

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية. وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:\2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

دور الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين

دراسة حالة - مؤسسة الجزائرية للمياه "الماء الأبيض"

إشراف الأستاذ:

عبد الكريم شوكال

من إعداد:

- أيمن شريقي.

- هشام براهيم.

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|------------------|-----------------|--------------|
| براهمية عمار | أستاذ محاضر "أ" | رئيسا |
| عبد الكريم شوكال | أستاذ محاضر "أ" | مشرفا ومقررا |
| سعيدان عمر | أستاذ محاضر "أ" | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل الذي وفقنا وسهل لنا كل أمر صعب علينا

والحمد لله الذي مدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه

إنطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه يسرنا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذنا ومشرفنا

"شوكال عبد الكريم" الذي تكرم بالإشراف علينا.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة إدارة أعمال

كما لا يفوتنا أن نشكر من ساهم من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا البحث

وأخيراً نسأل الله العلي أن يتقبل عملنا ويجعله في ميزان حسناتنا

وما توفيقنا إلا بالله عز وجل

إهداء

إلى من علمني كيف أتعب لأنال العلاء من كانت إرشاداته نور
دربي، إلى من جاهد لأجلي وغرس في نفسي محبة الصبر إلى

"أبي الغالي"

إلى أطي ثلاثة حروف ينطقها لساني، إلى نبع الحنان والطيرة، إلى من
علمتني الكثير، إلى من جعل الجنة تحب أقدامها

"أمي حنونة"

إلى من سدي في كل خطوات حياتي

أيمن

إهداء

إلى من أوصى الله بهما ورسوله وجعل رضاها من
رضاه من طاعته إلى أعز وأقرب الناس على قلبي من
كان سببا في سعادتي، وسرا في وجودي وأدامهما الله
ورعاها وجعلني دائما مطيعا لهما أُمي وأبي

إلى زوجتي كريمة وأولادي

وعائلي من قريب من بعيد

إلى كل اصدقائي والزملاء وكل من ساهم من قريب
ومن بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

هشام



الفهرس العام

الفهرس العام

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| - | شكر وعرفان |
| - | اهداء |
| I-III | الفهرس العام |
| IV | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| أ - د | مقدمة |
| الفصل الأول: القيادة الإدارية والثقة القيادية | |
| 6 | تمهيد |
| 7 | المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية |
| 7 | المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية |
| 9 | المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية |
| 10 | المطلب الثالث: عناصر القيادة الادارية ووظائفها. |
| 12 | المبحث الثاني: أنماط ومهارات القيادة الإدارية ونظرياتها. |
| 12 | المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية |
| 13 | المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية |
| 14 | المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية |
| 19 | المبحث الثالث: الثقة القيادية |
| 19 | المطلب الأول: مفهوم الثقة القيادية |
| 21 | المطلب الثاني: قواعد الثقة القيادية |
| 23 | المطلب الثالث: أبعاد الثقة القيادية |
| 25 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الأمان الوظيفي | |
| 27 | تمهيد |

الفهرس العام

| | |
|--|---|
| 28 | المبحث الأول: عموميات حول الأمان الوظيفي |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم الأمان الوظيفي |
| 30 | المطلب الثاني: أبعاد الأمان الوظيفي |
| 33 | المطلب الثالث: أنواع الأمان الوظيفي |
| 34 | المبحث الثاني: نظريات وعناصر الأمان الوظيفي ومقوماته. |
| 34 | المطلب الأول: نظريات الأمان الوظيفي |
| 37 | المطلب الثاني: عناصر الأمان الوظيفي |
| 39 | المطلب الثالث: مقومات الأمان الوظيفي |
| 41 | المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي ومظاهر انعدامه |
| 41 | المطلب الأول: عوامل الأمان الوظيفي |
| 43 | المطلب الثاني: مظاهر انعدام الأمان الوظيفي |
| 46 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: علاقة الثقة المتبادلة والأمان الوظيفي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - | |
| 48 | تمهيد |
| 49 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - |
| 50 | المطلب الأول: تعرف بمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - |
| 50 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - |
| 52 | المطلب الثالث: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - |
| 53 | المبحث الثاني: منهجية أدوات البحث |
| 53 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية |

الفهرس العام

| | |
|----|---|
| 58 | المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة. |
| 62 | المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة |
| 65 | المطلب الرابع: اختبار الفرضيات |
| 69 | خلاصة الفصل |
| 71 | خاتمة |
| 74 | قائمة المصادر والمراجع |
| - | ملاحق |

فهرس الجداول

فهرس الجداول

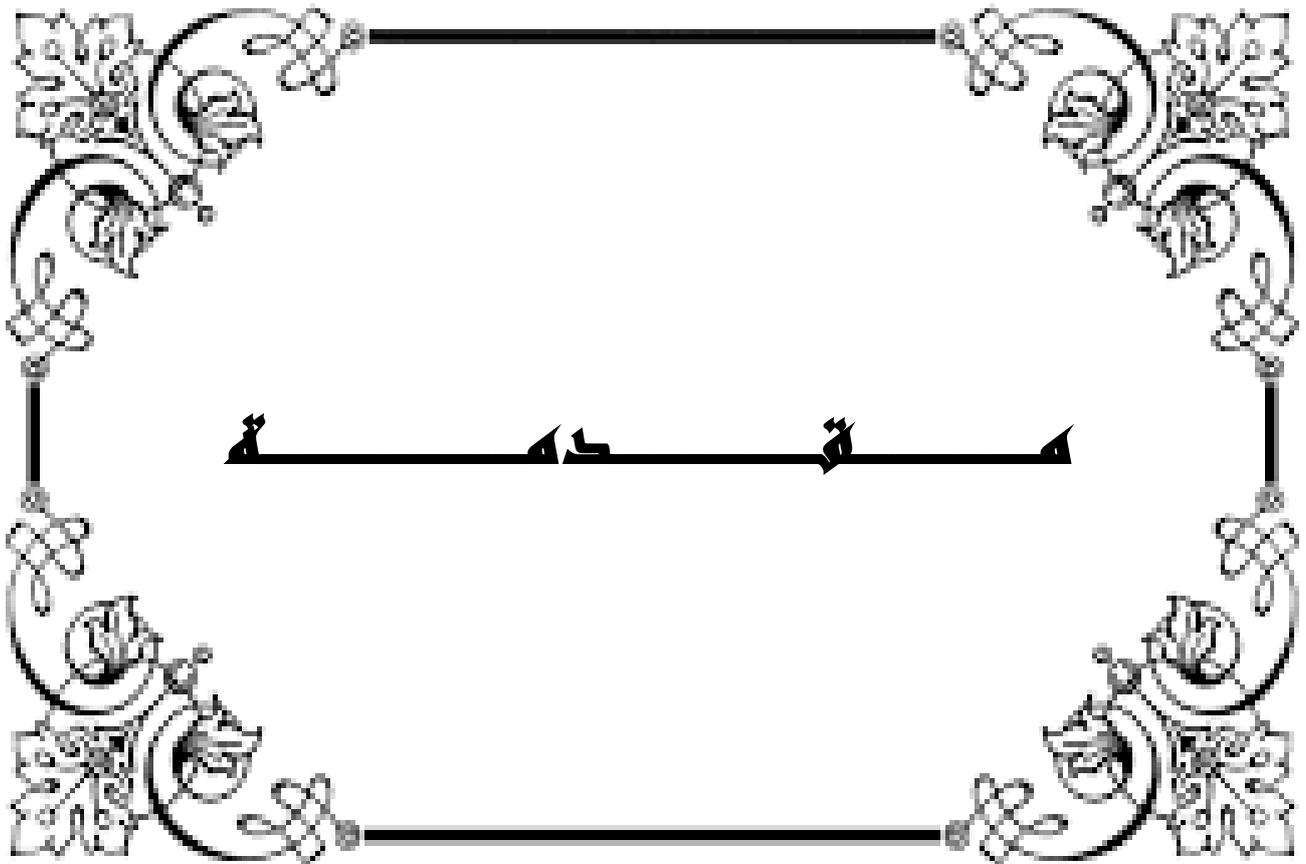
| الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|---------------|
| 56 | نتائج اختبار Shapior wilk | الجدول رقم 01 |
| 57 | نتيجة اختبار Cronbach's Alpha | الجدول رقم 02 |
| 58 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | الجدول رقم 03 |
| 58 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن | الجدول رقم 04 |
| 59 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية | الجدول رقم 05 |
| 60 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | الجدول رقم 06 |
| 60 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي | الجدول رقم 07 |
| 61 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري | الجدول رقم 08 |
| 62 | تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأمان الوظيفي للمؤسسة | الجدول رقم 09 |
| 64 | تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الثقة القيادية وعلاقتها بالأمان الوظيفي | الجدول رقم 10 |
| 66 | توضيح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية رقم 01 | الجدول رقم 11 |
| 67 | توضيح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية رقم 02 | الجدول رقم 12 |



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | اسم الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|--------------|
| 43 | العوامل المؤثرة على الأمان الوظيفي | الشكل رقم 01 |
| 51 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض- | الشكل رقم 02 |



01-تمهيد:

تتنوع العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية منها ما يرتبط بالعنصر البشري في حد ذاته، ومنها ما يقع ضمن بيئة المؤسسة سواءً كانت داخلية أو خارجية، وهذه العوامل (ذاتية، بيئية) تتفاعل مع بعضها البعض، فتشكل سلوكا بشريا، ينتج بسبب الاتجاهات والتفسيرات فتترجم في شكل انفعالات وأحاسيس وحركات تختلف من عنصر بشري إلى آخر، ومن بين هذه الانفعالات الشعور بالأمان الوظيفي من عدمه.

والمؤسسات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تسعى إلى تحقيق مستويات عليا للأمان الوظيفي لموردها البشرية، وحتى يتم تحقيق هذا الهدف كان لابد توفر العديد من المتطلبات في بيئة العمل، التي تعتبر القيادة أهمها لما لها دور في تهيئة المناخ التنظيمي السليم، الذي يعد أهم مقومات تعزيز الثقة في نفوس الأفراد العاملين، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إكتساب القيادة بعض الخصائص والمميزات الاستراتيجية كالمشاركة، تفويض السلطة، الاتصال بالعاملين وتحصيل ثقة الأفراد بيها.

02-اشكالية البحث:

ومما سبق ذكره تتمحور لنا معالم الاشكالية التي سوف نحاول الاجابة عنها من خلال هذه البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤل الآتي:

ما هو دور الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين بصفة

عامة؟ وفي مؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض- بصفة خاصة؟

وفي هذا المنحى وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث، والتي تتمحور حول

التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الثقة القيادية؟ وفيما تتمثل أبعادها؟
- ما هو الأمان الوظيفي؟ وكيف يتم قياسه؟
- فيما تتمثل علاقة الثقة القيادية بالأمان الوظيفي؟

03-فرضيات البحث.

وعلى ضوء الإشكالية السابقة يتم بناء الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض- عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الوظيفي الكمي والنوعي لمؤسسة الجزائرية للمياه- الماء الأبيض- عند مستوى دلالة 0.05.

04-أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في بحث عن دور الثقة القيادية لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة، حيث تعتبر واحدة من ضروريات التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، مع عرض واقع الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لمؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

05-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث عموماً إلى:

- معرفة دور الثقة القيادية بالأمان الوظيفي.
- التعرف على أثر الأمان الوظيفي بمؤسسة للمياه -الماء الأبيض-.
- الوقوف على الفروقات في اتجاهات عينة الدراسة حول كل من الثقة القيادية والأمان الوظيفي.

06-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع دور الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين يعود إلى

مجموعة من الأسباب نذكر منها:

- الميل الشخصي لتناول الموضوع.
- الرغبة في دراسة الموضوع.
- حداثة الموضوع خصوصاً في المؤسسات العمومية.
- قلة الدراسات التي تعالج الموضوع.

07- المنهج المستخدم:

تم استخدام منهج الوصفي التحليلي بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها ووصفها بغرض فهم الإطار النظري وكذلك فهم منهج الدراسة من خلال الملاحظات المتعلقة بقة القيادة للإدارة العليا والثقة المتعلقة بزملاء العمل وكذا المعطيات والمعلومات الميدانية مع فهم السير والعمل الميداني من الجهات المعنية المختصة في هذا المجال.

08- هيكل البحث:

لدراسة موضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

❖ الفصل الأول تحت عنوان القيادة الإدارية والثقة القيادية الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول عموميات حول القيادة الإدارية؛
- المبحث الثاني أنماط ومهارات القيادة الإدارية ونظرياتها؛
- المبحث الثالث الثقة القيادية.

❖ الفصل الثاني كان تحت عنوان الأمان الوظيفي والذي احتوى على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول عموميات حول الأمان الوظيفي؛
- المبحث الثاني نظريات وعناصر الأمان والوظيفي ومقوماته؛
- المبحث الثالث عوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي ومظاهر انعدامه.

❖ الفصل الثالث تحت عنوان علاقة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه -

الماء الأبيض - :

- المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لشركة المياه؛
- المبحث الثاني منجية أدوات البحث.

09- حدود البحث:

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، قمنا بوضع حدود لها

وتتمثل فيما يلي:

- الحدود المكائنية: بمؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض-.
- الحدود الزمانية: 2022-01-03/2021-12-02

10- صعوبات البحث:

وتتمثل في:

- قلة المراجع بالنسبة لثقة القيادة.
- صعوبات حصول على وثائق من مؤسسة.

الفصل الأول:

القيادة الإدارية والثقة

القيادية

تمهيد:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، ومن خلال ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أنماط ومهارات القيادة الإدارية ونظرياتها.

المبحث الثالث: الثقة القيادية.

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية.

إن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح الحياة الانسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق الا بوجود قيادة تنسق الجهود وتحرك الطاقات باتجاه الوصول الى الغياب.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية.

1- القيادة.

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوا هذه المسألة، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق وطبيعة ما يرى.¹

هناك اختلاف بين العلماء في تعريف القيادة اصطلاحاً، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية، والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، أما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة وتغير لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على السمات الشخصية، بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذي تمارسه.²

وقد عرف رنزيك ليكرت Rensis Likret بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.³

أما روبرت ديلت فيرى أن القيادة يتم من خلالها الحصول على الآخرين من أجل إنجاز الأشياء "Getting others to do things".⁴

¹ حسين مرضى الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص21.

² سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية -التحول نحو نموذج القيادي العالمي-، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص8.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997، ص260.

⁴ Rbert b. dilts , visinary eadership skills, USA :Meta publications, 1996, p3.

وقال روبنز Robbins أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف.¹ كما عرفت على أنها عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصرعات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم.² أما Hitt فعرف القيادة على أنها "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة"³ كذلك القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيز على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.⁴ وقد عرفها ورين بنس wardenbenis : هي عملية توجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.⁵ ويرى القحطاني أن القيادة قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.⁶ أما القريوتي فتعني عنده: قدرة التأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.⁷

2- تعريف القيادة الإدارية.

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثيلاً للعملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم

¹ Robbins, p.s, O Reganisational Behaviour, (USA : perntice- Hell), 2003, p314.

² فانت عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص11.

³ محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص134.

⁴ فريد فهمي زيارة، مبادئ وأصول إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص282.

⁵ فانت عوض الغزو، المرجع السابق، ص ص 16-17.

⁶ سالم بن قحطان، المرجع السابق، ص6.

⁷ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص181.

الفصل الأول القيادة الإدارية والثقة القيادية

والانشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الماما بتخصص الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه، ويرى محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين".¹

كما عرفها السيد بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.²

ويمكن استخلاص القيادة الإدارية على أنها نشاط الذي يمارسه القائد اعتماداً على سلطته الرسمية وعلى ما يتوفر من صفات وسمات شخصية للتأثير على مرؤوسيه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها وإستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

¹ سالم بن قحطان، المرجع السابق، ص 08.

² السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001، ص 45.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط التالية:¹

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطالب الثالث: عناصر القيادة الإدارية ووظائفها.

1- عناصر القيادة الإدارية.

تتكون عناصر القيادة الإدارية من العناصر التالية:²

- ❖ **وجود جماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.
- ❖ **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- ❖ **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في التحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- ❖ **القدرة على التأثير:** إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

¹ عقيل ابو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23-24/11/2010، ص03.

² د. حلاق بطرس، القيادة الإدارية، دون طبعة، دون دار نشر، سوريا، 2020، ص22.

2- وظائف القيادة الإدارية.

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:¹

- 1- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدرة المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- 3- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والقيم: عبر القدرة على منح ثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

¹ د. حلاق بطرس، المرجع السابق، ص 22.

المبحث الثاني: أنماط ومهارات القيادة الإدارية ونظرياتها.

وسيتم من خلال هذا المبحث التعرف على أنماط القيادة الإدارية من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسوف يتم تعرف على مهاراتها.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية.

1- أنماط القيادة الإدارية.

للقيادة الإدارية عدة أنماط وتتمثل في:¹

1- القيادة الدكتاتورية: يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من

خلال التمديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب لمروسيه وخوفاً من العقاب يسمك المرؤوسون سموكا معينا لإرضاء ذلك القائد.

2- القيادة الأتوقراطية: يشبه القائد الأتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح

المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. إلا أن القائد الأتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعطوه. وكذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

3- القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأتوقراطية حيث يهدف

إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في إتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة وبأخذ رأيهم في معظم قراراتهم. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.

4- قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حركة كاملة لمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ

القرارات المتعمقة بذلك. والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة لمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره عمى سموك الأفراد محدود وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات ومنظمات الرعاية الصحية التي تتصف باستقلالية القرار الطبي والممارسة الطبية.

¹ قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص65.

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:¹

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها، وتتمثل في: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

¹ - أحمد الكردي، مهارات القيادة، عن طريق الانترنت عبر الموقع:

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة الإدارية وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد، وسيتم من خلال هذا المطلب التعرف على هذه النظريات.

1- نظرية السمات.

حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر تيد قائمة بعشر صفات للقائد وهي:¹

¹ - احمد الكردي، المرجع السابق، ص19.

1. القدرة العصبية والجسدية.
 2. الحماسة.
 3. الود والحب.
 4. الاستقامة والنزاهة.
 5. الإدراك الفني.
 6. الحزم.
 7. الذكاء.
 8. مهارة التعميم.
 9. الإيمان.
 10. المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.
- والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.
- أما العالم (Chester Bernard) فيؤكد أن للقيادة وجهين:¹
- الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية:**

- القدرة الجسدية المميزة.
- مهارات الحديث والاتصال.
- المعرفة.
- التذكر.
- التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:

- التصميم.
- المثابرة.
- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون

¹ - احمد الكردي، المرجع السابق، ص20.

أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

2- النظرية السلوكية.

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها. من نظريات المدخل السلوكي نظرية ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:¹

1- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:

✓ المناخ النفسي في النظام.

✓ التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

✓ العلاقات مع الرؤساء.

✓ العلاقات مع الزملاء.

✓ العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل

استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

¹ - يونس زناد، محمد العافر، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص 18.

- 1- القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.
- 2- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.
- 3- القابلية لتنوع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

3- النظرية الموقفية

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك سنتطرق إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:¹

- 1- الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم - الاستعداد للمشاركة - الشعور الداخلي بالأمن - القدرة على التوقع.
- 2- الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل: الاتجاهات - الحاجات - فهم وإدراك الأهداف - والاستعداد للمشاركة - العلاقات بين الأفراد - التقاليد - التوزيع الجغرافي - تماسك الجماعة.
- 3- الموقف الذي يربط القادة والتابع: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة

¹ - أحمد الكردي، المرجع السابق، ص 23.

الفصل الأول _____ القيادة الإدارية والثقة القيادية

متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشاركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب منطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية - التابعون - الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة.¹

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

¹ - أحمد كردي، المرجع السابق، ص 24.

المبحث الثالث: الثقة القيادية.

تعد الثقة القيادية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف التخصصات العلمية من الإدارة والتنظيم وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، علما أن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة. ومن خلال هذه المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم الثقة القيادية في المطلب الأول، اما المطلب الثاني فسيتم تعرف على أبعاد الثقة القيادية.

المطلب الأول: مفهوم الثقة القيادية.

1- تعريف الثقة القيادية.

ووفقا لمعجم Oxford، فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الآخر من حيث قيامه بالأعمال والأفعال المنطق عليها.¹

أما تيلر (Tyler) فيعرف الثقة على أنها: العلاقة بين المدير ومعلميه وقدرة المدير على توفير محيط آمن لدى المعلمين.²

ويعرف ميغن وايني (Megan. tschannen, Wayne .Hoy) الثقة على أنها: المبادئ التي تسهم في توفير وبناء جو من الثقة في المدرسة ، وتمكّن من توظيف ما يتمتع به المدير من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق أهداف المدرسة.³

ويعرف روتر (Rotter) والمشار له في دراسة (الغامدي،1990) الثقة بأنها: التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بان الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها.⁴

¹ Oxford :**Worked power Dictionary**, for Learners of English, Oxford, university press, new York, 2003,p. 799.

² Tyler Tom R, Trust within organizations, Personnel Review , **Journal of Managerial Psychology**, 2003, p556.

³ Megan Tschannen–Moran, Wayne Hoy ,Trust in schools: a conceptual and empirical analysis, **Journal of Educational Administration**, 1998,P 334 .

⁴ الغامدي عبد الله عبد الغني، الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد14، عدد03، ص05.

وتُعرف من الغامدي بأنها: توقعات الفرد وائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق.¹

ويرى الصباغ أن الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنها عقد نفسي Psychological Contract غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقييم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.² ومن هذه التعريفات نخلص إلى القول بأن الثقة القيادية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

2- خصائص الثقة القيادية.

تمتاز الثقة بالخصائص التالية:³

- تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل: الصدق، الأمانة، النزاهة، العدالة.
- تعتمد على الاتصال وتواصل الفعال.
- متعددة المستويات والأبعاد وتؤثر فيها عوامل عديدة.
- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطرة نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نشق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية.
- أن الثقة تحث على مفهوم الشخصية الايجابية.
- درجة الثقة متغير على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدراكها حرجة، الأمر الذي يظهر جلياً في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل.

¹ - الغامدي عبد الله عبد الغني، المرجع السابق، ص06.

² - الصباغ، زهير، من الإدارة بالتحويق إلى الإدارة الثقة، الإدارة العامة، الرياض، السعودية، عدد51، 1986، ص07.

³ - ألفة مزبو، تأثير عامل الثقة في التنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد13، الجزائر، جوان2013، ص166.

المطلب الثاني: قواعد الثقة القيادية.

من السهل أن تستهويننا الإمكانيات التكنولوجية في منظمات اليوم لدرجة ننظر معها لهذه الإمكانيات على أنها من أهم المؤشرات على كفاءة وفعالية أي تنظيم، ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما جعلنا نعيد التفكير بمفهوم المنظمات، إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كنشاط وليس كبناء، كما أن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحول من المنظمات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعلية فإذا أرادت المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة، فيجب أن تدار بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية.¹

ولما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته.²

وفيما يلي أهم هذه القواعد:³

- 1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً، أناس لم يلاحظهم في سلوكياتهم على مدى الأيام ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.
- 2- الثقة التي تتطلب التحديد في المنظمات والتي تعنى بالثقة وفي قدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف مما يتطلب من المنظمات أن تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة.

¹ - موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية (دراسة ميدانية) مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد31، العدد01، 2005، ص29.

² - محمد مفضي الكساسبة، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الأجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة العامة، الجامعة الأردنية، 1996، ص75.

³ Handy. C, Trust and the virtual organization, Harvard Business Review ,1995, p40.

- 3- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضاً، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائياً من التنظيم.
- 4- الثقة تتطلب الحزم: إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب، فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة هنا لا تتسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم.
- 5- حاجة الثقة للتكامل التنظيمي: إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشاكلها الخاصة. وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.
- 6- حاجة الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عالٍ من الاتصال من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعارف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية.
- 7- الثقة تتطلب تعددية في القادة: إن من الصعوبة بالامكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة، خير مثال على ذلك إدارة السفينة أو قيادتها من قبل مجموعة من الملاحين، ففي حالة الإبحار يكون هناك شخص يقود السفينة بلاتجاه المطلوب وشخص ثاني يختار الفريق، وشخص ثالث يدرّب الفريق وهو يعتبر المؤثر الرئيسي في عمل الفريق.
- 8- تناقض الثقة التنظيمية: جاء بهذه القاعدة لويس بارنس والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة القيادية.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة القيادية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الانفاق عليها من قبل معظم الباحثين porumbescu et starnes, yang وهي: الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل.

1- الثقة بالإدارة العليا:

تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاية النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

أيضا الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقيادة العليا في المؤسسة وانها تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة فإنهم سيكونون أكثر همة ودافعية وعطاء، ومن ثم أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة في ظل هذا يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع الروح المعنوية للمرؤوسين.¹

نلاحظ أن قناعة وإيمان الأفراد بأهداف وقيم واتجاهات وقرارات المؤسسة، وإتباعها سياسات وإجراءات عادلة وشفافة، وتقديمها الدعم التنظيمي الملائم للأعضاء، وأن تصرفاتها وممارساتها تعكس وعودها، كما أنها قادرة على إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية مما يجعلها بسمعة طيبة سواء داخل أو خارج المؤسسة.

2- الثقة بالمشرفين:

تنبثق من تصورات العامل ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والعدالة والإستقامة وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى الموظفون أن المشرف يهتم بهم وبمشاكلهم وتقديمه للفرص المتاحة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، وأنه يعاملهم بالإحترام المتبادل، كل ذلك حتما سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة.²

¹ - أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني كوفة، المجلد 08، العدد 31، الرافدين، العراق، 2014، ص 232.

² Morad mansour, **organization justice, support and trust**, evidence from saudia companies, journal of economic, business and management, vol 2, no 1, 2014, pn23.

كما اكدت إحدى الدراسات بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين.¹

نلاحظ أن ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل تكمن في قناعتهم وإيمانهم به من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، إضافة إلى تمتعه بالنزاهة والشفافية، وإملاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

3- الثقة بالزملاء في العمل:

هي ثقة الأفراد داخل المؤسسة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة والإعتماد المتبادل بين جميع الافراد، وإشتراكهم في الرؤى والأفكار والأهداف، مع توافر حالة التناغم والإنسجام فيما بينهم، بما يعكس وحدة الهدف وتحقيق الغايات المنشودة.²

نلاحظ ثقة العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة من حيث حلقات التعاون والتواصل البناء والإعتماد المتبادل، والميل نحو تقاسم المعرفة وتشاركها مع الزملاء، كما أنه يعتبر إمتلاك الزملاء للخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة تضيف قيمة للمنظمة.

¹ Porumbescu, **Greg and al, Building Trust, communication and subordination Trust in public organizations**, Transylvanien, Revire of Administrative science, no 38, 2013, p 38

² - أميرة خضير كاظم، مرجع سابق، ص 234.

خلاصة الفصل:

يؤثر النمط القيادي تأثيرا بالغا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين مما يضمن بقائهم و استمرارهم بالمنظمة والتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزا العمل والأمن الوظيفي.

الفصل الثاني:

الأمان

الشرطي في

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تستند عليه أي مؤسسة مهما كان دورها أو نوعها في الحفاظ على مكانتها واستمرارها، لذا يشكل محور اهتمامها من خلال السعي للحفاظ عليه وكسب ثقته بها وأشعاره بالراحة والطمأنينة في وظيفته، بتبني عدة اساليب تضمن ذلك، ابرزها توفير البيئة الملائمة لعمله والتي يجب ان تتسم بالاستقرار والظروف الجيدة والمريحة للعمل، واتباع اسلوب عادل فيما يخص الترقيّة ولا يتم ذلك الا بعد تقدير المجهود الذي يبذله الفرد في سبيل تأدية مهامه الوظيفية والاهتمام باقتراحاته حتى يتولد لديه شعور بأنه عضو مهم وفعال داخل المؤسسة، وتوفر له الأجر الذي يضمن له العيش الكريم، وكل ما ذكر يندرج تحت مسمى الأمان الوظيفي، هذا الاخير الذي يؤثر بدوره على العديد من الخصائص الفردية داخل المؤسسة، لعل من ابرزها الالتزام التنظيمي، فربما يمكن القول أنه كان الموظف يشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى التزامه بها، فمن المعروف أن الفرد كلما شعر بالتوتر حول مستقبله وعدم الراحة في أي مؤسسة أو أي مكان يعمل به، فإنه يسعى دائما للبحث على الموقع الذي يوفر الأمان ويخلصه من شعور الخوف. وعلى هذا الأساس تم تقسم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الأمان الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات وعناصر الأمان والوظيفي ومقوماته

المبحث الثالث: عوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي ومظاهر انعدامه.

المبحث الأول: عموميات حول الأمان الوظيفي.

الأمان الوظيفي هو احد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية... إلخ، فهو يتضمن تحقيق جميع حاجات الأفراد بناء على جملة من القوانين والاعتبارات الموضوعية من طرف رب العمل، فهو التزام من طرف صاحب العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة للعمال داخل المؤسسة، ولتسهيل مهمة كل موظف لأداء عمله بنجاح وفي الوقت المحدد، ولهذا ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل الطرق المختلفة لتوفير الأمان الوظيفي والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع، وأنواعه، وبعض العناصر والنظريات التي تناولت معظم جوانب الأمان الوظيفي، وهذا كله لإبراز الدور الفعال داخل المؤسسة الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم الأمان الوظيفي.

لقد تعددت وتتنوعت مفاهيم الأمان الوظيفي وذلك راجع لاختلاف الأطر الفكرية والادبولوجية المختلفة للباحثين وحسب تدرج الأوليات والحاجات بالنسبة للعاملين، ومما أدى إلى بروز أهميته في حياة الأفراد.

أولاً: تعريف الأمان الوظيفي.

عرفه هيام (Hiem) على أنه: الشعور بالأمان من الأخطار والتهديدات في العمل على الأقل لمدة طويلة بما فيه الكفاية حتى يتمكن العاملون من التركيز على العمل الذي يقومون به.¹

ويعرف على أنه هو ضمان من قبل الشركة أو المنظمة بأن موظفيهم سيبقون معهم لفترة معقولة من الزمن دون طردهم بالخطأ.²

عرفه ساتشر وماكجي (Satcher&McGhee) على أنه شعور الموظف تجاه منظمته التي يعمل فيها تعيين الفرد في المنظمة.³

¹ - ألكسندر هيام، تحفيز الموظفين ومكافأتهم- طرق جديدة أفضل لإثارة حماس الموظفين - ط1، مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص246.

² - Adebayo, O.I. and O.I.E Lucky, Enerprendurship devolvement and national job security,2012 p12.

³ - MacGhee, Marcheta, And Satcher, Jamie, ,Organizational commitment and job, satisfaction, university of Alabama, south Dakota 1995,p04.

وقد عرفه الدلحي (Al Dalhabi) بأنه: تعبر حاجات الأمان عن حاجة الفرد أن يكون بأمّن من الأخطار، وأن يتحقق له ولأهله وذويه قدر من الطمأنينة على مستقبله الوظيفي واستمرار دخله، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل.¹

يعرف جام (James) الأمان الوظيفي بأنه: ضمان في استمرارية وظيفة الموظف بسبب الظروف الاقتصادية العامة في البلاد، فإنها تعنى احتمال احتفاظ الموظف بوظيفته لأطول فترة زمنية في المنظمة. فإنه يتعامل مع فرصة بقاء الموظفين في منظماتهم حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل. إذ الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى لا يمكن ضمانها لفترة معقولة حيث تقتصر إلى الأمان الوظيفي.²

وعرفه الدوسري (Al Dossaire) على أنه: إشباع الوظيفة لاحتياجات الموظف المادية والمعنوية آتيا ومستقبليا، ومنحه المكانة الاجتماعية التي تجعله يشعر بالارتياح والاستقرار والاقبال على العمل.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأمان الوظيفي هو تحرر الموظف من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية لوجود نظام ثابت يحكم عمله، واستمرار واستقرار الموظف في عمله مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتوثيق الولاء والانتماء للمنظمة، وكذلك حالة داخلية من خلالها يشعر الموظف بالراحة والطمأنينة على مواجهة المستقبل.

ثانيا: أهمية الأمان الوظيفي.

قد يكون الموظف راضيا عن وظيفته، وقد يكون غير راض عنها، وفي كلا الحالتين فإنه لا يحب أن يعيش حالة من القلق من حيث استقراره في وظيفته، فكون الموظف غير مستقر في وظيفته يتوقع أن يفارقها في أي لحظة يحدث عنده ذلك القلق وليس الأمر محصورا في الأمان من الفصل من الوظيفة، ولكن يتعداه إلى حرص الموظف على أجر مادي يحقق للموظف احتياجاته، كما يتعداه إلى

¹ - سيف بن صالح الدلحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضاء الوظيفي وكفاية الأداء مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423هـ/ 2002م، ص84.

² - انس معن طاهر معروف، محمود بزن نافع، أسامة محمد الأطرقي، الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، مجلة جامعة جيهان، العدد2، الجزءB، اربيل، ايلول 2018، ص287.

³ - عبد الله الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمان الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بحافظة وادي الدواسر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص9.

أن الموظف يحرص على أن يكون خاضعا في وظيفته إلى نظام عادل في الأجور والعقوبات، لأن هذا الأمر يشعر الموظف بالاستقرار ويحدث عنده ولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، إذ كيف يحدث عند الموظف ولاء لمنظمة لا يشعر أنها حريصة على بقاءه، وعلى هذا يمكن تلخيص أهمية الأمان الوظيفي في النقاط التالية:¹

- الأمان الوظيفي يشعر الموظف بالاستقرار .
- فيه إشباع لحاجات الموظف المادية والأمنية، وذلك عن طريق راتبه الذي يسد احتياجاته.
- يساهم الأمان الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف.
- يساهم في زيادة الإنتاجية.
- يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي.

المطلب الثاني: أبعاد الأمان الوظيفي.

تعددت الأبعاد المكونة للأمان الوظيفي، التي من بينها:

أولاً: البعد الإنساني.

الأمان الوظيفي مطلب رئيسي للعاملين في أية منظمة، حيث يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاث ركائز من أهمها قدرة الموظف على اشباع احتياجاته الأساسية كالغذاء والدواء والمسكن والتعليم وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية، أما الركيزة الثانية فهي أن المنظمة التي تنعم العاملون بها بمستوى مناسب من الأمان الوظيفي تقلل المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، بينما تتعلق الركيزة الثالثة بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقته ووقته عقب تحقيق احتياجاته الأساسية للمتطلبات التي تكمل بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة السياسية والاجتماعية، والاقتصادية، والفكرية والرياضية، التي تستهويه.²

¹ - طارق فرج عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة المديرين ومعمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص 43-44.

² - خليل بن عبيد الحازمي، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، ط3، مركز عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، 2011، ص84.

ثانيا: البعد الاخلاقي.

تدرك المنظمات أن علاقة الاخلاق بالأمان الوظيفي سبب وأثر، فهو سبب لأن لها دور كبير في استقرار أو عدم استقرار أمن المنظمة، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين يكون أشد من المنظمات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى مرتفع من الأمان الوظيفي.¹

ثالثا: البعد السياسي.

يتعلق هذا البعد بالسياسيات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص فإن كان النظام القائم يشجع على الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمان الوظيفي، أما إذا كان يقتصر على استخدامات السياسيات البيروقراطية والمركزية، فإنه يؤدي إلى انخفاض معدلات الأمان الوظيفي نتيجة الخوف من التجديد لأن أي خطأ يتعرض مرتكبه لعقوبة، ويتضمن البعد السياسي أيضا أدوار القيادة السياسية وتطلعاتها وبرامجها الإصلاحية، ومدى تشجيعها لبرامج الحوار الوطني والمشاركة الشعبية وترسيخ نظم الإدارة المحلية وتأمين الحياة السياسية، ويهدف التصدي لانحرافات والفساد الإداري.²

رابعا: البعد الإجتماعي.

أن وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه ترسيخ الأمان الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز ووضعها في مراكز وظيفية متدنية، أو عدم منحها الراتب المناسب إلى انخفاض الأمان الوظيفي.³

خامسا: البعد الأيديولوجي.

يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والقيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقتضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف

¹ - خليل بن عبيد الحازمي، المرجع السابق، ص 84

² - إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 16.

³ - خليل بن عبيد الحازمي، المرجع السابق، ص 86.

بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الافراد الثقافة التنظيمية من خلال اندماج الافراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين مما يسهم في رفع مستويات الأمان الوظيفي.¹

سادسا: البعد الاقتصادي.

يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات، ومدى قدرتها على اشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال اتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب.²

سابعا: البعد الجغرافي.

يقصد به حجم المنظمة وفروعها المنتشرة في أرجاء الدولة، كلما كانت المنظمة الضخمة وذات فروع متعددة ومتنوعة، وتوفر للعاملين بها المساكن المجهزة في الفروع البعيدة، فلكما زاد الشعور بالأمان الوظيفي، حيث يشعر العاملون بالفخر والسعادة بالعمل والانتماء لهذه المنظمة، فضلا عن ثبات أنظمة الحوافز وغيرها من المميزات التي تمنحها المنظمات الكبرى، أما المنظمات الصغيرة في ضوء صغر حجمها أو عدم استمرارها وضعف قدرتها على المنافسة والصمود في وجه المنظمات الكبرى، مما يهدد بقائها ويشعر العاملين فيها بالقلق على مستقبلهم الوظيفي.³

¹ - إيمان جبريل جبريل، المرجع السابق، ص 17.

² - يوسف بن أحمد العثيمين، نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية، الرياض، السعودية، 2006، ص 116.

³ - إيمان جبريل جبريل، المرجع السابق، ص 18.

المطلب الثالث: أنواع الأمان الوظيفي.

للأمان الوظيفي مجموعة من الأنواع تتمثل في¹ :

- 1- **أمن المنظمة:** هو شعور القائمين على إدارة على إدارة المنظمة أن العاملين بها يرغبون في البقاء، وفي حالة مغادرتهم، فإن المنظمة ستحتضن بموظفين أفضل منهم، ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل، وأمن المنظمة ذو علاقة وثيقة إيجابية بالحد من دوران العمل.
- 2- **الأمن الحافز:** هو أدنى درجات الأمان الوظيفي، الذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء، وهو الأمان مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمان الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عوضه للفصل من الوظيفة.
- 3- **الأمن الطبيعي:** هو درجة متوسطة من الأمان الوظيفي، يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه، وعندها يشعر الموظف بوجود انتماء بينه وبين المنظمة، وهو درجة متوسطة بين الأمان الحافز وأمن الاستمرار.
- 4- **أمن الاستمرار:** وهو أعلى درجات الأمان الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

¹ - عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2001، ص40.

المبحث الثاني: نظريات وعناصر الأمان الوظيفي ومقوماته.

لقد اهتم علماء النفس بدراسة دوافع السلوك الإنساني التي من بينها دافع الأمان الوظيفي، حيث أصبح هناك العديد من النظريات التي استخدمها العلماء في تفسيره، إضافة إلى عناصر ومقاومات التي يقوم عليها.

المطلب الأول: نظريات الأمان الوظيفي.

1- نظرية سلم الحاجات ل" أبراهام ماسلو"

لقد قدم " أبراهام ماسلو " هرم الحاجات حدّد بموجبها الحاجات الأساسية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية وهي كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية** : تتضمن الحاجات الجسمانية و الأساسية للحياة مثل الحاجة الطعام والماء والهواء، والنوم. وتأتي أسفل السلم الهرمي، وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.
- **حاجات الأمان والطمأنينة**: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن و الطمأنينة وتجنب المخاطر، ولا تتضمن هذه المخاطرة المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم.¹
- **الحاجات الاجتماعية**: وتتضمن الشعور بالموودة والألفة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم لتكوين الأصدقاء والزملاء.²
- **حاجات التقدير**: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الجماعات عادة خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.³

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي(نظرة معاصرة لسلوك الإنسان في العمل)، دون طبعة، دار المعادي للنشر، مصر، 2009 ، ص85.

² - علي عبد مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، دون طبعة، مصر، 2013، ص 102.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 ، ص258.

- **حاجات تحقيق الذات:** تعبر هذه الحاجة في رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأمانته، ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في نظر "ماسلو" أعلى السلم الهرمي للحاجات.¹
 - وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي:
 - **مستوى الإشباع أو درجة الحرمان:** حيث كلما زادت درجة الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة لإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك.²
 - **قوة المنبه(المؤثر):** كلما زادت درجة إشارة الفرد من خلال المنبهات أو المؤثرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا اذا تأثرت بتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.³
- 2- نظرية الحاجات لالدرفير.**

قدم لالدرفير تعديل لنظرية ماسلو وذلك لتبسيطها، وحددت نظريته ثلاث أنواع للحاجات هي:⁴

- الحاجة للوجود والبقاء.
- الحاجة للعلاقات: وهي حاجة الفرد لبناء علاقات طيبة ومرضية مع الآخرين.
- الحاجة للنمو: وتعكس التطوير الج وهي للأفراد والرغبة في النمو الشخصي والذاتي، بالإضافة إلى زيادة التمييز، وتتشابه كل من النظريتين "ماسلو" و"لالدرفير" لأن لكل منهما شكل هرمي، ويفترض أن الفرد يتحرك إلى أعلى في إشباع حاجاته خطوة واحدة كل مرة، ولكن لالدرفير خفض من عدد الحاجات إلى ثلاثة وعرض الحركة في شكل مركب ليعكس فيه لإحباط، والتي تعني أن الفشل في تحقيق حاجة ذات مستوى أعلى يمكن أن يؤدي إلى أن يرتد حاجة ذات مستوى أقل، ثم يحققها وهكذا فالعامل الذي لا يستطيع إشباع حاجاته للنمو يمكن أن يحول طاقته لحاجة اجتماعية ذات مستوى أقل أو يعيد توجيه مجهوداته نحو كسب كثير من المال، ويقترح أن الأفراد يتحركون فيه لأسفل ولأعلى في النمو الهرمي اعتمادا على قدرتهم على إشباع حاجاتهم.

¹ - نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، الأردن، 2008، ص12.

² - أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص50.

³ - علي عبد العادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص107.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص42.

فأهمية تحقيق حاجات الانتماء والذات كما ذكر أحد المديرين الشبان " إذا كان من المفروض أن أقول لك في جملة واحدة لماذا أنا مدفوع بوظيفتي، لأنه عندما أعرف ماذا يحدث وكيف يحدث ودوري في الصورة العامة تجعلني أشعر بأهمية نفسي.¹

3- نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory .

لقد طور فريدريك هيرزبيرغ Frederick Herzberg نظريته الخاصة بالدوافع و التي يطلق عليها نظرية herzberg نسبة له، وتأتي هذه النظرية امتدادا لما أرساه ماسلو في نظرية تسلسل الحاجات وتتبنى في جزء كبير منها على قواعدها، وقد اعتبرت نظرية ذات العاملين نقطة تحول في النظريات التي تتناول دوافع الانسان. ويرى هيرزبيرغ أن الجهود التي تبذل لإثارة الدوافع يجب أن تركز على تلبية وإشباع حاجات الإنسان المتعلقة بالإنجاز والذات، وأن ثمة اعتقاد كان سائدا في هذا الإطار يشير إلى أن العوامل التي تجعل الإنسان غير راض عن عمله إذا تغيرت سيكون لها أثر إيجابي على رضا الموظف، وأن انعدام العوامل التي تزيد رضا الموظف بانعدامها ينعلم الرضا.²

وبعد دراسة والبحث توصل هيرزبيرغ إلى أنه يجب توجيه جهود إثارة الدافعية لإشباع الحاجات وتحقيق الذات والإنجاز للعاملين، وفي السياق ذاته فقد قسم هيرزبيرغ تلك لـصنفين: عوامل دافعة وجودها يزيد من رضا الموظف ولكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضاه، وتشمل تقدير المنظمة لجهود عاملها والإنجاز، والنمو الوظيفي والمسؤولية وطبيعة العمل كالأعمال التي تتطلب تحديا لقدرات العاملين، وأما الصنف الثاني فهي عوامل وقائية وهذه العوامل وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكنها في الوقت ذاته لا تزيد من رضا الموظف وهي السياسات وطرق العمل والراتب والعلاوات والأمان الوظيفي والإشراف والمستوى الاجتماعي والعلاقات الشخصية.³

وبناء على هذه النظرية فإن الرضا عن العمل يرتبط بالعمل ذاته بينما يرتبط عدم الرضا ببيئة العمل، وعليه فإن هيرزبيرغ يرى وجوب مواجهة الموظف بعمل جدي يتصف بالتحدي لامكانياته وقدراته ويوفر له

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 43.

² - Robbins, S. P., & Judge, T. **Organizational Behavior** Boston: Upper Saddle River N.J: Pearson,2013, P205.

³ - الطجم عبد الله بن عبد الغني ، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003، ص86.

فرص النمو والتطور، وبمن القول إن عوامل الدافعية في هذه النظرية تقابل الحاجات العليا في هرم ماسلو، وأن العوامل الوقائية تقابل الحاجات الأساسية فيه.

4- نظرية المساواة.

وهي النظرية التي تركز على فهم وإدراك الأفراد لكيف يعاملون بطريقة عادلة مقارنة بالآخرين، وطبقا لهذه النظرية فإن الأفراد يدركون العدالة والمساواة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لما يتلقاه الآخريين المساوين لهم في المساهمات، وفي العمل والمجهود والخبرة والتعليم والمقدرة وهكذا.¹ ويقوم الأفراد بتقسيم المساواة والعدالة بنسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث تتم المقارنة بشخص آخر في مجموعة العمل نفسها أو بأخذ متوسط المجموعة ككل، وتتحقق المساواة والعدالة عندما تتساوى النسب المقارنة هذه، وذلك في الحالات الشبيهة أو المتكافئة، ولا تتحقق المساواة عندما يحدث عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات، كأن يحصل الفرد على مرتب أو مكافأة مساوية لما يحصل عليه فرد آخر حديث العمل أو أقل تعليما أو خبرة، كما تحدث عدم المساواة في الاتجاه الآخر عندما يكتشف الفرد أنه يجني مالا أكثر من غيره يقوم بنفس العمل والمجهود، وقد يؤدي ذلك بهذا الفرد أن يزيد من مجهوداته في العمل، ومن مستوى تعليمه أو الحصول على أموال.

المطلب الثاني: عناصر الأمان الوظيفي.

1- الأجر.

1-1- تعريف الأجر.

يعرف الأجر حسب القانون الجزائري فإن الأجير هو الذي يبذل مجهودا يدويا أو فكريا يستفيد منه بمقابل يسمى الأجر حسب تنظيم المعمول به².

حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على أنه يقصد بالأجر في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه "ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب و تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح

¹ - الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، المرجع السابق، ص 87.

² - الجريدة الرسمية، 1990/04/21، العدد 17.

القومية، أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمه.¹

1-2- أهمية الأجور.

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل بخاصة في المجتمعات النامية ، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، نظرا لنتاسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العمال والمنظمات. فمن وجه نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجيات المادية والاجتماعية، وهي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته، أو العكس ومن وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وأن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور و حوافز مادية وبين ما تحصل عليه من مردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور والحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء. كما تلعب معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد لأعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.²

2- الإشراف.

1-2- مفهوم الإشراف.

يعرفه فتوح أبو العزم: "هو عبارة عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، حيث يعرف هذا المعنى على أنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف

¹ - اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كأليف بين النظرية بين نظرية وتطبيقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص113.

² - نارد أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص172.

ليتعلموا ولنموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.¹

2-2- أهداف الإشراف.

للإشراف مجموعة من الأهداف يمكن برازها فيما يلي:²

✓ التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول الإدارة، ووفقا للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة.

✓ الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

✓ التعرف على الأعمال التي تمت مع اكتشاف الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ.

✓ توجيه وتعليم العامل بما يجعله أقل احتياجا للإشراف في المستقبل.

✓ تقييم قدرة ودرجة إتقان العاملين لأعمالهم وذلك بهدف بحث حاجة العاملين إلى التدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم أو لمكافئة المهود.

✓ إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعي الجماعي بينهم كتكثيف كافة الجهود في اتجاهات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الثالث: مقومات الأمان الوظيفي.

إن أهمية الأمان الوظيفي للعاملين باعتباره محفزا ودافعا يجعل من الواجب على المنظمات الباحثة عن التقدم والازدهار أن تكتشف السبل التي من خلالها يمكن تعزيز الأمان الوظيفي والكفيلة بدف عجلة المنظمة قدما نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويحتم على القيادة الإدارية سلك طريق يمكن من خلاله توفير الامان للعاملين وتعزيزه والحفاظ عليه كمكتسب مهم للمنظمة.

وقد انطلقت بعض المنظمات قاطعة المسافات لتصل لما هو أبعد من الأمان الوظيفي لتحقيق المستويات من رعاية شئون عاملها والاهتمام بهم، و ويرى جرينبيرج وبارون أنه يمكن رؤية ذلك جليا في البرامج التي اعتمدها بعض المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية والتي من اشهرها البرنامج الذي

¹ - عائشة لكحي، تأثير الأمان الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2012-2013، ص20.

² - المرجع نفسه، ص ص20-21.

تقدمه شركة GTE في واشنطن حيث تقدم برنامجا من الرفاهية للعاملين يشمل الاستشارات في مجال التغذية والتوعية باستخدام الأدوية، وميكانيكية الجسم، وهي أهداف صحية بالإضافة للتمارين الرياضية والألعاب الترفيهية، وصحيح أن هدف المنظمات من تلك البرامج من الرفاهية هو التقليل للتكاليف التي تتفهمها المنظمة لقاء تلق العاملین للخدمات الصحية إلا أن ذلك يعتبر خطوة متقدمة على طريق تحقيق المزيد من الأمان الوظيفي للعاملين.¹

كما وأشار جرينبيرج وبارون إلى أن بعض المنظمات تواصل اهتمامها بعاملها حتى بعد تسريحها لهم حيث تعمل على رعايتهم من خلال دفع المنظمة لتكلفة الحصول على فرصة عمل خارج نطاقها لعمالها المسرحين، وفي هذا السياق صممت في الولايات المتحدة برامج خاصة تهدف لتقديم الاستشارات المهنية والمساعدة في البحث عن عمل جديد لأولئك الأفراد الذين تم الاستغناء عن خدماتهم،² وقد أشارت الشمري إلى جملة من المتطلبات التي يتوجب على المنظمات العمل الجاد والدؤوب لتوفيرها من أجل تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وهي:³

- مناسبة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع العمل الذي يؤديه وما يبذله من جهود في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة ومراعاة صعوبة توفير متطلبات الحياة وغلاء المعيشة.
- توفير المساعدة اللازمة للعاملين حال تعرضهم لمشاكل اجتماعية وتوفير ضمان اجتماعي كريم
- توفير الرعاية الصحية بالنسبة للعاملين.
- الاهتمام بالموظف من الناحية الاجتماعية لتحقيق مكانة اجتماعية ومحترمة له في مكان العمل.
- فتح مجال أمام العاملين للإبداع والتجديد وإبراز ما لديهم من طاقات ومهارات.
- تشجيع العاملين على المبادرة وتقديم الآراء والمقترحات.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لتدريب العاملين في المنظمة.
- اعتماد نظام وآليات لتحفيز العاملين وزيادة حماسهم ماديا ومعنويا.

¹ جيرالد جرينبيرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 272.

² المرجع نفسه، ص 169.

³ مؤزر محمد رمضان الحنجوري، أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص ص 37-38.

- تطبيق العدالة في الإشراف على العاملين والموضوعية في تقييم المنظمة لهم، والإطلاع العاملين على نتائج تقييمهم باستمرار.
- اعتماد نظام إشراف مهني وموضوعي براعي حساسية العاملين مع تجنب الإشراف المباشر عليهم.
- وضوح وثيقة وبنود عقد توظيف الذي يحفظ للعاملين حقوقهم.
- وجود وصف وظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون مخططة ضمن سياسات واضحة لنوع العمل.
- توفير بيئة عمل آمنة تتوفر فيها سبل سلامة والأمان من حوادث وإصابات العمل.
- توفير وسائل نقل مناسبة حسب حاجة العاملين وخصوصا ذوي الإعاقة.

المبحث الثالث: عوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي ومظاهر انعدامه.

للأمان الوظيفي عوامل تؤثر عليه، من حيث شعور الموظف باستقرار العمل، ومن مظاهر انعدامه تؤثر على سلوك الموظف في عمله وعدم شعوره بالراحة والاستقرار في عمل.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي.

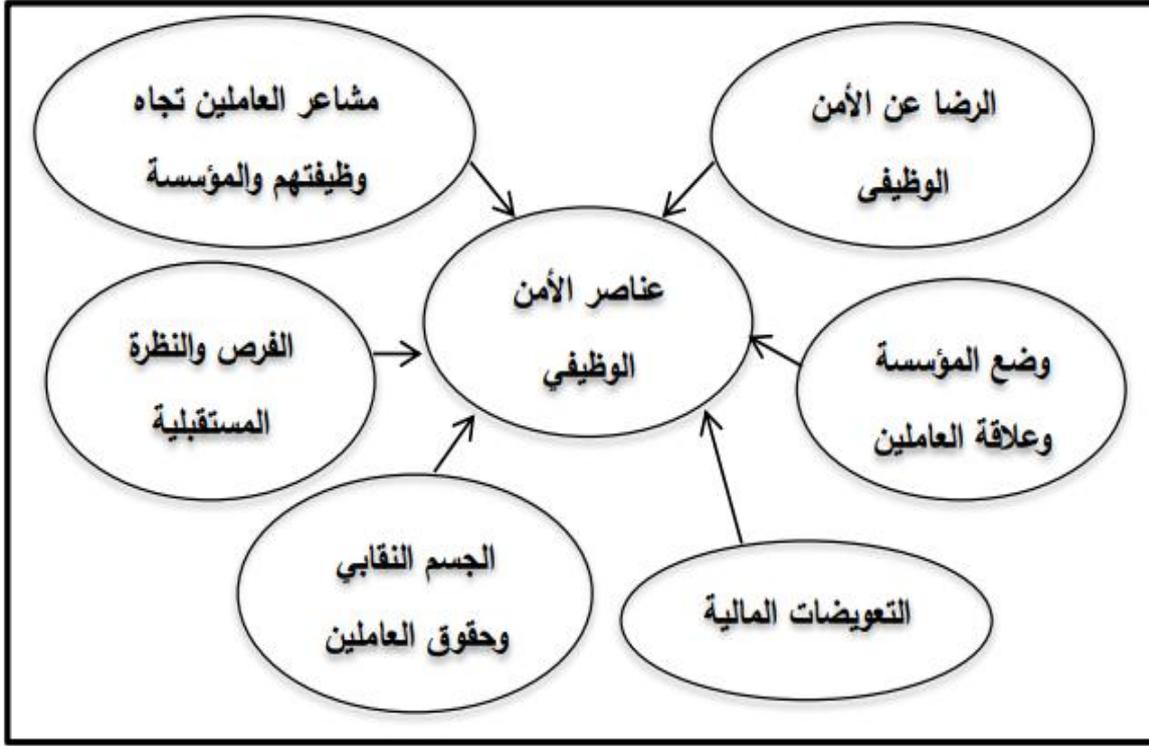
يتم تصور انعدام الأمان الوظيفي عادة من وجهتي نظر، إما عامة شاملة أو جهة متعددة الأبعاد، وفقا للوجهة الشاملة عرف انعدام الأمان الوظيفي بأنه التهديد من فقدان الوظيفية.¹ أما الباحثون الذين تبناوا التعريف متعدد الأبعاد جادلوا الآخرين بأن انعدام الأمان الوظيفي لا يعكس فقط مقدار عدم التأكد الذي يشعر به الموظف على استمرارية وظيفته أيضا عن استمرارية أبعاد أخرى تخص الوظيفية نفسها مثل: الفرص والترقيات، والتقلبات خلال سنوات العمل.² وتم ترتب عوامل الأمان الوظيفي وهي:

¹ -Rannona, M .The relationship between job insecurity, job satisfaction and organisational commitment in a mining organization. Thesis (M.Com. (Industrial Psychology)),North-West University, Vaal Triangle Campus. South Africa.2003, p 12.

² Mauno, S. & Kinnunen, (U). Perceived job insecurity among dual earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, p 75

- الرضا عن الأمان الوظيفي ويشمل: استمرارية العمل، شعور الموظفين بالتهديد، امكانية فقد الوظيفية ومدى حاجة الموظف للأمان.
- وضع المؤسسة وعلاقة العاملين بالإدارة، ويشمل:
 - مدى اهتمام المؤسسة بالموظفين والتواصل معهم.
 - سياسات المؤسسة واستقرارها مثل الوضوح المهام والواجبات والمشاركة في خطط تنفيذ العمل والصلاحيات الممنوحة، واستقرارها العمالي والإداري.
 - تقدير الإدارة للموظف وبناء جوانب القصور لديه والتأهيل من خلال الدورات اللازمة لاستخدام خبراته ومهاراته.
- التعويضات المالية وتشمل الاجور والتأمين الصحي والمكافآت وإتاحة فرص الترقية التي يحصل الموظف في الجامعة وأي تعزيز آخر يوفر آخر يوفر الدافعية للاستمرار في العمل.
- الجسم النقابي وحقوق العاملين.
- الفرص والنظرة المستقبلية وهنا نتحدث عن تحقيق الطموحات المستقبلية للموظف والاستقرار للنازم للنمو المهني والتفرغ العلمي.
- مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم والمؤسسة مثل: شعور الموظف بالعجز أو النجاح في عمله في الجامعة ومدى اندماجه في بيئة العمل وهل يعكس موقعه الوظيفي السعادة والفخر على جوانب حياته أم لا وهل يشعر بقيمته الجامعة وبأنه عضو فاعل.... الخ.

الشكل رقم 01: العوامل المؤثرة على الأمان الوظيفي



المصدر: آية عبد القادر ابراهيم صرصور، دور الامن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة، 2015، ص15.

المطلب الثاني: مظاهر انعدام الأمان الوظيفي.

1- التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إدارة العامل.¹ والتغيب هو الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه والتغيب كثيرا ما تكون اسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة أو الاشراف الدكتاتوري اضافة الى عدم وجود توازن في العمل، وفي هذه الحالة تعبر عن عدم الرضا عن الوضعية المهنية، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي مما يدفع العامل إلى مغادرة المؤسسة.

¹ - لطفي ابراهيم طلعت، علم الاجتماع الصناعي، مكتب النشر والتوزيع، مصر، 1982، ص59.

وقد اثبتت بعض الدراسات الارغونومية بأن المنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب لأن اغلب العمال من مالكي الاراضي أو من ذويهم او حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل. ارجع " فريزر" أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على ثلاثة آلاف عامل الى الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25 بالمئة وأن 15 بالمئة الى الاضطرابات النفسية من حدثها لمنع اصحابها من مزاوله أعمالهم.¹

2- دوران العمل:

دوران العمل من مؤشرات عدم الأمان الوظيفي، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في احدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلائم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الانسانية الرديئة، الاحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الاداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الاشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بان هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي بأجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي الى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي الى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضروريين.²

3- الإضراب:

يعتبر الاضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المؤسسة، وهو احتجاج يقوم به العمال التعبير عن وضع سيء يعانون منه ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو الظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط ويفترض ان يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة والاحساس بان الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل.³ ظهور رد فعل العمال عن اوضاع غير مرغوب فيها، وهو ترك العمل لفترة زمنية محددة، ومطالبة حقوق العمال، ومن هنا فالإضراب من اقوى المؤشرات على ترك المؤسسة.

¹ - وسام زهاني، نظام الحوافز وإستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص37.

² - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2003، ص84.

³ - المرجع نفسه، ص85.

4- التماريض:

ايهام النفس بالمرض أو وجود علة فهو عملية اجتماعية يمكن العامل عن طريقها التظاهر بالمرض كما يعني تبرير الغياب شهادات مرضية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال اللذين يشعرون بالضيق في العمل للأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها اشراف سيء احساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل الى ان تتحول الى رغبة في ترك المؤسسة وهو عموما هروب مقنع من العمل¹.

5- كثرة الشكاوي:

تظهر حالات الشكوى لدى العمال في عدة مناسبات فيعود بعضها الى الشعور الصادق لا يظلم وقع بالفعل وتعود في احيان كثيرة نتيجة الاضطرابات نفسية يهدف بها العامل الى الدفاع عن نفسه. وعلى العموم تعود الشكاوي إلى عدم الرضا عن الاوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الاخرين، مما ينجم عليه كرهه لحو العمل وبالتالي تزيد الرغبة في ترك المؤسسة².

¹ - وسام زهاني، المرجع السابق، ص38.

² - المرجع نفسه، ص38.

خلاصة الفصل:

يعد الأمان الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة كانت. فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة، إلا وكان الأمان الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها والعكس لا يأتي إلا بالعكس. إذ إن عدم تحقق الأمان الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائماً ما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها، حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها. وتقوم فكرة الأمان الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل. مما ينتج عنه استحواذ أعمال الوظيفة على كامل الطاقة الفكرية للموظف، وعدم انشغال تلك الطاقة بأية أمور أخرى تنقص من الانشغال الأول، وتشكل معوقات لنتائجه.

الفصل الثالث:

علاقة الثقة القيادية والأمان

التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه

-الماء الأبيض-

الفصل الثالث - علاقة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالثقة القيادية والأمان الوظيفي، يتم تدعيم هذا البحث بفصل ثالث تطبيقي يتم فيه التطرق إليه فيما سبق وذلك من خلال تريض أجري بمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - لمحاولة الوصول إلى أهم النتائج بخصوص دور الثقة القيادية في تأمين الأمان الوظيفي لدى العاملين واختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في البحث. وسوف نتطرق إلى مبحثين في هذا الفصل:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -
- ❖ المبحث الثاني: منهجية أدوات البحث.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة تجارية، تزود المواطنين والمؤسسات العمومية والخاصة والجماعات المحلية للمياه سواء للشرب أو الاستعمال العادي، حيث ستعرف أكثر على المؤسسة وحدة الماء الأبيض وهيكلها التنظيمي وكذلك مهامها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

1- تعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

تم إنشاء الجزائرية للمياه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أبريل سنة 2001، وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد إملائية وتتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية مياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.¹

2- أهداف المؤسسة.

وتتمثل أهدافها في:

- ✓ ضمان الخدمة العمومية وتطويرها.
- ✓ توصيل الماء في أحسن الظروف.
- ✓ توفير القدر الممكن من المياه الصالحة للشرب.
- ✓ تقوم بتنظيم وتوزيع والتأطير المركز وتجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقص وذلك ما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها الا بعد سنوات طويلة.

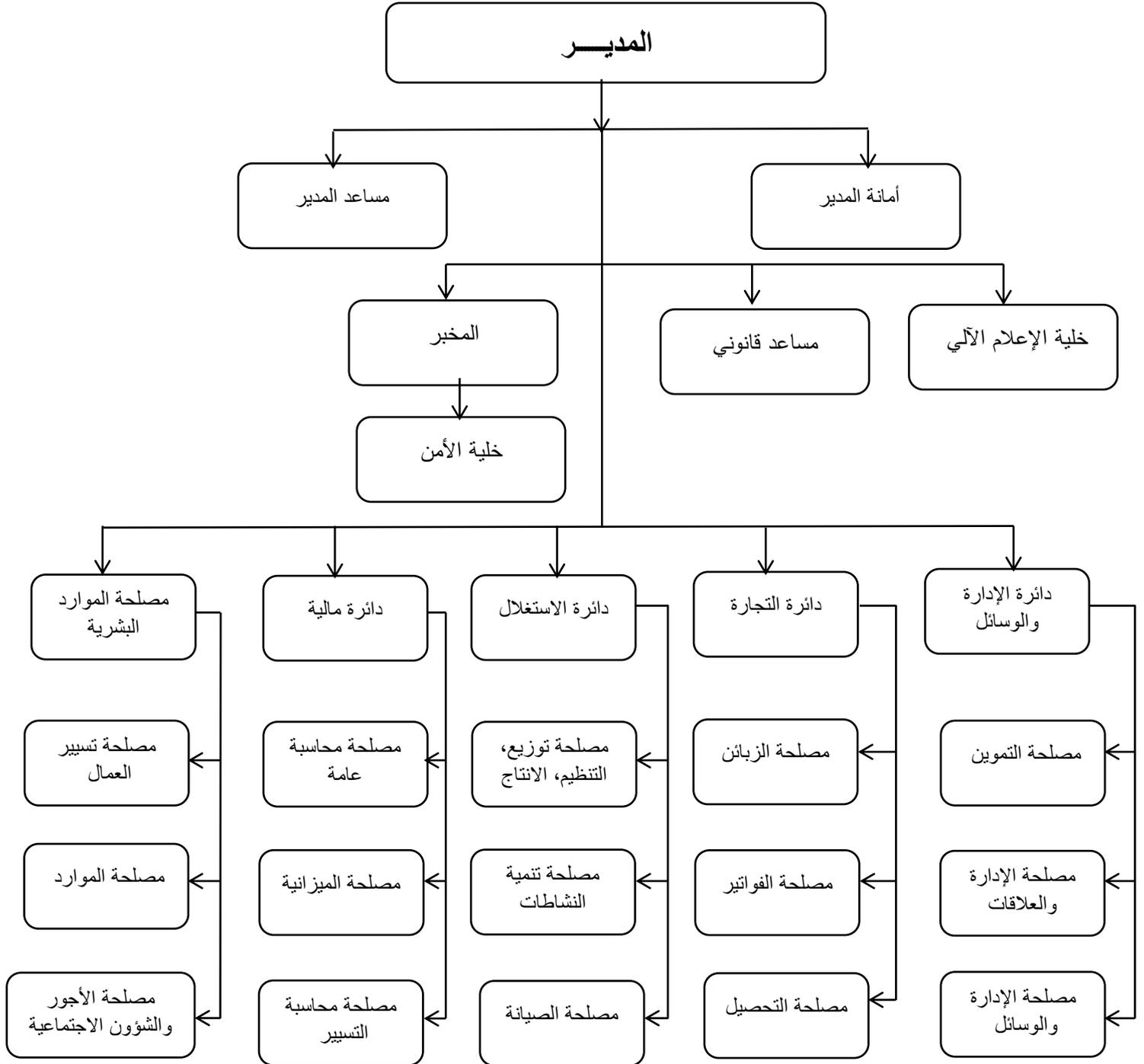
¹ المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم عام 1422 الموافق لـ 21 أبريل سنة 2001، يتضمن إنشاء الجزائرية للمياه، الجريدة الرسمية رقم 60، الصادرة في 22 أبريل 2001، ص 05.

الفصل الثالث - لآقة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

تتكون مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - من مدير وهو قائد المؤسسة، ومن أمانة مدير التي بدورها تتكفل بالبريد الوارد أو الصادر وكل المراسلات المتوجهة للوزارة والفاكس والاتصالات الكتابية والالكترونية، ومساعد مدير، وخلية الاعلام الآلي، ومساعد قانوني، المخبر وخلية الأمن. وتتكون أيضا من أقسام أخرى دائرة الادارة والوسائل فهي تنقسم إلى ثلاث مصالح رئيسية مصلحة التموين ومصلحة العلاقات العامة، ومصلحة الادارة والوسائل. أما دائرة التجارة فتتقسم إلى ثلاث مصالح وهي مصلحة الزبائن، مصلحة الفواتير، ومصلحة التحصيل، أما دائر الاستغلال فأیضا تنقسم إلى ثلاث مصالح مصلحة توزيع والتنظيم والانتاج، ومصلحة تنمية النشاطات ومصلحة الصيانة. أما دائرة المالية فهي تهتم بشؤون المالية فتتقسم غلة مصلحة محاسبة العامة ومصلحة الميزانية ومصلحة التسيير، ودائرة الموارد البشرية فهي تمثل العمود الفقري للمؤسسة فتتقسم إلى مصلحة التسيير ومصلحة الموارد ومصلحة الشؤون الاجتماعية.

الشكل رقم 01: هيكل تنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -



المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

المطلب الثالث: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

وتتمثل مهام مؤسسة في:¹

- الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا وتسعى لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية ويتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية؛
- استغلال (تسيير وصيانة) الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية؛
- التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بعد موافقة الوالي المختص إقليميا، بهدف حماية المياه طبقا لقوانين المياه؛
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لاسيما عن طريق تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع،
- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه، مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات العالم والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين، تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه؛
- دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية؛
- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01-101، مرجع سابق، ص 05.

الفصل الثالث - لآلة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

المبحث الثاني: منهجية أدوات البحث.

بعد تكوين صورة عن مؤسسة التريص، واستكمالاً للدراسة؛ لابد من إجراء استقصاء ميداني للتعرف على آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة. وكان من الضروري الإلمام بالمنهجية المستخدمة لإجراء الدراسة وتوضيح أبعادها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يهتم هذا المطلب بوصف مجتمع وعينات الدراسة، إضافة إلى إظهار الأدوات المستعملة لجمع المعلومات للمؤسسة محل الدراسة.

01- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبالنظر إلى هذه الدراسة يمثل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -.

يبلغ عدد العمال الاجمالي للمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - لولاية تبسة ب30 عامل حسب مصلحة الإحصاء للمؤسسة مارس 2022، حيث توزع:

◆ عدد عمال ذكور: 14

◆ عدد العاملات الاناث: 16

02- أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1-2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، وقد إعتدنا في

بحثنا الملاحظة المباشرة، وذلك لمعرفة تأثير متغيرات الدراسة، باختلاف مستوياتهم التنظيمية وتخصصاتهم، وفادتنا في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات. وساعدتنا

هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة، وساعدتنا هذه الأداة في جمع الكثير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة. وتم إستخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية :

✓ ملاحظة طبيعة العمل.

✓ مراقبة سلوك الأفراد أثناء إستجوابهم وتآديتهم لمهامهم.

2-2- المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما انها تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، استخدمنا في دراستنا المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

2-3- الإستمارة: تعد من أهم أدوات جمع البيانات لدى الباحث ، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وتم الاعتماد على سلم ديكارت الخماسي ذا خيارات (موافق بشدة موافق ، محايد، غير موافق ،غير موافق بشدة).

وقبل أن تصبح إستمارة الدراسة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

✓ مرحلة صياغة إستمارة أولية: بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون.

✓ تمت صياغة النهائية الإستمارة في شكلها النهائية وقد شملت 27 سؤالا موزعة على ثلاث محاور رئيسية وهي :

◀ المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين ويضم محور 6 أسئلة.

◀ المحور الثاني: الأمان الوظيفي ويضم هذا المحور 14 سؤال.

◀ المحور الثالث: أبعاد الثقة القيادية وعلاقتها بالأمان الوظيفي ويضم هذا المحور 13 سؤال.

2-4- الوثائق والسجلات : تعد الوثائق والسجلات من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث الميداني. تم الإستفادة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في :

- وثائق خاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة ومجال الدراسة .

الفصل الثالث - لاقة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجرائرة للمياه - الماء الأبيض -

- وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

03- الأدوات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ($3.68 \leq$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 2.34 إلى 3.67، مستوى تقييم متوسط)، ($2.33 \geq$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) \div عدد المستويات؛ أي: $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: $2.33 = 1.33 + 1 \geq$.
- مستوى تقييم متوسط: $3.67 = 1.33 + 2.34$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.
- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.
- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبان لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثباتاً وتعتبر الاستبان مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجرائد المائية - الماء الأبيض -

04- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

| المحور | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|----------------|--------|---------------|
| الثقة القيادية | 0.978 | 0.801 |
| الأمان الوظيفي | 0.977 | 0.770 |

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

05- تصميم الاستبان

أما من ناحية تنظيم استبان البحث، فقد تم تقسيمه كما يلي:

5-1- الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق القسم الأول من الاستبانة بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري.

5-2- الجزء الثاني: عبارات متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الثقة القيادية والذي يتكون من 13 عبارة من 15-27.
- المتغير التابع: الأمان الوظيفي والذي يتكون من 14 عبارة من 1-14.

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجرائد المائية - الماء الأبيض -

• الأسئلة المستعملة في الاستبان:

فيما يخص نوع الأسئلة فقد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة، والتي تتطلب اختيار المبحوث لإجابة خاصة من جملة قائمة إجابات مقترحة عليه.

وقد تم قياس متغيرات الجزء الثاني باستخدام مقياس ليكرث الخماسي. وقد تم منح درجة موافقة لكل العبارات في الفقرة كما يلي:

غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

06- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | الاستبانة ككل |
|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 0.970 | 0.942 | 34 | |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت 0.942 أي بنسبة 81% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.970 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدها الطالبان، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر ب: 94.2%.

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1. الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 14 | 46.7 |
| أنثى | 16 | 53.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن 53.3% من مجتمع الدراسة هم من الاناث، و46.7% من الذكور، و يرجع ارتفاع القوي للحضور النسائي في هذه المؤسسة ي إلى طبيعة العمل والبيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المؤسسة.

2. السن:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

| السن | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| أقل من 25 سنة | 3 | 10.0 |
| من 25 إلى أقل من 35 سنة | 17 | 56.7 |
| من 35 إلى أقل من 45 سنة | 6 | 20.0 |
| من 45 سنة فأكثر | 4 | 13.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الفصل الثالث - لآفة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

الملاحظ من الجدول أعلاه أن 56.7% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، و20% من أفراد العينة من الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، أما الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر فكانت بنسبة 13.3%، بينما كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 10%.

وترجع النسبة الأكبر التي بين المجال من 25 إلى أقل من 35 سنة والمقدرة بـ 56.7، إلى أن المؤسسة تستقطب اليد العاملة لأجل استفادة من كل طاقاتهم البشرية وذلك بتحفيزهم على البذل والعطاء ومنحهم المزيد من المسؤوليات لتحقيق الأهداف المرسومة .

3. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة % | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|----------|---------|-------------------|
| 53.3 | 16 | متزوج (ة) |
| 46.7 | 14 | عازب / عازبة |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبان.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من مفردات مجتمع الدراسة متزوجون والنسبة الباقية 46.7% عازب، أي ان هناك استقرار عائلي لدى مفردات مجتمع الدراسة، اذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي الى عدم الاستقرار في الحياة العملية .

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجرائد المائية - الماء الأبيض -

4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| من 5 إلى أقل من 20 | 15 | 50.0 |
| من 20 إلى أقل من 30 | 14 | 46.7 |
| من 30 فما فوق | 1 | 3.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 50% من مفردات مجتمع الدراسة يمتلكون خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 20 سنة ، و يرجع ذلك الى أن مفردات مجتمع الدراسة يمتلكون خبرة أقل و يعود ذلك الى طبيعة عمل المؤسسة وعملها على تجديد و تدعيم مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف، و نسبة 46.7% منهم يمتلكون خبرة مهنية من 20 إلى أقل من 30 سنة، أما 3.3% فقط من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية من 30 فما فوق.

5. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| إدارة قاعدية | 13 | 43.3 |
| إدارة وسطى | 13 | 43.3 |
| إدارة عليا | 4 | 13.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبان.

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 43% من مفردات مجتمع الدراسة يشغلون مناصباً في الإدارة القاعدية، ونفس النسبة 43.3% يشغلون مناصباً في الإدارة الوسطى، أما 13.3% فقط يشغلون مناصباً في الإدارة العليا و يمثلون الاطارات داخل المؤسسة .

6. الراتب الشهري:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

| الراتب الشهري (د.ج) | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|---------|----------|
| أقل من 18000 | 1 | 3.3 |
| من 18000 إلى أقل من 36000 | 22 | 73.3 |
| من 36000 إلى 54000 | 3 | 10.0 |
| أكثر من 54000 | 4 | 13.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبان.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة بنسبة 73.3% يحصلون على راتب شهري من 18000 إلى أقل من 36000، و 13.3% يحصلون على راتب شهري أكثر من 54000، بينما يحصل 10% منهم على راتب من 36000 إلى 54000، أما نسبة 3.3% فتتصل على راتب أقل من 18000 د.ج، و يرجع ذلك الى طبيعة الذي يمارسه العمال و بما يتماشى مع سلم الأجور داخل المؤسسة.

الفصل الثالث - لآلة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

01- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الأمان الوظيفي للمؤسسة

الجدول رقم (09): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأمان الوظيفي للمؤسسة

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1. أشعر أن عملي الحالي يوفر لي أمانا وظيفيا مدى الحياة. | 4.03 | 0.615 | 3 | مرتفع |
| 2. لن يتم فصلي من وظيفتي دون سبب. | 4.1 | 0.548 | 2 | مرتفع |
| 3. متيقن بأنه لن يتم تخفيض درجتي الوظيفية. | 4.1 | 0.548 | 2 | مرتفع |
| 4. استمراري في الوظيفة أهم مميزات عملي الحالي. | 4.13 | 0.507 | 1 | مرتفع |
| 5. إجباري على التقاعد المبكر خيار غير وارد في عملي. | 4 | 0.587 | 4 | مرتفع |
| 6. الصعوبات المالية للمؤسسة لن تعرض وظيفتي للخطر. | 3.97 | 0.556 | 5 | مرتفع |
| 7. أشعر بأن وظيفتي تتسم بالاستقرار. | 4.03 | 0.669 | 3 | مرتفع |
| 8. أحصل على العلاوة المستحقة دون تأخير. | 3.73 | 0.64 | 7 | مرتفع |
| 9. زيادة عدد الوظائف التي يمكن الترقى لها يشعرني بالأمان الوظيفي. | 3.73 | 0.521 | 7 | مرتفع |
| 10. متيقن بأنه لن أخسر المميزات الخاصة بالوظيفة كالأجر وساعات العمل. | 3.7 | 0.596 | 8 | مرتفع |
| 11. متيقن بأنه لن يتم تغيير الجوانب الملموسة للوظيفة كالمهام والمسؤوليات. | 3.73 | 0.583 | 7 | مرتفع |
| 12. تتم الترقيات وفق المهنية والكفاءة، ما يشعرني بالأمان الوظيفي. | 3.87 | 0.629 | 6 | مرتفع |
| 13. تتعامل الإدارة بمهنية مع قضايا عملي. | 3.73 | 0.691 | 7 | مرتفع |
| 14. تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع العمل الذي أقوم به. | 3.73 | 0.64 | 7 | مرتفع |
| الأمان الكمي والنوعي | 3.9 | 0.35 | / | مرتفع |
| الأمان الوظيفي للمؤسسة | 3.89 | 0.356 | / | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات مفردات مجتمع الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - حول بعد الأمان الكمي والنوعي قدر بـ 3.9 بانحراف

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجرائد المائية - الماء الأبيض -

معياري 0.35 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا المحور وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4 و 4.1، وجاءت العبارة رقم 9 بأعلى متوسط حسابي.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأمان الوظيفي للمؤسسة والذي يقدر بـ 3.89 وانحراف معياري 0.356؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل مرتفع عما جاء في هذا المحور وكانت درجة تشتت إجاباتهم ضعيفة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.7 و 4.13، وجاءت العبارة 17 بأعلى متوسط حسابي، و هي استمراري في الوظيفي أهم مميزات عملي الحالي جاءت بمتوسط حسابي 4.13 ، حيث احتلت المرتبة الأولى على مستوى عبارات المحور و بانحراف معياري 0.50 وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا ما يعني أن المؤسسة توفر جميع الشروط المناسبة للعمل لاستقرار العاملين في مناصبهم الوظيفية .

في حين جاءت عبارة الرقم 2 و 3 في المرتبة الثانية والتي ما فادهما لن يتم فصلي من وظيفتي من دون سبب و تليها متيقن بأنه لن يتم تخفيض درجتي او ظيفية، بمتوسطات حسابية 4.1 وانحراف معياري قدر بـ 0.54 وهو تشتت ضعيف، ويرجع ذلك الى أن المؤسسة تمارس جميع الالتزامات اتجاه العاملين من خلال الحفاظ على حقوقهم بما جاء في طبيعة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة.

وجاءت عبارة الرقم 5 اجباري على التعاقد المبكر خيار غير وارد في عملي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.0 وانحراف معياري 0.58 وهذا راجع الى السن القانوني للتقاعد الذي ينص عليه قانون العمل.

وجاءت العبارة 6 الصعوبات المالية للمؤسسة لم تعرض وظيفتي للخطر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 0.97 وانحراف معياري 0.55 بنشتت ضعيف جدا لأن العاملين محمين قانونيا بموجب قانون العمل الذي يحمي أجور العاملين وهذا ما يؤدي إلى الامان الوظيفي للعاملين واستقرار العمل.

الفصل الثالث - لائحة الثقة القيادية والأمان

الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

في حين جاءت العبارة 10 في المرتبة الأخيرة متيقن بأنه لن أخسر المميزات الخاصة بالوظيفة كالأجر وساعات العمل بمتوسط حسابي 3.7 وانحراف معياري 0.59 بتشتت ضعيف، وهذا راجع أن هناك عدل وأمان وظيفي في المؤسسة من خلال حفظ الأجور وساعات العمل.

02: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور أبعاد الثقة القيادية وعلاقتها بالأمان الوظيفي

الجدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الثقة القيادية وعلاقتها بالأمان الوظيفي.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1. لدي ثقة تامة بأن رئيسي المباشر سوف يتعامل معي بإنصاف. | 3.77 | 0.626 | 11 | مرتفع |
| 2. رئيسي المباشر مستعد للمسامحة والنيان إذا ارتكبت خطأ حول سير العمل. | 3.9 | 0.845 | 8 | مرتفع |
| 3. رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين. | 3.77 | 0.504 | 12 | مرتفع |
| 4. تتسق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله. | 3.8 | 0.714 | 10 | مرتفع |
| 5. أثق في آراء ومقترحات رئيسي المباشر. | 3.93 | 0.691 | 5 | مرتفع |
| 6. يمكنني الاعتماد على رئيسي المباشر في الحصول على المساعدة حين مواجهة صعوبات في العمل. | 3.93 | 0.583 | 6 | مرتفع |
| 7. معرفة رئيسي المباشر بتفاصيل عمله تجعلني أثق به. | 4.07 | 0.74 | 1 | مرتفع |
| 8. يهتم رئيسي المباشر باحتياجاتنا ورغباتنا كعمال. | 3.93 | 0.944 | 3 | مرتفع |
| 9. يسعى رئيسي المباشر لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف. | 3.9 | 0.885 | 7 | مرتفع |
| 10. يولي رئيسي المباشر مشاكلنا نفس الاهتمام ويعتبرها مشاكله. | 3.73 | 0.74 | 13 | مرتفع |
| 11. يشجعنا رئيسي المباشر على الإبداع والابتكار. | 3.97 | 0.718 | 2 | مرتفع |
| 12. إذا أديت عملا ناجحا سيكافئني رئيسي المباشر. | 3.73 | 0.74 | 13 | مرتفع |
| 13. يعتمد رئيسي المباشر في تقييمه لي على أدائي الوظيفي فقط. | 3.93 | 0.785 | 4 | مرتفع |
| الثقة القيادية | 3.87 | 0.564 | / | مرتفع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - حول محور الثقة القيادية قدر بـ 3.87 بانحراف معياري

0.564 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا المحور وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.73 و 4.07، وجاءت العبارة 6 معرف رئيسي مباشر بتفاصيل عمله تجعلني أثق به حيث جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر ب 4.07 وانحراف معياري 0.74 ويعني ذلك أن هناك ثقة تامة بين العاملين من خلال الوضوح وشفافية تفاصيل العمل.

كما جاءت العبارة رقم 5 أثق في آراء ومقترحات رئيسي المباشر في مرتبة ثانية بمتوسط حسابي 3.93 وبانحراف معياري 0.69 وهذا ما يدل وهناك ما يدل على أن هناك ثقة قوية بين العاملين والإدارة العليا من خلال الوثوق في الآراء ومقترحات الذي يعرضها الرئيس المباشر على العاملين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرضية 01

تنص على أنه:

H_0 - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الأمان الوظيفي) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الثقة القيادية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الفصل الثالث - الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

جدول رقم (11): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار | 1.549 | 1 | 1.549 | 20.399 | .000 |
| الخطأ | 2.126 | 28 | .076 | | |
| الإجمالي | 3.676 | 29 | | | |
| المتغير | B | الخطأ المعياري | معامل β | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| الثابت | 2.300 | .355 | | 6.475 | .000 |
| الثقة القيادية | .410 | .091 | .649 | 4.517 | .000 |

معامل الارتباط: 0.649 معامل التحديد: 0.421 المتغير التابع: الأمان الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 20.399 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة القيادية والأمان الوظيفي) بقيمة 64.9% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.421 وهذا يعني أن 42.1% من التباين الحاصل في الأمان الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمياه - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الثقة القيادية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.517 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.649.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمياه - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.300 + 0.410x$$

الفصل الثالث - لاقية الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

الفرضية 02

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الكمي والنوعي لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الكمي والنوعي لمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الثقة القيادية) مع المتغير التابع (الأمان الكمي والنوعي).

جدول رقم (12): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار | 1.264 | 1 | 1.264 | 15.428 | .001 |
| الخطأ | 2.293 | 28 | .082 | | |
| الإجمالي | 3.557 | 29 | | | |
| المتغير | B | الخطأ المعياري | معامل β | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| الثابت | 2.466 | .369 | | 6.687 | .000 |
| الثقة القيادية | .370 | .094 | .596 | 3.928 | .001 |

معامل الارتباط: 0.596 معامل التحديد: 0.355 المتغير التابع: الأمان الكمي والنوعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 15.428 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة القيادية والأمان الكمي والنوعي) بقيمة 59.6% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.355 وهذا يعني أن 35.5% من التباين الحاصل في الأمان الكمي والنوعي لمؤسسة الجزائرية للمياه - تبسبة يعود إلى تغيرات حاصلة في الثقة القيادية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.928 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.596.

الفصل الثالث - علاقة الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القيادية على الأمان الكمي والنوعي لمؤسسة الجزائرية للمياه - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

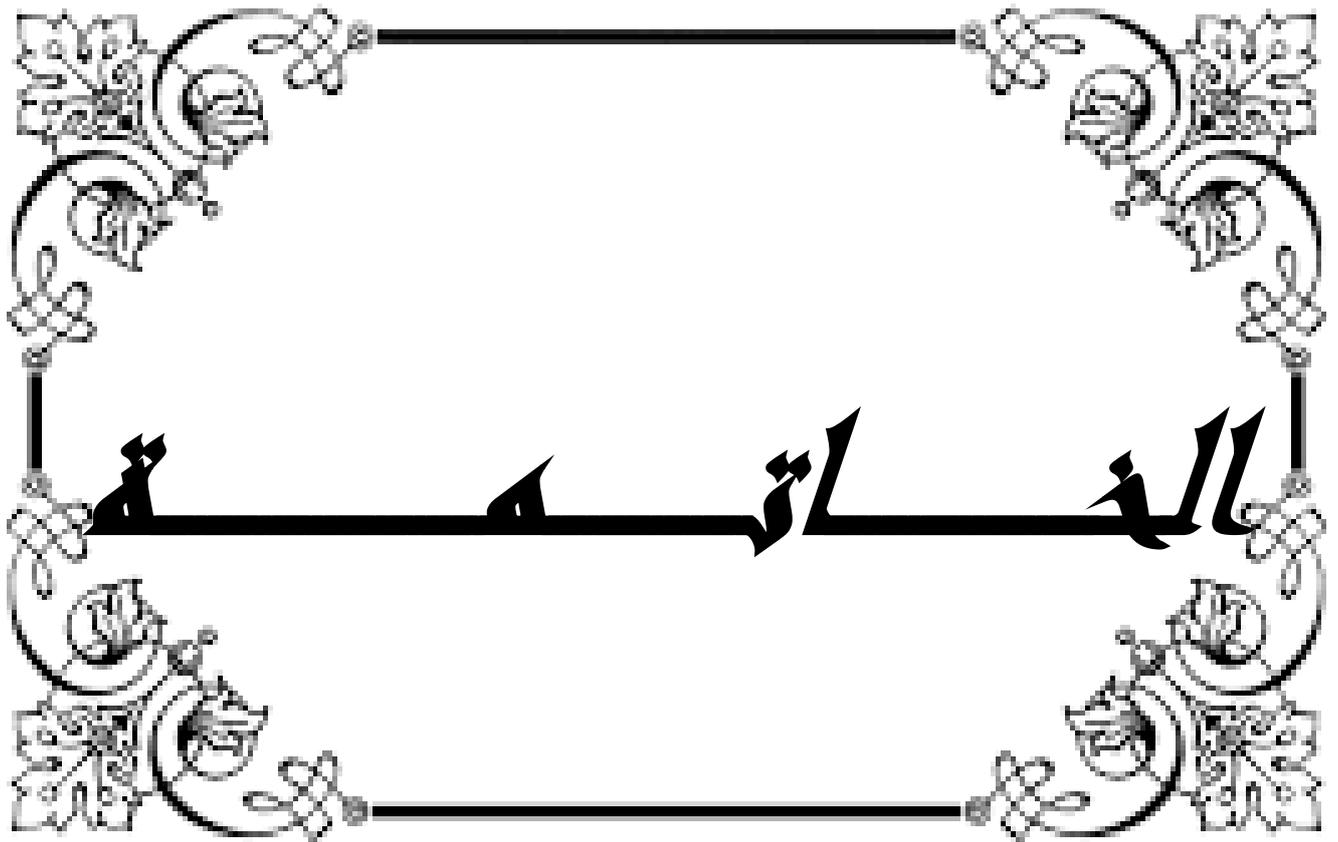
ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.466 + 0.370x$$

الفصل الثالث — الثقة القيادية والأمان الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن الثقة القيادية تمارس من طرف مدير مؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض - مما يجعل عمل المؤسسة يشعرون بالأمان الوظيفي من خلال توفر الحوافر المادية والمعنوية، وأن لثقة القيادة القدرة على مواجهة التهديدات المحيطة بمؤسسة الجزائرية للمياه - الماء الأبيض -.



تناولت الدراسة موضوع دور الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض- فتم التعرض في الدراسة إلى دراسة نظرية ودراسة ميدانية، حيث يعتبر المورد البشري من أثنى ما تملكه المؤسسات، فضمان استخدام هذا المورد واستغلال هذا المورد وتحقيق الأمان الوظيفي له يضمن نجاح المؤسسة في ظل نشاطاتها الخاصة في بيئتها التنظيمية وقدرتها على تحكم في انجاز المهام بأقل جهد وأقل تكلفة، ويتحقق ذلك بتوفير الثقة القيادية عالية مساعدة تحقيق مساعي وتخفيض دوران الصراع وتشجيع الأفراد ذوي الخبرات والمهارات والقدرات وتثمين جهودهم والتي بدورها تضيف قيمة لمؤسسة.

01-نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق للاطار النظري ونتائج التحليل الاحصائي لمجال الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج كالآتي:

- ✓ تمارس الثقة القيادية من طرف الرئيس المباشر والمكلف اتجاه العاملين من خلال معرفة تفاصيل العمل واحتياجات العمال، وعليه توجد ثقة كبيرة بين الرئيس المباشر ممارس القيادة والعاملين
- ✓ تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع العمل
- ✓ أظهرت الدراسة أن معظم الموظفين يشعرون بالأمان الوظيفي.

02- توصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يقدم الطالبان جملة من التوصيات لأصحاب القرار في المؤسسة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض- وهي:

- تعزيز الثقة القيادية بين الرئيسين والمرؤوسين .
- الإهتمام أكثر بجانب الأمان الوظيفي الخاص بالعاملين.
- توطيد العلاقات الرسمية التي تربط بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة القاعدية.
- الإهتمام أكثر بحقوق العمال يؤدي الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة.

03-أفاق الدراسة:

وفي ختام وبناءا على نتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا إليهم، نقتراح بعض المواضيع

التي يمكن معالجتها:

- علاقة الثقة القيادية بأداء الموارد البشرية.
- العلاقة بين الثقة القيادية والإبداع الإداري.
- دور الثقة القيادية في دعم إدارة المعرفة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الإنسان في العمل)، دار المعادي للنشر، مصر، دون طبعة، 2009
- 2) اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كأليف بين النظرية بين نظرية وتطبيقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 3) ألكسندر هيام، تحفيز الموظفين ومكافأتهم- طرق جديدة أفضل لإثارة حماس الموظفين-، الرياض، مكتبة جرير، ط1، 2001.
- 4) جيرالد جرينبيرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 5) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997.
- 6) خليل بن عبيد الحازمي، الحوار الوطني ودوره في التعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، ط3، مركز عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، 2011.
- 7) د. حلاق بطرس، القيادة الإدارية، دون طبعة، دون دار نشر، سوريا، 2020.
- 8) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية -التحول نحو نموذج القيادي العالمي-، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 9) السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001.
- 10) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 11) الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية- التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، حدة، 2003.
- 12) عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2001.
- 13) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 14) علي عبد العادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- 15) علي عبد مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، دون طبعة، 2013
- 16) فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17) فريد فهمي زيارة، مبادئ وأصول إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 18) قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19) لطفي ابراهيم طلعت، علم الاجتماع الصناعي، مكتب النشر والتوزيع، مصر، 1982.
- 20) محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 21) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 22) محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 23) نارد أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24) نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، الأردن، 2008.
- 25) يوسف بن أحمد العثيمين، نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية، الرياض، السعودية، 2006.

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

- 1) Adebayo, O.I. and O.I.E Lucky, Enerprendurship devolvement and national job security,2012. – MacGhee, Marcheta, And Satcher, Jamie, **Organizational commitment and job, satisfaction**, university of Alabama, south Dakota 1995.
- 2) Handy. C, **Trust and the virtual organization**, Harvard Business Review ,1995
- 3) Mauno, S. & Kinnunen, (U). **Perceived job insecurity among dual earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002.
- 4) Megan Tschannen–Moran, Wayne Hoy ,Trust in schools: a conceptual and empirical analysis, **Journal of Educational Administration**, 1998.
- 5) Morad mansour, **organization justice, support and trust**, evidence (5 economic, business and management, companies, journal of from saudia vol 2, no 1, 2014, pn23.
- 6) Oxford :**Worked power Dictionary**, for Learners of English, Oxford, university press, new York, 2003.
- 7) Porumbescu, **Greg and al, Building Trust, communication and subordination Trust in public organizations**, Transylvanien, Revire of Administrative science, no 38, 2013,

- 8) Rannona, M .**The relationship between job insecurity, job satisfaction and organisational commitment in a mining organization.** Thesis (M.Com. (Industrial Psychology)),North–West University, Vaal Triangle Campus. South Africa.**2003.**
- 9) Rbert b. dilts , visinary eadership skills, USA :Meta publications, 1996 .
- 10)Robbins, S. P., & Judge, T. **Organizational Behavior** Boston: Upper Saddle River N.J: Pearson,2013.
- 11)Robbitns, p.s, O Reganisational Behaviour, (USA : perntice– Hell), 2003.
- 12) Tyler Tom R, Trust within organizations, Personnel Review , **Journal of Managerial Psychology**, 2003.

❖ المذكرات:

- 1) إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 2) حسين مرضى الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.
- 3) طارق فرج عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة المديرين ومعمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006
- 4) عائشة لكحلي، تأثير الأمان الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012-2013.
- 5) عبد الله الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بحافظة وادي الدواسر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 6) محمد مفضي الكساسبة، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الأجهزة الخدمية المدنية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة العامة، الجامعة الأردنية، 1996.
- 7) مؤزر محمد رمضان الحنجوري، أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- 8) وسام زهاني، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 9) يونس زناد، محمد العافر، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2016-2017.

❖ المجالات والمؤتمرات:

- 1) ألفة مزيو، تأثير عامل الثقة في التنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 13، الجزائر، جوان 2013.
- 2) أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني كوفة، المجلد 08، العدد 31، الرافدين، العراق، 2014.
- 3) انس معن طاهر معروف، محمود يزن نافع، أسامة محمد الأطرقي، الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، مجلة جامعة جيهان، العدد 2، الجزء B، اربيل، ايلول 2018.
- 4) سيف بن صالح الدلحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضاء الوظيفي وكفاية الأداء مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423هـ . 2002.
- 5) الصباغ، زهير، من الإدارة بالتحويق إلى الإدارة الثقة، الإدارة العامة، الرياض، السعودية، عدد 51، 1986.
- 6) عقيل ابو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23-24/11/2010.
- 7) الغامدي عبد الله عبد الغني، الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 03.

قائمة المصادر والمراجع

8) موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية (دراسة ميدانية) مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد31، العدد01، 2005.

❖ المراسيم والقوانين:

1) الجريدة الرسمية، 1990/04/21، العدد 17.

❖ المواقع الالكترونية:

1) <https://kenanaonline.com> , 15-02-2022, 18 :30

السلامة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية. وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



الإستبان

سيدي الموظف، سيدتي /آنستي الموظفة:

في إطار تقديم مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذه الإستبانة "دور الثقة القيادية في تحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين" -دراسة حالة الجزائرية للمياه -الماء الأبيض-

نشكركم سلفا على منحنا جزءا من وقتكم وحسن تفهمكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة

45 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج(ة) مطلق (ة) ارمل (ة)

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات إلى 20 من 20 إلى أقل من 30 من 30 سنة فما فوق

5- المستوى الوظيفي

إدارة قاعده إدارة وسطى إدارة عليا

6- الراتب الشهري (دج):

أقل من 18000 36000-18000 54000-3600 أكبر من 54000

المحور الثاني: الأمان الوظيفي

الأمان الوظيفي الكمي

| العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1. أشعر أن عملي الحالي يوفر لي أمنا وظيفيا مدى الحياة | | | | | |
| 2. لن يتم فصلي من وظيفتي دون سبب | | | | | |
| 3. متيقن بأن لن يتم تخفيض درجتي الوظيفية | | | | | |
| 4. استمراري في الوظيفة أهم مميزات عملي الحالي | | | | | |
| 5. اجباري على التقاعد المبكر خيار غير وارد في عملي | | | | | |
| 6. الصعوبات المالية للمؤسسة لن تعرض وظيفتي للخطر | | | | | |
| 7. أشعر بأن وظيفتي تتسم بالاستقرار | | | | | |

الأمان الوظيفي النوعي

| العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 8. أحصل على علاوة مستحقة دون التأخير | | | | | |
| 9. زيادة عدد الوظائف التي يمكن الترقى لها يشعرني بالأمان الوظيفي | | | | | |
| 10. متيقن بأنه لن أحسر المميزات الخاصة بالوظيفة كالأجر وساعات العمل | | | | | |
| 11. متيقن بأنه يتم تغيير الجوانب الملموسة للوظيفة كالمهام والمسؤوليات | | | | | |
| 12. تتم الترقيات وفق المهنية والكفاءة، ما يشعرني بالأمان الوظيفي | | | | | |
| 13. تتعامل ادارة بمهنية مع قضايا عملي | | | | | |
| 14. تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع العمل الذي أقوم به | | | | | |

المحور الثالث: أبعاد الثقة القيادية وعلاقتها بالأمان الوظيفي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-----------------------------|
| | | | | | 15. لدي ثقة تامة بأن رئيسي المباشر سيتعامل معي بانصاف | الثقة بالإدارة العليا |
| | | | | | 16. رئيسي المباشر شخص ودود و مقبول بين العاملين | |
| | | | | | 17. رئيسي المباشر مستعد للمسامحة و النسيان اذا ارتكبت خطأ حول سير العمل | |
| | | | | | 18. تتسق أقوال رئيسي المباشر مه أفعاله | |
| | | | | | 19. أثق في آراء و مقترحات رئيسي المباشر | |
| | | | | | 20. يمكنني الاعتماد على رئيسي المباشر في الحصول على مساعدة حين مواجهة الصعوبات في العمل | الثقة بالزملاء العمل |
| | | | | | 21. معرفة رئيسي المباشر بتفاصيل عمله تجعلني أثق به | |
| | | | | | 22. يهتم رئيسي المباشر باحتياجاتنا ورغباتنا كعمال | |
| | | | | | 23. يسعى رئيسي المباشر نقاط الاتفاق مع الجميع ولابتعاد عن نقاط الاختلاف | |
| | | | | | 24. يولي رئيسي المباشر مشكلنا نفس الاهتمام ويعتبرها مشاكله | |
| | | | | | 25. يشجعنا رئيسي المباشر على الابداع و الابتكار | |
| | | | | | 26. اذا أدت عملا ناجحا سيكافئني رئيسي المباشر | |
| | | | | | 27. يعتمد رئيسي المباشر في تقييمه لي على أدائي الوظيفي فقط | |

الملخص

إن القيادة الإدارية الفعالة تعبر عن الثقة بين القائد والمرؤوسين، وذلك من خلال تحقيق الأمان الوظيفي الكمي والنوعي، والذي يتمثل في إشباع حاجات العاملين من حاجات المادية والمعنوية وتوفير المناخ الملائم للعمل، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين ينتج عن ذلك زيادة الانتاج داخل المؤسسة، فتعتبر الثقة القيادية متغير أساسي في التفاعل الإنساني داخل المؤسسة، لما لها علاقة قوية بالتنبؤ بسلوك الأفراد ونجاحهم فيما يتعلق أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة فهي تبنى على أبعاد منها الثقة بالإدارة العليا والمشرفين، والثقة بزملاء العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقة القيادية، الأمان الوظيفي، العاملين.

Summary

The administrative leadership expresses the trust between the leader and subordinates, through the workers in an atmosphere through the quantitative and qualitative reward, which works to satisfy the needs of the material and global needs, the appropriate atmosphere for work, which leads to achieving stability and satisfaction for the workers to produce that output within the institution, some Leadership confidence is an essential variable in the work within the organization, which has a strong relationship with the communication with some business.

Keywords: leadership confidence, job security, employees.