعداد الطالب :

عريهير اسماعيل

السنة الجامعية : 2019 - 2020

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تعطى ولا تستخدم إلا لإغراض علمية

الملاحق

- يرجى منك التكرم بالإجابة على فقرات الاستمارة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك للواقع داخل المنظمة التي تعمل فيها على النحو التالي :

- أولا : البيانات الشخصية أو العامة :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن :سنة
- 3 - الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5 - الصفة المهنية : عامل تنفيذ عامل تحكم إطار
- 6 - الأقدمية :سنة

- ثانيا : المنظمة المتعلمة :

العبرة	موافق	نوعا ما	غير موافق
بعد : تشجيع التعاون الجماعي			
7	تشجع المنظمة التي اعمل فيها العمل بأسلوب الفريق		
8	يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام		
9	العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين		
10	يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد		
11	يساعد العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة		
12	يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم		
13	أحب العمل الجماعي وأفضله على العمل الفردي		

الملاحق

غير موافق	نوعا ما	موافق	بعد تشجيع التعلم الجماعي	
			تهتم المنظمة بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي	14
			لدي رغبة اكبر في التعلم لتطوير قدراتي الشخصية	15
			نعتبر مشكلات العمل التي تواجهنا كفرص للتعلم	16
			توفر المنظمة التي اعمل فيها جميع موارد التعلم	17
			تتوفر منظمتي على مناخ داعم لعملية التعلم	18
			يتعلم العاملون من بعضهم البعض	19
			تحرص المنظمة على إشراك العاملين في برامج تدريبية لتطوير كفاءتهم المهنية	20
غير موافق	نوعا ما	موافق	بعد : تمكين العاملين	
			يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من قبل رئيسي المباشر	21
			يتبادل العاملون في المنظمة المعلومات التي تعنى بالعمل فيما بينهم بشفافية	22
			تشجع المنظمة العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل	23
			تفوض المنظمة الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم	24
			يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم	25
			تتخذ القرارات في المنظمة بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	26
			يمتلك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	27

- ثالثا : الاستقرار الوظيفي :

غير موافق	نوعا ما	موافق	العبرة	
			بعد : الارتباط الوظيفي	
			اعمل بجد أثناء وقت العمل	28
			أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	29
			اشعر بان وظيفتي تتناسب مع قدراتي	30
			الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع وظيفتي	31
			اشعر بالحيوية عند مباشرتي للعمل في المنظمة	32
			أقوم بمضاعفة جهودي لانجاز العمل	33
			تسودني رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة	34
غير موافق	نوعا ما	موافق	بعد : التماثل الوظيفي	
			أنا فخور بالانتماء للمنظمة التي اعمل فيها	35
			أقوم بمدح المنظمة التي اعمل فيها لأصدقائي	36
			لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة	37
			انظر إلى مستقبل المنظمة باهتمام كبير	38
			تقدر المنظمة التي اعمل فيها العمل الذي أقوم به	39
			محيط العمل في المنظمة يحفز على العمل	40
			اشعر بالأمان في المنظمة التي اعمل فيها	41

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ملحق رقم (03) استمارة معلومات محكمة ومجربة

استمارة حول

المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمنظمة مغرب بايب انديستري بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

إشراف :

د. مامش

إعداد الطالب :

عريهير اسماعيل

السنة الجامعية : 2019 - 2020

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تعطى ولا تستخدم إلا لإغراض علمية

الملاحق

- يرجى منك التكرم بالإجابة على فقرات الاستمارة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك للواقع داخل المنظمة التي تعمل فيها على النحو التالي :

- أولا : البيانات الشخصية أو العامة :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن :سنة
- 3 - الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5 - الصفة المهنية : عامل تنفيذ عامل تحكم إطار
- 6 - الأقدمية :سنة

- ثانيا : المنظمة المتعلمة :

العبرة	موافق	نوعا ما	غير موافق
بعد : تشجيع التعاون الجماعي			
7			تشجع المنظمة التي اعمل فيها العمل بأسلوب الفريق
8			يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام
9			العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين
10			يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد
11			يساعد العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة
12			يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم
13			أحب العمل الجماعي وأفضله على العمل الفردي

الملاحق

بعد تشجيع التعلم الجماعي			
غير موافق	نوعا ما	موافق	
			14 تهتم المنظمة بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي
			15 لدي رغبة اكبر في التعلم لتطوير قدراتي الشخصية
			16 نعتبر مشكلات العمل التي تواجهنا كفرص لتعلم طرق عمل جديدة
			17 توفر المنظمة التي اعمل فيها جميع موارد التعلم المادية
			18 تتوفر منظمتي على مناخ داعم لعملية التعلم المستمر
			19 يتعلم العاملون من بعضهم البعض خبرات جديدة
			20 تحرص المنظمة على إشراك العاملين في برامج تدريبية لتطوير كفاءتهم المهنية
بعد : تمكين العاملين			
غير موافق	نوعا ما	موافق	
			21 يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من قبل المسؤول المباشر
			22 يتبادل العاملون في المنظمة المعلومات التي تعنى بالعمل فيما بينهم بشفافية
			23 تشجع المنظمة العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل
			24 تفوض المنظمة الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم
			25 يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم
			26 تتخذ القرارات في المنظمة بالتنسيق بين الإدارة والعاملين
			27 يمتلك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر

- ثالثا : الاستقرار الوظيفي :

غير موافق	نوعا ما	موافق	العبرة	
			بعد : الارتباط الوظيفي	
			اعمل بجد أثناء وقت العمل	28
			أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	29
			اشعر بان وظيفتي تتناسب مع قدراتي	30
			الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع وظيفتي	31
			اشعر بالحيوية عند مباشرتي للعمل في المنظمة	32
			أقوم بمضاعفة جهودي لانجاز العمل	33
			تسودني رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة	34
غير موافق	نوعا ما	موافق	بعد : التماثل الوظيفي	
			أنا فخور بالانتماء للمنظمة التي اعمل فيها	35
			أقوم بمدح المنظمة التي اعمل فيها لأصدقائي	36
			لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المنظمة	37
			انظر إلى مستقبل المنظمة باهتمام كبير	38
			تقدر المنظمة التي اعمل فيها العمل الذي أقوم به	39
			محيط العمل في المنظمة يحفز على العمل	40
			اشعر بالأمان في المنظمة التي اعمل فيها	41

الملاحق

ملحق رقم (4) دليل مخرجات برنامج spss في التحليل، وتبيان حجم العينة ومستوى المعنوية

Corrélations

التمائل الوظيفي	الارتباط الوظيفي	تمكين العاملين	تشجيع التعلم الجماعي	تشجيع التعاون الجماعي		
,429**	,443**	,490**	,521**	1,000	Coefficient de corrélation	Rho de Spearman
,002	,001	,000	,000		Sig. (bilatéral)	تشجيع التعاون الجماعي
50	50	50	50	50	N	
,672**	,615**	,599**	1,000	,521**	Coefficient de corrélation	تشجيع التعلم الجماعي
,000	,000	,000		,000	Sig. (bilatéral)	
50	50	50	50	50	N	
,596**	,535**	1,000	,599**	,490**	Coefficient de corrélation	تمكين العاملين
,000	,000		,000	,000	Sig. (bilatéral)	
50	50	50	50	50	N	
,842**	1,000	,535**	,615**	,443**	Coefficient de corrélation	الارتباط الوظيفي
,000		,000	,000	,001	Sig. (bilatéral)	
50	50	50	50	50	N	
1,000	,842**	,596**	,672**	,429**	Coefficient de corrélation	التمائل الوظيفي
	,000	,000	,000	,002	Sig. (bilatéral)	
50	50	50	50	50	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (03) أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الدراسة

الجامعة	التخصص الأكاديمي	اسم الأستاذ	الرقم
المسيلة	تنظيم وعمل	اسمهان بلوم	01
المسيلة	ديموغرافيا	اوصيف	02
المسيلة	تنظيم وعمل	مريم شباح	03
المسيلة	تنظيم وعمل	مصطفى بوجلال	04
المدينة	علم النفس التنظيم والعمل	يوسف بن جاب الله	05