

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة: علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

انعكاسات الحوافز على الاستقرار الوظيفي لدى العامل

- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عثمان لخضر بلدية رأس الميعاد ولاية أولاد جلال -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً		
مشرفاً		غربي صباح
مناقشةً		

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

صباح غربي

إعداد الطالبة:

حميدة رزقي

السنة الجامعية: 2024 / 2025

الله
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله إن وفقني ورعايني ثم الشكر لوالدي اللذان ربياني وعلمناني
واشكر أخي وأبي سndي الغالي عامر وإخوتي الصغار محمد وخالد
واتقدم بخالص الشكر والعرفان لأستاذتي الغالية

صباح غري

التي كانت خير معين ووجه لي شكرها لصبرها وعلى إرشادها لي
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو
بعيد

بارك الله فيكم وسددهم

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرفان
	فهرس الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
4	أولاً : تحدي الإشكالية
5	ثانياً : فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: أسباب الدراسة
6	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: الدراسات السابقة
16	سابعاً: تقييم الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الحوافز	
20	تمهيد
20	أولاً: تعريف الحوافز والمفاهيم ذات العلاقة
24	ثانياً: نظريات الحوافز
28	ثالثاً: أنواع الحوافز
35	رابعاً: أهمية الحوافز
36	خامساً: أهداف الحوافز
38	سادساً: خصائص وشروط الحوافز
39	سابعاً: أسس ومعايير منح الحوافز
41	ثامناً: مراحل تصميم نظام الحوافز
43	خلاصة

الفصل الثالث : الاستقرار الوظيفي	
45	تمهيد
45	أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي والمفاهيم ذات العلاقة
49	ثانياً: نظريات الاستقرار الوظيفي
52	ثالثاً: أهمية الاستقرار الوظيفي
53	رابعاً: العوامل المؤدية للاستقرار الوظيفي
58	خامساً: وسائل وأساليب الاستقرار الوظيفي
59	سادساً: مظاهر الاستقرار الوظيفي
62	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
64	تمهيد
64	أولاً : الدراسة الاستطلاعية
65	ثانياً : مجالات الدراسة
65	1- المجال المكاني
70	2- المجال الزماني
70	3- المجال البشري (العينة)
78	ثالثاً : منهج الدراسة
79	رابعاً : أداة جمع البيانات
80	خامساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
81	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
84	أولاً : عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
103	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
117	ثالثاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
119	رابعاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
121	خامساً : النتائج العامة للدراسة
124	الخاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
71	توزيع عينة الدراسة	1
72	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	2
73	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	3
74	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
75	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية	5
76	توزيع مفردات العينة حسب متغير المهنة	6
77	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	7
80	يوضع عدد الاستمرارات	8
84	مدى تبليغ الراتب الممنوح احتياجات العمال	9
85	مدى شعور العمال حول تناسب الراتب الممنوح مع الجهد المبذول	10
86	مدى اسهام الاجر الجيد في التزام العمال في العمل	11
88	مدى منح المؤسسة للمكافآت والمبالغ المالية (شهرية سنوية) لبعض العاملين بها	12
89	مدى استفادة العمال وتحصلهم على المكافآت او الزيادات في الاجر	13
90	مدى شعور العمال بالرضا على المكافآت الممنوحة بالعمل	14
91	مدى اسهام المكافآت والزيادات في دفع العمال للبقاء والاستمرار	15
92	مدى تقديم المؤسسة لامتيازات من نقل واطعام واقامة	16
93	مدى استفادة العمال من احدى هذه الامتيازات او كلها	17
94	مدى تأثير وانعكاس الامتيازات على راضي العمال عن العمل واستمرارهم به	18
95	مدى تقديم المؤسسة لرعاية الصحية لعمالها	19
96	مدى تقديم المؤسسة لتعويضات عن الحوادث والأمراض المهنية بالعمل	20
98	مدى تقديم المؤسسة لتعويضات وتأمينات للمنتقدين	21
99	مدى العلاقة بين الرعاية الصحية والتأمينات والشعور بالرضا عن الوظيفة واسهام ذلك في استمرار العمال بالعمل	22
100	مدى اسهام المكافآت والتعويضات الجيدة في جعل العمال اكثر انضباطا بالعمل	23
101	علاقة المكافآت والتعويضات والتأمينات الجيد في تقليل غياب العمال	24
103	مدى قيام المؤسسة بالاحتفال بالمناسبات والاعياد الدينية والوطنية وتكريم العمال	25
104	مدى تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء لعمالها عن العمل المقدم من قبلهم	26

105	علاقة منح الشكر وشهادات التقدير والهدايا بتعزيز روح الانتماء بالمؤسسة	27
106	مدى منح اجازات استثنائية للعمال	28
107	دور وعلاقة الترقية في دفع العمال للعمل والالتزام	29
108	علاقة منح صلاحيات والسلطة للعمال بالرضا عن المؤسسة واستمرار العمال بالعمل بها	30
109	مدى مساهمة المؤسسة بتدريب عمالها	31
110	مدى مساهمة التدريب الذي تقدمه المؤسسة في تطوير مهارات العمال	32
111	مدى امتلاك العمال الحق لتقديم بعض المقترفات	33
112	مدى استشارة المؤسسة لعمالها	34
113	علاقة اشتراك العمال في تقديم مقترفات بالرضا عن المؤسسة	35
114	مدى تأثير وتشجيع علاقات العمل على عدم تركه والاستمرار به	36
115	مدى شعور العمال بالانتماء لمؤسساتهم	37

فهرس الأشكال

رقم الشكل	محظى الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات	26
2	خطوات تصور نظام الحوافز	42

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محظى الملحق	الصفحة
1	يمثل الاستماراة	147
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مجال الدراسة	151

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة انعكاسات الحوافز المادية والمعنوية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة العمومية الصحية عثمان لخضر بلدية راس الميعاد ولاية أولاد جلال . حيث بلغ عدد العينة 72 مفردة وتم استخدام العينة الطبقية . و تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وتم استخدام الاستبيان كاداة رئيسية لجمع إضافة الى الملاحظة و الوثائق والسجلات لجمع المعلومات وتم تفريغ الاستبيان وتحليل البيانات عن طريق برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية Spss في تفريغ وتحليل البيانات وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود حوافز مادية و معنوية بالمؤسسة واسهام كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمل .

Abstract

This study aims to examine the impact of both financial and non-financial incentives on job stability at the public health institution "Othmane Lakhdar" located in Ras El Miad Municipality, Ouled Djellal Province. The study sample consisted of 72 individuals, selected using a stratified sampling method. The descriptive approach was adopted for the current study, and a questionnaire was used as the main data collection tool, in addition to observation, documents, and records. The data from the questionnaires were entered and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on frequencies, percentages.

One of the main findings of the study is the presence of both financial and non-financial incentives at the institution, and the contribution of these incentives to enhancing job stability among employees.

تعد المؤسسة وحدة اجتماعية واقتصادية معقدة، تشكل أحد أبرز أشكال التنظيم الاجتماعي الحديث، إذ تمثل إطاراً تنظيمياً تتفاعل فيه مجموعة من الأفراد ضمن منظومة من العلاقات البنوية والوظيفية، وتخضع هذه العلاقات إلى تنظيم دقيق يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل هيكلها الرسمي.

وتتشكل المؤسسة في سياق اجتماعي معين بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية أو الخدمية، يتم تجسيدها من خلال ممارسة الأفراد العاملين فيها لمهام ووظائف محددة. ومن هذا المنطلق، فإن العنصر البشري يُعد جوهر المؤسسة وركائزها الأساسية، إذ تُنطَّلَّ به مسؤولية الفعل والتنفيذ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

ويحتل التحفيز مكانة محورية ضمن آليات التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، حيث يُعد وسيلة فعالة لتعبئة الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الأداء الأمثل. وتسعى المؤسسة من خلال نظم الحواجز—سواء المادية منها أو المعنوية—إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي، بما ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية.

تسهم الحواجز في ترسیخ الشعور بالانتماء والانضباط والمسؤولية لدى الأفراد، مما يعزز من ارتباطهم بالمؤسسة ويحول دون تفكك العلاقات الداخلية أو انتقالهم نحو مؤسسات أخرى، بالرغم من وجود فرص بديلة. فالحواجز تخلق ديناميات اجتماعية داخلية تعزز من التماสک التنظيمي وتقوی العلاقات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه المقاربة، تناولت الدراسة الراهنة العلاقة بين نظام الحواجز والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصناعية، من خلال خمسة فصول رئيسية:

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي، حيث تم عرض إشكالية البحث وتساؤلاته، إلى جانب الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهميته، مع تقييم الدراسات السابقة ذات الصلة.



في الفصل الثاني: تناولنا البعد النظري للحافز ، من خلال استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بها ، والتعریف بأنواعها ونظرياتها ، وأهدافها ، وشروط تصميم نظام حافز فعال داخل المؤسسة.

أما الفصل الثالث: فخصص لمفهوم الاستقرار الوظيفي ، حيث تمت مناقشة تعريفه ، نظرياته ، العوامل المؤثرة فيه ، وكذا مظاهره ووسائله ، باعتباره متغيراً أساسياً في فهم دينامية الموارد البشرية.

وعالج الفصل الرابع: الجوانب المنهجية للدراسة ، بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية ، تحديد المجال المكاني والزمني والبصري ، الأدوات المنهجية المستخدمة ، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل المعطيات .

أما الفصل الخامس والأخير: فقد تضمن عرضاً وتحليلاً وتفسيراً للبيانات الميدانية المستخلصة ، وذلك في ضوء الفرضيات البحث ، بما يسهم في التحقق من العلاقة بين الحافز والاستقرار الوظيفي .



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: تقييم الدراسات السابقة

أولاً: تحديد الإشكالية

يعد المورد البشري من أهم عناصر رأس المال داخل المؤسسة، بل يمثل جوهرها الحيوي وأساس تطورها واستمرارها. فقد أدركت المؤسسات الحديثة—سواء الإنتاجية أو الخدمية—أن العنصر البشري لا يُختلف في مجرد قوة عاملة، بل هو فاعل اجتماعي يمتلك إمكانات وقدرات يجب الاستثمار فيها، وعلاقات يجب تنظيمها وتوجيهها نحو الأهداف العامة للتنظيم.

وانطلاقاً من هذا التصور، راهنت الكثير من المؤسسات على المورد البشري باعتباره الضامن الحقيقي لتحقيق الكفاءة التنظيمية والاستقرار المؤسسي. وقد تجلى هذا الرهان في الاهتمام المتزايد بالعلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل، وبنمية مهارات الأفراد، وتحسين ظروفهم الاجتماعية والنفسية، ودعم التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، بربت الحواجز—المادية والمعنوية—كآلية محورية تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه الأفراد، ضبط سلوكهم، وتحفيزهم نحو أداء أفضل. فالحواجز لا تمثل فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل تُعد أدلة لإشباع حاجات الأفراد المتعددة: النفسية، الاجتماعية، والمادية، مما يُسهم في تعزيز الشعور بالرضا والانتماء والولاء التنظيمي.

كما تسهم الحواجز في ترسیخ ثقافة مؤسسية مشتركة تعزز التماسك داخل جماعات العمل، وتدفع الأفراد إلى الشعور بالهوية الجمعية والانتماء لمؤسسة تقدر وجودهم، وتدعم مشاركتهم، وتحترم خصوصياتهم. ومن خلال المساواة، العدالة، ودعم الإبداع، يمكن للمؤسسة أن تخلق بيئة تنظيمية قائمة على الالتزام والانضباط، وهو ما يمثل أحد المقومات الأساسية للاستقرار الوظيفي.

فالانضباط واستقرار العامل داخل المؤسسة هما نتيجة مباشرة لما تقدمه المؤسسة من امتيازات، وظروف عمل إنسانية، وآليات تحفيزية تُشعر العامل بأهميته، وتدفعه للبقاء ضمنها دون التفكير في المغادرة. وبذلك، يتحقق التوازن بين أهداف الفرد من حيث الأمان الوظيفي وتقدير الجهد، وبين أهداف المؤسسة في الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة وتنمية ولائها.

وتسعى المؤسسات من جهة إلى استقطاب الكفاءات وتنميتها، ومن جهة أخرى إلى الحفاظ عليها وضمان استمراريتها. وفي المقابل، يسعى العامل إلى الانخراط في مؤسسة تؤمن له بيئة عمل مستقرة، وظروف مهنية واجتماعية مناسبة، وتراعي مستقبله سواء أثناء الخدمة أو بعدها.

ثانياً: فرضيات الدراسة

1-الفرضية العامة

تسهم الحوافز في الاستقرار الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية

- تسهم الحوافز المادية في الاستقرار الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.
- تسهم الحوافز المعنوية في الاستقرار الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة .

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يستند اختيار موضوع "انعكاسات الحوافز على الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة" إلى جملة من الدوافع التي تجمع بين الاعتبارات الأكademية، والاهتمامات الشخصية، والأبعاد الموضوعية المرتبطة بواقع العمل داخل المؤسسات، ويمكن عرضها كما يلي:

- **الاعتبار الأكاديمي:** يندرج الموضوع ضمن حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، الذي يعني بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، والعلاقات المهنية، وبنية العمل وأثرها على الأفراد والمجتمع. ويُعد "الاستقرار الوظيفي" أحد المفاهيم الجوهرية التي تعكس مدى فعالية المؤسسة في الحفاظ على مواردها البشرية وتوظيفها بفعالية. دراسة هذا الموضوع تفتح المجال لفهم أعمق للآليات الاجتماعية التي تحكم علاقة العامل بالمؤسسة، ومنها نظام الحوافز كأداة توجيه وتحفيز.

- **الدافع الذاتي والبحثي:** ينبع اختيار الموضوع من اهتمام شخصي ورغبة الباحثة في التعمق في قضايا الموارد البشرية وتفاعلاتها داخل النسق التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بتأثير العوامل النفسية والاجتماعية مثل الحوافز - على أداء الأفراد وسلوكهم المهني واستقرارهم.

- **الدافع المجتمعي والعملي:** تُعد المؤسسات -خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم- في حاجة دائمة إلى آليات فعالة تضمن استقرار العاملين ورضاهما المهني، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين التحفيز والاستقرار الوظيفي تكتسي أهمية تطبيقية، من شأنها تقديم توصيات عملية تفيد المؤسسات في تحسين سياساتها التسويقية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات سوسiological وتنظيمية، سواء من حيث فهم الواقع أو من حيث تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق: فهم العلاقة بين التحفيز والاستقرار الوظيفي كأحد الأسس التي تساهم في الحفاظ على الموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال الكشف عن طبيعة هذا الالتباص وألياته المختلفة.

تحليل أنماط الحوافز المعتمدة داخل المؤسسات سواء المادية أو المعنوية، وتحديد مدى فعاليتها في خلق بيئة عمل مستقرة وأمنة نفسياً واجتماعياً للعامل.

تقديم إطار تفسيري يمكن أن تستفيد منه المؤسسات، خاصة في قطاع الصحة، لتطوير سياسات تسيير الأفراد وخلق مناخ تنظيمي محفز ومستقر، يقلص من معدلات دوران العمل ويحسن من كفاءة الأداء.

مساهمة البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بمحدودية الدراسات الميدانية المحلية التي تربط بين الحوافز والاستقرار الوظيفي في السياق الجزائري، مما يجعل البحث ذو طابع علمي تطبيقي يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

فهم الديناميات الاجتماعية داخل المؤسسة، لا سيما تلك المتعلقة بالتفاعل بين الأفراد ونظام المكافأة، وتأثيرها على الانتماء التنظيمي والولاء المؤسسي.

خامساً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بالجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الحوافز والاستقرار الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

1. التعرف على أنماط الحوافز المعتمدة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في قطاع الصحة، وتحديد أنواعها بين المادية (كالراتب، المكافآت، التعويضات) والمعنوية (الترقيية، التقدير، المشاركة، الشعور بالإنجاز)

2. تحليل أسس نظام الحوافز، من حيث المعايير التي تعتمدتها المؤسسة في منح الحوافز، ومدى اتساق هذا النظام مع العدالة التنظيمية واحتياجات العاملين.

3. فهم أثر الحوافز على الشعور بالاستقرار الوظيفي، من خلال استكشاف مدى ارتباط رضا العامل عن نظام الحوافز برغبته في الاستمرار داخل المؤسسة.

4. التأكيد على أهمية التحفيز كوسيلة لتعزيز الانتماء المؤسسي، وتقوية الولاء التنظيمي، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مما ينعكس على الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة.

سادساً: الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية:

1- الدراسة الأولى: خالد علي أبو علان (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية - الإشكالية والتساؤلات

تمثلت في التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين وكان التساؤل الرئيسي عما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية والاسئلة الفرعية كالتالي:

- ما مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية؟
- ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية؟
- ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في شركات المشروبات الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير الحوافز على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية؟

المنهج والعينة:

تم استخدام المنهج الوصفي. أما العينة فتم توزيع 200 استبانة في أكبر أربع شركات تصنف المشروبات في الضفة الغربية ونوع العينة العشوائية الطبقية.

- اما أدوات الدراسة

فاعتمد على المقابلة مع أربع مدراء دوائر الموارد البشرية كما تم الاعتماد على الاستبانة و تكونت من قسمين:

الأول تعلق بسمات الشخصية للمبحوثين / الجنس / السن / المؤهل العلمي
اما القسم الثاني فضم أربع محاور تكونت من 57 سؤال فكان كالتالي
المحور الأول حول الحوافز المادية والمحور الثاني يتعلق بالحوافز المعنوية
اما الثالث حول فاعلية نظام الحوافز والمحور الرابع كان عن أداء العاملين

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة: فهي كالتالي SPSS وتمت المعالجة باستخدام الاعداد والنسب النسب المئوية وأيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم واستخدام معامل بيرسون ومعادلة الثبات كرو نباخ الفا واختبار 'ت' واختبار تحليل التباين الأحادي

اما نتائج فلخصت في:

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين
درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروعات الفلسطينية متوسطة وعدم مراعات سلم
الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة

2) الدراسة الثانية: نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ.تقييم أثر الحوافز على مستوى
أداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
وكان التساؤل الرئيسي: عما هو أثر الحوافز على مستوى أداء الوظيفي في شركة
الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بمحافظات قطاع غزة

اما الفرضيات كالتالي

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) يبين وجود
نظام حوافز فعال على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
الفرضيات الفرعية :

1- توجو علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) يبين وجود نظام فعال
حوافز مادية على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) يبين وجود نظام فعال
حوافز معنوية على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين استخدام الشركات
للترقيات وعلى مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين الانصاف في منح

الحوافز والمكافآت على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز

مستوى أداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعزيز للمتغيرات (ديموغرافية / الجنس /

السن / الخبرة / المؤهل العلمي)

المنهج والعينة: تم استخدام المنهج الوصفي. اما العينة فتم توزيع 220 استبانة على

موظفين تابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة ونوع العينة العشوائية

الطبقية

اما أدوات الدراسة فاعتمد على الاستماراة و تكونت من قسمين:

القسم الأول تعلق بسمات الشخصية للمبحوثين كالجنس. السن. المؤهل العلمي

اما القسم الثاني فضم أربع محاور تكونت من 47 سؤال وكانت كالتالي

المحور الأول حول الحوافز المادية اما المحور الثاني فكان حول الحوافز المعنوية

والمحور الثالث تعلق بالترقيات اما المحور الأخير فضم كيفية الانصاف في منح الحوافز

والمكافآت

وفاعالية نظام الحوافز وأيضاً الأداء الوظيفي

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة: فهي كالتالي SPSS لتفريغ وتحليل. تم استخدام

مقياس ليكرث من 1 الى 5 (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة)

وتمت المعالجة باستخدام الاعداد والنسبة المئوية وأيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية وأيضاً تم اعتماد معامل الارتباط سبيرمان ومعادلة الثبات كرو نباخ الفا واختبار

کرواسل واختبار مان والإشارة

اما نتائج فلخصت في:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين وجود نظام فعال حواجز مادية على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
 - 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين وجود نظام فعال للحواجز معنوية على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
 - 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين استخدام الشركات للترقيات وعلى مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
 - 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 <$) بين الانصاف في منح الحواجز والمكافآت على مستوى أداء الوظيفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
 - 5- وجود فروقات إحصائية في استجابة افراد المبحوثين حول مستوى أداء الوظيفين تعزى للمتغير الجنس لصالح الذكور
 - 6- وجود فروقات إحصائية في استجابة افراد العينة تعزى للمتغيرات (ديموغرافية / السن / الخبرة / المؤهل العلمي / الدرجة الوظيفية ...)
 - 7- وجود دلالة إحصائية حول منح الحواجز المكافآت لصالح الدائرة الإدارية. وفي مجال فاعلية الحواجز لصالح الدائرة التجارية
- ❖ الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: عزاوي حمزة ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية سينا في اداري الإشكالية والتساؤلات:

وتمثلت الفرضية العامة: في ظروف العمل والتي تشمل (الظروف الفيزيقية والمكانية والتنظيمية إضافة للمتغيره للعمل) لها علاقة باستقرار الموظفين في أعمالهم

الفرضيات الفرعية:

1-لظروف الفيزيقية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل بالمنظمة.

2-لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخير والتغيب عن العمل

3-لظروف التنظيمية التي يشتغل في اطارها الموظفين علاقه بدرجة ارتباطهم وتوحدهم بالمنظمة

المنهج والعينة: تم استخدام المنهج الوصفي. اما العينة 30 % من المجتمع الأصلي ونوع العينة طبقيةاما أدوات فاعتمد على المقابلة الحرة والملاحظة كما تم الاعتماد على الاستماراء و تكونت من ثلاثة محاور :

المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس. السن والمؤهل العلمي اما الثاني فضم أسئلة حول ظروف العمل اما المحور الثالث فضم أسئلة حول الاستقرار الوظيفي

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي: كالتاليالنسب وتمت المعالجة باستخدام الاعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضا تم اعتماد معامل الارتباط سيربرمان

اما نتائج فلخصت في :

نجد تحقق الفرضية العامة بان ظروف العمل والتي تشمل (الظروف الفيزيقية والمكانية والتنظيمية إضافة لمتغيره للعمل) لها علاقة باستقرار الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا في ادرار

الدراسة الثانية:منير بن احمد بن دريد استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية _ التدريب التحفيز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء بولاية عنابة التابعة لسونلغاز وكان التساؤل الرئيسي: كالتالي: ما هي الاستراتيجية المعتمدة للادارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة

واما الاسئلة الفرعية كالتالي:

✓ ما واقع التدريب في مؤسسة مجال الدراسة؟

✓ ماهي الاستراتيجية التي تعتمدتها المؤسسة في تدريب افرادها؟

✓ ما هو نظام الحوافز في مؤسسة مجال الدراسة؟

المنهج والعينة تم استخدام المنهج الوصفي اما العينة كل افراد استقادوا من التدريب مدة 20

يوم فما فوق بمؤسسات سونلغاز في مختلف الولايات وبعنابة نوع العينة قصدية

اما أدوات تم الاعتماد على الاستماراة وتكونت من خمس محاور

المحور الأول تعلق بسمات الشخصية للمبحوثين من جنس. السن والمؤهل العلمي

اما المحور الثاني فتطرق الى الاهتمام بالتدريب ومهارات الافراد اما المحور الثالث حول

تحديد الاحتياجات التدريبية والجهة المسؤولة عنها واما المحور الرابع عن تقييم عمليات

التدريب الافراد

وبالنسبة للمحور الخامس فضم أسئلة تتعلق بوضع الحوافز بالمؤسسة

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة أساليب التحليل الكمية والكيفية

من أبرز النتائج المتوصل اليها الاتفاق الجماعي للعمال ي عدم توافق الجهد المبذول مع

الاجر ز ان سياسة الحوافز متوسطة وعادلة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

الدراسة الثالثة: الطاهر عبد الوافي: التحفيز وأداء المرضيin دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الاستفتائية عالية الصالح بمدينة تبسة

والتساؤل الرئيسي: كالتالي: ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى ادائهم

بالمؤسسة العمومية الاستفتائية

✓ ما العلاقة بين الحوافز المادية (الاجر. المكافآت. والخدمات الاجتماعية) بمستوى

أداء المرضيin في بالمؤسسة العمومية الاستفتائية؟

✓ ما العلاقة بين الحوافز المعنوية (الترقية). المشاركة. في اتخاذ القرارات والتدريب

بمستوى رضى المرضى واستقرارهم؟

-المجال المكاني للدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية الصالح بمدينة تبسة وعينة الدراسة طبقية عشوائية كما اعتمد على المنهج الوصفي اما أدوات فاعتمد على المقابلة الموجهة والغير موجهة والملاحظة كأداة رئيسية وتكونت من ثلات محاور

الأول تعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس. السن والمؤهل العلمي. المحور اما المحور الثاني فضم أسئلة حول الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء اما المحور الثالث فضم أسئلة حول علاقة الحوافز المعنوية بالرضى والاستقرار الوظيفي
اما **الأساليب الإحصائية المستخدمة**: أساليب التحليل الكمي والكيفي
النتائج المتوصل اليها: من خلال الفرضية العامة والفرضيات الجزئية نخلص تحقق الفرضية العامة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية المشاركة. في اتخاذ القرارات وتحقق الشعور بالانتماء

الدراسة الرابعة: زواوي عبير زرارة وسام: أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية من العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _ورقة_-
- وكان التساؤل الرئيسي كالتالي ما أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _ورقة_- الجزائر

✓ ما مستوى الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة مجال الدراسة؟

✓ ما مستوى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة؟

✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة؟

✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مستشفى محمد بوضياف بورقة نحو أثر الحوافر المعنوية على الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الجنس. السن.الاقدمية. الحالة العائلية والمؤهل العلمي ...؟

مجال الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _ ورقلة _ الجزائر
المنهج والعينة: تم استخدام المنهج الوصفي اما العينة 70 موظف ونوع العينة عشوائية

اما أدوات: تم الاعتماد على الاستماراة وتكونت من ثلاثة محاور المحور الأول تعلق بالسمات الشخصية للمبحوثين كالجنس. السن والمؤهل العلمي.

اما المحور الثاني فتطرق الى الحوافر المعنوية اما المحور الثالث فكان حول الاستقرار الوظيفيوضم الاستبيان مقياس ليكارث الثلاثي.

واما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي كالتالي:

باستخدام SPSS الاعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضا تم اعتماد معامل بيرسون وسييرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية واختبار تحليل التباين الأحادي.

اما نتائج فخلصت في: تحقق الفرضية العامة وجود علاقة الحوافر المعنوية على الاستقرار الوظيفي هناك علاقة طردية موجبة.

سابعاً: تقييم الدراسات السابقة

الرقم	حسب المتغير	حسب المستوى	الإطار المكاني	الإطار الزمني
01	دراسة خالد الوعلان عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين فكانت دراسته تشترك مع موضوعي في المتغير الأول المستقل هو الحفاظ اما المتغير الثاني التابع فاختلف مع موضوعي في المتغير التابع الاستقرار الوظيفي	دراساته دراسة ماجستير تخصص إدارة اعمال اما موضوعي لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل	أجريت الدراسة بشركات المشروبات بفلسطين اما موضوعي فأجريت الدراسة بالجزائر ذات بولاية أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	2016
02	دراسة نادر حامد عبد الرزاق عن أثر الحفاظ على أداء الوظيفي فكانت دراسته تشترك مع موضوعي في المتغير الأول المستقل هو الحفاظ اما المتغير الثاني التابع فاختلف مع موضوعي في المتغير التابع الاستقرار الوظيفي	دراساته دراسة ماجستير تخصص إدارة اعمال اما موضوعي لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل	أجريت الدراسة بشركات لاتصالات بقطاع غزة بفلسطين اما موضوعي فأجريت الدراسة بالجزائر ذات بولاية أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	2010
03	دراسة عزاوي حمزة: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل فكانت دراسته تشترك مع موضوعي في المتغير الثاني	دراساته دراسة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم و عمل اما موضوعي لنيل	أجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية سينا في ادرار. اما موضوعي فأجريت الدراسة ذات بولاية	/2018 2019

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

	أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل فن شترك في نفس التخصص	المتغير التابع الاستقرار الوظيفي اما الاختلاف مع موضوعي فكان في المتغير الأول المستقل هو الحوافز	
/2012 2013	أجريت دراسته بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية الصالح بمدينة تبسة. اما موضوعي فأجريت الدراسة ذات بولاية أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	دراسته دراسة ماجستير تخصص تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. اما موضوعي لنيل ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	دراسة الطاهر عبد الوافي عن التحفيز أداء الممرضين فكانت دراسته تشتراك مع موضوعي في المتغير الأول المستقل هو الحوافز اما المتغير الثاني التابع فاختلف مع موضوعي في المتغير التابع الاستقرار الوظيفي	04
2013	أجريت دراسته بالمؤسسة بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء بولاية عنابة التابعة لسونلغاز. اما موضوعي فأجريت الدراسة ذات بولاية أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	دراسته دراسة ماجستير تخصص تخصص علم اجتماع تنمية وتسخير الموارد البشرية. اما موضوعي لنيل ماستر في	دراسة منير بن احمد بن دريدي استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية _التدريب التحفيز. فكانت دراسته تشتراك مع موضوعي في المتغير الأول المستقل هو الحوافز اما المتغير الثاني التابع فاختلف مع موضوعي في المتغير التابع الاستقرار	05

		تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	الوظيفي	
/2023 2024	بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _ورقلة اما موضوعي فأجريت الدراسة بذات بولاية أولاد جلال بمستشفى راس الميعاد	دراستها دراسة ماستر تخصص إدارة اعمال. واما موضوعي لنيل ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل	دراسة زوايد عبير .زرارقة وسام. أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي. فكانـت دراسة مشابهة لدراستي في كل من المتغيرين الأول المستقل وهو الحـوافـزـ المتـغـيرـ الثـانـيـ التـابـعـ الاستـقـرارـ الـوظـيفـيـ الـاـ انهـ رـكـزـتـ الـبـاحـثـةـ عنـ الـجـانـبـ الـمـعـنـوـيـ لـلـحـوـافـزـ فـقـطـ اما مـوـضـوعـيـ فـتـطـرـقـتـ لـلـحـوـافـزـ الـمـادـيـ وـالـمـعـنـوـيـةـ	06

الفصل الثاني

الحواجز

تمهيد

أولاً: مفاهيم ذات علاقة بالحواجز

ثانياً: تعريف الحواجز

ثالثاً: نظريات الحواجز

رابعاً: نواع الحواجز

خامساً: أهمية و اهداف الحواجز

سادساً: خصائص وشروط الحواجز

سابعاً: أسس ومعايير منح الحواجز

ثامناً: مراحل تصميم نظام الحواجز

خلاصة

تمهيد

إن الاهتمام بالتحفيز والحواجز في العمل كان مع ظهور العمل فكان العامل يبحث عن الأجر وظروف العمل الجيدة ومحيط عمل آمن فالعامل منذ القدم يرغب في الحصول على أجر ومعاملة جيدة من طرف صاحب العمل ونجد أن هذا ما أكدت عليه العديد من النظريات التقليدية والحديثة منها و نجد ذلك متمثلا عند تايلور في التحفيز المادي ومن جهة أخرى أكدت النظريات والاتجاهات الحديثة كالإدارة اليابانية ونظرية العدالة والمساواة على الجوانب المعنوية وضرورة التحفيز المعنوي مع التحفيز المادي وسنطرق في هذا هذا الفصل إلى ماهية الحواجز وسنعرف على بعض المفاهيم ذات علاقة كما سنطرق إلى تعريف الحواجز واهم نظرياته كما سنميز ونعدد أنواع الحواجز بشقيها المادي و المعنوي وسيتم أيضاً إبراز أهمية و اهداف الحواجز كما سنعرف على اهم خصائص وشروط الحواجز وسيتم توضيح الأسس والمعايير التي تمنح على أساسها الحواجز وفي الأخير سيتم التطرق إلى نظام الحواجز ومراحل تصميمه .

أولاً: تعريف الحواجز و مفاهيم ذات علاقة

1- الدافع:

تعريفه اصطلاحاً: يعرف الدافع النفسي أنه مثير قوي يدفع الإنسان أن يسلك طريق ما وكلما قوي الدافع والمثير زادت درجة اتباع واتجاه السلوك أو الطريق أو التوجه ومع غياب الدافع لا نتجه للسلوك أو الاتجاه.

وتعمل الدوافع مع متغيرات خارجية لإثارة وتوجيه الفرد نحو تحقيق أهدافه.

ويعرف أنه حالة نفسية ذاتية تحرك الفرد وتوجهه إلى تحقيق شيء ما، فالدافعة طاقة كامنة مركبة تثير نوعاً من التوتر الانفعالي الذي لا يبدأ إلا بعد الإشباع. فالدافع سلوك يصدره الإنسان. (عثمان فوزي - علي العبيدي، 1436هـ/2015م، صفحة 21)

ويعرف بأنه حالة جسمية ونفسية داخلية تثير سلوك في ظروف معينة لتحقيق أهداف معينة ويكون التعبير عن الدوافع الاجتماعية في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.(عثمان فوزي-علي العبيدي، 1436هـ/2015م، صفحة 22)

2- الحاجة - Need

وقد عرفها مورفي أنها شعور بنقص معين إذا ما وجد حق الإشباع، وتعدد الحاجات منها داخلية كالأكل والشرب وأخرى اجتماعية مثل الحاجة للحب والانتهاء والإنجاز.(منال أحمد البارودي، 2015، صفحة 55)

3- الحواجز :

أ- لغة :

الحفز؛ حثك الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق، حفظه يحفزه حفزاً.(ابن منظور ، د. ت، صفحة 926)

من الفعل حفز يقال حفزة حفزاً أي دفعه من خلفه، ويقال حفظه على الأصل أي حثه.

ب- اصطلاحاً :

يعرف على أنه شعور خارجي يولد الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين لدى الأفراد وتحقق من خلاله الأهداف، كما يعرف أنه كل العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحوبذل جهد أكبر في عمله واتقانه. (سعد عامر أبو شندي، 2011، صفحة 14)

ويعرف الحافز أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد لتحقيق هدف معين والذي يتحقق من وراءه هدف المنظمة.

الحافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً أو أحدهما وهي أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية تعاملين لتحقيق هدف المنظمة والفرد معاً. (طاهر محمود الكلادة، 1428هـ/2008م، صفحة 114)

الحافز incentive: هو وسيلة لإشباع يهدف استثارة وتوجيه سلوك معين.
وهو كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة وهو الحافز .

وتتبع الادارة أيضا الحاجة والدافع ليبدع افرادها وتشبع حاجاتها وبذلك تحفظهم. (سعاد نائف

برنولي، 2007، صفحة 345)

وتعتبر الحوافـز أساليب حـث العـاملـين لأداء أعمـالـهـم بـإـخـلاـص وـجـد وـهـي أسـالـيـب لـحـث الإـلـاـنـسـان لأـداء عـمـل مـعـيـن أو لـلـابـتـعـاد عـنـهـ، وـهـي أسـالـيـب حـسـب اـسـغـلـال وـسـائـل وـعـانـصـر الإـنـتـاج. (طـاهـر مـحـمـود الـكـلـاـدـة، 2008م/1428هـ، صـفـحة 114)

ويقصد بالتحفيـز: تـحـقـيقـتـوجـيهـ سـلـوكـ الأـفـرـادـ أيـ كـيـفـيـةـ اـخـتـيـارـ لـبـدـيلـ منـ الـبـدـائـلـ التـيـ هوـ بـحـاجـةـ إـلـيـهـاـ لـإـشـبـاعـ دـوـافـعـهـ كـمـاـ يـعـرـفـ انهـ سـلـوكـ الفـردـ فـيـ اـخـتـيـارـ لـبـدـيلـ وـمـنـ ثـمـ اـسـتـمـارـ وـتـوـاصـلـ السـلـوكـ لـتـحـقـيقـ الفـاعـلـيـةـ.

وـتـعـتـرـفـ الـحـوـافـزـ بـمـثـابـةـ المـقـابـلـ لـأـداءـ المـتـمـيـزـ حـيـثـ تـرـكـزـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ مـكـافـأـةـ الـعـامـلـينـ عـلـىـ تـمـيـزـهـمـ فـيـ الـأـداءـ وـذـاكـ لـيـتوـافـقـ مـعـ الـجـهـدـ الـمـبذـولـ فـهـوـ اـسـتـحقـاقـ يـمـنـحـ لـلـعـمـالـ.

وـتـعـتـرـفـ الـحـوـافـزـ مـنـ أـهـمـ الـمـؤـثـراتـ التـيـ تـوـجـهـ سـلـوكـ الـإـلـاـنـسـانـ مـنـ خـلـالـ تـولـيدـ الرـغـبةـ وـرـفـعـ الـأـداءـ وـسـرـعـةـ الـإنـجـازـ مـاـ يـحـقـقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ. (عبدـ الرـزـاقـ مـصـطـفىـ يـونـسـ، 1437/2016، صـفـحة 327)

ويعرفـهـ Dimockـ: أـنـهـ الـعـوـالـمـ التـيـ تـجـعـلـ الـأـفـرـادـ يـبـذـلـونـ جـهـودـهـمـ لـنـهـوضـ بـعـلـمـهـمـ أـكـثـرـ مـنـ غـيرـهـمـ.

وعـرـفـ عـلـمـاءـ النـفـسـ الـحـافـزـ أـنـهـ الـبـاعـثـ وـالـمـنـبـهـ لـلـسـلـوكـ وـهـوـ الـأـسـالـيـبـ التـيـ تـدـفعـ وـتـوـجـهـ سـلـوكـ الـإـلـاـنـسـانـيـ وـتـحـدـدـ اـتـجـاهـاتـهـمـ باـخـتـلـافـ هـؤـلـاءـ الـأـفـرـادـ وـحـالـاتـهـمـ. (طـاهـرـ مـحـمـودـ الـكـلـاـدـةـ، 2008م/1428هـ، صـفـحة 115)

حواجز هي مجموع الوسائل الخارجية التي تعتمد其 المنظمة لإثارة حماس الأفراد وتوليد الرغبة لدى الفرد أو الجماعة لضمان رفع أدائهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجها. (رياض بن صوшаة، مارس 2024، صفحة 254)

ويعرفه قاموس ويستر Wester أنه قول أو فعل شيء يدفع الفرد لأن يحدث فعلاً وتعرف الحواجز عبارة عن عوامل خارجية تشير لمكافئات التي يتوقعها الفرد مقابل عمله. وهو كل ما تقدمه المؤسسات من وسائل مادية ومعنوية التي ترفع أداء العاملين في العمل وتشبع حاجاتهم.

الحواجز مؤثرات تشجع الإنسان وتحفزه لأداء الأفضل. (عبد الرزاق مصطفى يونس، 1437/2016، صفحة 329)

أما ديل بيتش Dale beach فيعرفها بأنها رغبة الفرد الاستجابة لمتطلبات المنظمة ورسالتها.

وتعرّيف علي السلمي: أنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتأثير في سلوكه.

تعريف عاطف محمد عيد هي أساليب لحث العاملين على العمل المثير (طاهر محمود الكلالة، 2008هـ/1428هـ، صفحة 115)

الحواجز هي قوة محركة خارجية لحث الإنسان على بذل جهد والقيام بالعمل بشكل مطلوب والمتميز ، وهي الأساليب التي تضمن حرص واستمرارية العمل في بذل جدهم في عملهم والنھوض به. (رياض بن صوشاة، مارس 2024، صفحة 160)

وهي مجموعة الوسائل التي تخولها المنظمة أمام المشرف المباشر لحث وتأثير على العمال الإنجاز العمل وإشاع حاجاتهم المادية والمعنوية ودفع الفرد ببذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق هذه المنظمة. (رياض بن صوشاة، مارس 2024، صفحة 163)

وبشكل عام كلمة تحفيز لها دلالة إيجابية. وهو مرادف لعدة مصطلحات: تحفيز تعزيز تشجيع دفع إلى العمل والتسبب.(adil boujibar, 2017, p. 17)

ثانياً: نظريات الحوافـز:**1- نظريات كلاسيكية للتحفيـز:****أ- إدارة العلمـية**

ظهرت على يد فريديريك تايلور 1856 - 1915 حيث يرى تايلور أن العمال سيعملون بجد إذا تم تحفيـزهم من خلال الحـافـز المـالـيـة، ويحصل العـمال على أجر أعلى إذا عملـوا وأنـتجـوا أكثر، ورأى تـايـلـور أنه يجب توفير بيـئة عمل آمنـة ومرـيـحة للـعـمال ليـشعـرـوا بالـتقـدير والـاهـتمـام مما يـحقـق الرـضـى الوـظـيفـي وركـزـت تـايـلـور على مـجمـوعـة من النقـاط أـهـمـها:

- التركـيز على الحـافـز المـالـيـة.

- إطـلاـع العـمال على ما هو مـطلـوب مـنـهـم أي مـعـرـفـة العـمل المـطلـوب منهـ.

- تـدـريـب المـوـظـفـين على العمل بـكـفاءـةـ.

- توـفـير بيـئة مـلـائـمة ومرـيـحة للـعـمل. (ريـاض بن صـوـشـة، مـارـس 2024، صـفـحة 169)

ب- نظرية المبادئ الإدارية

صاحبـها هـنـري فـايـول 1841 - 1925: وهو رـجـل أـعـمـال فـرنـسي مؤـسـس إـدـارـةـ العـلـمـيـةـ. يـرى فـايـول أنه يجب على المـدـير تحـفيـز موـظـفـيهـ وجعلـهمـ يـشعـرـون بـرضـى الوـظـيفـيـ حيث يـتحقـق التـحـفيـز لـموـظـفـين حـسـبـهـ منـ خـلـالـ:

- توـفـير فـرـصـ للـعـمل الجـيـد بـتـقـسـيمـ الـعـمل بـمـهـامـ معـيـنةـ وـتـدـريـبـ المـوـظـفـينـ وـتـوـفـيرـ الأـدـوـاتـ الـلـازـمـةـ وـالـبـيـئةـ الـجـيـدةـ.

- منـحـ التـقـدـيرـ وـذـلـكـ بـالـثـنـاءـ عـلـىـ المـوـظـفـينـ وـالـاحـترـافـ فيـ مـسـاـهـمـاتـهـمـ وـتـقـدـيمـ المـكـافـآـتـ.

- توـفـير فـرـصـ للـنـقـدـ وـذـلـكـ بـتـشـجـعـ المـوـظـفـينـ بـتـطـوـيرـ مـهـارـاتـهـمـ منـ خـلـالـ إـتـاحـةـ فـرـصـ لـلـتـدـريـبـ.

- بنـاءـ عـلـاقـاتـ جـيـدةـ وـذـلـكـ منـ خـلـالـ التـوـاـصـلـ الدـائـمـ وـالـمـباـشـرـ معـ المـوـظـفـينـ لـبـنـاءـ الثـقـةـ وـالـاحـترـامـ وـالـانـتـماءـ بـيـنـهـمـ وـروحـ التـعاـونـ وـالـجـمـاعـةـ. (ريـاضـ بنـ صـوـشـةـ، مـارـسـ 2024، صـفـحةـ 170)

2-نظريات النيوكلasicية للتحفيز:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية Human relations

ظهرت على يد التون مايو Elton Mayo وترى أن الإنسان أو المورد البشري هو الأهم في عناصر الإنتاج حيث ركزت على:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.
- تحفيز العمال على الأداء الجيد والتعاون فيما بينهم لتحقيق نتائج جيدة.
- السعي لإشباع حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وذلك لضمان تحقيق أهداف الإدارة من زيادة الإنتاج وربح وذلك يعتمد على قدرة العلاقة بين الإدارة والعمال. (سعد عامر أبو شندي، 2011، الصفحات 148-149)
- التعرف على السلوك الإنساني بالمنظمة والعلاقات بين الأفراد العاملين باختلافهم ومدى تأثير ذلك على الإنتاج. (سعد عامر أبو شندي، 2011، صفحة 149)

ب- نظرية سلم الحاجات The hierarchy of needs

يرى البعض أن حاجات الإنسان مرتبة هرميا وهذا ما نجده في سلم الحاجات ماسلو. تعريف الحاجة: هي قوة داخلية تدفع الفرد للقيام بعمل ما لإشباع احتياجاته وهناك خمس مستويات في سلم الهرمي لماسلو:

- المستوى الأول: الحاجات الفيزيولوجية (الفيسيولوجية) التي تمثل الحاجات الأساسية للإنسان مثل الأكل والشرب وتمثل القاعدة الأولية للهرم.
- المستوى الثاني: حاجة الأمان الشعور بالأمن الجسماني النفسي ولا يتم إشباع هذه الحاجة إلا إذا تم إشباع حاجات في المستوى الأول حسب ماسلو.

– المستوى الثالث: الحاجة والانتماء

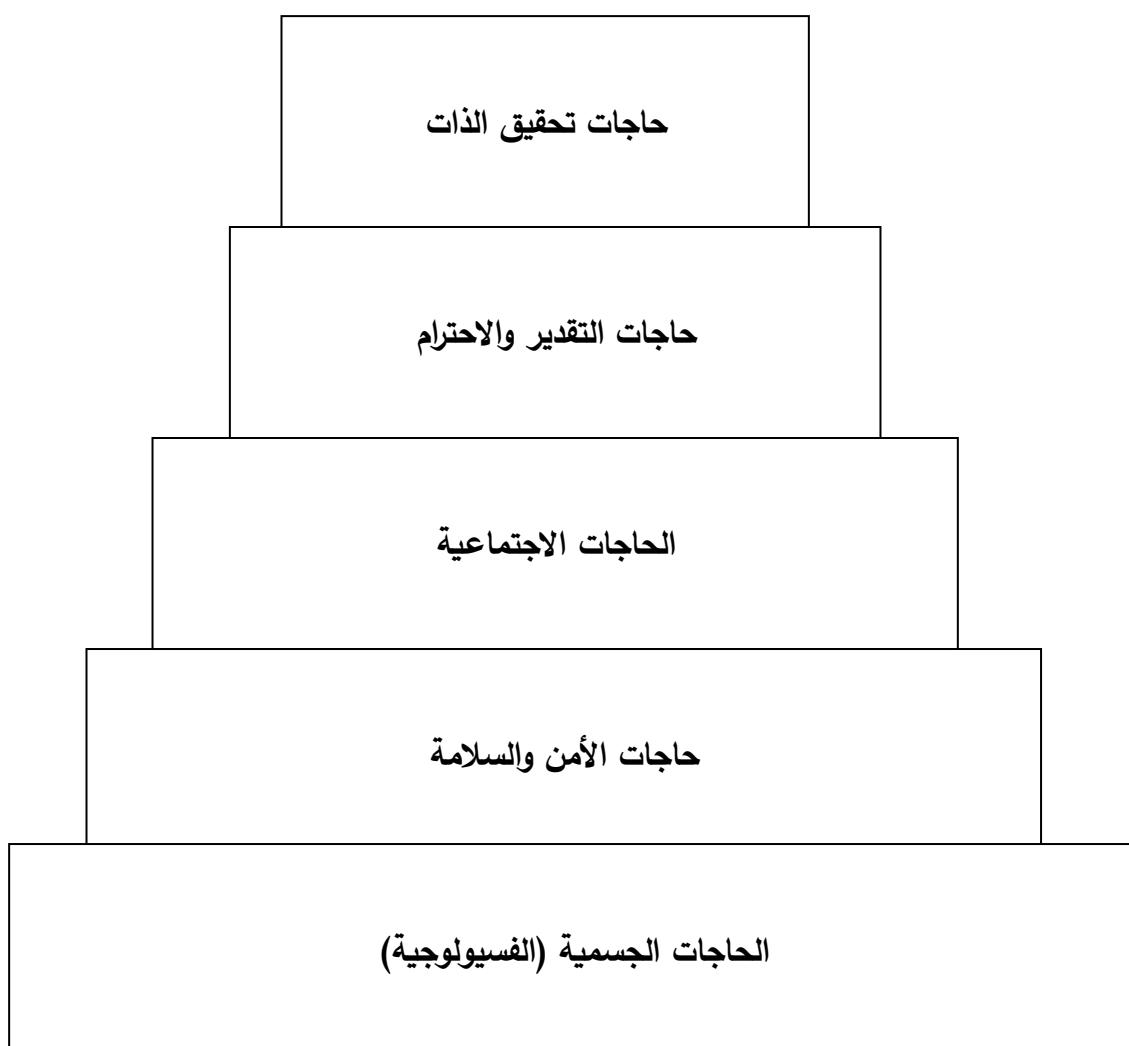
حاجة الفرد لأن يكون ضمن جماعة يتفاعل معهم.

– المستوى الرابع: حاجة تقدير الذات

حيث يحتاج الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين.

- المستوى الخامس: حاجة تقدير وتحقيق الذات حيث يحتاج الإنسان لتأكيد ذاته وهدفه واستثمار قدراته وطاقته في تحقيق تلك الأهداف ويعتبر المستوى الخامس أعلى مستوى من الحاجات الإنسانية في سلم ماسلو (السيد فتحي الويسي، 2013، الصفحات 72-73)

الشكل رقم 01: هرم ماسلو لل حاجات



المصدر: (سعد عامر أبو شندي، 2011، صفحة 146)

3 - النظرية اليابانية Z

ظهرت على يد وليام أوتشي (1943 - 2012) وهو عالم أمريكي من أصل ياباني، ونشر في كتابه نظرية Z الإدارية والتي أسندها لمبدأ المشاركة ورضى الوظيفي. يرى أوتشي أنه يتم تحفيز العمال من خلال إشراكهم في صنع القرارات وجعلهم يشعرون بالاهتمام مما يجعلهم يعملون بجد.

وتقوم نظرية Z على أربع مبادئ وهي:

- المشاركة حيث يتم إشراك الموظفين في صنع القرار من خلال إنشاء فرق عمل تضم ممثلين في جمع مستويات المنظمة.

- العمل على تدريب واستثمار في الموظفين وبناء علاقات طويلة الأمد مما يجعلهم يشعرون بالأمان والانتماء.

- توفير بيئة عمل مريحة وآمنة مما يؤدي لرضى العمل على المنظمة. (رياض بن صوشة، مارس 2024، صفحة 174)

- ترکز نظرية Z على جعل العمال كأسرة واحدة وإشباع حاجات الإنسانية بكل مستوياتها كما وضحت المستويات في سلم ماسلو للحاجات. حيث ترى هذه النظرية على تطبيق توظيف مدى الحياة بالمنظمة (مما يجعل موظفين يشعرون بالأمان والولاء) حيث توفر مزايا عديدة منها:

1/ معدل دوران منخفض.

2/ روح معنوية ورضى وظيفي مرتفع.

3/ انخفاض الغياب عن العمل.

4/ تنمية شعور الارتباط والانتماء للمنظمة (عبد الرزاق مصطفى يونس، 1437/2016، الصفحات 356-357).

٤- نظرية العدالة والمساواة:

صاحبها آدمز ستايسي 1928 - 2016 هو عالم نفس اجتماعي أمريكي حيث ترى هذه النظرية أن العمال يقارنون بين ما يبذلونه من جهد، وما يحصلون عليه بالمقابل وأنه إذا كان هناك توافق بينهما سيؤدي إلى الرضى الوظيفي والأداء الجيد وإذا حدث العكس حيث يكون المقابل أقل فسيؤدي شعورهم بعدم المساواة.

وتقوم الإدارة بتطبيق نظرية المساواة لتحفيز العمال من خلال:

- توفير مكافآت عادلة حيث تحدد المكافأة حسب الأداء وتكون متاحة للجميع.
 - توفير فرص متساوية للموظفين والحصول على نفس المعاملة والاحترام للجميع. (رياض

بن صوحة، مارس 2024، صفحة 173

ثالثاً: أنواع الحوافز:

نجد: هناك العديد من تصنيفات للحوافز بالنسبة للموظفين العاملين حيث تتعدد هذه
الحوافز بما يتوافق مع خطة ونظام المنظمة وميزانيتها وعملت المنظمات على توافق الحوافز
مع جهد ورغبات وحاجات الموظفين وذلك لضمان أداء وولاء أفضل ومن بين التصنيفات

- حواجز على مستوى الفرد.
 - حواجز على مستوى الجماعة.
 - حواجز على مستوى المنظمة.

وهذه الحوافر تتبع وتتفرع مادية أو معنوية.

١-الحوافز المادية:

وهي مبالغ زائدة عن الأجر الأساسي تمنح للموظفين بشكل: مكافآت عن ساعات العمل الإضافية، تعويض الضرر، تعويض مصاريف المهام، تعويض النقل والطعام والمشاركة في الأرباح والزيادات الدورية والاستثنائية، علاوة...الخ (رياض بن صوшаة، مارس 2024، صفحة 175).

الحواف ز

أمثلة عن الحواجز المادية:

المكافآت -

هي مبالغ من النقود تمنح للموظفين إضافة الأجر المعتاد وذلك نتيجة للعمل الإضافي قام به الموظف أو لأدائه المتميز وتمنح هذه المكافآت من خلال تقييم أداء الموظفين على أساس علمية وتمنح هذه المكافآت حسب المجهود الفردي، مكافآت فردية أو جماعة. كما أن هناك مكافآت عينية تمنح للموظفين كاستفادة من السكن أو النقل.

وهناك العديد من الحالات التي يتم على أساسها منح المكافآت منها: مكافآت الجودة/السرعة/الابتكار/الأقديمة. (منير بن أحمد الدرديي، 1434/2013، صفحة 137)

- تكون هناك حواجز مادية مباشرة كالبالغ المالية وأخرى غير مباشرة إقامة، طعام.

- وتقدم الحواجز المادية بشكل فردي أو جماعي.

٢-الحوافز المعنوية:

تعتبر هذه الحوافز كمكملة للحوافز المادية وذلك لتحقيق أداء أفضل وربح ومن أمثلة هذه الحوافز :

- الحوافز الاجتماعية المعنوية/الترقيّة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- العمل الجماعي وال العلاقات الاجتماعية. (السيد فتحي اللوسي، 2013، صفحة 175)

أمثلة عن الحواجز المعنوية:

- المدح: وهو الثناء الذي يتلقاه الموظف من رئيسه بشكراً فردياً لتحفظه أو بتم شكراً

على، أي مدح الموظف أمام زملائه وذلك لتحفيزه وتحفيز الجماعة.

- الشكر: عن قيام الموظف بعمل متميز فيكافئه المدير بشهادة تقدير أو كشـر له على جهوده فيـشجـعـه ذلك على العمل وتحـفـزـ الجـمـاعـةـ.

- **الهدايا التذكارية:** حيث يقدم المدير من يستحق من الموظفين على أدائه المتميز وجهده وذلك من خلال منح هدايا له كتاب مثلاً أو درع إضافة للشهادات التقدير ويكون هذا حافزاً له ولجماعته الإبداع والتميز

- **الموظف المثالي للشهر:** اختبار موظف كل شهر لتكريمه على الأداء المتميز ويتم منحه جائزة تقديرية ويكتب اسمه على لوحة الموظف المثالي. (سعد عامر أبو شندي، 2011، صفحة 153)

كما تتعدد أنواع التحفيز المعنوي باختلاف طبيعة المنظمة والأفراد العاملين ومحيط المجتمع كالحفلات والمأكولات والرحلات وهدايا العائلة، نجد أيضاً عند المسلمين الاجتماع احتفال بأعياد الدينية وشهر رمضان وتقديم عمر.

3- التحفيز عن طريق المشاركة:

تعرف المشاركة حسب Daivs والذي تبني اتجاه السلوكى رأى أن المشاركة اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في جماعتهم، لكي تشجعهم على المساهمة والمشاركة وتقاسمهم مسؤولياتها، فالمشاركة لا تقتصر على النشاط العملي أو الذهني أي مهامه الوظيفية بل تتعدى للمشاركة في أنشطة المنظمة المختلفة ومسؤولياتها.

وتعرف على أنها تفاعل عاطفياً وذهنياً ووجدانياً مع جماعة العمل، وهي مساهمة في صنع القرارات. (سعد علي العندي-أحمد علي صالح، 2020، صفحة 92)

يتم إشراك العمال في العمليات والتطوير التنظيمي ونجد شكلين لمشاركة العمال.

أ- اتخاذ القرار الجماعي: بعد دراسة الإدارة العليا وتستخدم المشاكل تقدم مجموعة من البديل والحلول وتشترك العمال في اتخاذ القرارات حيث تتيح للعمال اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البديل والحلول وهنا يختار العمال ما يتوقف معهم وطبيعة عملهم ويكون القرار جماعي.

ب- حل النشاط الجماعي: وهذا يشترك العمال في دراسة المشكلة وجمع المعلومات ويقوم بوضع البدائل والحلول والاختيار فيما بينها ويكون الاختيار جماعيا، وتعتبر من أقوى أنواع المشاركة. (نخبة من الخبراء، 2014، صفحة 64)

مشاركة العمال وإشراكهم في العمل واتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأنهم جزء من المنظمة وبالتالي يشعرون بالانتماء مما يسعون لحل المشاكل ويجعلهم يسعون لبذل الجهد سواء في أداء العمل أو لحل المشاكل.

فمشاركة الجماعة تقوى علاقات الفرد بالمنظمة وتدفعه للعمل أكثر وتجعل الموظفين راضيين عن المنظمة.

للمشاركة أثر معنوي كبير بالنسبة للأفراد. تسهم مشاركة الأفراد في رفع روح المعنوية للعمال وتحسين مواقفهم اتجاه المنظمة، ومناقشة جميع المشاكل بدل اللجوء لطرق أخرى، كما تساهم في تخفيف القلق والتوتر والضغط لوجود نوع من الحرية وافتتاح بدل العقلية التقليدية والصرامة.

4- الترقية:

تعرف بأنها جعل الفرد في وظيفة أعلى من مستوى وتضم هذه الوظيفة مسؤوليات وصلاحيات وأجر أعلى من وظيفته السابقة كما يصاحبها ترقية في حجم المكتب أو لقب الوظيفة واتخاذ القرارات وهي أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية والمرتب. (Zahed Mohamed Dibbi - سعاد راغب الكساندي، 2009، صفحة 249)

تكون الترقية حافز للعمال للسعى للعمل أكثر وتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة فالترقية بمثابة تقدير واعتراف بجهود العامل وأدائه المتميز وبالتالي تشعر العامل الموظف بالرضا والولاء للمنظمة يخلق لديه استقرار واستمرارية و يجعل هذا الفرد يسعى لخدمة منظمة أكثر وأما بالنسبة للعمال غير الحاصلين على الترقية فهو حافز لهم لزيادة جهودهم ورفع أدائهم و يجعلهم للعمل بكفاءات أكثر لنيل الترقية.

وبالتالي فالترقية تدفع الأفراد وتحفزهم للعمل بكفاءة والبقاء في العمل وعدم تركه نظراً لوجود ميزة الترقية واهتمام بجهودات العمل .

5-الحوافـز الفردية :individual incentives

وهذه الحوافـز موجهة لكل فرد في جماعة وتمـنح على حـدة وتكون من أجل التـائفـسـ والـتمـيـزـ والإـبدـاعـ. (سعـادـ نـائـفـ بـرنـوـطـيـ، 2007ـ، صـفـحةـ 357ـ)

هـنـاكـ العـدـيدـ مـنـ الـحـوـافـزـ الـتـيـ تـمـنـحـ الـأـفـرـادـ بـشـكـلـ فـرـديـ وـنـجـدـ مـنـهـ عـدـةـ أـشـكـالـ:

أ-ـ الـحـوـافـزـ بـالـقطـعـةـ Piece rate:

وـهـنـاـ يـتـحدـدـ الـأـجـرـ وـالـحـافـزـ مـعـاـ وـيـمـنـحـ الـمـوـظـفـ أـوـ الـعـاـمـلـ الـحـافـزـ حـسـبـ كـمـيـةـ إـنـتـاجـ وـالـقـطـعـ الـمـنـتـجـ وـيـكـوـنـ هـنـاكـ أـجـرـ ثـابـتـ لـشـهـرـ أـوـ الـيـوـمـ وـيـمـنـحـ الـحـافـزـ عـنـ زـيـادـةـ إـنـتـاجـ الـقـطـعـ أـوـ الـعـلـمـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ وـمـثـلاـ عـلـىـ ذـلـكـ. (أـحـمـدـ مـاهـرـ، 2007ـ، صـفـحةـ 352ـ)

ب-ـ نـظـامـ الـحـوـافـزـ بـالـوقـتـ (ـمـعيـارـ الـوقـتـ) Time standard:

يـكـافـيـ الـمـوـظـفـ عـلـىـ إـنـتـاجـ مـحـدـدـ لـوـ قـامـ بـإـنـتـاجـهـ بـوقـتـ أـقـلـ مـنـ الـوقـتـ المـحـدـدـ، وـنـجـدـهـ عـنـ الـعـاـمـلـ أـكـثـرـ خـبـرـةـ، فـيـوـفـرـ الـوقـتـ وـلـذـلـكـ يـكـافـيـ عـلـىـ جـهـودـهـ. (طـاهـرـ مـحـمـودـ الـكـلـالـدـةـ، 1428ـهـ، صـفـحةـ 122ـ)

مـثـالـ: عـلـمـ موـظـفـ عـلـىـ مـشـرـوعـ ماـ خـلـالـ مـدـةـ زـمـنـيـةـ مـعـيـنـةـ حـيـثـ يـقـومـ هـذـاـ موـظـفـ بـإـنـجـازـ أـعـمـالـهـ بـشـكـلـ مـتـقـنـ وـخـلـالـ وـقـتـ قـصـيرـ فـيـوـفـرـ الـوقـتـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ وـالـجـهـدـ.

ج-ـ مـكـافـأـةـ أـوـ زـيـادـاتـ إـضـافـيـةـ فـرـديـةـ Bonus:

وـتـقـومـ مـرـةـ كـلـ مـدـةـ زـمـنـيـةـ مـعـيـنـةـ مـثـلاـ كـلـ 6ـ أـشـهـرـ أـوـ سـنـةـ، وـتـكـوـنـ إـمـاـ نـقـدـيـةـ أـوـ بـشـكـلـ أـوـ تـذـكـرـةـ سـفـرـ أـوـ إـقـامـةـ بـفـنـدقـ وـنـجـدـ عـنـ الـمـسـلـمـينـ مـثـلاـ: تـقـدـيمـ عـمـرـةـ لـلـمـوـظـفـ. (طـاهـرـ مـحـمـودـ الـكـلـالـدـةـ، 1428ـهـ، صـفـحةـ 123ـ)

د-ـ الـعـلـاوـةـ Merit Increase:

وـهـنـاكـ العـدـيدـ مـنـ أـنـوـاعـ الـعـلـاوـاتـ أـهـمـهـاـ: عـلـاوـةـ الـكـفـاءـةـ وـعـلـاوـةـ الـأـقـدـمـيـةـ أـوـ عـلـاوـةـ الـاسـتـشـائـيـةـ، وـيـتـمـ مـنـحـ عـلـاوـةـ الـكـفـاءـةـ بـزـيـادـةـ الـأـجـرـ وـالـمـرـتـبـ بـنـاءـاـ عـلـىـ إـنـتـاجـيـةـ الـفـردـ.

أما الأقدمية فهي تعويض عن عضوية الموظف بالمنظمة وإخلاصه لها.
أما العلاوة الاستثنائية تمنح على أداء المتميز للفرد والأداء غير العادي. (أحمد ماهر، 2007، صفحة 357)

هـ- نظام المكافأة على الاقتراحات الجديدة :**Suggestion system**

ويكفي الموظف على اقتراحات الجديدة التي تحقق أعباء المؤسسة والتكاليف وتخصر الوقت والجهد وتقدم الحوافز على أساس الاقتراحات وفعاليتها وتسمح للموظفين بتقديم اقتراحات بتعزيز شعور الانتماء والولاء. (طاهر محمود الكلالة، 1428هـ/2008م، صفحة 134)

6- حواـفـز جـمـاعـيـة :**group incentives**

وهذه الحوافز توجه للجـمـاعـة كـلـيـة ويـتـم تقـاسـمـها فـيـما بـيـنـها نـظـرـاـ لـمـشـارـكـةـ جـهـودـ الجـمـيعـ، ويـتـم منـحـ الحـوـافـزـ المـادـيـةـ أوـ المـعـنـوـيـةـ لـلـجـمـاعـاتـ وـالـأـقـسـامـ الـأـكـثـرـ إـنـتـاجـاـ، أوـ الـأـكـثـرـ إـبـدـاعـاـ. (سعـادـ نـائـفـ بـرـنـوـطـيـ، 2007ـ، صـفـحةـ 357ـ)

تعـزـزـ الحـوـافـزـ الجـمـاعـيـةـ الرـوـحـ المـعـنـوـيـةـ وـرـوـحـ الجـمـاعـةـ وـتـجـعـلـ الأـفـرـادـ كـأـنـهـ عـائـلـةـ وـاحـدةـ تـسـاعـدـ عـلـىـ بـنـاءـ عـلـاقـاتـ قـوـيـةـ بـيـنـ جـمـاعـةـ الـعـمـلـ وـتـكـوـينـ صـدـاقـاتـ وـإـنـشـاءـ صـلـاتـ تـرـابـطـ أـفـرـادـ جـمـاعـةـ الـعـمـلـ وـتـضـامـنـيـةـ وـشـعـورـ الـأـفـرـادـ بـالـانـتـمـاءـ وـالـولـاءـ لـلـجـمـاعـةـ وـالـمـنـظـمةـ إـحـسـاسـ الـمـوـظـفـ بـأـهـمـيـتـهـ وـاـهـتـمـامـ الـمـنـظـمةـ بـهـ أـيـضـاـ أـهـمـيـتـهـ بـالـجـمـاعـةـ كـوـنـهـ جـزـءـ مـنـهـ وـجـزـءـ فـعالـ فـيـهاـ زـيـادـةـ لـاتـصـالـ القـوـيـ وـالـمـباـشـرـ بـيـنـ الـأـعـضـاءـ وـتـقـارـبـهـمـ مـاـ يـسـبـبـ القـضـاءـ عـلـىـ المـشاـكـلـ وـالـخـلـافـاتـ وـالتـقـاـهـمـ وـتـنـاسـقـ أـفـرـادـ الـجـمـاعـةـ. (أـحمدـ مـاهـرـ، 2007ـ، صـفـحةـ 360ـ)

7- حـواـفـزـ بـالـنـسـبـةـ لـلـمـنـظـمةـ :**Organization incentives**

تحـتـاجـ الـمـنـظـمـاتـ لـتـعـزـيزـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـينـ وـمـنـ أـجـلـ ذـلـكـ تـقـومـ بـتـقـديـمـ حـواـفـزـ لـرـفـعـ أـدـاءـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـينـ لـمـسـتـوىـ عـالـيـ وـنـجـدـ مـنـ أـمـثـلـةـ هـذـهـ حـواـفـزـ تـقـديـمـ الـأـفـرـادـ خـطـطـ وـاقـتـراـحـاتـ وـالـمـشـارـكـةـ فـيـ الـأـرـبـاحـ السـنـوـيـةـ وـمـلـكـيـةـ الـعـامـلـينـ لـجـزـءـ مـنـ أـسـهـمـ الشـرـكـةـ. (ريـاضـ بـنـ صـوـشـةـ، مـارـسـ 2024ـ، صـفـحةـ 176ـ)

A- خطط الاقتراحات Suggestion plans

وهذه الخطط توفر التكاليف حيث يقوم الأفراد الموظفين بتقديم اقتراحات وخطط لخفض التكاليف والوقت والجهد فقوم المنظمة بتشجيع الأفراد على تقديم حلول واقتراحات ويقوم هذا النظام على تعاون أفراد المنظمة فتعقد اجتماعات إنتاجية (Productivity meetings) ولجان الإنتاج (Production committees)

ويشترك العاملون لدراسة المشاكل وإيجاد حلول من أشهر الخطط الشائعة استخدامها خطة سكانلون plan Rucker plan وخطة ركر scanton plan (أحمد ماهر، 2007، صفحة 362)

ب- المشاركة في الأرباح

وهي بمثابة استقطاع نسبية من الأرباح بالشركة للموظفين ويتم توزيعها حسب الرتب والدرجة والكفاءة والأداء.

يقوم مبدأ مشاركة الأرباح المحققة أن الأرباح هي إلا حصيلة لمجهود ونشاط الموظفين وكل زيادة في الأرباح هي انعكاس لزيادة الموظفين لأدائهم ويقوم هذا الحافز دفعه واحدة أو عبر تقسيمه لدفعات خلال السنة.

من مزايا هذا النظام:

- تنمية الشعور والانتماء للمؤسسة.
- اكساب الأفراد وإشعارهم بأهمية التعاون والمشاركة وروح الجماعة.
- محاربة اللامبالاة والإسراف وتحقيق الفاعلية. (منير بن أحمد الدرديي، 1434/2013،

صفحة 138)

- يؤدي هذا النوع من الحوافز إلى إحساس الموظف بأهميته داخل المنظمة من خلال تقدير جهوده واكتسابه الثقة والتقدير الذاتي كما يساهم في جعل الفرد مستعد لبذل المزيد من الجهد كونه يتلقى اعترافاً بمجهوداته ومكافآت على ذلك.

كما يجعل الفرد أكثر انتماء وولاء للمنظمة.

ج- ملكية العاملين الأسمهم الشركة :Employee stock option plans

هي من أكثر المثالية قربا في المشاركة الناتج والأداء النهائي للمنظمة حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم ولكن بنسب محددة.

ويتاح للموظفين الحصول على حصة من الأرباح أو علاوات أو شراء حصة أي أسهم في رأس المال الشركة ويكون هذا النظام أحيانا كحل لمشاكل الشركة الحالية. (أحمد

ماهر، 2007، صفحة 363)

د- نظام حواجز العمولات :Comissions

ويكون هذا النظام من الحواجز لدى الوظائف البيع والمحصلين حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من النفقات والمبيعات عند البيع.

ويفضل الموظف الحصول على أجر أساسى ثابت بجوار العمولة ويحقق هؤلاء الموظفين أنصاب بالمكافآت أيضا على أدائهم الجيد والمتميز كبيع سلع رائدة والترويج الناجح. (أحمد ماهر ، 2007، صفحة 366)

رابعا: أهمية الحواجز

- تساعد الحواجز على تحقيق وتنمية التفاعل بين المؤسسة والفرد.
- تساهم في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة مدخلات العاملين.
- تساهم في إعادة التنظيم منتظمة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها.
- تساهم في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها ووجودها بين العمال.
- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدرات العمال وميولهم.
- تحقيق أي أعمال وأنشطة تسعى لها المؤسسة وزيادة أرباح(طارق عبد الحميد السامرائي، 1434-2013، صفحة 61)
- إصلاح الأخطاء بالمؤسسة والمشاكل.

- التأكيد على الانضباط والجدية بمنح الثواب لمن يستحقه والعقاب للمخالف مما يؤدي لتقليل الأخطاء.

- تنمية وتشجيع الإبداع وازدهار المؤسسة.

ومن أهمية نظام الحوافـز بالنسبة للفرد:

- التعويض المالي للفرد على أدائه.

- زيادة مستوى الفرد عن المنظمة.

- تحسين علاقة الفرد العامل برئيسه.

- التعويض المالي لتحمل المسؤولية.

- اكتساب المكانة الاجتماعية.

- الشعور بالتقدير وسط العمل بالنسبة للفرد العامل. (رياض بن صوشة، مارس 2024،

صفحة 165)

- تقليل دوران العمل والغياب عن العمل لدى الموظفين.

- رفع الروح المعنوية للفرد وروح الجماعة والانتماء.

- إتاحة فرص اتخاذ القرارات. (عبد الرزاق مصطفى يونس، 1437/2016، صفحة 342)

خامساً: أهداف التحفيـز

الحوافـز تؤدي إلى تحقيق أهداف من بينها:

- تشجيع المنافسة بين العاملين.

- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.

- تحفيـز العاملين ذوي الأداء المتوسط على التقدم والتميز.

- إبراز هوية المؤسسة.

- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي. (سعد عامر أبو شندي، 2011،

صفحة 149)

- تهدف لزيادة نواتج العمل في شكل جودة الخدمات والأداء كما وكيفا.

- تهدف لاستثمار جهود الموارد البشرية بالمنظمة.
- تهدف لإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وخصوصا التقدير والاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة الأجر مع مجدهم عن المعدلات الموضعة.
- هدف لمساهمة في استباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وتحقيق أفضل النتائج

التعاون. (محمد سيد حمزاوي، 1434-2013، صفحة 140)

- تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلالها زيادة إنتاجية.
- زيادة عناصر الإنتاج بأفضل استخدام.
- تحقيق الأهداف المعنية حيث تجعل الفرد يعمل باندفاع وتهيئ الفرد للأجزاء المناسبة.
- تعمل على زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعية سواء سلع أو خدمات.
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف أو خفضها.
- تهدف لزيادة اهتمام العاملين بآلات ومعدات.
- زيادة كم أو تقديم أفضل الخدمات.
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار بخلق زيادات متواتلة في الإنتاج. (طاهر محمود الكلالدة، 1428هـ، الصفحتان 118-119)
- تهدف تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- تهدف تقليل دوران العمل والغياب للعاملين.
- تهدف لتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين.
- تهدف لرفع الروح المعنية للعمال.
- تهدف للاحتفاظ بالموظفين والمؤهلين والأكفاء.
- إتاحة الفرص لمساهمة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم. (عبد الرزاق مصطفى يونس، 1437/2016، صفحة 342)

سادساً: خصائص وشروط الحواجز

1- خصائص الحواجز:

- عدالة الحواجز وكفايتها.
- استمرارية في منحها.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين.
- ارتباطها بجهد العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج
- ربط مصالح الفرد بالمؤسسة وأهدافها (السيد فتحي الويسي، 2013، صفحة 76)
- أن يكون أداء العامل قابل للقياس الكمي ويطلب مقياس موضوعية من قبل الإدارة لقياس الأداء وتحديد الحواجز ونوعها الممنوحة للأفراد. (طاهر محمود الكلادة، 1428هـ، صفحة 127)
- أن يكون أهداف واقعية إمكانية التنفيذ ونظام يتبع حاجات أفراده مع الجهد المبذولة.
- يعمل على تنمية شعور بالإنجاز والذات من خلال العمل التعاون لتحقيق أداء أعلى وأيضاً توليد الثقة بالمؤسسة.
- يتناسب الحافز مع مهارة العامل وجهده المبذول وإن يحصل على الحافز بمجرد مضاعفة جهده. (محمد سيد حمزاوي، 1434-2013، صفحة 141)
- الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي.
- توجيه الحواجز لضمان الأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.
- تجديد فاعلية الحواجز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحواجز.
- اعتبار نظام الحواجز جزء من أجزاء إدارة أفراد ويجب تناسته مع بقية الأجزاء.

- تقدم نظام الحواجز وتطويره. (سعد عامر أبو شندي، 2011، صفحة 160)

2-شروط نجاح تطبيق الحواجز:

- **الكفاية:** أن يكون الأجر يكفي العاملين وأن يضم نظام الحواجز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه قبل تطبيق النظام.

- **السيطرة على ظروف العمل:** ومراقبة كافة الأعمال وظروف العمل والموارد وذلك بمحاسبتهم على أدائهم. (أحمد ماهر، 2007، صفحة 366)

- **جدوى النظام:** يجب أن يحقق النظام منفعة في شكل تحسين خدمات أو العائد وإلا فهو عبء وتكلفة وضارة.

- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل نظام في فترة قصيرة وذلك ليكون العاملين على اطلاع عليه ويتغير النظام بتغيير الظروف. (محمد سيد حمزاوي، 1434-2013، صفحة 142)

- **أن يكون ملموسا وكبيرا:** أي ظاهرا وواضحا فالحافز الكبير له تأثير واضح وإيجابي على الأفراد فكلما زاد الحافز زاد الأداء.

- **مساندة الإدارة العليا** وذلك عند بداية النظام وإعطائه دفعه قوية. (أحمد ماهر، 2007، صفحة 367)

سابعاً: أسس ومعايير منح الحواجز

إن أهم الأسس ومعايير لمنح الحواجز هي: الأداء والمهارة - المجهود - الأقدمية - الأهداف.

1-الأداء Performance:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وهو يعني الزيادة عن المعدل النمطي للأداء سواء كما أو نوعا أو جودة أو اختصارا ل الوقت وتقليل التكاليف، ويعتبر التميز في الأداء من أهم المعايير لحساب الحواجز. (عبد الرزاق مصطفى يونس، 1437/2016، صفحة 346)

2-المجهود: Effort:

تلـجـأ المنـظـمة لـهـذـا الأـسـلـوب عـنـدـمـا يـصـعـب قـيـاس نـاتـج الـعـمـل كـمـا هـوـ الـحـال فـي وـظـائـفـ الـخـدـمـات وـالـأـعـمـال الـحـكـومـيـة.

3-الأهداف

هـذـا المـعـيـار يـسـتـعـمـل كـثـيرـا فـي الـمـنـظـمـات الـحـدـيثـة حـيـث يـقـوم عـلـى تـشـجـيع الـعـمـال عـلـى اـنـجـاز الـأـهـدـاف الـمـنـظـمة المـحدـدة. (ريـاض بنـ صـوـشـة، مـارـس 2024، صـفـحة 165)

4-الأقدمية: Seniority:

وـهـي طـول مـدـة الـعـمـل التـي قـضـاهـا الفـرد فـي الـعـمـل وـالـتـي تـؤـدـي إـلـى الـولـاء وـالـانـتمـاء الـفـرد لـمـنـظـمـته وـعـلـى هـذـا الـأـسـاس تـقـدـم مـكـافـآت نـجـدـهـا فـي شـكـل عـلـاـوـات لـلـأـقـدـمـيـة وـنـجـدـهـا فـي الـعـمـل الـحـكـومـي أـكـثـر مـن الـعـمـل الـخـاصـ.

5-المهارة: Skills:

حيـث يـكـافـي الـفـرد وـفـق شـهـادـات أوـ بـرـاءـات أوـ دـورـات تـدـريـيـة وـنـجـد هـذـا المـعـيـار مـحـدـود جـداـ. (أـحمد مـاـهـر، 2007، صـفـحة 351)

نـظـام الـحـوـافـز بـالـنـسـبـة لـلـمـجـتمـع (الـجـمـاعـة): إـثـارـة الـحـمـاس الـجـمـاعـي مـنـ أـجل الـعـمـل الـجـمـاعـي تـقـمـيـة رـوح التـعاـون وـمـشارـكة الـأـفـرـادـ.

- تـقـمـيـة الـمـعـارـف وـالـمـهـارـات دـاخـل الـمـجـمـوعـةـ.

- توـفـير الـوقـت وـالـجـهـد الـمـبـذـول وـاـخـتـصـارـهـ. (ريـاض بنـ صـوـشـة، مـارـس 2024، صـفـحة 166)

- تـحسـين الـإـنـتـاجـيـة وـالـجـوـدـة وـالـرـبـحـ.
- تخـفيـض التـكـالـيف وـالـرـبـحـ.
- تسـهـيل استـقطـاب الـموـارـد الـبـشـرـيـةـ.
- تـحسـين سـمعـة الـمـنـظـمة بـيـن الـمـنـافـسـينـ.
- رـفع رـوح الـولـاء وـالـانـتمـاء لـلـمـنـظـمة لـدـى الـعـمـالـ.

- تحسين مستوى التجديد والإبداع في الخدمات والمنتجات.
- رفع الطاقة الإنتاجية للعمال.
- مما يؤدي باستغناء وعدم الحاجة لعمال جدد.

- ثبيت شعور العدالة والمساواة بين العمال ومنح الحواجز حسب الأداء. (رياض بن صوша، مارس 2024، صفحة 167)

ثامناً: مراحل تصميم نظام الحواجز

- المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام

تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجيات محددة من خلال دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل، من دوافع وتحديد هدف النظام الحواجز من رفع المبيعات أو تقليل التكاليف وتحقيق أعلى جودة. (منير بن أحمد الدرديري، 1434/2013، صفحة 144)

- المرحلة الثانية: دراسة الأداء

وتسعى تحديد الأداء المطلوب وطرق قياسه وتفكير في طرق مبتكرة، وعملية تعليم الأداء مستمرة ودائمة في المنظمة وتعتبر ذات أهمية لأنها أساس لمنح المكافآت والحاوز بشكل عادل بين العمال. (محمد سيد حمزاوي، 1434-2013، صفحة 144)

- المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحواجز

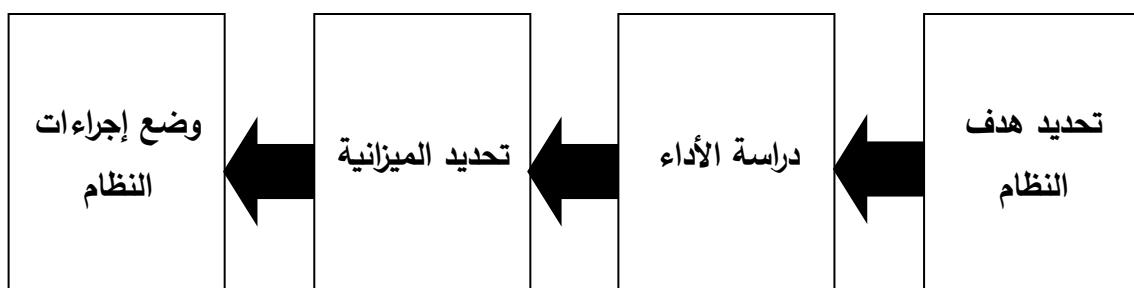
وهو المبلغ المتاح الذي يغطي ميزانية الحواجز - ونجد أنه يتمثل في قيمة الحواجز والجوائز وهي أكبر ميزانية وتمثل في المكافآت الرحلات والهدايا.

- التكاليف الإدارية والتي تمثل في تغطية تكاليف تصميم النظام وتعديلاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج والتي تمثل في مبالغ نفقات دعايات ونشرات وكتيبات ملصقات دعائية. (أحمد ماهر، 2007، صفحة 371)

- المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام
- وفيه يتم تطبيق خطوات وتحديد الأدوار لكل رئيس للاحظة سلوك مرؤوسية وتسجيل أداءه والقيام بالاجتماعات الخاصة بلجنة الحواجز وتحديد توقيت الحواجز (الشهرية أو السنوية أو بعد الأداء).
- تحديد نوع الحواجز المناسبة لكل أداء.
- تحديد النماذج المناسبة لقياس وتسجيل الأداء وتسجيل نوع الحواجز. (محمد سيد حمزاوي، 1434-144، الصفحات 144-145)
- ويتم متابعة بعد التنفيذ ونجاح خطة الحواجز حيث تضمن المتابعة استمرارية النجاح وتشجع العاملين لرفع أدائهم وزيادة الإنتاج ومن خلال المتابعة يتم تقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب ويضمن استمرار النظام. (رياض بن صوشة، مارس 2024، صفحة 178)

الشكل رقم (2): خطوات تصور نظام الحواجز



المصدر: (أحمد ماهر، 2007، صفحة 368)

خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الحواجز متعددة ومختلفة وان هذه الحواجز تمنع بشكل متساوي وعادل بين العاملين. ونستنتج انه أي اختلافات حاصلة في منحها تعود إلى الجهد المبذول والكفاءة والأقدمية والخبرة. فمهما تعددت الحواجز واختلفت من مادية ومعنوية إلى إن هدفها يظل واحد وهو تشجيع العاملين وتحثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى نتائج أفضل من السابقة وأيضا تسعى لرفع وتحسين أداء العاملين والعمل على تحسين جودة الخدمات كما ونوعا.

الفصل الثالث

الاستقرار الوظيفي

تمهيد

أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي والمفاهيم ذات العلاقة

ثانياً: نظريات الاستقرار الوظيفي

ثالثاً : أهمية الاستقرار الوظيفي

رابعاً : العوامل المؤدية للاستقرار الوظيفي

خامساً : وسائل وأساليب الاستقرار الوظيفي

سادساً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي الحالة التي يكون فيها العامل مستقراً بعمله ثابتاً به، وهذا ما تسعى المؤسسة لخلقها فنظراً لأهمية الاستقرار الوظيفي للعامل في المحافظة على استقرار المؤسسة وتحقيق أهداف المنظمة، إن التنقل من المؤسسة أو ترك العمل بها، وحتى وجود أي مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي كالغياب وعدم الانضباط بالعمل كل هذا يؤثر على جودة أداء المؤسسة وخدماتها. وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية الاستقرار الوظيفي وسنطرق إلى بعض المفاهيم ذات علاقة بالاستقرار الوظيفي وسنناول بعض التعريفات الاستقرار الوظيفي ومن خلال ذلك سيتم إبراز أهميته وسيتم توضيح العوامل المؤدية للاستقرار الوظيفي وأهم مظاهره كما سنطرق الأهم الوسائل المستخدمة لتحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل التنظيم.

أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي والمفاهيم مشابهة ذات العلاقة

1- الرضا الوظيفي: ويعرف بأنه شعور داخل يشعر به الفرد (العامل والوظيف) تجاه ما يقوم به من عمل.

ويعرف الرضا الوظيفي: وهو القوة الالزمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء

ويعرف أنه الفناعة الالزمة، والمصاحبة للعمل، ويتمثل الرضا في مجموعة الإشاعات التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة.

وهي التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فيحصل الرضا بذلك.

(مصطفى محمد، 2018، صفحة 14)

- رضا العامل عن العامل: ويعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لنظيفته، وتعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل. (عون نبيلة،

(2020، صفحة 60)

2- الولاء التنظيمي:

أ- لغة: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام. (مدحت أبو ناصر،

(2007، صفحة 164)

ويعرف مصطلح الولاء أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belenging إلى شيء هام في حياته.

وهو شعور الفرد بمسؤولياته Responsibility تجاه شيء هام في حياته ويشار لمصطلح الولاء المؤسسي بالالتزام التنظيمي إلى مشاعر واتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ومدى رغبته في البقاء فيها، ويندرج ثلاث أنواع الالتزام التنظيمي. (مدحت أبو

ناصر، 2007، صفحة 168)

ب- اصطلاحاً:

ويدل الولاء التنظيمي على درجة الانساب والانتماء للمنظمة وعلى الاستقرار الوظيفي للعامل، فعندما يكون العامل مستقراً في عمله داخل المنظمة، ومتآقلاً مع البيئة التنظيمية، يشعر بالانتماء داخل المنظمة، ويتمثل ذلك في إخلاصه لها ودفاعه عنها. (ذهبية سيد علي،

(2022، صفحة 421)

ويعرف أنه ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن غيرها. (منال أحمد البارودي، 2015، صفحة 77)

3- الاستقرار الوظيفي:

أ- لغة:

كلمة استقر في اللغة العربية من استقر يستقر واستقر سكان الصحراء، بمعنى ثبتوا في مكانهم بعد ترحال واستقرار بالمكان، أي تمكن وسكن (<https://www.almaany.com>) (2025)

وفي القرآن الكريم ذكر الاستقرار مشتقاً في ﴿فَأَرْلَهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانُوا فِيهِوَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقْرٌ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ﴾ [سورة البقرة الآية 36]. وورد معنى ذلك أنه لكم في الأرض استقرار وإقامة.

ب- اصطلاحاً: وعرفه مارك الاستقرار الوظيفي أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يتربّع عنه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي لمنح الثقة والمحبة بين العمال بالمنظمة.

يعتبر هنري فايول: أنه بقاء الموظف في عمله وعدم نقله لعمل آخر، مما يحقق فاعلية أكثر وتكليف أقل.

ويرى أن الاستقرار الوظيفي توفير الكفاية الازمة لسير العمل واستمراره وثابته وأمن العامل والمؤسسة وتجاوز العقبات والتقلبات.

عرفه علوش: أن الاستقرار الوظيفي هو تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل. (سعاد بن قسوم-ريحانة ملوح، 2022/2023، الصفحتان 14-15)

الاستقرار في العمل: هو بقاء العامل لمدة طويلة في خدمة المؤسسة دون تركها مع وجود بدائل وأماكن أخرى للعمل فيها، فيما يعني تمسك العامل بعمله.

وهو الاستقرار في الوظيفة هو الشعور بالأمان في العمل من الناحية المادية ومن ناحية التأمينات المختلفة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، وهي من أهم رغبات التي يسعى الموظف لتحقيقها خلال عمله وباختلاف عمله ونوعه. (جلولي شيماء، 2022/2023، صفحة 38)

ويعرف أنه الأمان النفسي والذهني لدى الموظف، مما يترتب عليه من ولاء للمنظمة ويعرف الاستقرار الوظيفي بأنه درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.

ويعرف أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر وهذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للأمل ووفق عوامل ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية تحقق التكامل والاستقرار. (زهري وئام - بن شاوي مایة، 2021/2022، صفحه 21)

ويرى عبد الوهاب أحمد عبد الواسع أن كل ما يخشاه العامل هو فصبه من عمله الذي يعتبر مصدر رزقه ، لذلك يجب إشعاره دوماً بضمان عمله وإشعاره بالإيمان ، فخوف القرد من فقدان عمله وبالتالي انقطاعه يسبب له الشعور بعدم الأمان ولربما "أهم الأسباب التي يفقد من خلال العامل عمله هو :

- العجز بسبب مرض وعدم القدرة على العمل بسبب كبر السن .
- وجود تقلبات في سوق الصناعة التي بها الفرد ، واستخدام الآلات الحديثة ، وما ينجم عن ذلك من توفير في اليد العاملة ولذا وجب على الإدارة أن تنتهز الفرص لإشعار العامل بما يلي :
- دفع أجره وفق قوانين المؤسسة ونظمها .
- تحريه من العوز في سن الشيخوخة .
- تأمينه ضد الحوادث والأخطار الناجمة عن مزاولة عمله .
- ضمان حريته النقابية في المفاوضات الجماعية " .

ثانياً: نظريات الاستقرار الوظيفي

1- النظرية Z ولIAM أوتشي:

وتتركز على البعد الإنساني وروح الجماعة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات وروابطها الإنسانية (اتصالات) كما تسعى لخلق جو أسري وتنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل مؤسسة كما توفر وظيفة مدى الحياة وتتضمن بقاء العامل واستقراره في وظيفته ومن أهداف المؤسسة تحقيق الولاء والانتماء والإخلاص من قبل أفراد المنظمة. (منال أحمد البارودي، 2015، صفحة 32)

- حيث ركزت على العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى بعد سن التقاعد.

- كما سعت الإدارة اليابانية للتنمية روح الجماعة وذلك لتحقيق اهداف الجماعة والمنظمة كل فيعمل هؤلاء الأفراد بجد وإخلاص لتحقيق ذلك ويتعاونون من أجله.

- و عملت على اشراك العمال والفئات الدنيا في اتخاذ القرارات مع تدقيق من قبل المستويات العليا.

مشاركة المعلومات والخبرات بين أفراد المؤسسة وعدم احتكارها مما يقوى العلاقات داخل المؤسسة.

فنظيرية الإدارة اليابانية تهتم وتراعي الظروف الإنسانية للعمل وتحترم ذلك مما يكسبها ثقة العمال وتفاعل وتوافق قوي وروابطها القوية، وذلك لأنها تسعى الاستقرار الوظيفي للعامل عن طريق استخدام الطويل الأجل للعامل، وعدم تهديد العمال بالتسريح والإقالة، كما ركزت على الحواجز المعنوية للعمل من خلال إشراكه في التخطيط واتخاذ القرارات. كما أدخلت عنصر التحدي لكسر الروتين وخلق فرص الإبداع. (خنور رتبة-بولحية إيمان، 2020/2021، صفحة 88)

ومن هنا فالإدارة اليابانية وفرت عوامل مساعدة لجعل الفرد يعمل بجهد واتقان وأتاحت له فرص إبداع وأيضاً تطوير مهاراته وقدراته من خلال مشاركة المعلومات والتدريب وغيره مما ساهم في خلق استقرار للعامل والمؤسسة.

2- نظرية اتخاذ القرارات: يعد كتاب هيربرت سيمون الذي صدر في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي بعنوان السلوك الإداري بداية الانطلاق لاسهامات سيمون في مجال التنظيم والإدارة. وكان محور اهتمام سيمون عملية اتخاذ القرار

وارتكز نظرية اتخاذ القرارات على اربع عناصر وهي :مستوى الطموح . القيمة المتوقعة للمكافئات. البحث المتواصل. ومستوى الرضى وقامت على عدة افتراضات و هي:

-عند انخفاض الرضى يزيد البحث عن المكاسب المتوقعة

-بزيادة المكاسب المتوقعة تزيد القيم المنافع المحققة

-عندما تزيد المنافع المحققة يزيد مستوى الرضى

-وكلما زاد مستوى المنافع المحققة واد مستوى الطموح

-وكلما زاد مستوى الطموح انخفض مستوى الرضى

-وقد حدد سيمون وقسمهم الى مجموعتين وهم :

✓ **المنفذون** : ويتمركزون في مستويات الدنيا في التنظيم ويقومون بإنجاز الاعمال و الأنشطة

✓ **متخذو القرارات** ونجدهم في أعلى مستويات التنظيم أي بقمة الهرم ومهمتهم اتخاذ القرارات من جملة البديل المتاحة.

وحسب سيمون و مارش ان التوازن التنظيمي حصيلة للتحفيز الفعال للافراد داخل التنظيم، حيث رأى انه توازن كل من اسهامات الافراد مع الحوافز يؤدي هذا الاستقرار واستمرار المنظمة ورفع أدائها .

وتقوم على استبدال نموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى للمنفعة بالنموذج الإداري المتمثل بالرضى بأقل حد للمنفعة.(نوال عبد الكريم الأشهب، 2024، الصفحات 40-42)

3- البنائية الوظيفية:

وتقوم هذه النظرية السوسيولوجية على أن التنظيم الاجتماعي يسعى لتحقيق التضامن والاستقرار والتوازن والثبات في التنظيمات.

لذا تسعى هذه النظرية لحفظ التوازن للبناء الاجتماعي داخل التنظيم. فهي تدعى بضرورة التساند من أجل تحقيق تماسك بين الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي.

حدد تالكوت بارسونز وظائف الأنساق التنظيمية في التكيف وتحقيق الهدف Goal attsimment integration والكمون

حدد بارسونز متطلبات الحفاظ استقرار النسق التنظيمي وضمان استمراره وذكر عنصران الهدف والتكامل ويرى أنه استغلال كل الإمكانيات التنظيمية لتحقيق أهداف النسق والتكامل فيقوم على تحقيق ترابط وتكامل العلاقات بين الوحدات التي بالنسق. (عزاوي حمزة، 2018-2019، صفحة 85)

كما دعت لحفظ على البناء الاجتماعي وتماسكه وذلك من خلال قيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة القيمية (واجبات/أخلاق) فكل العامل القيام بعمله جيداً لضمان مستوى أداء أعلى، ودعت العمال التزام بالقوانين كون هذه القوانين تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره واستمراره.

من هنا نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على تعاون الأفراد والوحدات والأقسام فيما بينها من أجل تحقيق الهدف الأكبر فرأى أن التعاون والتنسيق الجيد يؤدي للنجاح ولرفع أداء وتحقيق الأهداف، كما يضمن استمرار العمل والمنظمة والعامل وذلك من خلال إشراك لحاجياته وتحقيق لأهدافه، فبمجرد قيام العامل بواجبه واتقان عمله فهو يسهم ويشارك في استمرارية المنظمة ومنه استمراريته.

ثالثاً: أهمية الاستقرار الوظيفي

- 1- بالنسبة للعامل: له أهمية في تحقيق الأمن الاجتماعي على الصعيد المعنوي والمادي.
- يحاول ويحقق الأفراد العاملين حاجاتهم وأهدافهم ويتم إشباع رغباتهم من خلال الاستقرار الذي يعيشونه.
- ثابت العامل واستقراره في عمله له أثره إيجابي على العامل والمنظمة.
- العامل المستقر أو العمل والاستقرار الوظيفي للعامل يخلق ويتحقق انتفاء للجماعة والمنظمة ويكسب الفرد هوية المنظمة ويتتبع بها عكس العامل غير المستقل والمتنتقل من عمل لآخر.
- العامل غير المعتمد على المعلم الجديد وجماعة العمل يحاول التكيف مما يصبح ويشكل له مصدر قلق وصعوبات.
- العامل المستقر بوظيفته يحقق التقدم المهني والتطور في السلم على خلاف غيره من العمال غير المستقرين وذلك لأنّه له خبرة ويتقن عمله ويتحكم في أدوات والآلات.
- العامل المستقر ذو دراية واطلاع على أدوات العمل وحيثياته فهو معتمد عليها مما يقلل ويعنّ الحوادث ومخاطرها
- استقرار العامل في عمله يؤدي للأفراد وجماعة العمل للتماسك والتعاون والترابط فيما بينهم والعكس صحيح.
- وعلى العامل الجديد غير المستقل اكتساب ثقافة الجماعة واندماج واكتساب خبرتهم. (زهري وئام-بن شاوي مایة، 2021/2022، صفحه 32)

2- أهمية الاستقرار بالنسبة للمؤسسة:

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
- الاستعداد النفسي والعقلي ومهارة الفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.

- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أداؤه في العمل.
- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- العلاقة الجيدة الفرد ورؤسائه في العمل.
- تتمتع الفرد بمستوى جيد من المستوى الجيد من المستوى النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.
- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها دائماً على بقائه في المؤسسة. (جبايلي آسيا، 2023/2022، صفحة 42)

رابعاً: العوامل المؤدية للاستقرار الوظيفي

- هناك العديد من العوامل التي تسهم في استقرار الموظف وعدم دورانه وتقليله ومن أهمها نجد:
- عوامل شخصية: وهي مرتبطة بالموظفي كالعمر والتقدم بالسن، وحدة الخدمة والمستوى الثقافي وأيضاً نوع الجنس.
 - عوامل تنظيمية: وهي أكثر تأثيراً وتضم علاقة العاملين بمؤسساتهم وعمليات التنظيمية كالترقية والإشراف وأساليب الاتصال وطبيعة ونوع العلاقات بين العاملين في العمل.

1-الترقية:

فالترقية عبارة عن حافز مادي ومعنوي في أن واحد فتوثر بنفسية الموظف فهي بمثابة اعتراف بجهوداتهم فتعزز الترقية ولاء الفرد واستمراريته بالمنظمة كما تؤدي لرفع روحه المعنوية وتجعل الفرد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ورفع أدائها وتجعل الفرد العامل يشعر بانتماء للمنظمة كونه يتلقى اهتمام وتقدير واعتراف بجهوداته مما يعكس كل استقرار الموظف في عمله. ومثالاً على ذلك يرقى الموظف بصفة متصرف:

- على أساس الشهادة. خريجو المدرسة الوطنية للادارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للادارة.
- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات. الحائزون شهادة ليسانس في التعليم العالي او شهادة معادلة لها
- على طريق الامتحان المهني. في حدود 30 من المناصب المطلوب شغلها. الملحقون الرئيسيون للادارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار. وبعد التسجيل في قائمة التأهيل. في حدود 10 من المناصب المطلوب شغلها. الملحقون الرئيسيون للادارة الذين يثبتون عشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2011، صفحة 6)

2-النقل:

يستخدم كوسيلة الإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن في العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، ويتم من خلال تغير الفرد لجماعة العمل التي يعمل بها من قسم لقسم أو من فرع لفرع ويتم تغير بطلب من الموظف أو المنظمة.

وتكتب الفرد الخبرة ومهارات جديدة مما يسهم في تحقيق هدف الفرد وحاجاته واهداف المنظمة فيكون الفرد مدرب ذو مهارات عديدة مما يجعله كقوة محركة للمنظمة و يجعلها تضمن استمراريتها وعدم توقفها لتوفر مهارات عديدة لدى أفرادها وموظفيها وتدريبهم على العديد من المهام. (خنور رتبة-بولجية إيمان، 2020/2021، صفحة 60)

إن اكساب الفرد للمعارف ومهارات متعددة وعديدة يكسبه خبرة يجعل منه ذو كفاءة ومرنة في العمل مما يضمن تكيفه مع المستجدات ومواصلة بقاءه في العمل واستقراره كما يجعل الفرد يدرك مهارات وقدرات ويعرف على المجال والعمل الملائم له و نقاط قوته مما يجعله المنظمة تستمر في هذا المورد البشري لتحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين.

3- القيادة والإشراف:

وتعرف القيادة حسب كارل ويلتي Carl W elte: وهي قدرة ومهارة ومزايا شخصية طبيعية متعلمة لبناء علاقات بين الناس وتؤثر فيهم لكي يقوموا بأعمالهم المرغوبة. يعرف سميث Smith: أن القيادة نشاط يؤثر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجد وبرغبة لتحقيق أهداف الجماعة. (صاحب عبد مزروك، 2019، صفحة 66)

تحفز القيادة والإشراف العامل على العمل فالعامل يرغب بناء علاقات ودية وطيبة مع رئيس والمشرف وأيضاً يطمح للحصول على تقدير لجهوداته وقيمة فالشرف والقائد الجيد ينمّي ويرفع روح المعنوية لمسؤوليه ويعطي أهمية لآراء ومقترناتهم ويثنّي عليهم لتعتبر القادة من أهم المؤثرين على العمال وهم من يجعلون الموظفين يشعرون بالرضى. (خنور رتبة- بولحية إيمان، 2021/2020، صفحة 60)

إن أساليب التي يتبعها القادة والمشرفين ذات أثر كبير على العمال بإيجاب أو السلب فالعامل الجيد وتقديره للعامل واعتراف به يجعل الموظف يشعر بقيمة وأنه جزء للمنظمة، ويسعى لاتباع قائه وتحسين أدائه باستمرار ويدعو أسلوب التعامل من المشرف مع العامل من أهم عوامل جذب العامل وترغيبه وتحفيزه للمواصلة العمل وعدم تركه.

فالقائد الجيد هو من يجعل العمال يطاعونه طوعاً ويرغبهم في العمل ويعزز ولاءهم للمنظمة وتبعيتهم، فهو يسهم في استقرار العاملين في العمل ويضمن استقرار المنظمة.

4- الأجر:

ويعني بها ما يدفع للعاملين لقاء ما يقومون به من عمل وهي ما يدفع للموظف لقاء جهوده البدنية والذهنية ويخالف عن الراتب في أن الراتب لا يرتبط بالأداء والجهد ولا يتأثر بينما الأجر يرتبط بالجهد والأداء والإنتاجية ويتأثر بها. (صفوان محمد المبيضين-عائض بن شافعي الأكلبي، 2014، صفحة 79)

5-الحوافز:

وهي مجموعة من الأساليب والوسائل والأدوات التي تؤثر على الدافع لدى الفرد وتتضمن إشباع حاجات الأفراد مادية ومعنوية واجتماعياً وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. (خالد محمد

حمدان، 2019، صفحة 94)

فالحوافز حاجات الأفراد وتتضمن استقرارهم واستمرارهم في العمل نظراً لأنه تدفعهم لعمل أكثر من أجل الحصول على مكافآت ويسعى الأفراد دائمًا لانضمام المؤسسة التي تهتم بعمالها وجهودهم وتقدم حواجز ومكافآت لهم.

6-التدريب والتكتيكات:

يعرف التدريب أنه تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفات الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء، كما يساعد الأفراد على تصحيح الأخطاء في عملهم، تدريب العمال على آلة جديدة أو عمل جديد في حالة النقل أو الترقية.

وهدف التدريب هو تحسين الأداء وتطوير مهارات العمال وإكسابهم مهارات جديدة للتأقلم والتكييف مع عملهم. (عائشة شباتحة، 2019، صفحة 18)

فمنح العمال الفرصة في تدريب والتكتيكات بالعمل يجعلهم أكثر رضى عن المنظمة وأكثر قدرة على مواصلة والتكييف مع العمل ويجعلهم يستقرون بالعمل ويسعون لتطوير مهاراتهم والترقي، فكلما كان العامل أكثر ملائمة وخبرة ومهارة في العمل زاد تعلقه بمنظمته واستمراره واستقراره بالعمل.

7- ظروف غير فизيكية (مادية)

وهي كل الظروف المصاحبة والمتعلقة ببيئة العمل من تجهيزات وأدوات ومناخ وألات وغيرها.

أ-الحرارة والرطوبة: هناك علاقة كبيرة وتأثير اثبته نتائج دراسات تعلقه بربط درجة الحرارة بالحوادث الحاصلة بالعمل، مما يتسبب بضيق للعامل وأثار صحية وصعوبة بشكل كبير أو انعدامها تؤدي لظهور حوادث بالعمل وأمراض صحية للعامل فالمناخ يلعب دوراً هاماً ويوثّر

على العامل والعمل وهذا يؤثر على استمرار العامل بالعمل وتركه له لصعوبة العمل وآثاره السلبية فيردي به للتغير وظيفته والبحث عن أخرى.

بــإضاءة: عدم ملائمة بيئة العمل وجود إضاءة مضطربة يؤدي بحوادث وهذا ما أثبتته نتائج الدراسات إضافة الكافية والمناسبة طبيعة العمل تقلل الأخطار وتجعل الفرد يتقادى الحوادث.

فمكنا القول إن إضاءة الملائمة تسهل العمل وتتضمن سلامة العامل واستمراره في العمل وتجنبه العديد من المخاطر وحوادث العمل إضافة لمشاكل صحية وبالتالي تضمن سلامة العامل واستمراره في عمله، كما أن تهيئة الظروف والأدوات الملائمة للعامل في العمل تجعل يعمل باهتمام المنظمة بعماليها وتشجعهم على مواصلة العمل.

جــساعات العمل: تؤثر ساعات العمل على الموظف ومدى رضاه واستقراره، فزيادة عدد الساعات وعدم مزامنتها لفترات الراحة تؤدي لعدم رضى العمل.

وتؤدي أوقات العمل الطويلة إلى إرهاق العمال وعدم تركيزهم واجهاد وتعب العمال مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء بالعمل.

ونلاحظ زيادة الإنتاج لا يرتبط بساعات العمل بل الطويلة وإنما العكس فساعات العمل الطويلة تؤدي فقط للشعور بالملل والتعب.

عدم رضى العمال على ساعات العمل يؤدي لكثرة غياب العمل وعدم انتظامهم في الحضور مما يحدث عدم استقرار داخل العمل.

تؤثر ساعات العمل الطويلة على العلاقات الأسرية للأفراد العاملين مما يؤدي لعدم رضاه وتلبية حاجاته اليومية وشعوره بالسخط.

ف ساعات العمل القليلة تحفز الأفراد وتدفعهم للاستمرار والعمل على الإبداع والتميز وعدم ترك العمل والاستقرار . (خنور رتبيةـبولحية إيمان، 2020/2021، صفحة 64)

8- العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

إن المنظمة الناجحة تطمح وتسعى للمحافظة على مواردها البشري (العاملين) وضمان استمراريتها من خلال توفير جو ملائم واهتمام بهم وتقديرهم وبناء علاقات إنسانية جيدة بالعمل بين المنظمة وأفرادها مما يعزز انتماء وولاء الأفراد لها كما تسعى لفهم وضمان العلاقات الإنسانية القائمة بين أفرادها. (بلعباس فريدة، 2016/2017، صفحة 43)

يجعل أفراد كوحدة وجماعة متماضكة داخل العمل يرفع من الروح المعنوية و يؤدي للتكافف والقضاء على المشاكل داخل العمل النفسية والاجتماعية منها ويقلل الضغط لدى العاملين ويعزز الولاء للمنظمة ويساعدهم هوياتها ويجعلهم يستمرون بها كونهم جزء من المنظمة وجماعة العمل.

خامساً: وسائل وأساليب الاستقرار الوظيفي:

هناك العديد من الأساليب والإجراءات التي تفعل الاستقرار الوظيفي وتحد من التقليل وتترك العمل من بينها نجد:

1-الاختيار: إن تعيين الموظفين غير المؤهلين يكلف المنظمة خسائر لذا تتخذ آلية للتوظيف من جذب الكفاءات والمحافظة عليها ويتم ذلك دون تحيز مما يضمن استقرار واستقرار العامل بعمله للمناسبة العمل مهاراته. (رولا نايف المعايطة-صالح سليم الحموي، 2013، صفحة 87)

2-الترقية:

وتعرف لغة من الصعود والارتقاء واصطلاحا في معجم العلوم الاجتماعية هي انتقال الموظف إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة وتكون مصحوبة بزيادة الأجر.

وتتمثل في إسناد العامل وظيفة أعلى من وظيفته التي كان يشغلها وأكبر مرتبًا وله آثار مادية ومعنوية على الموظف وهي تدرج وتتقلّل العامل الأعلى. (عبد العزيز زواتيني،

(43)، صفحة 2019/06/10

3- التدريب:

التدريب يعرف أنه مجموعة الأنشطة الهدافة لتطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين وتغيير سلوكهم باتجاه زيادة انتاجيتهم ورفع نسب مساهمتهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة عالية.

فالتدريب يحفز الموظفين للعمل بهذه المنظمة كونها تساعدهم على التأقلم وتطور من مهاراتهم ومنه يتولد شعور التقدير والولاء لهذه المنظمة ويدفع العمال لإنجاز أكثر ما يؤدي لرفع الأداء والإنتاجية وتقدم المنظمة. (غانم فتحان موسى، 1980، صفحة 18)

سادساً: مظاهر الاستقرار الوظيفي:

مظاهر الاستقرار في العمل كثيرة نجد من بينها:

1- مواظبة العمال على العمل : ومنه انخفاض نسبة الغياب عند العمل وعدم التأخر عن الموعد المحدد كلها تدل على الاستقرار فمحافظة العامل على الحضور في مواعيد العمل تعني رضا العامل على عمله.

2- شعور العمال بأهميتهم: وذلك بعد استغناء عنهم وإشعارهم بأهميتهم فلكل واحد منهم وظيفة وعمل يقوم به ولا يمكن لأحد أن يشغل مكانه وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال واستقرارهم في العمل. (بلعباس فريدة، 2016/2017، الصفحتان 37-38)

3- تماسك جماعة العمل: لابد أن تكون متعاونة وتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف الجماعة وللوصول لفاعلية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي، وهذا يدفع العمال لتمسك بمحيط عملهم.

4- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي: ويؤدب الشعور بالأمان والراحة والصحة النفسية فالعامل يشعر بالانتماء ويشبع جميع حاجاته الفيزيولوجية وحاجة للأمان كما موضح في سلم "ماسلو" وهذا الأمان يدفع العامل للشعور بالاستقرار والطمأنينة. (سعاد بن قسوم-

ريحانة ملوح، 2023/2022، صفحة 18)

5- انخفاض حوادث المهنية: المؤسسة التي تكثر بها الحوادث مؤسسة لا تهتم بعمالها والعكس، فيشعر العامل بالأمن وضمان سلامته في مؤسسات التي تحافظ على سلامة العمال وتهتم بهم مما يولد استقرار العمال في عملهم واستمرارهم.

6- قلة الشكاوى من طرف العمال: انخفاض الشكاوى يدل على رضى العمال عن مؤسستهم والشعور بالعدالة والاهتمام مما يرفع روح المعنوية ويحفز العمال للتقدم في العمل.

كل هذا يلخص لنا مدى رضى العمال عن وظيفتهم وتكيفهم معها والتواافق مع جماعة عملهم والانسجام واندماج داخل محيط العمل مما يخلق لنا نوع من الاستقرار في العمل والعكس يحدث.

7- قلة التمارض والتغيب: أي ادعاء المرض والظهور به ومنه فهي طريقة للحصول على تبرير للغياب بشهادات مرضية بدون علة. ونجد هذا الأمر شائع عند العمال غير الراضيين عن العمل ويعاني أغلبهم من حالات نفسية مضطربة حسب تعرض للظلم، عدم ملاءمة العمل، أو صعوبة وهذا ما يدفع العمال لترك العمل.

8- عدم حدوث إضراب: وهو من أشكال معارضة داخل المنظمة وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير وللتغيير وضع شيء يعانون منه وهو توقف جماعي عن العمل للضغط على المنظمة لتلبية مطالبهم. (حمو مارية، 2019/2020، صفحة 67)

إن التغيب وادعاء المرض دليل لعدم رضى الموظف وإحساسه بالأمن وعدم توافقه مع العمل أو جماعة العمل فكلما زاد الغياب لدى الموظفين نخلص لعدم وجود استقرار بالعمل معنوي، أو مادي.

وإذا كان هناك العديد من الموظفين غير الراضيين والساخطين عن المنظمة . وبتصاعد الوعي وعدم فاعلية المفاوضات والمطالب يقوم الأفراد بإضرابات لضمان تحقيق أهدافهم وتحسين أوضاعهم بظروف العمل وبيئة وأدوات العمل و كذلك لرفع أجورهم و لنيل التعويضات والتأمينات وبتحقق هذه الأشياء يحدث استقرار ويحث العمال على مواصلة العمل والعكس يجعل الإضرابات تستمر مما يخلق عدم الاستقرار الوظيفي .

خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الاستقرار الوظيفي هو ما يجعل العامل ثابتاً مستقراً في مكان العمل عمله مستمراً به فلا يترك عمله ويستقيل أو ينتقل لمكان آخر. وأيضاً يجب أن يكون العامل منضبطاً بعمله مداوماً عليه مستقراً به. فان كان لعامل مستقراً كانت المنظمة كذلك فباستقرار العامل في وظيفته تضمن المنظمة استمرارية سير عملها وتحافظ على موردها البشري فالانفراد العاملين هم أساس المنظمة والقوة المحركة التي ترتكز عليها في تحقيق أهدافها وفي تطوره.

الفصل الرابع : الإجراءات

المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

. خلاصة .

تمهيد

تعد الإجراءات المنهجية الخطوات التي يتبعها الباحث ويسير عليها اثناء بحثه ودراسته. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتتبعة في الدراسة وخطوات إنجازها بداية بالدراسة الاستطلاعية وصولاً إلى تحديد مجالات الدراسة المجال المكاني منها من تعريف بالمؤسسة مجال الدراسة ونشأتها وأيضاً التعريف بهيكلها التنظيمي كما سنتطرق إلى المجال الزماني للدراسة متى تم إجراء البحث الميداني وكيف تم وأيضاً سيتم تحديد المجال البشري للدراسة حيث سيتم التعريف بالمجتمع الأصلي للدراسة والعينة المدروسة ونوعها كما سيتم تحديد منهج الدراسة والأدوات المستعملة كما سيتم ذكر الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

حيث كانت الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية رأس الميعاد عثمان لحضر ولية أولاد جلال في تاريخ 2025/04/20 و اختيار هذه المؤسسة لإجراء البحث الميداني بها راجع لاطلاعي المسبق على المؤسسة ولمعرفة بعض عمالها وأيضاً لقرب المكان لي

وفي هذه الزيارة تم التعرف على إمكانية قبول اجراء البحث الميداني بهذه المؤسسة مجال الدراسة وعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعينة المراد دراستها وذلك بعد مقابلة تم إجراءها مع أحد موظفيها الإداريين ومع مدير الموارد البشرية للمؤسسة.

ثانياً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

تعريف عام للمؤسسة تعد بلدية راس الميعاد من اهم بلديات ولاية أولاد جلال. حيث تقع في منطقة الزاب الغربي وبالضبط في المنطقة الجنوبية الغربية لمقر الولاية. وتتميز بموقعها الاستراتيجي اذ تعد همزة وصل بين ولاية بسكرة وولاية مسيلة والجلفة وولاية الوادي وولاية ورقلة 90. بالمئة من سكانها ينتمون لعرش ولاد ساسي الذي هو بطن من بطون أولاد نايل. وبلغ عدد السكان لسنة (2008) 21.278 وقدرت الكثافة السكانية بـ $4.4 / \text{كم}^2$ (ميل 2)

كما تقع غرب دائرة سيدي خالد التي تتنمي اليها إداريا. حيث تبعد عنها 80 كم. وعن مقر ولاية بسكرة 187 كم. ويقدر الارتفاع بها بـ 395 م ويحدها من الشمال ولاية المسيلة ومن الجنوب ولاية الجلفة وولاية ورقلة اما من الشرق فيحدها بلدية البسباس وولاية الوادي ومن الجنوب والجنوب الغربي يحدها ولاية المسيلة وولاية الجلفة. (2025/5/9. .ar.m.wikipedia.org)

تقديم عام للمؤسسة مجال الدراسة:

تشهد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة في مجال التسيير والإدارة. وباعتبار المنظمة كمجال اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد فيما بينهم لتحقيق الأهداف لذا كان الاهتمام بالموارد البشرية كبيراً لأنها الركيزة الأساسية للصحة. ولقد تأسست المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بناء على مرسوم تنفيذ 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 وتتوارد شارع طوارف مختار راس الميعاد. وقد انقسمت هيكل المؤسسة إلى:

عيادة متعددة خدمات عثمان لخضر تتكون من:

- جناح الاستعجالات
- مصلحة الولادة
- مصلحة طب الاسنان
- مصلحة الامومة والطفولة
- مصلحة الوقاية -طب العمل - صحة مدرسية
- مصلحة المخبر
- مصلحة الصحة العقلية
- مصلحة الاشعة
- الصيدلية
- مكتب المدير
- مطبخ
- مصلحة حفظ الجثث
- مخزن
- حظيرة
- الجناح الإداري يتكون من 9 مكاتب
- 3 سكنات خاصة بالمناوبة
- 5 قاعات علاج :
 1. قاعة علاج حاسي السمارة
 2. قاعة علاج بئر الرخام
 3. قاعة علاج ام القراد
 4. قاعة علاج بريقي احمد راس الميعاد
 5. قاعة علاج دروزة المنطقه الفلاحية راس الميعاد

نشأة المؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي احدى المؤسسات العمومية التي يسير بها مرفق صحة العمومية. نتجت هذه المؤسسة بالجزائر بعد إعادة الهيكلة يعرف قبل 19/05/2007 بالقطاعات الصحية. أنشئت المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها عرف المرسوم التنفيذي رقم 140/07 في مادته السادسة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على أنها مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتوضع تحت وصاية الوالي. المؤسسات ذات الطابع الإداري وإذا كانت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ذات طابع اداري فهذا لا يعني ان وظيفتها هي وظيفة ادارية. ان وصفها أنها ذات طابع اداري يرجع الى ان الموظفين والاعوان المنتسبين اليها خاضعون لقانون الوظيفة العمومية وللنصول التنظيمية المتعلقة بتطبيقه. كما يرجع الى القواعد المالية العامة التي يخضع لها تسييرها المالي. بالإضافة الى اختصاص القضاء الإداري بالفصل في المنازعات الإدارية اما مهام هذه المؤسسة فإنها تمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجواري.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة الصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكن وتكلف بشكل خاص بالنشاطات

التالية:

- ✓ المساهمة في ترقية وحماية البيئة في مجالات مرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية.
 - ✓ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
 - ✓ إمكانية استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميداناً للتكون شبه الطبي ولتكوين في التسيير الاستشفائي. على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- ومن المفيد الإشارة ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكون من العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة:

وتطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 هـ الموافق ل 19 ماي 2007. المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية جاء قرار وزيري مشترك مؤرخ في محرم عام 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 ليحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعد أربع 04 نواب ملحقين بعده مكاتب موزعين على الشكل التالي:

1- المدير: هو أعلى هرم المؤسسة الاستشفائية وهو من يقوم بإدارة شؤونها وسيرها الحسن وتوفير كل المستلزمات للمستخدمين وللمرضى من أجل تحسين سير هذا المرفق الحيوي.

فقد يعين مدير المؤسسة الاستشفائية من طرف الوزير المكلف بالصحة. وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة وله عدة مسؤوليات ذكر منها: يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع اعمال الحياة المدنية. هو الامر بالصرف وابرام الاتفاقيات والصفقات. يعد مشروع التنظيم

الداخلي والتقرير السنوي عن نشاط المؤسسة. يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطتها.

2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يديرها المدير الفرعي للمالية والوسائل يلحقه مكتب الأمانة. بحيث يقوم بتنظيم وتسخير الميزانية وابرام الصفقات العمومية وتوفير كافة الاحتياجات والمستلزمات والوسائل المادية للمؤسسة وهذه المهام موزعة على ثلات مكاتب: مكتب الوسائل العامة والهيكل. الصيدلية المركزية.

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية: يديرها المدير الفرعي للموارد البشرية. بحيث يقوم بتنظيم وتسخير جميع اسلالك لتنمية المؤسسة(أطباء شبه طبي. اداريين عمال مهنيين) ومتابعة النزاعات وحلها وكذا تكوين الموارد البشرية وتطويرها وهذه المهام موزعة على مكتبين: مكتب الموارد البشرية والمنازعات. ومكتب التكوين على مكتبين: مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

4-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: يديرها المدير الفرعي للمصالح الصحية بحيث يقوم بتنظيم وتنمية النشاطات الصحية وحساب التكاليف وبرامج الوقاية من الامراض المنتقلة عن طريق المياه والحيوانات والحرص على نظافة المحيط. ومكافحة الآفات الاجتماعية وتوفير الرعاية الصحية. وهذه المهام موزعة على ثلات مكاتب: مكتب الوقاية ونظافة المحيط ومكتب تنظيم ومتابعة.

5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق: يديرها المدير الفرعى لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق. بحيث يقوم بمتابعة دقيقة لكل التجهيزات الطبية والمرافق. والحرص على صيانتها. وهذه المهام موزعة على مكتبين: مكتب التجهيزات الطبية ومكتب لصيانة التجهيزات المرافق.

2- المجال الزمني:

تم الانطلاق الفعلي لجمع المراجع بتاريخ 12/12/2024 وصولاً إلى 04/04/2025 وذلك راجع لتغيير موضوع وعنوان دراستي بعد مناقشة المواضيع من قبل الأستاذة وبالنسبة الاشراف فكانت تعقد حصص إشرافية مع الأستاذة كل اربعاء بداية من 2024/11/13 وصولاً إلى تاريخ 21/05/2025. ولقد تم تصميم الاستبيان على مراحل بداية من 10/04/2025 أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2025/2026.

وكانت الانطلاق الفعلي الإنجاز البحث الميداني بتاريخ 05/05/2025. حيث تم توزيع الاستماراة على عمالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لراس الميعاد عثمان لخضر بداية من يوم الاربعاء على الساعة 1452 وعلى مراحل وذلك لطبيعة نظام العمل بالمستشفى بحسب النظام التناوبى للعمال وتم الاستلام الكلى الاستمارات في 12/05/2025.

3- المجال البشري (العينة):

تعريف العينة (sample): وهي مستخدمة في البحث العلمي. وتعكس جزءاً أو نموذجاً من وحدات المجتمع الأصلي المراد دراسته وتكون العينة ممثلة له وتحمل صفاته وخصائصه المشتركة وتغنى الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، ولها العديد من الأنواع. (عامر إبراهيم قنديلجي، 31 يوليو 2019 ، صفحة 186)

- نوع العينة: المعتمدة في الدراسة هو: العينة الطبقية نظراً لأنها أكثر مناسبة لموضوع الدراسة والحرص علىأخذ آراء من جميع طبقات المجتمع الأصلي.

العينة الطبقية: (stratified sample) : حيث يقسم مجتمع البحث إلى عدد من الشرائح والطبقات التي يشتمل عليها . حيث يقسم مجتمع أو منطقة ما إلى موظفين.

- ومثال على ذلك إذا كان حجم العينة المبحوثة هو (400) من كل الشرائح ويكون عدد هذه الشرائح خمسة مثلاً كالتالي:

- من الموظفون 80

- من أصحاب المهن الحرة 80

- من المتعاقدون 80

- من الطلبة 80

- من ربات البيوت 80

- المجموع (400) (عامر إبراهيم قنديلجي، 31 يوليو 2019 ، صفحة 195)

وتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية رأس الميعاد وتكون من 179 موظف موزعين على العيادات وقاعات العلاج برأس الميعاد ولاية أولاد جلال

وقد تم تحديد عينة البحث للدراسة الحالية في : 72 عينة من أصل 179 عامل من خلال اخذ نسبة 40%

$$72 = \frac{40 \times 179}{100}$$

جدول رقم (01) : يمثل توزيع عينة الدراسة

العينة	المجتمع الأصلي	توزيع العينة
49	122	شبه طبي
11	120	إداريين
7	18	أطباء
2	5	بيولوجي
1	3	طبيب أسنان
1	2	أخصائي نفسي
1	1	صيدلي
72	179	المجموع

الخصائص السيكمومترية للعينة:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	النسبة المئوية	الجنس
69	36	ذكر
31	16	انثى
100.0	52	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبة تقدر بـ 69% من مجموع العينة، مقابل 31% فقط من الإناث. ويعكس هذا التوزيع تركز الذكور في مجال العمل بالمؤسسة الصحية محل الدراسة، مقارنة بعدد محدود من النساء العاملات بها. ويرتبط هذا التفاوت بجملة من العوامل الاجتماعية والثقافية المرتبطة بطبيعة المجتمع المدروس، الذي لا يزال محافظاً في نظرته لدور المرأة، ويغلب عليه الطابع الذكوري، رغم ما طرأ من تحولات في العقود الأخيرة.

فرغم ارتفاع نسبة التحاق المرأة بسوق العمل في السنوات الأخيرة، إلا أن مشاركتها تبقى محدودة من حيث نوعية المناصب والقطاعات، إذ تتركز الأساسية في مجالات كالقطاع التربوي، بينما تقل نسبة تمثيلها في قطاعات أخرى مثل الصحة، خاصة في المؤسسات الواقعة بمناطق نائية أو ذات طبيعة خاصة.

كما أن البعد الجغرافي للمؤسسة الصحية قيد الدراسة، وما يرافقه من صعوبات في التنقل وانعزal نسبي، يشكل عائقاً إضافياً أمام التحاق النساء بالعمل فيها، حيث يبدي بعض أولياء الأمور تحفظاً واضحاً إزاء عمل بناتهم في مثل هذه المناطق، بسبب مخاوف تتعلق بالأمن أو الأعراف الاجتماعية السائدة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

السن	المجموع	النسبة المئوية	التكارات
أقل من 30	13	25.0	
من 30 إلى 50	38	73	
أكبر من 50	1	2	
	52	100.0	

من خلال الجدول رقم (04)، يتضح أن الفئة العمرية الأكثـر تمثـيلاً ضمن العـيـنة هي الفـئـةـ الـثـانـيـةـ (ـمـنـ ـ3ـ0ـ إـلـىـ ـ5ـ0ـ سـنـةـ)،ـ وـالـتـيـ بـلـغـتـ نـسـبـتـهـاـ 73%ـ مـنـ مـجـمـوـعـ الإـجـابـاتـ.ـ تـلـيـهـاـ الفـئـةـ الـعـمـرـيـةـ الـأـوـلـيـةـ (ـأـقـلـ مـنـ ـ3ـ0ـ سـنـةـ)ـ بـنـسـبـةـ 25%，ـ ثـمـ الفـئـةـ الـعـمـرـيـةـ الـثـالـثـةـ (ـأـكـثـرـ مـنـ 50ـ سـنـةـ)ـ بـنـسـبـةـ ضـئـيلـةـ لـاـ تـجـاـزـ 2%.ـ

ويفسـرـ هـذـاـ التـوزـيـعـ الـعـمـرـيـ بـكـوـنـ أـغـلـبـ الـمـوـظـفـيـنـ بـالـمـؤـسـسـةـ الصـحـيـةـ محلـ الـدـرـاسـةـ قدـ التـحـقـواـ بـالـقـطـاعـ خـلـالـ السـنـوـاتـ السـابـقـةـ،ـ لـاـ سـيـماـ خـلـالـ الـفـترـاتـ الـتـيـ شـهـدـ فـيـهاـ الـقـطـاعـ الصـحـيـ توـسـعـاـ مـلـحوـظـاـ فـيـ التـوـظـيفـ،ـ مـاـ سـاـهـمـ فـيـ اـسـقـطـابـ عـدـدـ كـبـيرـ مـنـ الـأـفـرـادـ الـذـينـ اـسـقـطـواـ وـظـيفـيـاـ خـلـالـ تـلـكـ الـفـتـرـةـ.ـ وـيـلـاحـظـ أـنـ الـغالـيـةـ مـنـهـمـ يـحـلـونـ مـسـتـوـيـ تـعـلـيمـيـاـ ثـانـوـيـاـ،ـ مـاـ يـعـكـسـ تـوـجـهـهـمـ نحوـ سـوقـ الـعـلـمـ مـباـشـرـةـ بـعـدـ الـتـعـلـيمـ الـثـانـوـيـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـبـرـرـ تـرـكـ أـعـمـارـهـمـ ضـمـنـ الـفـئـةـ (ـ3ـ0ــ5ـ0ـ سـنـةـ)

أـمـاـ تـرـاجـعـ نـسـبـةـ الشـبـابـ أـقـلـ مـنـ 30ـ سـنـةـ فـيـعـودـ،ـ عـلـىـ الـأـرجـحـ،ـ إـلـىـ تـغـيـرـ التـوجـهـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـمـهـنـيـةـ فـيـ الـوقـتـ الـراـهنـ،ـ حـيـثـ يـفـضـلـ الـعـدـيدـ مـنـ الشـبـابـ مـواـصـلـةـ تـعـلـيمـهـمـ الـجـامـعـيـ،ـ بـدـلاـ مـنـ الـالـتـحـاقـ الـمـبـكـرـ بـسـوقـ الـعـلـمـ،ـ خـاصـةـ فـيـ قـطـاعـ يـتـطـلـبـ التـقـرـغـ وـالـلتـزـامـ كـالـصـحـةـ.

وـفـيـماـ يـخـصـ الـفـئـةـ الـعـمـرـيـةـ (ـأـكـثـرـ مـنـ 50ـ سـنـةـ)،ـ فـهـيـ تـمـثـلـ نـسـبـةـ ضـئـيلـةـ جـداـ،ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ أـنـ أـغـلـبـ أـفـرـادـهـاـ قـدـ بـلـغـواـ سـنـ التـقـاعـدـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـتـمـاشـيـ مـعـ الـوـاقـعـ الـمـيـدـانـيـ لـلـمـؤـسـسـةـ،ـ الـتـيـ

تعتمد في أغلب نشاطاتها على فئة عمرية شابة، تتماشى مع متطلبات العمل في القطاع الصحي من حيث الجهد البدني والдинاميكية.

جدول رقم (04) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
52	27	ثانوي
38	20	جامعي
10	5	دراسة عليا
100.0	52	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة التعليم الثانوي، بنسبة بلغت 52%， وهي النسبة الأعلى مقارنة ببقية المستويات التعليمية. تليها فئة الحاصلين على تعليم جامعي بنسبة 38%， ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 10% فقط، وهي نسبة ضعيفة نسبياً.

ويرجع تركز النسبة الأكبر في فئة التعليم الثانوي إلى سياسة التوظيف التي تبنتها المؤسسة الصحية محل الدراسة، والتي فتحت المجال أمام خريجي التعليم الثانوي للالتحاق بمناصب شبه طبية بعد تلقيهم تكويناً مهنياً يؤهلهم للعمل مباشرة في القطاع، دون استكمال الدراسة الجامعية.

أما فئة الحاصلين على التعليم الجامعي، فتمثلت بشكل أساسي في الأطباء، والممرضين، وبعض الإداريين، وهي فئة لها دور محوري في التسيير والتنفيذ داخل المؤسسة. في حين أن فئة الدراسات العليا، رغم أهميتها، ظلت محدودة العدد، واقتصرت على بعض المناصب الإدارية العليا، خاصة في مجالات مثل المحاسبة أو إدارة الموارد البشرية.

ويشير هذا التوزيع إلى أن طبيعة المؤسسة الصحية ومهامها تعتمد بدرجة أكبر على الكوادر المتوسطة من حيث التكوين، مع حضور نسبي أقل للكفاءات العليا، مما يفتح المجال للتفكير في تعزيز التكوين المستمر ورفع المستوى المعرفي للمورد البشري العامل بها.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكارات	الحالة العائلية
21	11	أعزب
77	40	متزوج
2	1	مطلق
100.0	52	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين ينتمون إلى فئة المتزوجين بنسبة بلغت 77%， تليهم فئة العزاب بنسبة 21%， في حين أن نسبة المطلقين لم تتجاوز 2%， وهي نسبة تمثل حالة واحدة فقط ضمن العينة المدروسة.

ويفسر هذا التوزيع بتركيز غالبية المبحوثين ضمن الفئة العمرية (30-50 سنة)، وهي الفئة التي يعتبر فيها الزواج وتكوين أسرة أمراً شائعاً ومتوقعاً من الناحية الاجتماعية. أما فئة العزاب، فقد تركزت أساساً بين الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث أن عدداً منهم لا يزال يواصل دراسته الجامعية أو التحق حديثاً بالعمل، ما يجعلهم في مرحلة انتقالية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ولا تسمح لهم ظروفهم الحالية بتحمل أعباء الحياة الأسرية.

أما نسبة المطلقين، فهي ضئيلة جداً، ويمكن تفسيرها بعدة عوامل اجتماعية، أهمها طبيعة المجتمع المحلي المدروس، الذي يتميز بترتبط اجتماعي قوي، حيث ينحدر أغلب العاملين من نفس المنطقة الجغرافية ويجمع بينهم الانتماء إلى نفس العرش أو العائلة الكبرى، ما يجعل الروابط العائلية أكثر تماسكاً، ويضفي على مؤسسة الزواج بعداً جماعياً تتدخل فيه الأعراف والتقاليد. وبالتالي، ينظر إلى الطلاق باعتباره أمراً سلبياً ومعيناً، تُحاول الأسر تقاديه حفاظاً على الصورة الاجتماعية والانسجام الداخلي.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن النظرة المعاصرة للطلاق بدأت تتغير تدريجياً، حيث ينظر إليه اليوم بشكل أكثر واقعية، باعتباره عاملاً قد يخلف آثاراً مادية ونفسية واجتماعية على كل من الأفراد والمؤسسة الأسرية.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكارات	المهنة
21	11	إداريين
59	31	شبه طبي
10	5	أطباء
2	1	أخصائي نفسي
2	1	صيدلي
4	2	بيولوجي
2	1	أطباء الأسنان
100.0	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة الشبه الطبي، بنسبة بلغت 59%， تليها فئة الإداريين بنسبة 21%. أما باقي الفئات فقد توزعت على النحو الآتي: الأطباء بنسبة 10%， البيولوجيون بنسبة 4%， الأخصائيون النفسيون بنسبة 2%， وأطباء الأسنان بنسبة 2%.

ويعزى هذا التوزيع إلى طبيعة المؤسسة الصحية محل الدراسة، والتي تعد مؤسسة عمومية للصحة الجوارية، ما يعني أنها أقل حجماً من حيث عدد الأسر والموارد مقارنة بالمستشفيات الكبيرة. وعادة ما يحدد عدد الموظفين في مثل هذه المؤسسات بناءً على ممارسات وزارة تنظم التوظيف في قطاع الصحة، ويؤخذ في الحسبان حجم المؤسسة وطبيعة الخدمات التي تقدمها.

ويلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين ينتمون إلى فئة الشبه الطبي، وهو أمر منطقي بالنظر إلى الحاجة المستمرة والملحة لهذه الفئة في التعامل المباشر مع المرضى، خاصة في الحالات الطارئة والحرجة، حيث يشكل الممرضون، والمساعدون الطبيون، والمسعفون العمودي الفقري للعمل اليومي داخل المؤسسة.

أما فئة الإداريين، فرغم كونها أقل عدداً، إلا أنها تضطلع بدور أساسى في التسيير الإداري والتنظيمي للمؤسسة، إذ تضمن سير العمليات الإدارية واللوجستية، وترتبط بين الجوانب التقنية والطبية من جهة، والإدارة العامة من جهة أخرى.

في المقابل، يظهر أن عدد الأطباء وأطباء الأسنان والأخصائيين النفسيين والبيولوجيين أقل بكثير، ما يعكس طبيعة المؤسسة التي تركز أكثر على الرعاية الأساسية والتكميل الأولي، وتحيل الحالات الأكثر تعقيداً إلى مؤسسات استشفائية أكبر.

الجدول رقم (07) يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	النسبة المئوية	النوع
عامين	10	5
من 2 إلى 10	32	16
10 فما فوق	58	30
المجموع	100.0	52

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية تمتد لعشر سنوات فأكثر، وهو ما يتماشى مع التوزيع العمري للعينة، حيث تتركز أعمار أغلب العاملين ضمن الفئة العمرية (30-50 سنة)، وهي الفئة التي عادةً ما تكون لديها سنوات طويلة من الخدمة في المؤسسة.

تعكس هذه المعطيات وجود نسبة معتبرة من العمال ذوي الأكاديمية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على استقرار اليد العاملة داخل المؤسسة. فالأكاديمية لا تمثل فقط عدد سنوات الخدمة، بل تتضمن أيضاً تراكم المهارات، واكتساب المعرف الميدانية، والتكيف مع متطلبات العمل، مما يمكن العامل من أداء مهامه بكفاءة أعلى ودقة أكبر.

وتعد الخبرة عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الصحية، حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من العمال القدامى في مهام التأطير والتكتون الداخلى، خصوصاً في

مراقبة وتدريب الموظفين الجدد. كما أن وجود نواة صلبة من العمال ذوي الأقدمية يسهم في نقل الخبرة المؤسسية، والحفاظ على استمرارية الأداء في ظل أي تغييرات تنظيمية أو بشرية.

ثالثاً: منهج الدراسة :

اللغة العربية: المنهج هو الطريق الواضح: طريق نهج: بين واضح. وهو النهج (علي عمر عبد المومن، 2008، صفحة 12)

وفي القرآن الكريم (لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا) آية 50 سورة المائدة، وذلك بمعنى طريق واضح . والمنهج بالمعنى الاصطلاحي :الطريق المؤدي الى كشف الحقيقة في العلوم. بواسطة جملة من القواعد والقوانين العامة تهيمن على العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة. (عبد الرحمن بدوي، 1988، صفحة 5)

اما اصطلاحا فقد جاء ترجمة للكلمة الأجنبية (Method) :ويعني الطريقة والأسلوب او الكيفية التي يصل بها الباحث او العالم الى نتائجه. فهو وسيلة محددة توصل الى غاية معينة. واستعمل افلاطون كلمة المنهج بمعنى البحث او المعرفة.

وهو وسيلة للاستقصاء الدقيق يقوم به الباحث الاكتشاف المعرفى. ويعرف أيضا انه استراتيجية عامة وخطة عامة يرسمها الباحث لكي تمكنه من حل مشكلة بحثه.

والمنهج هو أسلوب منظم او خطة الاستراتيجية تستند الى مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات تقييد في تحقيق اهداف البحث باتخاذه منحى علميا يتميز بجمع المعلومات والوقائع عن طريق الملاحظة العلمية والمنظمة. (علي عمر عبد المومن، 2008، الصفحتان 12-14)

وهو الأسلوب الذي يتبعه الباحث اثناء بحثه ويستعين به لتحقيق اهدافه وللوصول والكشف عن الظواهر و الحقائق. وهو طريقة لتصنيي وتتبع الحقيقة ومعرفة أسبابها.

المنهج الوصفي: لا يقتصر على وصف الظاهرة المدروسة فقط بل يقوم بجمع البيانات ووصفها الظروف والممارسات المختلفة وتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج. كما يصف ويقارن المعطيات مما يسهل من تعميمها.

وهو أسلوب او طريقة لدراسة الطواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية او مشكلة اجتماعية معينة.

ويعتبر المنهج الوصفي: طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف او افراد او علاقات ذلك بهدف الوصول للحقائق جديدة او كشف حقائق قديمة.

فتم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة الحالية. وذلك في جمع ووصف وتحليل البيانات.
(بلقاسم سلطانية-حسان الجيلاني، 2012، صفحة 133)

رابعاً: أداة جمع بيانات

تم استخدام الاستبيان لاعتباره الأداة الأنسب في مثل هذه المواضيع، وكذا طبيعة عينة الدراسة.
الاستبيان: (Questionnaire) وتضم اهم المحاور التي يحتاجها الباحث في بحثه. ويتم ذلك عن طريق ملء الاستماراة من طرف المبحوثين وفي حالات عدم قدرة العمال على الكتابة يقوم الباحث بقراءة وملء الاستمارات وتدوين إجابات المبحوثين.

❖ حيث ضمت استماراة الدراسة الحالية ثلاثة محاور :

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية (الجنس. السن. الاقمية. المؤهل العلمي.
(المهنة)

المحور الثاني:الحوافز المادية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. وضم 16 سؤال.

المحور الثالث : الحوافز المادية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. وضم 14 سؤال.
وضمت الاستماراة 30 سؤال موزعين على المحوريين الثاني والثالث. (حسان الجيلاني-بلقاسم سلطانية، 2012، صفحة 156)

خامساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

تم استخدام أسلوب التحليل في العلوم الاجتماعية SPSS وتم استعمال التكرارات والنسب المئوية خلال مرحلة جمع البيانات، واجه الباحث عدداً من الصعوبات المنهجية، تمثلت أساساً في ضرورة استبعاد ست (6) استمرارات من التحليل، وذلك بسبب عدم اكتمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها. ويعزى هذا إلى ضعف تعاون بعض المبحوثين، وغياب الاهتمام الكافي لديهم بموضوع الدراسة، وهو ما انعكس سلباً على جودة البيانات.

الجدول رقم (08): جدول يوضح عدد الاستمرارات

الاستمرارات	عددها
المسلمة	72
المسترجعة	58
الملغاة	06
الاستمرارات الصالحة	52

كما لوحظ أن فئة من المبحوثين تظهر قدرًا محدودًا من الإلمام بمبادئ البحث العلمي، حيث اقترح بعضهم - بشكل غير علمي - أن يتولى الباحث شخصياً ملء الاستمرارات عوضاً عن توزيعها وتکبد عناء التنقل عدة مرات، ما يدل على ضعف الوعي بأهمية المصداقية والحياد كشروطين أساسيين في أي بحث علمي جاد. ومن اللافت أن بعض هذه السلوكيات صدرت عن أفراد من ذوي المستوى التعليمي المقبول، مما يشير إلى وجود فجوة في تمثيله لقيمة البحث العلمي ودوره المجتمعي.

أما فيما يتعلق باسترجاع الاستمرارات، فلم يتم استلامها كاملة، نتيجة عدم إرجاع بعض الأفراد للنماذج المسلمة إليهم. ويرتبط ذلك بطبيعة العمل داخل المؤسسة المدرستة، التي تعتمد نظام التناوب، ما استدعي توزيع الاستمرارات واسترجاعها عبر مراحل، بما يتوافق مع جداول مناوبة العاملين، لضمان تغطية العينة المستهدفة بشكل كامل قدر الإمكان.

خلاصة:

تعتبر الإجراءات المنهجية أحد خطوات البحث العلمي فهي تمكنا من إجراء الدراسة والتحقق من التساؤلات والفرض المطروحة بالدراسة بطريقة علمية كما تجعلنا قادرين على التأكد من صدق وصحة الفرض والتساؤلات او انعدام هذه الفرض و عدم تحقيتها فلإجراءات المنهجية تكشف الحقائق وتتأكد منها وتحدد طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة ومدى ارتباط هذه المتغيرات.

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير بيانات للدراسة

أولاً : عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

رابعاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

خامساً : النتائج العامة للدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تساهم الحوافز المادية في الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (09) يوضح مدى تلبية الراتب الممنوح احتياجات العمال

السن	س 01	تكرارات	هل يلبي الراتب الممنوح لك احتياجاتك		المجموع
			نعم	لا	
أقل من 30	نسبة المئوية	تكرارات	4	9	13
		نسبة المئوية	44.4%	20.9%	25.0%
من 30 إلى 50	نسبة المئوية	تكرارات	5	33	38
		نسبة المئوية	55.6%	76.7%	73.1%
أكبر من 50	نسبة المئوية	تكرارات	0	1	1
		نسبة المئوية	0.0%	2.3%	1.9%
المجموع	نسبة المئوية	تكرارات	9	43	52
		نسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن غالبية المبحوثين عبروا عن عدم رضاهem عن مستوى الأجر الذي يتقاضونه، حيث أجاب 43 عاملًا بـ"لا" عند سؤالهم عما إذا كان الراتب يلبي احتياجاتهم، في حين لم تتجاوز نسبة الراضيين 9 أفراد فقط. وتعد هذه النتيجة مؤشرًا واضحًا على ضعف مستوى الرضا المالي داخل المؤسسة المدروسة.

وعند تفصيل النتائج حسب الفئة العمرية، يتبيّن أن الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) أبدت نسبة رضا بلغت 44.4%， وهي نسبة أعلى مقارنة بالفئات الأخرى. ويمكن تفسير هذا المستوى من الرضا نسبيًا بكون معظم الأفراد في هذه الفئة غير متزوجين بعد، ولا يتحملون أعباء مالية كبيرة، مما يجعل متطلباتهم أقل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

أما الفئة العمرية (30-50 سنة)، فقد بلغت نسبة غير الراضيين عن الأجر 76.7%， وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات. ويعزى ذلك إلى أن أغلب المنتسبين لهذه الفئة متزوجون ولديهم التزامات أسرية ومعيشية مرتفعة، تشمل مصاريف الأطفال، التعليم، السكن، وغيرها من الأعباء، ما يجعل الراتب غير كافٍ لتغطية احتياجاتهم اليومية.

أما الفئة الأخيرة (أكثر من 50 سنة)، فرغم ضآلة عدد أفرادها، فإن نسبة عدم الرضا كانت مرتفعة أيضاً. ويرجع ذلك إلى كون هذه الفئة غالباً ما تتحمل أعباء عائلية ممتدة، تشمل إعالة الأبناء ومساعدتهم في مراحل التعليم العالي، إلى جانب تطاعنهم نحو مرحلة تقاعدهم ماديًّا. ويبدو من خلال إفاداتهم أنهم يرون في الراتب الحالي عائقاً لتحقيق الاستقرار بعد التقاعد، ما يدفع بعضهم للتفكير في بدائل مهنية أخرى خارج إطار الوظيفة الرسمية.

بناء على ذلك، يتضح أن الراتب يعد عاملاً مؤثراً في رضا الموظفين داخل المؤسسة، وأن تقييم هذا العامل يرتبط بشكل وثيق بمتغيرات مثل السن، والوضع العائلي، وطبيعة المسؤوليات المعيشية.

الجدول رقم (10) يوضح مدى شعور العمال حول تناسب الراتب المنحوم مع الجهد المبذول

السن	أقل من 30	تكرارات	هل تشعر أن ما يتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول		المجموع	
			نعم	لا		
من 30 إلى 50	تكرارات	2	11	13	25.0%	
		النسبة المئوية	28.6%	24.4%		
أكبر من 50	تكرارات	5	33	38	73.1%	
		النسبة المئوية	71.4%	73.3%		
المجموع	تكرارات	0	1	1	1.9%	
		النسبة المئوية	0.0%	2.2%		
		7	45	52		
		100.0%	100.0%	100.0%		

تكشف نتائج الجدول أعلاه عن أن غالبية المبحوثين (45 فرداً) عبروا عن عدم رضاهم بخصوص مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول، في حين صرَّح 7 فقط بأنهم يرون توافقاً بين الأجر والجهد. وهو ما يعكس بوضوح شعوراً عاماً بعدم الإنفاق في المقابل المادي الذي يتقاضاه العمال مقابل مجهوداتهم داخل المؤسسة.

وعند تحليل الإجابات بحسب الفئة العمرية، يتبيَّن أن الفئة الأقل من 30 سنة أظهرت نسباً متقاربة نسبياً؛ حيث يرى 28.6% منهم أن الأجر يتناسب مع الجهد، مقابل 24.4% عبروا عن عكس ذلك. ويمكن تفسير هذا التباين بدرجة أقل من المطالب المعيشية والالتزامات لدى هذه الفئة، إضافة إلى حداثة عهدهم بالوظيفة، مما يجعلهم أكثر تساهلاً في تقييم مدى تناسب الأجر مع الجهد.

أما الفئة الوسطى (30-50 سنة)، فقد سجلت أعلى نسبة من المبحوثين غير الراضين عن توافق الأجر مع الجهد المبذول، حيث بلغت 73.3%， مقابل 71.4% من بين الراضين. وتنظر هذه المعطيات وجود تناقض في النسب، قد يعزى إلى تفاوت طبيعة المهام داخل نفس الفئة أو اختلاف مستوى الراتب باختلاف الرتبة والموقع الوظيفي، غير أن الاتجاه العام في هذه الفئة يميل إلى الشعور بالإجحاف المالي، لا سيما بالنظر إلى سنوات الخدمة الطويلة والأعباء المهنية والاجتماعية المرتفعة.

أما الفئة الأكبر من 50 سنة، فقد عبرت بنسبة 2.2% فقط عن عدم توافق الأجر مع الجهد، ويبدو أن عدد أفراد هذه الفئة في العينة كان محدوداً، ما يجعل التمثيل الإحصائي لها غير كافٍ لاستخلاص استنتاجات دقيقة، رغم أن مؤشرات الرضا كانت سلبية أيضاً.

شكل عام، تُظهر هذه النتائج أن الشعور بعدم التناسب بين الأجر والجهد يزداد مع التقدم في العمر وطول سنوات الخدمة، مما يفرض على المؤسسة التفكير في آليات تحفيزية منزنة تراعي الفروقات في الأكاديمية والمجهودات المبذولة، وذلك للحد من الإحساس بالعنف الوظيفي وتحقيق الرضا المهني.

الجدول رقم (11) يوضح مدى إسهام الأجر الجيد في التزام وانضباط العمال في العمل

		س3	هل الأجر الجيد يساهم في التزامك وانضباطك أكثر بالعمل		المجموع
السن	عمر		نعم	لا	
		تكرارات	11	2	13
من 30 إلى 50	عمر	نسبة المئوية	23.9%	33.3%	25.0%
		تكرارات	34	4	38
أكبر من 50	عمر	نسبة المئوية	73.9%	66.7%	73.1%
		تكرارات	1	0	1
المجموع	عمر	نسبة المئوية	2.2%	0.0%	1.9%
		تكرارات	46	6	52
		نسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين (46 فرداً) يرون أن الأجر الجيد يسهم بشكل مباشر في تعزيز التزامهم وانضباطهم في العمل، مقابل 6 فقط صرّحوا بعدم وجود علاقة بين الأجر والانضباط الوظيفي. وهو ما يشير إلى وجودوعي متزايد لدى العمال بارتباط الحافز المادي بالسلوك المهني.

عند تحليل النتائج وفق الفئات العمرية، نلاحظ أن الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) أظهرت تبايناً في الآراء؛ حيث صرَّح 23.9% منهم بأن الأجر الجيد يحفزهم على الالتزام والانضباط، في حين اعتبر 33.3% أن ذلك لا يؤثر في سلوكهم المهني. ويمكن تفسير هذا التباين بحداثة تجربة العمل لدى هذه الفئة، حيث يُظهر بعضهم حماسة والتزاماً نابعين من الدافعية الذاتية أو الرغبة في إثبات الذات، أكثر من ارتباط ذلك بالحافز المالي.

أما الفئة الوسطى (30–50 سنة)، فقد أكدت أغلبية أفرادها (73.9%) على أهمية الأجر الجيد في رفع مستوى الانضباط والالتزام، في حين عبر 66.7% من الأقلية داخلها عن عدم تأثير الأجر على سلوكهم المهني. ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة غالباً ما تكون قد استقرت وظيفياً، وتحمّلت مسؤوليات أسرية واجتماعية أكبر، مما يجعلها ترى في الاستقرار المالي عاملاً ضرورياً للاستمرار بأداء مهني عالٍ.

فيما يخص الفئة الأخيرة (أكبر من 50 سنة)، فقد كانت نسبة التأييد لفكرة تأثير الأجر على الانضباط ضئيلة (2.2%)، ولم تسجل أي حالة رفض، ما قد يفسر بقلة عدد أفراد هذه الفئة في العينة المدروسة، أو ببلوغهم مرحلة مهنية لا يشكل فيها الأجر العنصر الحاسم في الالتزام المهني.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الأجر الجيد يعد أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي، خصوصاً لدى الفئات ذات الأقدمية والخبرة. أما الفئات الجديدة، وإن أظهرت حماسة للعمل، فإن دافعها أحياناً يكون نابعاً من الرغبة في التثبت الوظيفي وإثبات الذات أكثر من كونه مرتبطًا بالعائد المالي.

الجدول رقم (12) يوضح مدى منح المؤسسة للمكافآت والمبالغ المالية (شهرية سنوية) للبعض العاملين

بها

4			هل تمنحك مؤسستك أي مكافآت ومتى؟		المجموع	
السن	نسبة المئوية	تكرارات	نعم	لا		
اقل من 30	33.3%	تكرارات	4	9	13	
			نسبة المئوية	22.5%	25.0%	
من 30 إلى 50	66.7%	تكرارات	8	30	38	
			نسبة المئوية	75.0%	73.1%	
أكبر من 50	0.0%	تكرارات	0	1	1	
			نسبة المئوية	2.5%	1.9%	
المجموع		تكرارات	12	40	52	
		نسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية المبحوثين (40 من أصل 52) صرّحوا بأنهم لا يستفيدون من مكافآت أو مبالغ مالية شهرية أو سنوية تمنحها المؤسسة، مقابل 12 فقط أجابوا بنعم. وهو ما يعكس محدودية نظام التحفيز المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

عند تفصيل النتائج حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) أظهرت نسبة رضا أعلى نسبياً، حيث أفاد 33.3% منهم بتلقيهم مكافآت مالية، مقابل 22.5% صرّحوا بعدم الاستفادة منها. ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة تمثل شريحة العمال الجدد والمبتدئين الذين غالباً ما يكونون محل متابعة وتشجيع من طرف الإدارة، لاسيما عند أدائهم أعمالاً إضافية أو قيامهم بالمناوبات الليلية، مما يجعلهم مستهدفين أكثر بسياسة التحفيز.

أما الفئة العمرية المتوسطة (30-50 سنة)، فقد بلغت نسبة من أفادوا باستفادتهم من المكافآت 66.7%， في حين بلغت نسبة غير المستفيدن 75.0%， وهو ما يشير إلى تناقض في التصورات أو تفاوت في آليات توزيع المكافآت داخل المؤسسة، وربما غياب معيار موحد للمنح.

فيما يخص الفئة الأكبر من 50 سنة، فقد كانت نسبة الذين صرّحوا بعدم تلقيهم أي مكافآت 2.5% فقط، وهو رقم ضئيل يعكس قلة تمثيل هذه الفئة في العينة، أو احتمال ضعف مساهمتهم في الأعمال الإضافية بحكم قربهم من سن التقاعد أو تمركزهم في مهام لا تتطلب ذلك.

بوجه عام، تكشف هذه النتائج عن محدودية نظام المكافآت بالمؤسسة، كما تسلط الضوء على تباين الاستفادة منها بين الفئات العمرية، بما يستدعي مراجعة معايير التحفيز لضمان العدالة وتحقيق رضا وظيفي أكبر لدى جميع العاملين.

الجدول رقم (13) يوضح مدى استفادة العمال وتحصلهم على المكافآت أو الزيادات في الأجر

السن	أقل من 30	النكرارات	هل سبق وان تحصلت على أي مكافآت أو زيادات في الأجر		المجموع
			نعم	لا	
من 30 إلى 50	النكرارات	7	6	13	13
		31.8%	20.0%	25.0%	25.0%
	النسب المئوية	14	24	38	38
		63.6%	80.0%	73.1%	73.1%
أكبر من 50	النكرارات	1	0	1	1
		4.5%	0.0%	1.9%	1.9%
	النسب المئوية	22	30	52	52
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
المجموع					

يظهر الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين صرحوا بعدم استفادتهم من مكافآت أو زيادات مالية، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ"لا" حوالي 57.7% (30 مبحوثاً)، مقابل 42.3% (22 مبحوثاً) صرروا بتلقيهم مثل هذه الحوافز.

بتحليل النتائج حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن فئة العاملين دون سن 30 سنة كانت الأكثر حصولاً على المكافآت والزيادات، حيث أجاب 31.8% منهم بـ"نعم"، مقابل 20.0% أجابوا بـ"لا". ويمكن تفسير ذلك بكون هذه الفئة تضم عملاً جدداً في بداية مسارهم المهني، ما يجعلهم محل اهتمام الإدارة بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على الاستمرار.

أما الفئة العمرية (30-50 سنة)، فقد أظهر تحليل البيانات أن 63.6% من المجيبين الذين استفادوا من المكافآت ينتمون إليها، غير أن نسبة الذين صرروا بعدم الاستفادة منها كانت أكبر، إذ بلغت 80.0%. ويعكس ذلك تفاوتاً واضحًا داخل الفئة ذاتها، قد يعزى إلى اختلاف في طبيعة المناصب أو غياب معايير واضحة وعادلة في توزيع الحوافز.

بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فما فوق، فقد شكلت نسبة ضعيفة جدًا من المستفيدين (4.5%)، مع انعدام التصريح بعدم الاستفادة، وهو ما يفسّر إما بقلة عددهم في العينة أو بتحولهم إلى مهام إشرافية لا تخضعهم لنفس آليات التقييم والتحفيز.

بشكل عام، توضح النتائج أن سياسة توزيع المكافآت والزيادات داخل المؤسسة تفتقر إلى الشفافية والتوازن، إذ تتركز أكثر على الفئات العمرية الأصغر، رغم أن الفئات الأخرى تحمل أعباء أكبر وخبرة أطول. وهو ما يستدعي مراجعة منظومة التحفيز لضمان العدالة وتعزيز الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (14) : يوضح مدى شعور العمال بالرضا على المكافآت الممنوحة بالعمل

		هل تشعر بالرضا على المكافآت الممنوحة بالعمل	المجموع	
س6			نعم	لا
الجنس	ذكر	التكرارات	10	26
	أنثى	النسب المئوية	62.5%	74.3%
المجموع	ذكر	التكرارات	6	9
	أنثى	النسب المئوية	37.5%	25.7%
		التكرارات	16	35
		النسب المئوية	100.0%	100.0%
				51

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون بالرضا تجاه المكافآت الممنوحة من قبل المؤسسة، حيث بلغت نسبة غير الراضين 68.6% (35 مبحوثاً)، مقابل 31.4% فقط (16 مبحوثاً) صرحوا برضاهem.

عند تحليل البيانات حسب متغير الجنس، يتضح أن 62.5% من الذكور الذين شملهم الاستبيان عبروا عن رضاهem، في حين بلغت نسبة غير الراضين منهم 74.3%， ما يعكس تناقضًا في النسب قد يشير إلى تناقض في فهم أو تفسير طبيعة المكافآت. أما الإناث، فقد أجبت 37.5% منهن بـ"نعم"، بينما كانت نسبة غير الراضيات أيضًا 37.5%， ما يدل على تساوي الرأيين داخل هذه الفئة.

بوجه عام، تُظهر النتائج أن الغالبية الساحقة من الذكور والإإناث لا يشعرون بالرضا حيال نظام المكافآت، ويُعزى ذلك أساساً إلى ضعف قيمتها المالية وعدم انتظامها، إضافة إلى شعور الموظفين بعدم عدالة توزيعها وعدم شفافيتها.

تعكس هذه المعطيات الحاجة إلى مراجعة شاملة لسياسة التحفيز داخل المؤسسة، بحيث تبني على معايير موضوعية وواضحة، وتكون قادرة على الاستجابة لطلعات العاملين وتقدير مجدهم، وهو ما من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

الجدول رقم (15): يوضح مدى إسهام المكافآت والزيادات في دفع العمال للبقاء والاستمرار

		هل المكافآت والزيادات تدفعك للبقاء والاستمرار		المجموع		
		نعم	لا			
الجنس	ذكر	النكرارات	29	7	36	
		النسب المئوية	78.4%	46.7%	69.2%	
الجنس	انثى	النكرارات	8	8	16	
		النسب المئوية	21.6%	53.3%	30.8%	
المجموع		النكرارات	37	15	52	
		النسب المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن غالبية المبحوثين صرحو بأن المكافآت تساهم في تحفيزهم على البقاء والاستمرار في العمل، حيث أجاب 37 فرداً بـ"نعم"، مقابل 15 أجابوا بـ"لا".

وبحسب متغير الجنس، أظهرت النتائج أن نسبة الذكور الذين يرون أن المكافآت تدفعهم للاستمرار في العمل بلغت 78.4%， بينما بلغت نسبة الرافضين لهذا الطرح من الذكور 46.7%. أما الإناث، فقد بلغت نسبة المؤيدات لفكرة تأثير المكافآت على الاستمرار في العمل 21.6%， في حين أن 53.3% منهن صرحن بعدم وجود تأثير يذكر للمكافآت على بقائهن في المؤسسة.

تظهر هذه النتائج بوضوح أن تأثير المكافآت في تعزيز الاستقرار المهني أكثر وضوحاً لدى الذكور، ويعزى ذلك إلى الأدوار الاجتماعية والاقتصادية التي يتحملها الرجل، خصوصاً في ما يتعلق بإعالة الأسرة وتوفير متطلباتها. فالمكافآت تعدّ عاملاً مساعداً في تخفيف العبء المالي وتعزيز الشعور بالجدوى الاقتصادية للعمل.

أما بالنسبة للإناث، فيبدو أنهن أكثر ميلاً إلى البحث عن وظيفة مستقرة ودخل ثابت دون إيلاء أهمية كبيرة للمكافآت كعنصر حاسم في الاستمرار بالعمل، خاصةً بالنظر إلى مسؤولياتهن العائلية التي قد تتطلب تفرغاً جزئياً وتجنب العمل الإضافي والمناوبات الليلية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن فعالية نظام المكافآت تختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي للمبحوثين، مما يستدعي اعتماد سياسات تحفيزية تراعي خصوصية كل فئة لضمان استدامة الأداء والرضا المهني.

الجدول رقم (16) يوضح مدى تقديم المؤسسة لإمتيازات من نقل وإطعام وإقامة

		8	هل تقدم مؤسستك أي إمتيازات نقل، إطعام، إقامة		المجموع
ذكر	الجنس		نعم	لا	
أنثى	ذكر	التكارات	12	24	36
		النسب المئوية	80.0%	64.9%	69.2%
	أنثى	التكارات	3	13	16
		النسب المئوية	20.0%	35.1%	30.8%
المجموع		التكارات	15	37	52
		النسب المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين صرّحوا بعدم استفادتهم من أي إمتيازات تتعلق بالنقل أو الإطعام أو الإقامة، حيث بلغ عدد الذين أجابوا بـ"لا" 37 مبحوثاً، مقابل 15 فقط أجابوا بـ"نعم".

وبحسب التوزيع حسب الجنس، فإن نسبة الذكور الذين صرّحوا باستفادتهم من هذه الامتيازات بلغت 80.0%， في حين بلغت نسبة الذكور الذين لم يستفيدوا 64.9%。 أما في ما يخص الإناث، فقد بلغت نسبة المستفيدات 20.0% فقط، مقابل 35.1% صرّحن بعدم حصولهن على أي من هذه الامتيازات.

من خلال الاطلاع على ظروف المؤسسة محل الدراسة، تبين أن الامتيازات المتوفرة – وإن كانت محدودة – تمثلت في توفير الإطعام والإقامة، واستفادت منها بعض الفئات من العمال، لا سيما الذكور منهم. ويعود ذلك إلى طبيعة المهام التي يشغلها هؤلاء، حيث تضم هذه الفئة أطباء وممرضين تم تحويلهم من مؤسسات صحية أخرى أو تم تعينهم من خارج البلدية، ما يبرر استفادتهم من خدمات الإقامة والنقل أكثر من غيرهم.

أما الفئة النسوية، فقد جاءت نسبة استفادتها أقل، وهو ما قد يعزى إلى تمركز أغلب العاملات داخل محيط المؤسسة أو ضمن نفس البلدية، مما يقلل الحاجة إلى الأم.

الجدول (17) يوضح مدى استفادة العمال من إحدى هذه الامتيازات أو كلها

		س 9	هل سبق وان استفدت من إحدى الامتيازات أو كلها		المجموع
			نعم	لا	
ذكر الجنس	ذكر	النكرارات	11	25	36
		النسب المئوية	73.3%	67.6%	69.2%
أنثى	أنثى	النكرارات	4	12	16
		النسب المئوية	26.7%	32.4%	30.8%
المجموع		النكرارات	15	37	52
		النسب المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلب المبحوثين أجروا بـ"لا" بخصوص استفادتهم من امتيازات المؤسسة، حيث بلغ عددهم 37 من أصل 52، مقابل 15 فقط صرحوا بأنهم سبق وأن استفادوا من إحدى الامتيازات أو جميعها.

وعند تحليل النتائج حسب الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور الذين أجروا بـ"نعم" بلغت 73.3% من إجمالي المستفيدين، في حين بلغت نسبة الذكور من بين غير المستفيدين 67.6%. أما الإناث، فقد بلغت نسبتهن من المستفيدين 32.4%， مقابل 26.7% من غير المستفيدين.

هذا التوزيع يشير إلى أن الذكور هم الفئة الأكثر استفادة من الامتيازات مقارنة بالإإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بعدة عوامل تنظيمية واجتماعية، من بينها:

أن العديد من الذكور يشغلون مناصب ميدانية أو إدارية عليا تجعلهم أكثر عرضة للاستفادة من الامتيازات (نقل، إطعام، إقامة).

بعض الذكور يعملون في ظروف عمل أكثر صعوبة (مناويات ليلية، تنقلات بين البلديات)، مما يجعلهم مؤهلين أكثر لنيل هذه الامتيازات.

في المقابل، قد ينظر إلى النساء في بعض المؤسسات بنوع من الحذر فيما يتعلق بالمناوبة أو الإقامة خارج مقر السكن، لأسباب اجتماعية وثقافية، مما يحدّ من استفادتهن من هذه التسهيلات.

بناء عليه، يبدو أن توزيع الامتيازات داخل المؤسسة لا يتم بطريقة متوازنة بين الجنسين، ما قد يعكس على شعور بعض الفئات بعدم العدالة في المعاملة و يؤثر على دافعيتهم المهنية.

الجدول رقم (18): يوضح مدى تأثير وانعكاس الامتيازات على راضي العمل عن العمل واستمرارهم به

10 س			هل ترى ان هذه الامتيازات تسهل العمل وتساهم في استمرارك بالعمل وعدم تركه وجعلك راضيا عنه		المجموع	
			نعم	لا		
ذكر الجنس	ذكر الجنس	التكرارات	28	8	36	
		النسب المئوية	70.0%	66.7%	69.2%	
أنثى	أنثى	النكرارات	12	4	16	
		النسب المئوية	30.0%	33.3%	30.8%	
المجموع		النكرارات	40	12	52	
		النسب المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأن الامتيازات (مثل النقل، الإطعام، الإقامة...) تساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي وتشجعهم على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 40 فرداً من أصل 52، أي ما يمثل الأغلبية، مقابل 12 فرداً فقط أجابوا بـ"لا".

عند توزيع النتائج حسب الجنس، نلاحظ ما يلي:

بلغت نسبة الذكور الذين يرون أن الامتيازات تساهم في الاستمرار والرضا 70.0% من إجمالي من أجابوا بـ"نعم"، بينما بلغت نسبتهم بين من أجابوا بـ"لا" 66.7%.

أما الإناث، فمثُل 30.0% من المستفيدين الذين أجابوا بـ"نعم"، مقابل 33.3% من الرافضين الذين أجابوا بـ"لا".

تشير هذه النتائج إلى أن الذكور يبدون اهتماماً أكبر بالامتيازات المهنية، ويعتبرونها محفزاً مهماً للاستمرار في العمل، الأمر الذي قد يرتبط بطبيعة الأدوار الاجتماعية المنوطة بهم، مثل مسؤولية إعالة الأسرة، والسعى نحو تحسين الدخل وتوسيع فرص الاستقرار المالي.

في المقابل، تظهر النتائج أن الإناث يولّن اهتماماً أكبر بالاستقرار الوظيفي والدخل الثابت، أكثر من سعيهن نحو الامتيازات المتغيرة. ويعزى هذا إلى أن المرأة، في أغلب الحالات، لا تتحمل وحدها العبء المالي للأسرة، أو تكون أقل استعداداً للتقلّل والمناوبة بسبب التزاماتها العائلية والاجتماعية، ما يجعلها تفضل بيئة عمل مستقرة على الامتيازات المتقلّلة.

تُبرز هذه البيانات وجود فروق نوعية حسب الجنس في تقدير أثر الامتيازات المهنية على الرضا والاستمرار في العمل، وهو ما يدعو المؤسسة إلى مراعاة هذه الفروق عند صياغة سياسات التحفيز، بما يضمن تلبية احتياجات الفئات المختلفة ويسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي العام.

الجدول رقم : (19) يوضح مدى تقديم المؤسسة لرعاية صحية لعمالها

		11 س	هل تقدم مؤسستك الرعاية الصحية لعمالها		المجموع	
			نعم	لا		
الاقدمية	اقل من عامين	التكرار	3	3	6	
		النسبة المئوية	7.1%	30.0%	%11.5	
	من 2 الى 10 سنوات	التكرار	13	3	16	
		النسبة المئوية	31.0%	30.0%	30.8%	
	10 سنوات فما فوق	التكرار	26	4	30	
		النسبة المئوية	61.9%	40.0%	57.7%	
المجموع		التكرار	42	10	52	
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقدم الرعاية الصحية لعمالها، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 42 فرداً من أصل 52 ، مقابل 10 أفراد فقط أجابوا بـ"لا" ، ما يعكس توفر شكل من أشكال الخدمات الصحية داخل المؤسسة، على الأقل من وجهة نظر الأغلبية.

عند تحليل النتائج حسب مدة الأقدمية في المؤسسة، نلاحظ ما يلي:

- العمال الذين نقل أقدميتهم عن سنتين :بلغت نسبة من صرّحوا بتوفّر الرعاية الصحية 7.1% فقط، مقابل 20.0% أجابوا بـ"لا".

هذا قد يشير إلى ضعف إدماج العمال الجدد في النظام الصحي للمؤسسة، أو عدم اطلاعهم الكافي على الخدمات المتاحة لهم.

- العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 2 و10 سنوات :بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 31.0% ، في حين بلغت نسبة من أجابوا بـ"لا" 30.0% ، ما يظهر تقارباً في التصورات، وربما يعكس تفاوتاً في الاستفادة الفعلية أو ضعف التواصل بشأن هذه الخدمات.
- العمال الذين تتجاوز أقدميتهم 10 سنوات :بلغت نسبة المستفيدين الذين أجابوا بـ"نعم" 61.9% ، بينما بلغت نسبة من أجابوا بـ"لا" 40.0% ، وهو ما يشير إلى أن العمال القديمي أكثر وعياً أو استفادةً من خدمات الرعاية الصحية المقدمة من المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح مدى تقديم المؤسسة لتعويضات والتأمينات عن الحوادث والإمراض المهنية بالعمل

الاقدمية	س12	هل تقدم مؤسستك تعويضات وتؤمنات عن الحوادث والإمراض المهنية بالعمل			المجموع	
			نعم	لا		
الاقدمية	اقل من عامين	التكرار	3	3	6	
		النسبة المئوية	8.1%	21.4%	11.8%	
	من 2 الى 10 سنوات	التكرار	12	4	16	
		النسبة المئوية	32.4%	28.6%	31.4%	
	10 سنوات فما فوق	التكرار	22	7	29	
		النسبة المئوية	59.5%	50.0%	56.9%	
المجموع		التكرار	37	14	51	
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقدم تعويضات وتأمينات عن الحوادث والأمراض المهنية، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 37 "مبحوثاً، أي ما يمثل النسبة الأكبر، مقابل 14 مبحوثاً أجابوا بـ"لا"، وهو ما يعكس وجود نظام تأمين مهني قائم داخل المؤسسة، ولو بشكل متقارب.

عند توزيع الإجابات حسب أقدمية العمل في المؤسسة، تظهر النتائج التالية:

-العاملون لأقل من سنتين: بلغت نسبة الذين صرّحوا بأن المؤسسة تقدم تعويضات وتأمينات 8.1% فقط، مقابل 21.4% أجابوا بـ"لا". هذا يشير إلى ضعف إدماج أو إطلاع هذه الفئة على حقوقها التأمينية، أو ربما عدم شعورها بالحماية الكافية داخل المؤسسة.

-العاملون من 2 إلى 10 سنوات: أفاد 32.4% منهم بأن المؤسسة توفر التعويضات والتأمينات، مقابل 28.6% يرون العكس. هنا نلاحظ تقارباً في وجهات النظر، ما يدل على وجود تفاوت حقيقي في الاستفادة أو قصور في تفعيل آليات التأمين لجميع الأفراد بشكل عادل.

-العاملون لأكثر من 10 سنوات: بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 59.5% ، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الفئات، ما يوحي بأن العمال القدامى أكثر استفادة وثقة في نظام التأمين، في حين بلغت نسبة الرافضين لهذا الطرح (من الفئات الأقل أقدمية) 50% ، ما يعكس فجوة إدراكية أو فعلية في الاستفادة من هذه الخدمة.

تشير هذه المعطيات إلى وجود علاقة طردية بين الأقدمية والرضا عن التغطية التأميني، فمن المرجح أن يكون العمال القدامى قد مروا بتجارب فعلية للاستفادة من النظام التأميني أو أصبح لديهموعي أفضل بحقوقهم، على عكس العمال الجدد الذين قد يفتقرن للتوجيه أو التوعية المؤسسية.

الجدول رقم (21) يوضح مدى تقديم المؤسسة لتعويضات وتأمينات للمتقاعدين

		س 13	هل تقدم مؤسستك تعويضات وتأمينات للمتقاعدين		المجموع	
			نعم	لا		
الأقديمية	أقل من عامين	التكرار	3	3	6	
		النسبة المئوية	9.4%	15.8%	11.8%	
	من 2 إلى 10 سنوات	التكرار	11	4	15	
		النسبة المئوية	34.4%	21.1%	29.4%	
	10 سنوات فما فوق	التكرار	18	12	30	
		النسبة المئوية	56.2%	63.2%	58.8%	
المجموع		التكرار	32	19	51	
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقدم تعويضات وتأمينات للمتقاعدين، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 32 "فرداً، مقابل 19 فرداً أجابوا بـ"لاً"، ما يشير إجمالاً إلى وجود ثقة متوسطة إلى مرتفعة في النظام التقاعدي داخل المؤسسة.

عند تحليل هذه الآراء بحسب أقدمية العمل، نجد ما يلي:

- أقل من عامين في العمل: بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 9.4% فقط. في المقابل، بلغت نسبة من أجابوا بـ"لاً" 15.8%， ما يشير إلى أن العمال الجدد أقل اطلاعاً أو ثقة في وجود نظام تعويضات للمتقاعدين، وقد يرجع ذلك إلى قلة تجربتهم أو نقص في المعلومات المؤسسية المقدمة لهم.
- أقدمية من 2 إلى 10 سنوات: بلغت نسبة الإجابة بـ"نعم" 34.4%， وهي نسبة تمثل فئة أكثر اطلاعاً أو تفاصلاً مع النظام التقاعدي. بينما بلغت نسبة من أجابوا بـ"لاً" 21.1%， ما يدل على وجود تباين في التقدير والرضا لدى هذه الفئة.
- أكثر من 10 سنوات أقدمية: بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 56.2%， ما يعكس ثقة كبيرة في استفادة المتقاعدين من تعويضات وتأمينات. مع ذلك، تظهر النسبة المقابلة (63.2%) لمن أجابوا بـ"لاً" مفارقة واضحة، وقد تشير إلى انقسام واضح في آراء هذه الفئة، ربما بسبب تفاوت التجارب الشخصية أو المعلومات المتوفرة.

تميل الفئات ذات الأقدمية المرتفعة إلى التصريح بأن المؤسسة تقدم تعويضات للمتقاعدين، وهذا منطقي بحكم اقترابهم من سن التقاعد أو اطلاعهم على حالات زملاء متقاعدين، بالمقابل، نلاحظ تراجع الثقة أو غموض الرؤية لدى الفئات الأحدث توظيفاً، ما يبرز ضعف التواصل أو غياب الشفافية المؤسسية في شرح أنظمة التقاعد والتأمين.

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين تقديم الرعاية الصحية والتأمينات والشعور بالرضا عن الوظيفة والمؤسسة وإسهام ذلك في واستمرار العمال بالعمل

	القاهرة	أقل من عامين	من 2 إلى 10 سنوات	10 سنوات فما فوق	هل يساهم تقديم الرعاية الصحية والتأمينات بشعورك بالرضا عن وظيفتك ومؤسستك واستمرار العمل بها		المجموع
					نعم	لا	
القاهرة		التكرار	النسبة المئوية	5	1	6	11.8%
				11.6%	12.5%	15	
	التكرار	النسبة المئوية	13	2	25.0%	29.4%	11.8%
			30.2%	6	30	58.8%	
	النسبة المئوية	25	58.1%	62.5%	52	100.0%	100.0%
		النسبة المئوية	43	9	52	100.0%	
المجموع							

تبين نتائج الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين عبروا عن رضاهم عن المؤسسة، واعتبروا أن تقديم الرعاية الصحية والتأمينات يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي ويشجعهم على الاستمرار في العمل، حيث أجاب 43 مبحوثاً بـ"نعم"، مقابل 9 فقط أجابوا بـ"لا".

عند تفصيل النتائج حسب أقدمية العمل، يتضح ما يلي:

العمال الذين تقل أقدميتهم عن عامين: أجاب 11.6% منهم بـ"نعم"، أي يرون أن الرعاية الصحية والتأمينات تسهم في رضاهم واستمرارهم، بينما بلغت نسبة من أجابوا بـ"لا" 12.5%， هذا التوازن النسبي يعكس نوعاً من عدم الوضوح أو ضعف التفاعل المباشر مع النظام التأميني لدى العمال الجدد.

العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين (2 إلى 10 سنوات): أجاب بـ"نعم" 30.2% من هذه الفئة، وهي نسبة دالة على تقدير متزايد لفوائد الرعاية والتأمينات. في المقابل، بلغت نسبة من أجابوا بـ"لا" 25.0%， مما يعكس بعض التفاوت في التجربة الفردية أو اختلاف مستوى الاستفادة من هذه الامتيازات.

العمال الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات: بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 58.1%， وهي النسبة الأعلى، وتدل على نقاء راسخة لدى هذه الفئة بأن الرعاية الصحية والتأمينات تؤثر إيجاباً في رضاه واستقرارهم المهني. أما من أجابوا بـ"لا" في هذه الفئة، فقد شكلوا 62.5% من مجمل الرافضين، ما قد يشير إلى تجارب سلبية سابقة أو عدم تعديل فعلي لبعض الامتيازات رغم الأقدمية.

من الملاحظ أن الرضا المهني المرتبط بالامتيازات يتزايد مع الأقدمية، حيث يدرك العمال القدامى أهمية الرعاية الصحية والتأمينات في دعم استقرارهم المهني والمعنوي.، بينما العاملون الجدد يظهرون نسبة أقل من الرضا، ما يشير إلى حاجة ملحة لسياسة تعريفية أو توجيهية من قبل المؤسسة لشرح مزايا نظام التأمين والرعاية الصحية منذ مراحل التوظيف الأولى.

الجدول رقم (23) يوضح مدى إسهام المكافآت والتعويضات والتأمينات الجيدة في جعل العمال أكثر انضباطاً بالعمل

الاقدمية	المجموع	هل ترى ان المكافآت والتعويضات والتأمينات الجيدة تسهم في جعلك أكثر انضباطاً والتزاماً بالعمل	
		نعم	لا
15			
اقل من عامين	التكرار	4	2
	النسبة المئوية	9.8%	28.6%
من 2 الى 10 سنوات	التكرار	14	2
	النسبة المئوية	31.1%	28.6%
10 سنوات فما فوق	التكرار	27	3
	النسبة المئوية	60.0%	42.9%
المجموع	التكرار	45	7
			52

تشير معطيات الجدول إلى أن الغالبية الساحقة من العمال (45 من أصل 52) (يعتقدون أن تقديم التأمينات والتعويضات الجيدة يسهم في تعزيز الانضباط والالتزام بالعمل ، في حين أن 7 فقط من المبحوثين لا يشاركون هذا الرأي).

تصصيل النتائج حسب الأقدمية في العمل:

العمال بأقل من عامين في المؤسسة: أجاب 9.8% منهم بـ"نعم"، ما يعكس استجابة محدودة رغم قناعتهم الجزئية بدور التأمينات. بينما بلغت نسبة الرافضين من هذه الفئة 28.6% ، وهي نسبة مرتفعة نسبيا، ربما تعكس نقص تجربة مباشرة أو اطلاع على النظام التأميني.

العمال بأقدمية تتراوح بين 2 إلى 10 سنوات: أجاب 31.1% بـ"نعم"، مما يشير إلى زيادة في الوعي بأثر التعويضات على الالتزام. بينما أجاب 28.6% بـ"لا" ، ما يدل على وجود تجارب متباعدة في نفس الفئة.

العمال بأكثر من 10 سنوات: أجاب بـ"نعم" 60.0% " ، وهي أعلى نسبة، تعكس افتتاحاً كبيراً بأن جودة التأمينات تؤثر إيجاباً في الانضباط والسلوك المهني. في المقابل، بلغت نسبة الرافضين 42.9% ، وهي نسبة لافتة، توحى بوجود تقواوت في الاستفادة الفعلية أو عدم توازن في التطبيق رغم الأقدمية.

يتضح من المعطيات أن درجة الاقتناع بأهمية التأمينات والتعويضات ترتفع تدريجيا مع الأقدمية، مما يشير إلى أن الاحتكاك المتواصل بالنظام الاجتماعي داخل المؤسسة يولد تقديرًا أعمق لهذه الامتيازات. في المقابل، فإن نسبة "الرافضين" تبقى حاضرة حتى في الفئات ذات الأقدمية العالية، مما يعكس ضرورة مراجعة آليات تطبيق الامتيازات، وضمان عدالة توزيعها، وشفافية تفعيلها.

بينما العمال الجدد، الذين لا زالوا في مراحلهم الأولى، قد لا يكونون على دراية كافية بالحقوق الاجتماعية، مما يتطلب تعزيز دور الإعلام الداخلي والتكون الإدماجي.

الجدول رقم (24) يوضح علاقة المكافآت والتعويضات والتأمينات الجيد في تقليل غياب العمال

		هل ترى ان المكافآت والتعويضات والتأمينات الجيد يساهم في تقليل غيابك			المجموع
		نعم	لا		
المؤهل العلمي	ثانوي	النسبة المئوية	23	4	27
		التكرار	57.5%	33.3%	51.9%
	جامعي	النسبة المئوية	14	6	20
		التكرار	35.0%	50.0%	38.5%
	دراسات عليا	النسبة المئوية	3	2	5
		التكرار	7.5%	16.7%	9.6%
المجموع			40	12	52
			100.0%	100.0%	100.0%

تشير المعطيات إلى أن أغلب المبحوثين (40 من أصل 52 أجابوا بـ"نعم" على أن المكافآت والتعويضات تساهمن في انضباطهم والتزامهم في العمل، في حين أجاب 12 فقط بـ"لا".

تصنيف النتائج حسب المؤهل العلمي:

ذوو المستوى الثانوي: 57.5% أجابوا بـ"نعم"، وهي أعلى نسبة بين كل الفئات. في المقابل، بلغت نسبة الرافضين 33.3%.

ذوو المستوى الجامعي: بلغت نسبة من أجابوا بـ"نعم" 35.0%， وهي أقل من الفئة السابقة. بينما ارتفعت نسبة من أجابوا بـ"لا" إلى 50.0%， ما يعكس موقفاً أقل إيجابية.

ذوو الدراسات العليا: أجاب بـ"نعم" فقط 7.5% من أفراد هذه الفئة. أما الرافضون فبلغت نسبتهم 9.6%.

تظهر النتائج أن العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي أكثر الفئات تقديرًا للمكافآت والتعويضات، وهو ما يمكن تفسيره بما يلي:

الراتب والرواتب المحددة: حيث تكون أجورهم الأساسية أقل مقارنة بذوي الشهادات الجامعية والعليا، مما يجعلهم أكثر حاجة إلى الحوافز المالية.

الدافع الاقتصادي المباشر : تعد المكافآت تعويضاً حقيقياً عن الجهد، ووسيلة لتحسين الوضع المعيشي.

الحرص على الانضباط يتظاهر هذه الفئة التزاماً أكبر بالحضور، والعمل الإضافي، وتعويض الغيابات، سعياً وراء المكافآت والتحفيزات.

أما ذوي التعليم العالي، فغالباً ما يركزون على الاستقرار الوظيفي والاعتراف المهني أكثر من الامتيازات المتغيرة، وقد يرون أن المكافآت لا تعكس بشكل كافٍ القيمة العلمية أو المهنية لمؤهلاتهم.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية : تساهم الحوافز المعنوية في الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (25) يوضح مدى قيام المؤسسة بالاحتفال في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية وتقديم

العمال

		هل تقوم مؤسستك بالاحتفال في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية وتقديم الجوائز والهدايا لبعض عمالها		المجموع	
		نعم	لا		
المؤهل العلمي	ثانوي	10	17	27	
	التكرار	50.0%	53.1%	51.9%	
	جامي	10	10	20	
	التكرار	50.0%	31.2%	38.5%	
	دراسات عليا	0	5	5	
	التكرار	0.0%	15.6%	9.6%	
المجموع		20	32	52	
		100.0%	100.0%	100.0%	

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجروا بـ "لا"، حيث بلغ عددهم 32 مبحوثاً. أما بالنسبة للتوزيع الإيجابات حسب المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي الذين أجروا بـ "نعم" بلغت 50.0%， في حين بلغت نسبة الذين أجروا بـ "لا" من نفس الفئة %53.1

أما المبحوثين الحاصلين على مؤهل جامعي، فقد كانت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 50.0%， في مقابل 31.2% أجابوا بـ "لا". وبالنسبة للمبحوثين من ذوي الدراسات العليا، فقد بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 7.5%， بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" 9.6%.

تشير هذه المعطيات إلى وجود تقارب في توزيع الإجابات بين فئتي الثانوي والجامعي في ما يخص الإجابة بـ "نعم"، في حين يلاحظ أن نسبة الرافضين أو غير الموافقين (الإجابة بـ "لا") كانت أعلى نسبياً ضمن فئة ذوي المستوى الثانوي، مما قد يعكس اختلافاً في درجة التقدير أو الوعي بموضوع السؤال حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (26) يوضح مدى تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء لعمالها عن العمل المقدم من قبلهم

المؤهل العلمي	ثانوي	التكرار	هل تقدم مؤسستك عبارات شكر وثناء لعمالها عن العمل المقدم من قبلهم		المجموع
			نعم	لا	
ثانوي	التكرار	23	4	27	
		النسبة المئوية	52.3%	50.0%	51.9%
	التكرار	17	3	20	
		النسبة المئوية	38.6%	37.5%	38.5%
جامعي	التكرار	4	1	5	
		النسبة المئوية	9.1%	12.5%	9.6%
المجموع	التكرار	44	8	52	
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، حيث بلغ عددهم 44 مبحثاً، مقابل 8 فقط أجابوا بـ "لا". وعند تحليل الإجابات حسب المستوى التعليمي، نلاحظ ما يلي:

- المبحوثون من ذوي المستوى التعليمي الثانوي شكّلوا النسبة الأكبر ضمن فئة المجيبين بـ "نعم"، حيث بلغت نسبتهم 52.3%， بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" من نفس الفئة 50.0%.
- أما المبحوثون من ذوي المستوى الجامعي، فقد بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 38.6%， مقابل 37.5% أجابوا بـ "لا".

- وفيما يتعلق بذوي الدراسات العليا، بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 9.1%， في حين بلغت نسبة

الذين أجابوا بـ "لا" 12.5%

يتضح من هذه المعطيات أن فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي تمثل الشريحة الأكثر إيجابية في إجاباتها، وهو ما قد يفسر بكون هذه الفئة ترتبط غالباً بوظائف ذات دخل أقل، مما يجعلها أكثر اهتماماً أو استفادة من موضوع السؤال. في المقابل، تظهر فئة ذوي الدراسات العليا بعض التردد أو التحفظ، مما قد يعكس تبايناً في التوقعات أو مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (27) يوضح علاقة منح الشكر وشهادات التقدير والهدايا بتعزيز روح الانتماء بالمؤسسة

		هل منح الشكر وشهادات التقدير والهدايا يعزز روح الانتماء لديك بالمؤسسة ويدفعك للبقاء فيها		المجموع
		نعم	لا	
المؤهل العلمي	ثانوي	25	2	27
	النسبة المئوية	53.2%	50.0%	52.9%
جامعي	التكرار	17	3	19
	النسبة المئوية	36.2%	50.0%	37.3%
دراسات عليا	التكرار	5	0	5
	النسبة المئوية	10.6%	0.0%	9.8%
المجموع		47	5	52
		100.0%	100.0%	100.0%

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقهم على أن منح الشكر، الشهادات، والهدايا يسهم في تعزيز روح الانتماء للمؤسسة، ويدفعهم للبقاء فيها؛ حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 47 مبحوثاً، مقابل 5 فقط أجابوا بـ "لا".

وعند تحليل النتائج وفقاً للمستوى التعليمي، نلاحظ ما يلي:

- المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي ثانوي شكلوا النسبة الأكبر ضمن فئة المجبين بـ "نعم"، إذ بلغت نسبتهم 52.3%， بينما كانت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" من نفس الفئة 50.0%.

- أما الحاصلين على شهادة جامعية، فقد بلغت نسبتهم من بين المجبين بـ "نعم" 38.6%， مقابل 37.5% من أجابوا بـ "لا".

- في حين مثل ذوو الدراسات العليا نسبة 9.1% من فئة الذين أجابوا بـ "نعم"، مقارنة بـ 12.5% من فئة الذين أجابوا بـ "لا".

تبرز هذه النتائج الدور الرمزي والمعنوي للمكافآت غير المادية (الشكر والشهادات والهدايا) في ترسیخ الانتماء لدى العاملين، خاصة لدى الفئات ذات المستوى التعليمي الثانوي، التي قد ترى في هذا النوع من التحفيز تقديرًا معنوياً مهما يعوّض جزئياً عن ضعف التحفيز المادي. كما تؤدي النتائج بأن هذا الشكل من التقدير يعتبر حافزاً فعالاً لدى مختلف المستويات التعليمية، رغم التفاوت النسبي في درجات التأثير.

الجدول رقم (28) يوضح مدى منح إجازات استثنائية للعمال

المؤهل العلمي	ثانوي	نسبة المئوية	هل يتم منح إجازات استثنائية للعمال		المجموع
			نعم	لا	
دراسة عليا	ثانوي	النسبة المئوية	25	2	27
		التكرار	54.3%	33.3%	51.9%
	جامعي	النسبة المئوية	16	4	20
		التكرار	34.8%	66.7%	38.5%
المجموع	دراسة عليا	النسبة المئوية	5	0	5
		التكرار	10.9%	0.0%	9.6%
	المجموع	النسبة المئوية	46	6	52
		التكرار	100.0%	100.0%	100.0%

تشير معطيات الجدول إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا أن مؤسستهم تمنح إجازات استثنائية، حيث بلغ عدد المجيبين بـ "نعم" 46 مبحوثاً، مقابل 6 فقط أجابوا بـ "لا".

وعند توزيع الإجابات حسب المستوى التعليمي، تبرز النتائج التالية:

المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي ثانوي شكّلوا النسبة الأعلى من بين المجيبين بـ "نعم"، حيث بلغت نسبتهم 54.3%， في حين بلغت نسبتهم ضمن فئة المجيبين بـ "لا" 33.3%.

أما الحاصلين على شهادة جامعية، فقد متّوا 34.8% من فئة المجيبين بـ "نعم"، مقابل 66.7% من فئة المجيبين بـ "لا".

وبالنسبة للمبحوثين من فئة الدراسات العليا، فقد بلغت نسبتهم ضمن فئة "نعم" 10.9%， في حين لم يُسجل أي فرد من هذه الفئة ضمن المجيبين بـ "لا" (0.0%).

تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً نسبياً لدى العمال، لا سيما ذوي المستوى التعليمي الثانوي، لسياسة منح الإجازات الاستثنائية، والتي قد تعد شكلاً من أشكال الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة. كما توضح التباين بين الفئات التعليمية، حيث أظهرت فئة الجامعيين نسبة أعلى في الإجابة بـ "لا"، مما قد يشير إلى توقعات أكبر لديهم تجاه آليات الدعم والتحفيز غير المادي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29) يوضح دور وعلاقة الترقية في دفع العمال للعمل والتزام

		هل ترى أن الترقية تدفعك للعمل أكثر وتجعلك تلتزم و تستمر بها	المجموع	
س 21			نعم	لا
الجنس	ذكر	التكرار	22	14
	أنثى	النسبة المئوية	70.0%	70.0%
المجموع	ذكر	التكرار	9	7
	أنثى	النسبة المئوية	30.0%	30.0%
		التكرار	31	21
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%
				52

تظهر نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم" حول تأثير الترقية في دفعهم للعمل والالتزام به، حيث بلغ عددهم 31، في مقابل 21 مبحوثاً أجابوا بـ "لا".

وبحسب توزيع الإجابات حسب الجنس، نلاحظ أنه:

- بلغت نسبة الذكور الذين أجابوا بـ "نعم" 70.0%， واعتبروا أن الترقية تحفزهم على زيادة الجهد والالتزام والاستمرارية في العمل، وهي النسبة ذاتها (70.0%) ضمن فئة المجيبين بـ "لا"، مما يعكس انقساماً واضحاً في مواقف الذكور.

- أما الإناث، فقد بلغت نسبة اللواتي أجبن بـ "نعم" 30.0%， معتبرات أن الترقية تساهم في تعزيز انضباطهن المهني، وهي نفس النسبة المسجلة لدى من أجبن بـ "لا"， أي 30.0%.

تبرز هذه النتائج توازناً بين المواقفين والرافضين من كلا الجنسين حول تأثير الترقية، مما قد يشير إلى شعور مشترك بعدم الاستفادة الفعلية من فرص الترقية لدى الغالبية، أو وجود تصور سلبي عن آليات الترقية داخل المؤسسة، سواء من حيث الشفافية أو العدالة أو التوفيق.

الجدول رقم (30) يوضح تفويض المؤسسة لبعض السلطة والصلاحيات لعمالها

س 22		هل تفوض مؤسستك بعض السلطة والصلاحيات لعمالها		المجموع
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	التكرار	30	5
		النسبة المئوية	78.9%	41.7% 70.0%
	إناث	التكرار	8	7
		النسبة المئوية	21.1%	58.3% 30.0%
المجموع		التكرار	38	12
		النسبة المئوية	100.0%	100.0% 100.0%

يشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين أجابوا بـ"نعم"، حيث بلغ عددهم 38، مقابل 12 مبحوثاً أجابوا بـ"لا".

وعند تفصيل الإجابات حسب الجنس، تبين أن 78.9% من الذكور يرون أن المؤسسة تفوض بعض السلطة والصلاحيات لعمالها، بينما بلغت نسبة الذكور الذين أجابوا بـ"لا" 41.7%. أما الإناث، فقد بلغت نسبة اللواتي أجبن بـ"نعم" 21.1%， في حين أن 58.3% منهن يعتقدن أن المؤسسة لا تفوض لهن سلطة أو صلاحيات.

يرجع هذا التفاوت في منح السلطة إلى طبيعة المجتمع الذكري الذي يهيمن على المناصب الإدارية والقيادية، حيث يتم تفويض السلطة في الغالب للرجال بسبب التزامات النساء المتعددة ككونهن أمهات وزوجات إلى جانب عملهن، إضافة إلى حاجتهن للعطل المرتبطة بالأمومة.

كما يلعب المجتمع والثقافة دوراً جوهرياً في منح الرجال الأولوية، إذ يفضل المجتمع قيادة الرجال على النساء، مما يؤدي إلى تهميش العنصر النسائي مقارنة بالعنصر الذكري. ويفسر تفويض السلطة للرجال بتمتعهم بحرية التنقل وقدرتهم على العمل في أوقات مرنّة، عكس النساء اللاتي ترتبطن بالالتزامات الأسرية، حيث لا يزال المجتمع يحد من حرية المرأة في التنقل والعمل، كما يتعارض مع فرضيات تولي النساء مناصب عليا تتطلب اتصالاً دائمًا بالمؤسسة خارج أوقات العمل.

هذه المعطيات تعكس استمرار وجود قيود ثقافية واجتماعية تحد من حرية النساء في العمل والمشاركة الفاعلة في الواقع القيادي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (31) يبين علاقة منح الصلاحيات والسلطة للعمال بالرضا عن المؤسسة واستمرار العمال بالعمل بها.

س23		هل منح الصلاحيات والسلطة للعمال يعزز رضاك عن مؤسستك ويدفعك للاستمرار في العمل		المجموع
ذكر الجنس	نعم	لا		
	12	2	37	
	%73.9	33.3%	%69.6	
أنثى	34	4	15	
	26.9%	%66.7	%30.8	
المجموع	النكرار	46	6	52
	النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين أجابوا بـ"نعم" على سؤال يتعلق بتقويض المؤسسة لبعض الصلاحيات لعمالها، حيث بلغ عددهم 38، مقابل 12 فقط أجابوا بـ"لا".

وعند تحليل البيانات حسب الجنس، تبين أن نسبة الذكور الذين أجابوا بـ"نعم" بلغت 78.9%， مما يدل على إدراهم الأكبر لوجود هذا النوع من التقويض، في حين بلغت نسبتهم بين من أجابوا بـ"لا" حوالي 41.7%， أما الإناث، فقد بلغت نسبة اللواتي أجبن بـ"نعم" 21.1% فقط، مقابل 58.3% أجبن بـ"لا"، مما يعكس إدراكاً ضعيفاً لتقويض الصلاحيات لديهن أو محدودية الاستفادة من هذا التقويض داخل المؤسسة.

وترجع هذه الفروقات إلى مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية، أبرزها طبيعة المجتمع الذكوري الذي يهيمن على المناصب الإدارية والقيادية، مما يجعل عملية التقويض تمثل لصالح الرجال. كما أن النساء، بحكم التزاماتهن الأسرية والأدوار التقليدية المزدوجة كأمها و الزوجات وعاملات، قد يحرمن من فرص تقلد مناصب تستدعي ممارسة السلطة أو الاتصال الدائم بالإدارة.

وتلعب الثقافة التنظيمية والمجتمعية دوراً في هذا الاتجاه، حيث ما تزال الأولوية تمنح للرجال باعتبارهم أكثر قدرة على التنقل والعمل في أوقات مرنة، خلافاً للنساء اللواتي يواجهن قيوداً تتعلق بالإجازات،

وارتباطات أسرية، وصور نمطية ثقافية لا تشجع على توليهن موقع قيادي تتطلب مرونة في الوقت والتفرغ الوظيفي الكامل.

الجدول رقم (32) يوضح مدى مساهمة المؤسسة بتدريب عمالها

الجنس	ذكر	النسبة المئوية	هل تقوم مؤسستك بتدريب عمالها		المجموع
			نعم	لا	
انثى	ذكر	النسبة المئوية	29	7	36
	انثى	النسبة المئوية	75.7%	53.8%	70.0%
المجموع	ذكر	النسبة المئوية	10	6	16
	انثى	النسبة المئوية	24.3%	46.2%	30.0%
المجموع	ذكر	النسبة المئوية	39	13	52
	انثى	النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين (39 مبحوثاً) أفادوا بأن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها، مقابل 13 مبحوثاً أجابوا بـ"لا". وعند تحليل البيانات حسب الجنس، تبين أن نسبة الذكور الذين أقرروا بوجود تدريب بلغت 75.7%， بينما كانت نسبة الذكور الذين أجابوا بـ"لا" 53.8%. أما بالنسبة للإناث، فقد بلغت نسبة اللواتي أجبن بـ"نعم" 24.3% فقط، في حين بلغت نسبة اللواتي أجبن بـ"لا" 46.2%

تعكس هذه الأرقام تفاوتاً واضحاً في إدراك أو استفادة الجنسين من برامج التدريب داخل المؤسسة. إذ تشير النتائج إلى أن الذكور هم الفئة الأكثر استفادة من هذه البرامج، على عكس الإناث اللواتي تمثلن نسبة أقل في هذا الجانب. ويمكن تفسير هذا التباين بعدة عوامل، أبرزها:

-تهميش العنصر النسوي داخل المؤسسة، ما يفضي إلى حرمان النساء من فرص التكوين والتطوير المهني.

-ضعف الوعي لدى بعض العاملات بأهمية التدريب في تعزيز الكفاءة المهنية وضمان التطور الوظيفي.

-غياب المطالبة الفعلية من طرف النساء بحقوقهن في هذا المجال، نتيجة لثقافة مهنية تقليدية لا تشجع على المساواة في الفرص.

إن هذا الواقع يبرز الحاجة إلى مراجعة سياسات التدريب والتأهيل داخل المؤسسات، بما يضمن تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث، ويعزز مبدأ العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (33) يوضح مدى مساهمة التدريب الذي تقدمه المؤسسة في تطوير مهارة العمال

25 س		هل التدريب الذي تقدمه مؤسستك يساهم في تطوير مهاراتك	المجموع		
ذكر الجنس	نحو		نعم	لا	
النحو	الذكر	النكرار	34	2	36
		النسبة المئوية	73.9%	33.3%	69.2%
	الإناث	النكرار	12	4	16
		النسبة المئوية	26.1%	66.7%	30.8%
المجموع		النكرار	46	6	52
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%

تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين (46 فرداً) أفادوا بأن التدريب الذي تقدمه المؤسسة يسهم في تطوير مهاراتهم، في حين عبر 6 فقط عن عدم اتفاقهم مع ذلك.

وبحسب التوزيع حسب الجنس، نلاحظ أنه:

- نسبة الذكور الذين أكدوا فاعلية التدريب في تطوير مهاراتهم بلغت 73.9% ، مقابل 33.3% منهم رأوا العكس.
- أما لدى الإناث، فقد بلغت نسبة من وافقن على فاعلية التدريب 26.1% ، في حين بلغت نسبة من لم يرين ذلك 66.7%.

تعكس هذه النتائج تقليقاً واضحاً في تقييم أثر التدريب بين الذكور والإناث؛ حيث يظهر أن الذكور أكثر اقتناعاً بجدوى البرامج التربوية المقدمة، وربما أيضاً أكثر استفادة منها، مقارنة بالإناث. ويمكن تفسير ذلك إلى أحد الأسباب التالية:

- هيمنة الذكور على فرص التدريب والتطوير المهني داخل المؤسسة.
- ضعف ملائمة محتوى التدريب لاحتياجات النساء أو إقصائهن من المشاركة الفعلية.
- تدني الوعي لدى بعض الإناث بأهمية التدريب، أو عدم إشراكهن في مراحل تصميم وتنفيذ هذه البرامج.

الجدول رقم (34) يوضح مدى امتلاك العمال لحق تقديم بعض المقترنات

		هل يمتلك العمال حق تقديم بعض المقترنات بالمؤسسة	المجموع			
س26			1	2		
الجنس	ذكر	التكرار	23	13	36	
		النسبة المئوية	74.2%	61.9%	69.2%	
انثى	انثى	التكرار	8	8	16	
		النسبة المئوية	25.8%	38.1%	30.8%	
المجموع		التكرار	31	21	52	
		النسبة المئوية	100.0%	100.0%	100.0%	

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين (31 فرد) أكدوا أن العمال يملكون حق تقديم بعض المقترنات داخل المؤسسة، مقابل 21 فرداً نفوا ذلك.

وعند تحليل البيانات حسب الجنس، نلاحظ أنه:

- نسبة الذكور الذين أقرروا بوجود هذا الحق بلغت 74.2% ، بينما بلغت نسبة من أنكروا ذلك 61.9%.

• أما لدى الإناث، فقد بلغت نسبة من وافقن على وجود هذا الحق 25.8% ، في حين بلغت نسبة الرافضات. 38.1%.

تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة واضحة في فرص المشاركة بين الجنسين، حيث يُمنح الذكور مساحة أكبر لتقديم المقترنات مقارنة بالإإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بما يلي:

- هيمنة الذكور على مراكز القرار والمناصب الإدارية التي تسهل عملية إبداء الرأي والمشاركة.
- ضعف تمكين النساء داخل المؤسسة، سواء على مستوى الثقة أو إتاحة الفرص.
- غياب آليات تشاركية عادلة تضمن إشراك جميع الفئات دون تمييز.

وبالتالي، فإن تعزيز ثقافة المشاركة الداخلية يتطلب إعادة النظر في السياسات التنظيمية لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين، وتحفيز كافة العمال على المساهمة في تطوير المؤسسة من خلال المقترنات البناءة.

الجدول رقم (35) يوضح مدى استشارة المؤسسة لعمالها

السن	نسبة المئوية	هل تستشيرك مؤسستك		المجموع
		1	2	
أقل من 30	النسبة المئوية	4	9	13
	التكرار	15.4%	36.0%	25.5%
من 30 إلى 50	النسبة المئوية	22	16	37
	التكرار	80.8%	64.0%	72.5%
أكبر من 50	النسبة المئوية	1	0	1
	التكرار	3.8%	0.0%	2.0%
المجموع	النسبة المئوية	27	25	52
	التكرار	100.0%	100.0%	100.0%

كشفت نتائج الجدول أن 27 مبحوثاً أكدوا أن المؤسسة تقوم باستشارتهم، بينما 25 مبحوثاً نفوا ذلك، ما يدل على انقسام الآراء حول مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار.

يتضح أن الفئة العمرية ما بين 30 و50 سنة هي الأكثر استقادة من آليات الاستشارة داخل المؤسسة، بينما الفئة الأقل من 30 سنة تعاني من ضعف إشراكتها في اتخاذ القرار. أما الفئة التي تفوق 50 سنة فتمثل نسبة ضئيلة من المبحوثين، ما قد يفسر انخفاض مشاركتهم عموماً.

ويعود هذا التفاوت أساساً إلى:

- عامل الخبرة والأقدمية، إذ غالباً ما يُمنح العمال الأكبر سنًا ثقة أكبر من طرف الإدارة.
- شغل مناصب إدارية أو إشرافية من قبل الفئة الوسطى، ما يزيد من فرص إشراکهم في القرارات.
- ضعف تمكين الشباب داخل المؤسسات وعدم اعتبارهم فاعلين رغم كفاءاتهم المحتملة.

بالتالي، تبرز ضرورة تبني مقاربة تشاركية أكثر عدالة تشمل مختلف الفئات العمرية، خصوصاً الشباب، باعتبارهم مورداً بشرياً هاماً ينبغي تطويره وإشراکه في الحياة التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (36) يوضح علاقة اشتراك العمال في تقديم مقترنات بالرضا عن مؤسسة

28 س		هل اشتراك العمال في تقديم مقترنات يجعلك تشعر بالرضا عن مؤسستك			المجموع	
			1	2		
السن	أقل من 30	النسبة المئوية	8	5	13	
		النكرار	21.6%	33.3%	25.0%	
	من 30 إلى 50	النسبة المئوية	28	10	38	
		النكرار	75.7%	66.7%	73.1%	
	أكبر من 50	النسبة المئوية	1	0	1	
		النكرار	2.7%	0.0%	1.9%	
مجموع		النسبة المئوية	37	15	52	
		النكرار	100.0%	100.0%	100.0%	

أظهرت نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين عبروا عن شعورهم بالرضا نتيجة مشاركتهم في تقديم المقترنات داخل المؤسسة، حيث أجاب 37 مبحوثاً بنعم، مقابل 15 مبحوثاً أجابوا بلا.

حيث تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية ما بين 30 و50 سنة هي الأكثر شعوراً بالرضا نتيجة المشاركة في تقديم المقترنات، ما يدل على وجود علاقة بين الخبرة المهنية والمكانة التنظيمية وبين درجة الرضا الوظيفي، أما الفئة الأصغر من 30 سنة، فرغم وجود نسبة معتبرة وافقت على وجود علاقة بين المشاركة والرضا، إلا أن نسبة غير قليلة عبرت عن عكس ذلك، وهو ما قد يرجع إلى:

- قلة الفرص الفعلية للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ضعف الثقة التنظيمية في الفئات الشابة.

وبالنسبة للفئة التي تفوق 50 سنة، فقد كانت نسبة المشاركين ضئيلة جداً، ربما لضعف تمثيلهم في العينة، أو نتيجة قربهم من التقاعد، مما يقلل من ارتباطهم بتحسين أو تطوير المؤسسة.

الجدول رقم (37) يوضح مدى تأثير وتشجيع علاقات العمل على عدم تركه والاستمرار به

		هل تشعر ان العلاقات بالعمل بين الزملاء تؤثر على عملك وتشجعك وتجعلك لا تترك العمل الاستمرار به		المجموع	
		نعم	لا		
السن	29 .				
	اقل من 30	النسبة المئوية	10	3	13
		التكرار	25.0%	25.0%	25.0%
	من 30 الى 50	النسبة المئوية	29	9	38
		التكرار	72.5%	75.0%	73.1%
	أكبر من 50	النسبة المئوية	1	0	1
		التكرار	2.5%	0.0%	1.9%
المجموع		النسبة المئوية	40	12	52
		التكرار	100.0%	100.0%	100.0%

أفاد أغلب المبحوثين أن العلاقات المهنية بين الزملاء تؤثر إيجابياً على أدائهم وتشجعهم على الاستمرار في العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين 40 مبحوثاً، مقابل 12 مبحوثاً أجابوا بـ"لا".

تبين النتائج وجود تأثير للعلاقات المهنية في تعزيز الرضا والاستمرارية، خاصة في الفئة ما بين 30 و50 سنة.

- الفئة الأصغر سنًا لا تزال في طور التكيف مع بيئة العمل، ما قد يفسر توازن الآراء بخصوص أهمية العلاقات المهنية.
- الفئة الأكبر سنًا تبدو أقل تفاؤلاً أو اهتماماً بالعلاقات غير الرسمية، إما بسبب اقتراب التقاعد أو استقرار وضعهم المهني.

تشير البيانات إلى أن العلاقات المهنية تلعب دوراً هاماً في دعم الحوافز الذاتية وتعزيز الارتباط بالمؤسسة، خصوصاً لدى الفئة النشطة مهنياً (30-50 سنة). كما تكشف عن وجود طغيان للطابع الرسمي داخل المؤسسة، مقابل ضعف العلاقات غير الرسمية، وهو ما قد يضعف الروابط الاجتماعية ويقلل من روح الفريق.

الجدول رقم (38) يوضح مدى شعور العمال بالانتماء لمؤسساتهم

السن	30	نسبة المئوية التكرار	هل تشعر بالانتماء لمؤسسوك		المجموع
			1	2	
أقل من 30	من 30 إلى 50	النسبة المئوية التكرار	10 25.0%	3 25.0%	13 25.0%
		النسبة المئوية التكرار	29 72.5%	9 75.0%	38 73.1%
أكبر من 50	المجموع	النسبة المئوية التكرار	1 2.5%	0 0.0%	1 1.9%
		النسبة المئوية التكرار	40 100.0%	12 100.0%	52 100.0%

أجاب أغلب المبحوثين بنعم، حيث بلغ عدد الموافقين 40 مبحوثاً، مقابل 12 مبحوثاً أجابوا بـ"لا".

تصنيفياً حسب الفئات العمرية:

أقل من 30 سنة: نسبة الذين أجابوا بنعم أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة بلغت 25.0% ، نسبة الذين أجابوا بلا كانت مساوية لهم أيضاً 25.0% ، بيشير هذا التوازن إلى انقسام في شعور هذه الفئة بالانتماء، ربما لحداثة تجربتهم المهنية وقلة سنوات العمل.

الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة: نسبة الإجابة بنعم وصلت إلى 72.5% ، نسبة الإجابة بلا كانت قريبة جدًا منها حيث بلغت 75.0% ، نلاحظ أنه على الرغم من التقارب العددي في النسب، إلا أن هذا يشير إلى تفاوت واضح في التجربة الفردية بين أفراد هذه الفئة في شعور الانتماء.

فئة 50 سنة فما فوق: نسبة الذين أجابوا بنعم بلغت 2.5% ، نسبة الرافضين معروفة. تعكس هذه النسبة الصغيرة قلة عدد أفراد هذه الفئة، لكن يمكن القول إن كبار السن يميلون أكثر للشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا يرجع إلى طول فترة العمل والاحتكاك المستمر بالمؤسسة.

يلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر سناً أكثر تمسكاً بالانتماء لمؤسساتهم، وهو أمر منطقي نظراً لترابط الخبرات وزيادة التعلق بالمكان. في المقابل، تميل الفئات الأصغر سنًا إلى التردد أو الانقسام في هذا الشعور، ما قد يعود إلى عدم الاستقرار المهني أو التغيرات المتعددة في بيئه العمل

ثالثاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

وتمثلت الفرضية الأولى في: تسهم الحوافز المادية في الاستقرار الوظيفي

أظهرت المعطيات المستخلصة من الجداول الإحصائية أنّ هناك علاقة إيجابية واضحة بين الحوافز المادية (الأجر، التعويضات، التأمينات، والمكافآت) وبين مستوى الانضباط والاستقرار الوظيفي لدى العمال. ويمكن تفسير هذه العلاقة عبر المحاور التالية:

الأجر الجيد كمحفز للانضباط: فقد بينت النتائج أن الأجر الجيد يسهم في رفع دافعية العامل، ويزيد من التزامه وحرصه على أداء مهامه بكفاءة، خاصة لدى الفئات التي تتمتع بخبرة وأقدمية في العمل

بين الجدول (03) أن فئة العمال فوق 30 سنة تُظهر درجة أعلى من الالتزام والانضباط حين يكون الأجر محفزاً، بخلاف فئة أقل من 30 سنة التي يغلب عليها الحماس الطبيعي المرتبط بحداثة الالتحاق بالعمل، وهذا يفسر بأن العمال الأكبر سنا وأكثر أقدمية يسعون لتحسين دخلهم وتجاوز الروتين الوظيفي، مما يجعل التحفيز المالي أداة فعالة لتجديد دافعهم.

١- المكافآت كوسيلة للاستقرار الوظيفي: فقد أظهرت النتائج أن المكافآت والزيادات تعد عوامل محفزة

تدفع بالعمال نحو البقاء والاستقرار داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستمراريتهم. وقد

تفاوتت آثار هذه الحوافز بين الذكور والإإناث، حيث تبين أن العاملات أقل تأثراً بالمكافآت من

نظائرهن الذكور، وذلك نظراً لاختلاف الأدوار الاجتماعية والأولويات الاقتصادية

• في الجدول (07)، ربط أغلب العمال بين المكافآت والزيادات وبين رغبتهما في الاستمرار

بالمؤسسة.

الاختلاف بين الجنسين في تأثير المكافآت: أظهرت النتائج أن العاملات الإناث لا يرين المكافآت

دافعاً قوياً للبقاء مثل الذكور، ويعود هذا إلى الفروقات الاجتماعية والأدوار الأسرية، حيث تسعى

المرأة غالباً إلى وظيفة مستقرة ذات دخل مضمون دون السعي لتحسينه، في حين يُعتبر الرجل أكثر ميلاً لتحقيق دخل أعلى لتلبية مسؤولياته.

2- الامتيازات غير المالية وجودة الحياة: ، كشفت النتائج أن توفير المؤسسة لامتيازات عينية كالإقامة والطعام يحسن من جودة حياة العامل، ويزيد من رضاه المهني، ويعزز من انضباطه والتزامه.

• أظهر الجدول (10) أن توفير الإقامة والطعام يؤثر إيجابياً على جودة حياة العامل وبالتالي يعزز من استقراره في المؤسسة. وهذه الامتيازات تُ لهم في خلق بيئة عمل متوازنة وقلل من ضغوط الحياة اليومية.

3- الحوافز والانضباط وتقليل الغياب: لوحظ أن الحوافز تقلل من نسب الغياب وتدفع العمال إلى الالتزام بساعات العمل والعمل الإضافي، خاصة لدى العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي الذين يعتمدون بشكل أكبر على هذه الحوافز لتعطية احتياجاتهم.

• فقد أشار الجدول (15) و(16) إلى أن المكافآت والتأمينات الجيدة تقلل من غياب العمال، وتشجعهم على الالتزام بالحضور والانضباط في العمل، ويلاحظ أن هذه النتائج أكثر وضوحاً بين العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وذلك بسبب ضعف رواتبهم واعتمادهم الأكبر على هذه الحوافز لتلبية احتياجاتهم الأساسية.

في الأخير يمكن القول أن

- **الحوافز والمكافآت** تلعب دوراً محورياً في ضمان الالتزام والانضباط المهني.
- الاستقرار الوظيفي يرتبط بتحقيق العدالة التحفيزية داخل المؤسسة.

- التمييز في آثار الحوافز بحسب الجنس والمستوى التعليمي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند بناء سياسة تحفيزية فعالة.

رابعاً: تفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

وتمثلت الفرضية الثانية في: تسهم الحوافز المعنوية في الاستقرار الوظيفي:

أظهرت المعطيات المستخلصة من الجداول الإحصائية أنّ هناك علاقة إيجابية واضحة بين الحوافز المعنوية (التدريب، الشكر والتقدير، الترقية) وبين مستوى الانضباط والاستقرار الوظيفي لدى العمال. ويمكن تفسير هذه العلاقة عبر المحاور التالية:

1. دور منح الشكر وشهادات التقدير (الجدول رقم 19): أظهر الجدول أن منح الشكر وشهادات التقدير يعزز بشكل واضح روح الانتماء للمؤسسة لدى العمال، كما يساهم في تحفيزهم على

الاستمرار والبقاء في المؤسسة. هذا التأثير يرجع إلى شعور العمال بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يزيد من ارتباطهم العاطفي والتنظيمي بالمؤسسة.

2. أهمية الترقية في تحفيز العمال (الجدول رقم 21): كشفت النتائج أن الترقية تلعب دوراً محورياً في حث العمال علىبذل المزيد من الجهد والبقاء في المؤسسة. الترقية توفر فرصاً للتردرج الوظيفي، وتحسن من الوضع المادي والمعيشي للعمال، وترتقي بمكانتهم الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تحسين الحالة النفسية للعمال من خلال تخفيف التوتر الناتج عن عدم ضمان استمرارية الوظيفة.

3. منح السلطة والصلاحيات وأثرها على الرضى الوظيفي (الجدول رقم 23): يوضح الجدول أن توسيع السلطة والصلاحيات للعمال يرفع من مستوى الرضى الوظيفي لديهم، مما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة. ومع ذلك، تشير البيانات إلى أن غالبية الصلاحيات الممنوحة

تتركز لدى الذكور، في حين تم تهميش العنصر النسوي بسبب انشغالاتهم المتعددة والتزاماتهم

العائلية، بالإضافة إلى تأثير الثقافة المجتمعية الذكورية التي تحد من فرص النساء في المشاركة

الفعالية بالسلطة.

4. أثر التدريب على تطوير المهارات واستمرارية العمل (الجدول رقم 25): يبين الجدول أن التدريب

المقدم من المؤسسة يساهم بفعالية في رفع كفاءة المهارات لدى العمال، مما يعكس إيجابياً على

أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء. اكتساب المهارات الجديدة يعزز فرص الترقية، ويوفر تعطية

احتياجات المؤسسة من الكفاءات. مع ذلك، لوحظ أن التدريب يتركز بشكل أكبر على الذكور

مقارنة بالإإناث، مما يعكس تهميشاً واضحاً للعنصر النسوي ويدعو إلى ضرورة تحسين المساواة

في فرص التدريب والتطوير.

5. المشاركة في تقديم المقترنات والاستشارة:(الجدول 27 و28) :المشاركة في اتخاذ القرار والحق في

تقديم المقترنات تعزز الديمقراطية التنظيمية وتحسن من الرضا الوظيفي، إلا أن هذه الحقوق غالباً ما

تُمنح للذكور أكثر من الإناث، ما يعكس تهميش النساء وعدم مساواتهن في الواقع الاجتماعي المؤثرة.

6. العلاقات بين الزملاء وشعور الانتماء الجداول 29 و30) : تشير إلى أهمية العلاقات الاجتماعية غير

الرسمية داخل المؤسسة في بناء شبكة دعم اجتماعي تحفز الاستمرارية بالعمل، كما تُظهر أن الشعور

بالانتماء يرتبط بشكل وثيق بخبرات العمل الطويلة والموقع الاجتماعي، مع تباين في الشعور بين الفئات

العمرية المختلفة.

يبَرِز تفسير نتائج الدراسة أن المؤسسات ليست فقط أماكن للعمل، بل ميادين تعكس وتكرس التفاوتات

الاجتماعية القائمة بين الجنسين والفئات العمرية، حيث تلعب العلاقات الاجتماعية، توزيع السلطة، التقدير،

وفرص التنمية المهنية دوراً مركزياً في تكوين النسيج الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر

على الأداء، الاستمرارية، والرضا الوظيفي

وفي الأخير يمكن القول أن النتائج تؤكد على أن العوامل التنظيمية مثل التقدير، الترقية، منح السلطة، والتدريب تلعب أدواراً أساسية في تعزيز روح الانتماء والرضا الوظيفي وتحفيز العمال على الاستمرار في المؤسسة. لكن هناك تحديات متعلقة بالمساواة بين الجنسين، حيث تظهر مؤشرات تهميش النساء في بعض الجوانب مثل منح السلطة وفرص التدريب، وهو ما يتطلب إعادة النظر في سياسات المؤسسة لتكريس العدالة والمساواة بين العاملين

خامساً: النتائج العامة للدراسة

[تأكدت الفرضية العامة التي مفادها "أن الحوافز (المادية والمعنوية) تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمال" من خلال:

- 1- اعتبار الأجر الجيد عاملًا أساسياً في تعزيز الاستقرار.
- 2- تأثير المكافآت والزيادات إيجاباً على رغبة العمال في الاستمرار.
- 3- فاعلية الامتيازات (كالإطعام والإقامة) في تسهيل العمل وتشجيع الاستقرار.
- 4- دور الرعاية الصحية في رفع الرضا الوظيفي.
- 5- مساهمة التأمينات والتعويضات في إحساس العامل بالأمان والاستمرار المهني.
- 6- ارتباط الحوافز المادية بشعور العمال بالانتماء والرضا تجاه المؤسسة.
- 7- توفر فرص التدريب داخل المؤسسة، لكنه يُمنح بنسبة أكبر للذكور، مما يعكس وجود تمييز مبني على النوع الاجتماعي ويؤكد محدودية استفادة النساء من برامج تطوير الكفاءات.
- 8- يعد التقدير المعنوي (كالشكر وشهادات التقدير) من العوامل الفعالة في تعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز للبقاء في المؤسسة، مما يدل على أهمية الجوانب الرمزية في بناء الولاء التنظيمي.
- 9- الترقية تلعب دوراً كبيراً في رفع أداء العمال وتحقيق الرضا المهني، كما تسهم في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للفرد، لكنها قد لا توزع دائمًا بعدلة بين جميع الفئات.

- 10- منح السلطة والصلاحيات يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، إلا أن هذا التقويض غالباً ما يكون موجهاً للذكور، ما يُبرز إقصاء النساء من موقع اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- 11- التدريب الفعال يزيد من كفاءة المؤسسة، ويساعد على تحسين أداء العمال، كما يُعد عاملاً مهمًا في تشجيع الاستمرارية في العمل، لكنه غير موزع بشكل متساوٍ بين الجنسين.
- 12- المشاركة في تقديم المقترنات والاستشارة داخل المؤسسة ترفع من مستوى الرضا والانتماء، لكنها موجهة أساساً للفئات ذات الخبرة الأكبر والعمur الأعلى، ما يحد من إشراك الشباب في العمليات التقريرية.
- 13- العلاقات الاجتماعية بين الزملاء تعد عاملاً محفزاً هاماً للاستمرارية والارتياح في العمل، خاصة لدى الفئات الأكبر سنًا، ما يدل على أهمية رأس المال الاجتماعي غير الرسمي داخل المؤسسة.
- 14- النساء داخل المؤسسة يعانين من تهميش نسبي في عدة مجالات منها التدريب، المشاركة، والتقويض، وهو ما يعكس استمرار الثقافة الذكورية داخل المؤسسة ويحد من مبدأ المساواة.
- 15- الرضا الوظيفي والانتماء يتأثران إيجابياً بالعوامل التالية: التقدير، الترقية، العلاقات بين الزملاء، والمشاركة، مما يؤكد أهمية المناخ التنظيمي العادل والشامل في تحسين أداء العمال واستقرارهم.

الخاتمة

في ضوء الأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها، والتي تمثلت في الكشف عن أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة، وتحليل مدى إسهامها في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، يتبيّن أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تمثل أداة استراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية. إذ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضيات المطروحة، حيث ظهر بوضوح أن كلا النوعين من الحوافز له تأثير إيجابي و مباشر على استقرار العمال داخل المؤسسة.

فالحوافز المادية، مثل الأجر العادل، المكافآت المالية، والمنح، كان لها دور واضح في تحفيز العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية، كالمشاركة في اتخاذ القرار، التقويض، فرص الترقية، والتقدير المعنوي، لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن لها أثراً طويلاً للأمد في بناء مناخ تنظيمي إيجابي، يعزز الولاء والانتماء المؤسسي.

كما كشفت الدراسة عن جملة من العوامل التي تساهم في فاعلية نظام الحوافز، من أبرزها ضرورة مراعاة احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وملاءمة الحوافز مع الأهداف التنظيمية. وقد تم رصد عدد من الممارسات داخل المؤسسة محل الدراسة، على غرار التركيز على فئة معينة (الذكور) لأسباب ثقافية، مما يدعو إلى مراجعة شاملة لأنظمة التحفيز بما يضمن الإنصاف والمساواة ويعزز التنوع داخل بيئة العمل.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية، من أهمها: ضرورة إرساء سياسة تحفيزية متكاملة توازن بين الجوانب المادية والمعنوية، و تستند إلى أسس علمية ومنهجية، مع مراعاة خصوصيات الأفراد واختلاف دوافعهم. كما توصي بضرورة اعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك من خلال الاستثمار في تطوير مهاراته، وتوفير مناخ عمل عادل ومحفّز يضمن استقراره الوظيفي وينمي أدائه المهني.

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على المؤسسة محل الدراسة فحسب، بل يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التحفيز والاستقرار الوظيفي في قطاعات ومؤسسات أخرى، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، ويدعم الجهود المبذولة نحو بناء إدارات أكثر فاعلية وإنسانية.

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

سورة المائدة الآية 50

2- المراسيم

نظام المرسوم رقم 306 - 66 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966

3- المعاجم :

ابن منظور : لسان العرب. دار المعارف. القاهرة. ب ت .

ثانياً: المراجع

1- الكتب

- بلقاسم سلطانية . حسان الجيلاني . المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة (مصر). 2012 .
- عبد الرحمن بدوي مناهج البحث العلمي وكالة المطبوعات . ط3 . الكويت . 1988.
- احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجلال للطباعة. اسكندرية -المصر - . 2007 م.
- جامعة 07 أكتوبر الإدارية العامة للمكتبات -إدارة المطبوعات والنشر-. بالغازي (ليبيا) . 2008
- خالد احمد فرحان المشهداني: عبد الخالق عبد الله العبيدي. مبادى ادارة الاعمال لمنظور منهجي متقدم. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2013 م

- رولا نايف المعايطة: سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية دليل عملٍ. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الأردن _ عمان _ 2013 م.
- رياض بن صوشة: إدارة الموارد البشرية. دار أمجد للطباعة. الجزائر. مارس 2024 م.
- زاهد محمد ديري: سعاد راغب الكساندي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الأردن _ عمان _ 2009 م.
- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) دار وائل للنشر. ط 3. عمان - الأردن _ 2007 م.
- سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. دار أسامة للنشر والتوزيع.الأردن - عمان - 2011 م.
- سعد علي العندي: احمد علي صالح. إدارة راس المال الفكري عن منظمات الاعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن - عمان -. 2020 م.
- سيد فتحي الويسبي: الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير). المجموعة العربية للتدريب والنشر. مدينة النصر - القاهرة -. 2013 م.
- صاحب مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والاشراف. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن - عمان -. 2024 .
- صفوان محمد المبيضين . عائض بن شافي الاكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في المورد البشري. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن - عمان -. 2016 م.
- طارق عبد الحميد السامرائي: سيكولوجية نظم الحوافز التربوية. دار الابتكار . للنشر والتوزيع.الأردن - عمان -. 2013 م - 1434 هـ.
- طاهر محمود كلالده: تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2008 م - 1428 هـ.
- عامر إبراهيم قنديلي. منهجية البحث العلمي. اليازوري للنشر والتوزيع. 31 يوليوليو 2019.

- عائشة شتاتحة: التدريب في منظمات الاعمال مفاهيم ومبادئ. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الاردن - عمان - 2019 . م.
- عبد الزراق مصطفى يونس: القيادة في المكتبات ومراكل المعلومات (المبادئ - المفاهيم) دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2016 م. 1437 هـ.
- عبد العزيز زواتيني: تنمية المورد البشري في التنظيم. مركز الكتاب للنشر. 06 / 2019 .
- عثمان فوزي علي العبيدي: العوامل النفسية وأثرها في بناء الشخصية الإسلامية في القرآن الكريم دراسة موضوعية. دار الغدير للنشر والتوزيع. عمان. 2015 م. 1436 هـ.
- عدان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع. الاردن - عمان - 2020 . م.
- عطا الله زبون. خالد محمد حمدان: ا دارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الاردن - عمان - 2019 . م.
- علي معمر عبد المؤمن. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأسسيات والتقنيات والأساليب). منشورات
- غانم فنحان موسى: التدريب وتطوير لقوى العاملة. مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية. بغداد . 1980 م.
- محمد سيد حمزاوي: الإدارة الحديثة للمورد البشرية من المنظمات العامة. دار المريخ للنشر. مملكة العربية السعودية - رياض 2013 م. 1434 هـ.
- مدحت أبو ناصر: ادارة وتنمية. إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر. مصر. 2007 م.
- مصطفى محمد. الرضي الوظيفي: وأثره على تطوير الأداء. دار ابن النفيس للتوزيع والنشر. الاردن - عمان - 2016 . م.

- منال احمد البارودي: الرضى الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة - مصر -. 2015 م.
- منير ابن احمد دريدري: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب - التحفيز _ دراسة ميدانية). دار الابتكار للنشر والتوزيع. عمان. 2013 م. 1434 هـ
- نخبة من الخبراء المتخصصين: الإدارة والجودة الشاملة. دار تعليم جامعي. اسكندرية - مصر -. 2014 م.
- نوال عبد الكريم الاشهب . (اتخاذ القرارات الإدارية انواعه ومراحلها) . دار امجد للنشر والتوزيع . عمان (الأردن) 2014 م

2- الرسائل الجامعية:

- بلقاسم فريدة: التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء -. مذكرة لنيل ماستر. شعبة علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن خلدون. تيارت -الجزائر -. 2016/2017 م.
- بن قسوم سعاد: ريحانة ملوح. تأثير ضغوطات العمل على الاستقرار الوظيفي- دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين التوتة -. مذكرة لنيل ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة الاعمال. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر-. 2022/2023 م.
- جبابيلي اسيا: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية - مذكرة لنيل ماستر. شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة عباس لغرور. خنشلة - جزائر -. 2022/2023 م.
- جلولي شيماء: حوادث العمل وتأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة -دراسة تعاونية الحبوب الجافة -. مذكرة لنيل ماستر. شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن خلدون. تيارت -الجزائر -. 2023 م.

- حمو مريه: صراع الدور وعلاقتها بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين -. مذكرة لنيل ماستر. شعبة علم النفس تخصص تنظيم وعمل. كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة -الجزائر-. 2019/2020 م.
- خالد علي أبو علان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية. رسالة الماجستير في إدارة الاعمال. بكلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. الخليل-فلسطين-. 2016 م.
- زوايد عبير: زرارقة وسام. أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي _دراسة ميدانية من العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف _ مذكرة لنيل الماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة الاعمال. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر-. 2024/2023 م.
- الطاهر عبد الوافي: التحفيز وأداء المرضى دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية الصالح بمدينة تبسة. أطروحة لنيل الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينية -02- الجزائر. 2013/2012 م.
- عزاوي حمزة: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية سينا في ادرار-. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خضر سبكرة -الجزائر-. 2018/2019 م
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ: تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين_. رسالة الماجستير في إدارة الاعمال.
- خنور رتبة: بولحية ايمان. علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمة للفلين مذكرة لنيل ماستر. شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل.

كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد صديق بن يحيى. جيجل -الجزائر.-.

2020 / 2021 م.

- زهري وئام: بن شاوية مایة. أثر إجراءات السلامة في تحقيق الاستقرار الوظيفي - دراسة حالة -. مذكرة لنيل ماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ميلة -الجزائر-. 2021 / 2022 م.

3- المجلات:

- ذهبية سيد علي: أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية. دفاتر البحث العلمية. المجلد 10. العدد 2. ب - د. 2022 م.

- عمومن محمد البخاري: أثر جودة الحياة المهنية على الاستقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الاجتماعية مؤسسة

"CNAS

مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية. جامعة لونيسى علي. البليدة -الجزائر-. 2022 م.

- مطلاوي ربيع: عوامل بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 13.جامعة العربي تبسي. تبسة -الجزائر-. ب -ت.

- الحسين آل سحار سارة، عسيري بيان عبد الله, أثر الاستقرار الوظيفي على القطاع الصحي, دراسة تطبيقية على منطقة عسير , المجلد 7 , العدد 10 , 2023

4-الموقع الإلكترونية

1. ar.m.wikipedia.og.19:38.9/5/2025

2. [Https://www.almaany.com](https://www.almaany.com).17:24. 03/05/2025.

5 - مراجع اجنبية

1- Adil boujibar :la motivation des apprenants dans une situation de formation à distance mediatée par undispositif immersif. thèse pour l'obtntion du doctorat en l'information et communication.université de toulon école doctorale509 laboratoire13m.21/12/2017.

الملحق

الملحق رقم (01) :

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

(بجانب الإجابة المناسبة . x ضع علامة)

يرجى تسجيل إجابة داخل الحيز المنقط .

وجزاكم الله خيرا كثيرا و شكرنا

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	انثى	من	سن	من 30-الى 50	أكبر من 5
(a)	السن					
(b)	المؤهل العلمي					دراسات عليا
(c)	الحالة العائلية					أرمل
(d)	الاקדémie					10 فما فوق
	المهنة:				

المحور الثاني: الحوافز المادية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي:

- (1) هل يلبي الراتب الممنوح لك احتياجاتك
نعم لا
- (2) هل تشعر ام ما تتلقاه يتاسب مع الجهد المبذول
نعم لا
- (3) هل الاجر الجيد يسهم في التزامك وانضباطك أكثر بالعمل
نعم لا
- (4) هل تمنح مؤسستك أي مكافئات ومبالغ مالية شهرية سنوية للبعض

			نعم	لا	العاملين
(5)	هل سبق وان تحصلت على أي مكافآت وزيادات في الاجر	نعم	لا		
(6)	هل تشعر بالرضى على المكافآت الممنوحة بالعمل	نعم	لا		
(7)	هل المكافآت والزيادات تذرك للبقاء والاستمرار	نعم	لا		
	هل تقدم مؤسستك أي امتيازات نقل طعام إقامة	نعم	لا		
	هل سبق وان استفدت من احدى امتيازات او كلها	نعم	لا		
(10)	هل ترى ان هذه الامتيازات تسهل العمل وتسهم في استمرارك بالعمل وعدم تركه وتجعلك راضي عنه				
(11)	هل تقدم مؤسستك الرعاية الصحية للعمالها	نعم	لا		
(12)	هل تقدم مؤسستك تعويضات وتأمينات عن الحوادث والامراض المهنية بالعمل				
(13)	هل تقدم مؤسستك تعويضات وتأمينات للمتقاعدين	نعم	لا		
(14)	هل يسهم تقديم الرعاية الصحية والتؤمنات بشعورك بالرضى عن وظيفتك ومؤسستك واستمرار العمل بها				
(15)	هل ترى ان المكافآت والتعويضات والتؤمنات الجيدة تسهم في جعلك انصباطا والتزاما بالعمل				
(16)	هل ترى ان المكافآت التعويضات الجيدة تسهم في تقليل غيابك	نعم	لا		

المحور الثالث: الحوافز المعنوية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

(17)	هل تقوم مؤسستك بحفلات في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية وتكرم وتقدم جوائز وهدايا لبعض عمالها	نعم	لا
------	---	-----	----

المحور الثالث: الحوافز المعنوية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

(18) هـ المحور الثالث: الحوافز المعنوية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي ل تقدم مؤسستك عبارات الشكر والثناء لعمالها عن العمل المقدم من قبلهم

لا نعم

(19) هل يعزز منح الشكر وشهادات التقدير والهدايا روح الانتماء للمؤسسة ويدفعك للبقاء بها

لا نعم

(20) هل يتم منح أي اجازات استثنائية لا نعم

(21) هل ترى ان الترقية تدفعك للعمل أكثر وتجعلك تتلزم وتستمر به

لا نعم

(22) هل تفوض مؤسستك بعض السلطة والصلاحيات لعمالها نعم لا

(23) هل منح الصلاحيات والسلطة للعمال يعزز رضاك عن مؤسستك ويدفعك الاستمرار في العمل

لا نعم

(24) هل تقوم مؤسستك بتدريب عمالها لا نعم

(25) هل التدريب الذي تقدمه مؤسستك يسهم في تطوير مهاراتك و يجعلك تبقى بها

لا نعم

(26) هل يمتلك العمال حق تقديم بعض المقترنات بمؤسستك نعم لا

(27) هل تستشير مؤسستك وتشترك عمالها في اتخاذ بعض القرارات نعم لا

(28) هل اشراك العمال في تقديم مقترنات واتخاذ القرارات يجعلك تشعر بالرضى عن مؤسستك

لا نعم

29) هل تشعر ان العلاقات بالعمل بين الزملاء تؤثر على عملك وتشجعك وترغبك به وتجعلك

لا تترك عمالك وتستمر به نعم لا

(30) هل تشعر بالانتماء للمؤسسة نعم لا

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة

