



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

نظام الحوافز و إستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية

— دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة—

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع إدارة و عمل

تحت إشراف الدكتور:

العقبي لزهر

إعداد الطالبة :

زهاني وسام

السنة الجامعية: 2015 / 2016

شكر و عرفان

اولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمة التي لا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه واعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع واتمامه والذي نرجو ان يكون في المستوى .

واقوله تعالى "وان شكرتم لازيدنكم"

الحمد لله الذي هدانا لنور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة و التوفيق .

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل الذي لا يحصى لنا من وقته واهتمامه وحسن توجيهه و الذي لم يبخل علينا والى الذي رافقنا طول السنة اشكره على صبره وتعاونه وتشجيعه المتواصل لنا "العقبي لزهري".

نشكر كل اساتذتنا الكرام الذين افاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العمل .

من الروضة الى الجامعة نشكر كل من وفق معنا من بعيد او قريب على انجاز هذا البحث

شكرا جزيلاً

وسام زهاني

الفهرس

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
أ-ب	مقدمة
23-5	الفصل الأول : موضوع الدراسة
5	1 - الإشكالية
6	2 - التساؤلات الفرعية
6	3 - أسباب
7	4 - أهداف الموضوع
7	5 - تحديد المفاهيم
12	6 - الدراسات السابقة
40-23	الفصل الثاني : الاستقرار الوظيفي و أهميته و محدداته
26	تمهيد
27	1 - العوامل المحددة لاستقرار الوظيفي
34	2 - أهمية الاستقرار الوظيفي
34	3 - مظاهر الاستقرار الوظيفي
36	4 - مظاهر عدم الاستقرار في العمل
38	خلاصة
39	قائمة المراجع
63-43	الفصل الثالث : أنواع الحوافز في إستقرار العاملين
43	تمهيد
44	1 - أنواع الحوافز
50	2 - أهمية الحوافز
53	3 - مراحل تصميم الحوافز

54	4 - أسس تقديم الحوافز
55	5-شروط نجاح تطبيق الحوافز
55	6 - علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي
63	خلاصة
64	قائمة المراجع
89-68	الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة
68	تمهيد
69	1 - مجالات الدراسة
74	2 - منهج الدراسة
75	3 -أدوات جمع البيانات
89	خلاصة
102-92	الفصل الخامس : تحليل و مناقشة النتائج
92	تمهيد
93	1 - تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
94	2 - تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
96	3-نتيجة عامة
98	خاتمة
100	توصيات
100	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	01
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	02
77	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .	03
78	يوضح هل لديك أولاد أم لا	04
78	يوضح نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة.	05
79	يوضح الأقدمية في العمل الحالي .	06
79	يوضح الوضع القانوني في العمل .	07
80	يوضح الإقامة داخل أو خارج بلدية بسكرة .	08
80	يوضح تشغل منصب مسؤول معين داخل المؤسسة.	09
80	يوضح تشغل منصب معين داخل المؤسسة.	10
81	يوضح يعكس الأجر الذي يتقاضاه ما تبذله من جهد .	11
81	يوضح الأجر الذي يتقاضاه يشجعك على الرفع من عمل .	12
82	يوضح هل المؤسسة تمنح لك حوافز مادية لمضاعفة المجهود في العمل؟.	13
82	يوضح نوع الحوافز المادية .	14
83	هل تعتقد الحوافز المادية تشجيعية يعتبر كافي.	15
83	في حالة الإجابة بلا ترى لماذا؟.	16
84	الحوافز المادية كافية لوظيفتك الحالية .	17
84	الحوافز غير المادية .	18
85	كيفية القيام علاقتك بزملاء العمل	19
85	كيفية تقييم علاقتك برؤسائك:	20
86	كيفية تقييم علاقتك بمرؤوسيك	21
86	كيفية تقييم علاقتك بالجمهور الخارجي	22

87	مغادرة المؤسسة او البقاء فيها	23
87	مغادرة او استقرار العامل اللذين اجابو بنعم و أو لا:	24
87	يوضح العوامل التي تشجع العامل على الاستقرار في العمل:	25
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	26

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	سَلَم " ماسلو " للحاجات	01
62	يوضّح الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدمها .	02

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الإستمارة	01
	الهيكل التنظيمي	02

مقدمة

مقدمة:

حضي المورد البشري باهتمام كبير من طرف الكثير من العلماء في مجالات شتى وفق اسس ومعايير متفاوتة الالهية من حيث علاقتها بالمورد البشري فمنهم من هدف اساسا الى التعرف عن كيفية الرفع من انتاجية العامل باسلوب عملي ,وفئة التعرف عن كيفية الرفع من انتاجية العامل باسلوب عملي ,وفئة اخرى رات في فهم طبيعة الافراد و تشجيعهم السبيل الى زيادة الانتاج ,والاكثر من ذلك نجد من اعتبر العنصر البشري احد اهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها كونه ,القادر على التكيف مع باقي الاصول الاخرى اذ ماتم التعرف على دوافعه فتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين يهدف التميز في الاداء.

اذ يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة و متنوعة ,تتغير على مدى حياتهم العملية في الأجل الطويل ويظهر دور الحوافز في اثاره السلوك و الأداء لاشباع تلك الحاجات ,ومن ثم يهدف نظام الحوافز الى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين للعمل بالمؤسسة و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ,والسعي الدائم لحثهم على بذل جهد وتحسين الأداء ووظائفهم والرضا عن العمل واستقرارهم.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف,والاستمرار فيها و المحافظة على مستويات معنية من الأداء او ترك المؤسسة,فانه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها وتحليلها و الوقوف على اثارها باستمرار .

من خلال عدة عمليات تنظيمية :التدريب ,والتكوين ,الاستقطاب,الاختيار المهني ,التعيين ,التحفيزبانواعه ,الترقية ,التشجيع.....الخ

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان "نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية " وقد حضي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالحوافز بالجدير ان هذه الظاهرة حضي باهتمام واسع النطاق وذلك بتوفير ظروف العمل مريحة سواء كانت فيزيقية او اجتماعية او نفسية ,الاضاءة ,الرطوبة,الحرارة.....الخ وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والمعاملة الحسنة و الاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات ,هذا كله ما يزيد في استقرار العامل في المؤسسة دون التفكير في مغادرتها.

ولمعرفة هذا قسمت الدراسة إلى أربعة فصول :الفصل الأول :موضوع الدراسة ,الفصل الثاني :انواع الحوافز واهميتها في استقرار العاملين داخل المؤسسة و الفصل الثالث :استقرار الوظيفي أهميته ومظاهره ,والفصل الرابع الدراسة الميدانية تناول الاطار المنهجي من أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والمنهج المستخدم ,وكذلك عينة الدراسة والفصل الأخير عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

كما واجهتنا بعض الصعوبات و العراقيل منها:

قلة المراجع وندرتها بالنسبة للمتغير الثاني و كثرة الازدحام داخل المكتبة وعدم ملائمة نظام المكتبة بالنسبة للطلاب و قلة الوقت والفترة المحددة كما تزامنت مع الامتحانات .وحدائة الموضوع وعدم استقبالنا من طرف مؤسسات اخرى كما لم يوفونا بالمعلومات الكافية .

الفصل الأول :

موضوع الدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية .
- 2- التساؤلات .
- 3- أهداف الموضوع .
- 4- تحديد المفاهيم .
- 5- الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

لأي مؤسسة لها إدارة خاصة بها ، تقوم بإدارة أعمالها من تنظيمات وتسيير وغيرها ... الخ ، وذلك لتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية لهذا تسعى جاهدة على ذلك من خلال التنسيق والتخطيط والرّقابة والإشراف ، كلّ هذا تقوم به الموارد البشرية من أجل سير العمل على أحسن حال وتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على مكانتها الاجتماعية والاقتصادية .

فالمؤسسات رغم اختلافها في الشكل والنوع والحجم إما كبيرة أو صغيرة لها سياسات ومعالم واضحة ومقصودة ، وذلك لأهداف مسطرة وخلق جو مناسب للعامل ، وهذا عن طريق تحسين ظروف العمل الطبيعية والفيزيقية ، والاهتمام بالموارد البشري باعتباره العمود الأساسي التي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وتوفير حوافز وتدريبهم وتحسين مهاراتهم ، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات وخاصة في وقتنا الحاضر أن تدرك أنّ تحفيز العمال هو مسألة مهمّة في صالح العمل ، فمن الضروري أن نعلم أنّ الأجر ليس لوحده يعمل الأفراد من أجله ، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرّسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد .

فالعامل يحتاج من المؤسسة خلق الحفز الكافي لديهم حتي يمكن انجاز ما يمكن تحقيقه ، فالحوافز تشجّع العامل على البقاء في تلك المؤسسة التي يعمل بها ، حيث تعتبر قوى دافعة للانجاز وتزيد الحماس ، وتشعره بأنه ينتمي إليها ، وتقدر العامل على أدائه لعمله المنقن والمميز ، وهذا لتوفّر الحوافز فهي نوعين : حوافز مادية ومعنوية .

فالحوافز المادية تشجّع العمال وتحفّزهم على ما بذلوا من جهد أكثر في العمل وذلك مثلا : تتمثل في زيادة الراتب الشهري للعامل عن طريق منحه أو مكافأته أو علاوة متنوّعة ، اضافة إلى الأجر الرئيسي الذي يستحقّه العامل ، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى في طريقة تقديمها أو تطبيقها له ، ولكن في أغلب الحالات تقدّم حسب الجهد أو الأداء الذي يبذله العامل وذلك لدفعهم إلى تقديم مجهودات أكثر وتحقيق أداء وإنتاج أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة .

أمّا عن الحوافز المعنوية تتمثل في الاعتراف بانجاز من مدح وشكر والثناء وتقديم شهادات تقديرية ، وإقامة حفلات تكريمية والتشجيع وإعطاء الاستقلالية في العمل ، كل هذا يعتبر دافع للعمل وتوفير جو مناسب ومريح للعامل وذلك لبذل أقصى جهد لديه ، وذلك لتحقيق إنتاج عالي الجودة والحفاظ على المؤسسة ومكانتها .

وهذا لا يمكن تحقيق كل هذا بمعزل عن الآخر أي الحوافز المادية لوحدها أو المعنوية لوحدها فكل منهما مكتملة للأخرى فالحوافز بنوعها مرتبطة ارتباطا وثيقا باستقرار العامل في عمله ، فإنّ توفّرها يساعد على ذلك ، وتزرع له روح الحماس والمبادرة والحفاظ على عمله والزيادة في الأداء ممّا يعكس تلك الصورة الجيدة للمؤسسة ، والبقاء والاستقرار في المؤسسة دون التفكير في مغادرتها ، والحفاظ عليها اقتصاديا واجتماعيا .

ومنه طرح التساؤل الرئيسي : ما نوع الحوافز التي تؤثر في استقرار العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ .
قسم هذا التساؤل إلى تساولين فرعيين كالتالي :

2-التساؤلات

أ-التساؤل الأول :

ماهي الحوافز المادية التي تؤثر على استقرار العامل في عمله لدالمؤسسة الجزائرية ؟ .
ولتوضيح هذا التساؤل يتم طرح المؤشرات التالية :

- _ يؤثر مستوى الراتب الذي يتقاضاه العامل على استقراره في المؤسسة الجزائرية .
- _ تؤثر المكافآت التشجيعية على استقرار العامل في المؤسسة الجزائرية .
- _ تؤثر العلاوات والدرجات العالية على استقرار العامل لدى المؤسسة الجزائرية .

ب-التساؤل الثاني :

ماهي الحوافز المعنوية التي تؤثر استقرار العامل في المؤسسة الجزائرية ؟.
ولتوضيح هذا التساؤل يتم طرح المؤشرات التالية :

- _ تساهم الترقية في استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية .
- _ تؤثر مساهمة العامل في القرارات المتخذة داخل المؤسسة على مدى استقراره في العمل .
- _ تؤثر العلاقات الإنسانية الجيدة التي تربط العامل بزملائه في العمل على مدى استقراره .

3-أسباب اختيار الموضوع :

لأي موضوع أسباب اختياره فنتقسم إلى قسمين :

أ-أسباب ذاتية :

- _ عزوف العمال من المؤسسات الجزائرية .
- _ أثارت اهتمامي ظاهرة دوران العمل خاصة في الوقت الحالي .
- _ معرفة وجود ومكانة العامل في المؤسسة .

ب-أسباب موضوعية :

وضع المؤسسة في مكانة مميزة في السوق وذلك من أجل البقاء والنجاح .

يعد استقرار العامل في المؤسسة موضوع هام في علم الاجتماع الإدارة والعمل ، حيث ينعكس ايجابيا على وجود حوافز تؤثر على العامل مما يزيد في أدائه .

محاولة إثراء البحث العلمي واكتشاف معلومات جديدة تفيد المؤسسات .

نقص الاهتمام والعناية بالعاملين .

4-أهداف الموضوع :

_ توضيح تأثير الحوافز على استقرار العامل في مؤسسته .

_ اكتشاف الاختلاف الموجود لدى نوعي الحوافز وتأثيرها على الآخر في الاستقرار للمورد البشري في المؤسسة

_ معرفة ما إذا كان العمّال يحصلون على الحوافز مقابل ما يؤدوه من عمل أو لا .

5-تحديد المفاهيم :

1-تعريف الحوافز :

أ-التعريف اللغوي : تحفّز للأمر تهيأ له .

حفز حث حفزا (شجّع ، أغرى ، حفزه بالرمح : طعنه .

قاموس الوافر : 2001 ، ص 130 .

ب-اصطلاحا :

-الحوافز : هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم ، واكتسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم .

مدحت محمد أبو النصر : 2007 ، 337 .

أي هي دافع تحمسهم على العمل ورفع الكفاءة وإكسابهم الثقة في أنفسهم .

حسب " pinder " : هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد ، وهي تحت الفرد العامل على تصرّف معيّن في عمله .

حمداي وسيّلة : 2004 ، ص 151 .

أي يشير هنا العالم " pinder " بأنّ الحوافز عبارة عن شعور داخل

الشخص ومن محيطه ، يعمل بعمل ما .

كما تعرّف أيضا عند " domok " : العوامل الخارجية التي تجعل

الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معهم جهدا أكبر ممّا يبذله غيرهم .

ظاهر محمود الكلالدة : 2008 ، ص 115 .

أي في وجود الحوافز تترك العامل يعمل بجهد أكبر والعمل نحو أفضل والعمل نحو أفضل فهي عوامل خارجية يتأثّر بها الفرد .

تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجاتهم وأدائهم وذلك إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجاتهم جديدة ، والسعي نحو إشباع رغباتهم ، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .

محمد الصيرفي : 2003 ، ص 403 .

يشير هنا العالم أنّ الإدارة هي المسؤولة على الأفراد والاهتمام بهم وحثّهم على بذل مجهودات والزيادة في الإنتاج ممّا يشبع ذلك حاجاتهم .

ج-التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من العوامل الخارجية تحفز أو تشجّع العامل على الأداء بكل حماس وروح معنوية بصورة أفضل ، وتؤدّي إلى إشباع حاجاته ورغباته .

-مفاهيم ذات صلة بالحوافز :

أ-الدافعية : هي مؤثّرة داخلية في الإنسان ، تحرك وتوجّه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها .

مصطفى نجيب شاويش : 2005 ، ص 208 .

-هي خلق رغبة لدى الإنسان تحرك من شعوره وتوجّهه نحو هدف ما .

ب- الحاجة : حالة من التوتر أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين ، تدفعه إلى التصرّف متجها نحو الهدف الذي يعتقد أنّه سوف يحقق له الإشباع .

فاروق مدّاس : د س ، ص 106 .

هو الإحساس بعدم الشعور بالإشباع تحدث الفرد ، وذلك يذهب نحو الهدف المراد فعله .

2-تعريف الاستقرار :

أ-الاستقرار لغة : الاستقرار جاء بمعنى متانة ، رسخ ، صلابة ، ثبات ، دوام

التعلبيكي : 1995 ، ص 81 .

ب-اصطلاحا :

إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرّره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتّخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق .

عبد الواسع : 1973 ، ص 81 .

إذن فعلى المؤسسة أن توفر الأمن والحماية في العمل للعامل حتى يستقر فيه وتوفّر له حوافز وإعطائه الحرّية .

أمّا حبيب الصحاف فيعرّف الاستقرار الوظيفي : استقرار الموظّف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل ، وتحسب المنظمات متوسطة العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه ،

حبيب الصحاف : 1999 ، ص 69 .

أي هنا لمعرفة استقرار العامل يحسب معدّل بقاء العامل في المؤسسة ، وأن المنظمات متوسطة العمر يعمل على تكريس معدلات الاستقرار الوظيفي .

أمّا " السيد شتا " فيعرّفه : الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني .

إذن إذا كان العامل يحس بالراحة والرضا في عمله فهذا عامل من عوامل الاستقرار ، لأنّه مرتبط بالرضا ، وان لم يكن هناك راحة وأمان فإنّ هذا مظهر من مظاهر عدم الاستقرار .

بالنسبة " لمحمد علي محمد " : هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدهم وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة لهم أمامهم .

محمد علي محمد : 1985 ، ص 224 .

هو توحد وارتباط أعطاء التنظيم فيما بعضهم البعض وذلك لتحقيق أهدافهم وإدراكهم لفرص التقدم .

ويشير الاستقرار الوظيفي إلى استمرارية الوظيفة كهزمة وصل بين الأجير والمؤسسة وانقطاع الصلة يكون لسببين عند تقديم الأجير استقالته .

أو من طرف المؤسسة عند انتهاء مدة العقد .

إذن الاستقرار الوظيفي عند " jdogor " : هو وجود علاقة وطيدة بين الأجير والمؤسسة ، وعند انقطاع العلاقة بسبب استقالة الأجير أو إنهاء مدة العمل .

ج-المفاهيم ذات الصلة بالاستقرار :

الرضا : يعبر عن الارتياح لظروف وعوامل بيئة العمل ، والتي تشكل السلوك التنظيمي ، وتضم الشخصية الوظيفية والانجازات العلمية .

محمد بالربيع : 1998 ، ص 72 .

هو إحساس العامل بالشعور بالارتياح في العمل ويظهر ذلك في سلوك الفرد أثناء تأدية مهامه .

التدريب : مفهوم مركب له عدة عناصر فهو يعني تغيير إلى الأحسن أو تطوير معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته ، وذلك يهدف إعداد الفرد إعداد جيد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية .

نزار عوني البلدي : 2015 ، ص 317 .

هو تغيير أو تطوير الفرد في معلوماته وقدراته وسلوكه وذلك من أجل الفهم الجيد لما تحتاج إليه الوظائف الحالية .

الأداء : هو انجاز مهمة أو دور وهو في المجال الإداري تنفيذ مبرمج لحظة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة وتحدد بموجبها شروط الأداء الواجبات والمسؤوليات .

خليل خليل أحمد : 1995 ، ص 28 _ 29 .

د- بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل :

نتيجة لبعض الدراسات التي أجريت توصلت إلى المفاهيم التالية :

أ- دوران العمل : **rotation . tvn . ovr** وعدم الاستقرار **listablite** مصطلح شائع في البحوث الانجليزية ويقصد به دوران العمل وهي التغيرات التي تطرأ على القوة العاملة داخل المؤسسة الانتاجية ، كتغير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم ، أو نتيجة لظروف غير مناسبة ، فيزيقية ، منها أو إنسانية أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة .

هو تغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة لعد وجود تلاؤم في ظروف العمل سواء كانت فيزيقية أو تنظيمية أو إنسانية ، ... الخ .

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار :

Linstabilite " للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بإرادته أما مصطلح دوران العمل **larotatisation** فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية كما يعتبر بعضهم كل من **Ovr . Tv . rotion** . **instabilite** . كلها مترادفات وتعني ترك لمنصبه بمحض إرادته .

ب- الحراك : **lamobilite**

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة وتعني التنقل ، لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة سواء كانت اجتماعية أو حتى ثقافية ، والتي لها صفة التغير أو التبديل أو التطوير .

فجد العلماء مثل : " **paraderie** . **duncan** " مما درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم الأمريكي والفرنسي وأطلقوا على التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي .

Rboudon . 1973 . op . cit . p 96 .

الحراك يعنى به التنقل والتغير من حالة إلى أخرى سواء كانت اجتماعية أو ثقافية .

يرى " آدم سميث " أنه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة .

P . mevetey . 1979 . op . cit p 13 .

يعني هنا " آدم سميث " أن الاستقرار حالة نقل من حالة إلى أخرى من حالة بسيطة إلى معقدة ، من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي .

6- الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : تتمثل هذه الدراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

من إعداد الطالب عبد الله حمد محمد الجساسي .

_ سنة انجازها : 2010 _ 2011 .

_ مكان الانجاز : سلطنة عمان .

_ الإشكالية : كانت تدور الإشكالية على الحوافز وأهميتها ودورها الكبير لها في تأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي أو سلبي ، ومنه تم طرح الإشكال : ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟ .

ومن التساؤلات الفرعية كالاتي :

_ ما هي أهم الحوافز المادية التي في تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟ .

_ ما هي أثر الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟ .

_ ما هو أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟ .

_ هل هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية .

-أهداف الدراسة :

_ التعرف على أهم الحوافز المادية التي في تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

_ التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي في تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

_ التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

_ التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي في تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

_ التّعرف على ما إذا كان هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

-**العينة** : تمثّلت العينة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التعليم والتربية على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام و موظفين وقد بلغ عددهم " 1152 " فردا ، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين .

_ **منهج الدراسة** : استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

_ **أدوات جمع البيانات** : اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة .

-**أهم النتائج المتوصل إليها** :

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، باختلاف متغير العمل .
- والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي .

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط و أفراد الدراسة الظاهر ، الداخلية ، ظفار ، الباطنة ، الشمال ، اليريمي ، حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين .

2- الدراسة الثانية :

تتمثل الدراسة الثانية بعنوان : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف .

من إعداد : الطالب عارف بن ماضل الجريد .

_ سنة انجازها : 1428 هـ _ 2007 م .

_ مكان الانجاز : الجهة التي تمّ الانجاز فيها من قبل جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

_ **الإشكالية** : من خلال معايشة الباحث لواقع العمل بشرطة منطقة الجوف أراد أن يعرف أوجه القصور الموجودة في المنطقة المحددة الحوافز المادية والمعنوية ، فمنه ما هو دور الحوافز المقدمّة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ؟ .

ومنّه تتفرّع التساؤلات التالية :

- _ ما هي أنواع الحوافز المادية المقدّمة للعاملين ضباط وأفراد بشرطة منطقة الجوف ؟ .
- _ ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدّمة للعاملين ضباط وأفراد بشرطة منطقة الجوف ؟ .
- _ ما مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية ؟ .
- _ ما هي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبّقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟ .

-أهدافها :

- _ الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدّمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف .
- _ الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدّمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف .
- _ معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية .
- _ معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبّقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين
- عيّنة الدراسة :** أخذ الباحث عيّنة مكوّنة من 25 من مجتمع الدراسة وتتكوّن من 212 فردا و 50 ضابطا وبعد تطبيق أداة الدراسة حصل الباحث على عيّنة مكوّنة من 204 فردا و 50 ضابطا ، وهي العيّنة التي أجريت عليها الدّراسة .
- المنهج :** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي لأتّه المنهج يمثّل هذا البحث ، ولأتّه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث .
- الأدوات :** وجد الباحث أنّ الأداة المناسبة كبجته لتحقيق أهداف هذه الدّراسة هي " الاستبانة " .
- النتائج :** أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث :
- _ أنّ الحوافز المادية تقدّم بدرجة قليلة للعاملين ضباط وأفراد بشرطة منطقة الجوف .
- _ أنّ الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين ضباط وأفراد بشرطة منطقة الجوف .
- _ أنّ أفراد الباحث راضين إلى حدّ ما عن بيئة العمل الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف .
- _ هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .

3- الدراسة الثالثة :

يتمثل عنوان الدراسة في " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج .

_ صاحب الدراسة : عبد الرحمان بن علي الوابل .

_ سنة انجازها : 1426 هـ _ 2005 م .

_ مكان انجازها : في جامعة محمد نايف العربية للعلوم الأمنية .

الإشكالية : لاحظ الباحث أنّ الحوافز في الأمن العام شبه ثابت ، وهي بذلك قد لا تتحقق الهدف منها في زيادة رفع مستوى الأداء وخلق روح المنافسة لأداء العمل بكفاءة وفعالية ، ومن هنا جاءت الفكرة التي تبحث دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، ومنه تمّ صياغة التساؤل الرئيسي :

_ ما دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ؟ .

تتفرّع منه تساؤلات الدراسة وهي :

_ ما رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في نظم الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح لهم مقابل مشاركتهم في موسم الحج ؟ .

_ ما أوليات حوافز العمل وما هي المقترحات من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ؟ .

_ ما المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام والتي تخصّ المشاركين في موسم الحج ؟ .

_ ما أصل الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو دور الحوافز المادية والمعنوية في تطوير الأداء الوظيفي للضباط المشاركين في موسم الحج ؟ .

أهداف الدراسة :

_ معرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة حاليا .

_ تحديد ترتيب أوليات حوافز العمل وفقا لما يفضّله ضباط الأمن العام والتي تخصّ المشاركين في موسم الحج

_ التعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج .

_ معرفة أهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام والتي تخص المشاركين في موسم الحج
_ العمل على إيجاد نظام فعّال للحوافز من شأنه أن يساعد على رفع مستوى الأداء .

- **عيّنة البحث :** قام الباحث باختيار عيّنة عشوائية قوامها 25 من مجتمع الدّراسة ، وبذلك فقد بلغت العيّنة 200 ضابط وذلك من واقع الكشوف .

- **المنهج :** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

- **أدوات جمع البيانات :** اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة والتي تضمّنت عدّة محاور وفقا للأهداف وتساؤلات الدّراسة ، وقد تمّ إخضاع الاستبانة لمقاييس الصّدق والثّبات .

- **النتائج :**

تمّ التّوصل إلى النّتائج التّالية :

_ أنّ درجة رضا الضابط المشاركين في موسم الحج عالية .

_ أنّ للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء ويعتبر الانتداب أهم حافز في رفع مستوى الأداء في موسم الحج .

_ توجد عدّة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمّها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز ، وعدم إعلان نظام الحوافز وضعف الحوافز المادية .

_ أنّ أهم الحوافز التي يتطلّع إليها الضباط المشاركين في موسم الحج في المكافآت والبدلات .

_ وجود فروق دالّة إحصائيا بين عيّنة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقا للمؤهل العلمي ، وفي حافز شهادات التّقدير وفقا لطبيعة العمل ، وفي حافز العلاوات وفقا لعدد مرّات المشاركة في موسم الحج ، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء ، وفقا لكل من :

الرتاب الشّهري عند أراد الأسرة التي يعولها ، وعدد مرّات الاشتراك في موسم الحج .

ثانيا : الدّراسات الجزئية :

4- الدراسة الأولى : تمثّلت عنوان الدراسة في " التحفيز وأداء الممرضين " .

- **صاحب الدّراسة :** الطاهر الوافي .

_ سنة انجازها : تمّ انجازها في : 2012 _ 2013 م .

_ مكان انجازها : جامعة قسنطينة .

-الإشكالية : تدور حول أهمية العنصر البشري في المؤسسة والاهتمام به وتوفير له الحوافز التي تدفعه للعمل وترفع له معنوياته وكفاءة الأداء . ومنه تم طرح التساؤل المركزي التالي : ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟ .

وينفّر عن السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية :

_ ما علاقة الحوافز المادية الأجر ، المكفآت والخدمات الاجتماعية (بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية ؟ .

_ ما علاقة الحوافز المعنوية الترقية ، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب (بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم ؟ .

-الفرضيات :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء الممرضين ، والتي يمكن أن تشتق منها فرضيتين الجزئيتين التاليتين :

_ تؤدي الحوافز المادية الأجر ، المكفآت ، والخدمات الاجتماعية (إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

_ تساهم الحوافز المعنوية الترقية ، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب (في رفع مستوى رضا الممرضين واستقرارهم

-أهدافها :

_ التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية .

_ تحديد عناصر كل من الحوافز المادية والمعنوية .

_ التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر ، المكفآت ، والخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية .

_ التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية ، والتدريب ، والمشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للممرضين .

_ معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تتعرض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة ، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها .

-العينة : فكانت عينة الدراسة مقدرة ب 259 ممرض ، أخذت عينة عشوائية طبقية تتكون من 78 ممرضا وهي تتمثل 30 .

-المنهج :

أما المنهج الذي اعتمد عليه المنهج الوصفي فكان ملائم للدراسة .

أما عن أدوات جمع البيانات : اعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة والمقابلة واستبيان الوثائق والسجلات .

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة :

هناك علاقة خاصة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين ، يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول ، خاصة الجدول 45 الذي يبين أن الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 84.61 من إجمالي العينة وتحقق الفرضية العامة أيضا .

5-الدراسة الثانية :

-عنوان الدراسة : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل .

-صاحب الدراسة : خلاصي مراد .

_ سنة انجازها : تم انجازها في : 2006 _ 2007 م .

_ مكان انجازها : جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

-الإشكالية : تحدت الطالب على أهمية اتخاذ القرار بصفة عامة ثم خصصه في المؤسسة ، وذلك فإن المورد البشري هو من يقوم بتسيير في الموارد البشرية وذلك من أجل الاستمرار في العملية الإنتاجية ، وما تتطلبه من مهارات ، وذلك بتجنيد موارد بشرية يحفزها ويطورها ، ومنه تم طرح السؤال التالي :

هل لسوء علاقة اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة ؟ .

-فرضيات الدراسة :

-الفرضية العامة :

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل .

-الفرضية الجزئية :

- _ توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة .
- _ توجد علاقة بين سوء برمجة الترقّيات وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة .
- _ توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور الترقّيات وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة .
- _ توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة .

-أهداف الدراسة :

-الهدف العلمي : تهدف هذه الدراسة إلى :

- _ التّعريف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤشّر أساسي على أهم مورد من موارد المؤسسة وهو الإنسان
- _ إسقاط خطوات صناعة القرارات على تسيير الموارد البشرية وتبيان أنّها قرارات متواصلة ويومية تحتاج إلى الصناعة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى للمؤسسة .
- _ تبيان أنّ المشكلة في ظاهرة عدم الاستقرار في العمل تبدأ قبل مغادرة الفرد للمنظمة .

-الهدف التطبيقي : تهدف الدراسة إلى :

- _ ايجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في المنظمة .
- _ إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم ، اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات .

-عيّة الدراسة :

- المجمع الكليّ 107 مجموع الإطارات 15 إطار مستوى تعليمي متدنّي : 92 10 % : 9.2 = 9 ومن أجل تمثيل أكبر للعيّة فضل الباحث أن يأخذ 30% من المجتمع الكليّ للدراسة .
- 92 30 % : 27.6 = 28 إطار .

المنهج : على الباحث اختيار أنسب المناهج لمعالجة هذا الموضوع وهو المنهج الوصفي .

-أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث في دراسته على :

- الاستمارة : حيث قسّمت إلى 7 بنود منها البيانات الشخصية والأخرى على متغيّرات الدراسة .

-النتائج :

-الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة ، قد تحققت بنسبة معتبرة 47.83 % وأنّ لنظام التكوين علاقة استقرار الإطارات في العمل .

-الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة بين سوء برمجة الترقّيات وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة .

تحققت الفرضية الجزئية الثانية توجد علاقة بين سوء برمجة الترقّيات وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة وبنسبة معتبرة 44 % وأنّ نظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل .

-الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور الترقّيات وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة ، تحققت وبنسبة 42.85 % وأنّ نظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل .

-الفرضية الجزئية الرابعة :

توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة تحققت الفرضية وبأنّ نظام تسيير الحياة المهنية وتولّد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة في العمل وبنسبة قويّة 99.90 % .

5-الدراسة الرابعة:

-عنوان الدراسة : تمثلت عنوان الدراسة كالتالي الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الخاصة _ سطيف .

-صاحب الدراسة : بن منصور رفيقة .

_ سنة انجازها : تمّ انجازها في : 2013 _ 2014 م .

_ مكان انجازها : جامعة الحاج لخضر باتنة .

-الإشكالية : تحدثت الباحثة على التوجيهات العالمية المتزايدة نحو تفعيل نظام السوق وبعدها أشارت إلى الاقتصاد الجزائري انخفاض معدل النمو وانخفاض معدّل الاستثمارة ... وبعدها أشارت إلى الأداء الوظيفي والاستقرار في

المؤسسة وذلك بوضع حوافز لكي لا يغادر المؤسسة ، ومنه طرح التساؤل : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟ .

ومنه الإجابة عن الإشكالية نقترح جملة من الفرضيات هي :

-الفرضية الرئيسية :

إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .

_ انطلاقا من الفرضية العامة نستنتج فرضيات فرعية كالآتي :

_ يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل .

_ الإشراف المرن يساهم في تفعيل السلوك الانضباط الذاتي لدى العمال .

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

_ تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة للحد من ظاهرة التغيب العمالي .

-أهدافها :

_ التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري ، والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية ، ... التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها .

_ محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة الحفاظ عليها عن طريق وضع نظام التحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة .

مدى تكيف العاملين مع مؤسسة القطاع الخاص .

_ تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام العمال من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة عن العملية دون أن يتنازل كل طرف على متطلباته .

-العيّنة :

مجتمع البحث غير متجانس فقد تمّ الاستعانة بالعيّنة الطبقيّة العشوائية .

كان يتكوّن مجتمع البحث من 256 فردا من المستويات المهنية ، تمّ اختيار فئتين من العمّال : فئة عمّال الإدارة وتضم الإطارات والسكرتارية ورؤساء المصالح وتضم 25 فردا .

فئة عمّال الإنتاج : تضم العمّال والآلات والسائقين ، ورؤساء خطوط الإنتاج وعمّال الصيانة ، وعمّال النقل والتوزيع وتضم 240 فرد .

ولصعوبة الحصر الشامل تمّ أخذ نسبة ير 20 من المجموع الكلي 265 عامل حسب شروط العينة الطبقيّة أخذت سير 20% من الطبقتين المتحصّل عليها .

-المنهج : في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي .

-الأدوات : الملاحظة المنتظمة ، المقابلة ، الاستمارة ، الوثائق والسجلات .

-النتائج :

النتائج العامّة المتعلقة بالفرضية الرئيسية :

إن للاستقرار الوظيفي دور فعّال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .

ففي إطار ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول وفي ظل نتائج الفرضيات الفرعية ، من خلال مجموعة المؤشرات التي حدّناها لنقيس متغيّر الاستقرار الوظيفي ولعلّ التدرّج الوظيفي الصاعد أهمّها حيث أشارت النسبة 73.58% أنّ المسار الوظيفي في المؤسسة غير واضح وهذا يرجع للغموض والإبهام حول هذه المسألة لأنّ المؤسسة لا تصرّح بالقواعد والقوانين التي تحكم الترقية في المؤسسة ، حيث أقرب النسبة 71.68% المبينة في الجدول رقم 12 أنّ الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثّر على رضاهم ولا يشعروهم بالأمان الوظيفي ويفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مساهمهم الوظيفي .

_ أمّا بالنسبة لعملية الإشراف كمؤشّر على ثبات العمالة أفادت أي سياسة مؤسسة صارمة حيث صرّح العمّال أنّهم يجدون صعوبة التعامل مع المسؤولين ، هذا ما أكّدت عليه النسبة 41.50% .

_ أمّا عن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل دورا لحث العمّال على مغادرة المؤسسة وهذا يرجع للضوضاء وشدّة البرودة التي تعمل على شعور فئة منهم بالممل ما يفقدون التركيز في العمل ، وبالتالي يضعف أدائهم .

فمن الناحية مستوى الخدمات الاجتماعية المقدّمة يصفه العمال بالمتوسّط ولا يرقى لإشباع متطلباتهم ما يدفعهم الانسحاب من المؤسسة كما توضحه النسبة 69.80% في الجدول 34 .

1-مناقشة وتقييم الدراسات السابقة :

أولاً : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة العالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريفات وأنواع مختلفة وكذلك ترى أنّ أثر الحوافز على استقرار المورد البشري من خلال الدراسات التي تناولت جانب الاستقرار ، ولذلك نجد أنّ الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تمّ عرضها فيما سبق .

استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى : بناء فرضيات الدراسة الحالية وذلك في تقسيم الحوافز من الجانب النظري .

-الدراسة الثانية : كيفية بناء فرضيات والأهداف الخاصّة بالدراسة .

-الدراسة الثالثة : الأهداف وبناء خطّة ، وبالتّسبة للدراسات السابقة الرابعة ، الخامسة ، السادسة ، أيضا في الجانب النظري وكذا التوصيات .

2-أوجه الاختلاف والالتقاء :

أ-نقاط الالتقاء :

اتّقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات

الدراسة كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات ، وهذا ما ستقوم الباحثة باستخدامه في الدراسة الحالية .

ب-نقاط الاختلاف :

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المتغيّر الثاني في بعض الدراسات ، كما تختلف أيضا في العيّنة المطبّقة عليها ومكان إجراء الدراسة ، فالدراسة الأولى 1 تمّت في ميدان التّعليم ، أمّا الدراسة الثانية 2 والثالثة 3 أجريت على الضباط والشرطة ، والأخرى أجريت في مناطق صناعية ، أمّا الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة خدمتية .

الفصل الثاني :

الاستقرار الوظيفي و أهميته و

محدداته

الفصل الثاني : الإستقرار الوظيفي وأهميته ومحدداته.

تمهيد:

- 1- العوامل المحددة لإستقرار الوظيفي
- 2- أهمية الإستقرار الوظيفي
- 3- مظاهر الإستقرار الوظيفي
- 4- مظاهر عدم الإستقرار في العمل

خلاصة

تمهيد :

إن هدف العامل يرتكز على وجود جو مريح ومرضي في المؤسسة التي يعمل بها ، حتى يستسن له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز عمله والذي يعود إلى المؤسسة بصفة عامّة ، حيث تتحكّم فيه عوامل الإستقرار فمنها الظروف الفيزيكية والخدمات الاجتماعية ، والظروف النفسية في العمل والتي يتم عرضها في هذا الفصل .

1-العوامل المحددة للاستقرار :

أ-الظروف الفيزيكية :

يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداء العمل .

فعندما نجد المؤسسة موفّرة للظروف الفيزيكية الملائمة للعامل فإنها تساعد على تحسين وزيادة الإنتاج ، ورفع الروح المعنوية ، وتساعد على الاستقرار والرضا في العمل ، وتختلف الظروف الفيزيكية من مؤسسة إلى أخرى وهي كالتالي :

ب-الضوضاء :

من أشد العوامل المؤثرة على العامل ، فهي عبارة عن الأصوات التي تتواجد في مكان العمل ، تثير الأعصاب وتقلل من قدرة السّمع ، تدريجيا وهذا نتيجة لطول مدّة التعرّض للضجيج .

وللضوضاء عدّة مصادر أخطرها ضوضاء المصانع والتي يكون مصدرها الآلات والمحركات ، وآلات قطع الحديد ، ... الخ ، وحالات الضيق والشعور بالتوتر النفسي ، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الوقوع في الحوادث المهنية ، لاسيما إذا كانت متقطعة ،

حيث تحدث على شكل إشارات تزيد من إثارة العامل ، عكس الضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة ، يمكن للعامل أن يتكيف معها إلا أنّها تسبب له أمراض مهنية منها : الصم .

أمين عز الدين : 1964 ، ص 13 .

ج-الحرارة و الرطوبة :

تعتبر درجة الحرارة المعتدلة ظرفا مساعد للعامل في عمله ، وإذا زادت أو انخفضت عن المعدل المناسب ، أدى ذلك إلى تدمير العمّال نفسيا وإرهاقهم فسيولوجيا ، الشيء الذي يدفعهم إلى ارتكاب الأخطاء والوقوع في حوادث مهنية .

حيث أنّ درجة الحرارة تختلف من ساعة إلى أخرى ، حيث نجدها عالية في الورشات التي تعتمد في إنتاجها على الأفران ومن ثمّ يجب أخذ التدابير اللازمة وإحداث بين درجة الفرد والوسط الذي يحيط به .

الضوضاء والحرارة والرطوبة تلعب دور كبير في وسط العمل لذا يجب توفير الهدوء والراحة والحرارة المناسبة للعامل ، لكي يستطيع العمل براحة تامة دون انشغال بهما وهذا يحقق لنا الاستقرار في العمل .

د-شدة الإضاءة :

وقد ثبت أنّ زيادتها لا تعني زيادة الإنتاج باستمرار وإنما هناك نقطة إضاءة

حرجة ، يتأثر عندها الإنتاج نسبيا مع مراعاة أنّ الفوارق الفردية تلعب دورا هاما في هذا المجال ، فمن العاملين من يحتاج إلى إضاءة قوية تساعد على العمل بصورة جيّدة ، ومنهم من هو العكس .

ولكن أنّ الوضع العادي هو أنّ هناك نقطة إضاءة دنيا وأخرى عليا ، بحيث ينخفض الإنتاج بعد انخفاض الإضاءة عن النقطة الدنيا ، ويزداد عند زيادة الإضاءة العليا ، وقد يحصل أنّ شدة الإضاءة القويّة قد يحدث آثار سلبية على الإنتاج في بعض الحالات الثانوية .

عبد المعطي عسّاف : 1999 ، ص 232 .

تختلف نسبة الإضاءة من عامل إلى آخر فهناك من يريد لها أن تكون درجتها عالية وهناك من يريد لها أن تكون العكس، أمّا إذا جئنا للوضع العادي هناك نقطة إضاءة دنيا وأخرى عليا ، بحيث أنّ العليا في بعض الأحيان تسبب انخفاض في زيادة في الإنتاج .

إذن على المؤسسة أن تقوم بتوفير الإضاءة المناسبة لكل عامل وذلك حسب العمل الذي سيقوم به .

هـ-توفير الوقاية والأمن :

كما أشرنا سابقا من الضروري ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل ، وتكيفه مع الآلة والأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله ، فمن اللازم أن يكون أو يتوفّر وسائل الأمن والوقاية من الحوادث و الأمراض المهنية إن مشاكل الصّحة والأمن في العمل تمثّل أحد العناصر الهامّة والمحدّدة لرضا العمّال عن المهنة وبالتالي الاستمرار فيها أو عدمها .

فكل عمل مهما كانت بساطة مخاطره مثل : الوقوع في حوادث مهنية أو الإصابة بأمراض ، يحتاج الفرد لوسائل وأجهزة خاصّة للوقاية منها .

و يرى المختصّون في الوقاية أنّ وسائلها تكون على مستويين :

- **المستوى الفردي :** والذي يمثّل في ارتداء اللباس العازل ، الأقنعة والقفازات ، النظرات والأحذية الخاصة .
 - **المستوى الجماعي :** ويقع على عاتق المؤسسة مثل توفير قاعات استراحة للأعمال الخطيرة ، تغيير الجو الحراري وتلطيفه عن طريق التّهوية الاصطناعية ، الإكثار من وسائل الإطفاء وجعلها سهلة المبلغ وتدريب العمّال على استعمالها .
- أمين عز الدين : 1964 ، ص 14 .

ترى الباحثة في هذا السياق أنّ العامل معرض للخطر في عمله أو إصابته

بأمراض ، وذلك فعلى المؤسسة توفير الحيطه الحذر ووسائل الوقاية مثل :

توفير بدلة خاصة وأقنعة وأحذية وفقرات وغيرها ، كما تقوم بتوفير أماكن خاصة للراحة ، وتغيير الجو والتّهوئية ، وذلك كل من أجل سلامة والحفاظ على العامل وتدريبه على استعمال الوسائل المضادة للخطر ، ومن هنا يمكن استقرار العامل في عمله ورضاه .

و-خدمات اجتماعية :

1-الخدمات الصحيّة والتأمين على الحياة :

أصبح توفير الخدمات الصحيّة واحدا من الخدمات التي تقدّمها أكثر المؤسسات ، وقد تضيق إليها ولقنة من الموظّفين ، التّأمين على الحياة ، بل أغلب قوانين العمل حاليا تشترط تقديم الخدمات الصحيّة ، خاصة إذا كان بسبب العمل .

إلا أنّ بإمكان المؤسسة أن توفّر أكثر من الحدود الدّنيا التي تشترطها قوانين العمل ، فتوفّر الخدمة للعاملين والأمراض غير ما ينتج عن العمل ، حيث يوجد اختلاف في سعة الخدمات باختلاف المؤسسات ، وكذلك حدودها العليا ، ولهذا يجب أن يحدد نظام الخدمات الصحيّة وحدودها بدقّة

أمّا بالنسبة لكيفية تنفيذ المنظّمة للخدمات ، فهناك طريقتين رئيسيتين :

أ-صندوق حساب خاص : يغطي تكاليف العلاج ، غالبا ما تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذا الحساب يضمّنها تحديد الخدمة المقدّمة .

ب-إجراءات تأمين صحيّ : للعاملين لدى إحدى شركات التّأمين ، في هذه الحالة تتحصر مسؤولية المؤسسة بالحصول على هذا التّأمين ، ممّا يترك قضايا التّنفيد لشركة التّأمين .

سعاد نائق برنوطي : 2001 ، ص 284 .

ج-خدمات النّقل : تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات نقل مجّانا ، أو بأجور رمزية للعاملين ، خاصة من المستويات الأدنى ، وكذلك للإدارة العليا بالنسبة لخدمة النّقل لمجموع العاملين ، يشيع استخدام هذه الخدمة من قبل بعض المؤسسات وفي الطّروف التالية :

لأنها تعمل في مناطق نائية وبعيدة عن خطوط النقل العام في مراكز المدن ، ولكن حيث تعاني خدمات النقل العام من مشاكل الكفاية أو لكونها مكلفة مقارنة مع مستوى أجور العاملين ، كما بالنسبة لبعض الدول النامية .

سعاد نائق برنوطي : 2001 ، ص 285 .

عندما تفرض قوانين العمل توفير هذه الخدمات ، وهو ما تفعله العمل في بعض الدول النامية .

والمبرر لهذا الخدمة هو أنها تضمن وصول العاملين للعمل في المواعيد المناسبة ، كما يثمن العاملون الخدمة لكونها تخفف عليهم صعوبات وتكاليف الانتقال على التزامهم بخدمات المنظمة يقيد من حريتهم في الانتقال .

أما بالنسبة لخدمات النقل المجاني للقيادات الإدارية العليا ، فهذا غالبا ما تأخذ شكل وضع سيارة فاخرة وسائق يتصرف المسؤول ، وقد تسمح له باستخدام الخدمة للأغراض خاصة وليس فقط لأغراض العمل .

تختلف المؤسسات في مدى توفر الخدمة ، فقد نحصرها بالمدير التنفيذي الأعلى ، أو قد توفرها لقيادات المستوى الثاني ، أو حتى الثالث .

سعاد نائق برنوطي : 2001 ، ص 285 .

د- راتب قاعدي أو تعويض نهاية الخدمة :

هذه الخدمة شائعة ، بل تفرضها قوانين العمل الحالية ، إلا أن قوانين العمل تفرض تعويض نهاية خدمة ، غالبا كمبلغ كمبلغ مقطوع يرتبط بمبلغ آخر راتب وعدد سنوات الخدمة .

فمثلا قد تحدد مبلغ التعويض على شكل معادلة دقيقة الشكل المبسط جدا للمعادلة هو : مبلغ نهاية الخدمة = مبلغ آخر راتب عدد سنوات الخدمة وهكذا ، يحصل العامل على ما يعادل راتبه الأخير عن كل سنة خدمها .

أي مؤسسة تحتاج إدارة هذه الخدمة ، لأنها نوع من الادخار الإجباري للعامل يستلمه عند تركه للخدمة ، فهي ملزمة بأن تقوم بتجميع هذه المبالغ سنويا مع الاحتفاظ بها كاحتياطي ، كما يمكنها ، وعليها استقطاع تكاليفها واعتبارها ضمن مصاريفها العامة سنويا .

سعاد نائق برنوطي : 2001 ، ص 284 .

فعلى أي مؤسسة يجب توفير خدمات صحية والتأمين على حياة العامل ومتابعته ، فمثلا بعض المؤسسات الجزائرية مثال كمؤسسة سون طراك تقوم بتوفير خدمات صحية للعمال في كل سنة تقريبا ، يجب أن يفحص العمال ويقومون بتحاليل وذلك من أجل سلامة العامل ، وهذا دون تكاليف مفروضة ، بحيث المؤسسة وضعت

لهم صندوقين : صندوق خاص يعطي تكاليف العلاج ، وصندوق إجراءات تأمين صحيّ لعاملين لإحدى شركات التأمين .

ومع توفّر النّقل ، وذلك نقل خاص بعمّال المؤسسة أو بسعر رمزي للعامل ، وذلك لأسباب ممكن أن تكون المسافة بين موقع العمل والمنزل بعيدة ، أو النّقل في تلك المنطقة غير متوفّر ويختلف نقل العمّال العاديين على القيادات الإدارية العليا فيوفّر لهم سيارات خاصة فاخرة .

فهذه كلّها تعتبر حوافز توفّرها المؤسسة لعمّالها وذلك من أجل أن يكونوا راضين ومن أجل استقرارهم في العمل والبقاء والاستمرارية .

ي- ظروف نفسية اجتماعية :

تتجسّد في تأثير التّنظيم الغير رسمي لجماعات العمّال والإشراف على الكفاءة الإنتاجية ، وذلك لما تساهم به التشكيلات والتّجمّعات العمالية من إشباع لحاجات الأفراد الأساسية ، مثل الإحساس بالاندماج لجماعة الأصدقاء ذات الأهداف المشتركة ، وخاصة تأثير جماعة العمل غير رسمية ، للتّحكّم في إنتاج الأفراد وتحديده ، ومن هنا تتضح العلاقة الترابطية بين الدافعية والحافز ، كما يحقق التّوازن بينهما بتحديد كل من احتياجات العاملين ، وأهداف التّنظيم ، بحيث يعمل كل طرف على تحقيق مطامح الآخر بتكريس التّنظيم لإمكانياته ، إشباعا لاحتياجات العاملين الذين يبادرون بدورهم إلى بذل جهودهم لتحقيق أهداف التّنظيم في جو من المشاركة المتبادلة في ظل قيم ومعايير المجتمع ، ممّا يحدث الارتباط

بين الحافز والأداء ، وإثارة دافع الكفاءة لدى الأفراد ، كما يتبيّن من خلال تصميم نظام الحوافز، ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ، تأثير التغيرات المادية والنفسية والاجتماعية التي تطرأ على الدافعية ، والتي تجعلها في تطوّر مستمر ، حسب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة لدى المجتمع ، كلّما تحقّق الإشباع المادي وجب

الاعتناء بتطبيق الحوافز المساعدة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية .

محمد بالرابح : 1898 ، ص 188 - 189 .

ترى الباحثة أنّه يجب أن تكون هناك علاقات إنسانية بين العمّال ورؤساء العمل ، وخاصة مع الزملاء المتواجدين في المؤسسة أو غيرها ، أي خارج المؤسسة ، تكوين علاقات طيبة وجيدة ، حيث تكون أنّ هناك اتّزان بين تجديد كل من احتياجات العاملين وأهدافهم المشتركة ، كل هذا مع توفير الحوافز وذلك من أجل إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وذلك من أجل الاستقرار في العمل .

1- القيادة :

إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة في المؤسسات مما يتسنى للقائد أو المشرف في المحافظة على العلاقات الاجتماعية والروابط بينه وبين العمّال ، وخاصة تلك العلاقات الغير رسمية ، حيث يؤثر كل هذا على المحافظة على مستوى الإنتاج بالمؤسسة وتحقيق أهدافها ، وخلق جو الارتياح والرضا في محيط العمل .

عبد الكريم درويش وآخر ، 99 ، ص .

يعرّف القائد : " هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها الأهداف وتحقيقها " .

أي هي ذلك التأثير القائد على مجموعة من الأفراد في سلوكهم توجيههم ، قصد تحقيق هدف معين .

ولها أهمية كبيرة فهي تقوم على التعامل مع المتغيرات والتحديات التي تواجه الجماعة ، كما تساعد المؤسسة على تخطي الأزمات والمخاطر التي قد تهدد استقرارها وتعطيل تحقيق أهدافها .

كما لها دور اجتماعي فعّال فهي تؤكد على العمل الجماعي وتنظيم عمليات التفاعل بين أعضاء الجماعة والتحقيق من حدة التوتر وإمداد الموظفين بما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم .

نواف كنعان : 2007 ، ص 111 - 113 .

إن تعدد الجماعات سواء كانت رسمية داخل المؤسسة ، يستوجب وجود قيادة قادرة وواعية على التوجيه والإرشاد والتأثير في سلوكهم وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد ، كما يؤثر على استقرار العمّال عي العمل وولائهم وشعورهم بالتقدير والاحترام للمؤسسة التي يعملون فيها .

2-الاتصال :

يعتبر الاتصال عصب كل مؤسسة ، فهو يساعدها على تحقيق أهدافها فلذلك يعرفه " كاتز " و" كاهن " katz p kahan : " هو تبادل المعلومات ونقل المعنى " .

علي شريف : 1997 ، ص 345 .

أي أنه تبادل المعلومات بين شخص وشخص آخر قصد التفاهم فيما بينهم .

كما يعرف الاتصال الرسمي : " عملية تظهر في الخريطة التنظيمية وفق للنظم واللوائح والقواعد العامة للمنظمة وفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمها ، وغالبا ما تكون هذه القواعد مكتوبة ، أو منصوص عليها في الهيئات والمنظمات الإدارية . هالة منصور : 2000 ، ص 53 .

أ- أشكال الاتصال :

- الاتصال الهابط : وهو من الأعلى إلى الأسفل ، وهو نقل أوامر وتعليمات إدارية للعاملين في المؤسسة .
أي أنّ الاتصالات الهابطة هي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين وتحمل تعليمات وأوامر وتوجيهات عن الأداء المهني ، أو معلومات تشرح سياسات المؤسسة وأهدافها والإجراءات التنظيمية .
هو تلك الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل .
- الاتصالات الصاعدة : من الأسفل إلى الأعلى ، وهي تلك الرسائل المتّجهة من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات الأعلى ومعظمها معلومات عن مستويات الإنتاج ، أو مشكلات العمل ، أو شكاوى واقتراحات وغيرها ، ولهذا النوع أهمية بالغة لأنّه يعطي فرصة للمشاركة في توجيه عمل المؤسسة .
أي هو نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى من المرؤوسين إلى الرئيس
تتمثّل في شكاوى واقتراحات ومعلومات عن وضع العمل ، ... الخ .
- روناودي ريجيو : 1999 ، ص 334 .
- الاتصالات الأفقية : نفس المستوى ، وهي التي تحدث بين النظرات في العمل في المستوى التنظيمي الواحد ، وهو يوفّر الجهد والوقت والدّعم الاجتماعي والمساعدة على حل المشاكل وفض النزاعات .
- أندرودي : 1991 ، ص 360 .
من أجل أن تحقّق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتّصال الرّسمي مشبعا بالعلاقات الإنسانية ، حتى يسهل مهمة العمّال والمشرفين ، وكلّما كان الاتّصال جيّد يساعد على كشف بعض الظواهر النفسية والاجتماعية التي يعاني منها العمّال ، ممّا يدفعهم إلى مساعدتهم وتنمية قدراتهم ودفعهم للعمل .
- الترقية : وهي نقل الموظّف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات وبصحبها في المرتب والدرجة ، وهي تعبّر عن نمو وتقدّم الفرد في عمله .
- إدريس سهيل : 2006 ، ص 23 .
إن العامل المحدّد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح توقّعات الفرد عن فرص الترقية ، فكّما كان طموح الفرد أو توقّعات الترقية لديه أكبر ممّا هو متاح فعلا كلّما قلّ رضاه عن العمل والعكس ، ويمكن القول حصول الفرد على ترقية لم يتوقّعها تحقّق له سعادة أكبر عن كون هذه الترقية متوقّعة ، والعكس يحدث له استياء إذا لم يتحصّل عليها .
- فاروق عبده فليه : 2009 ، ص 295 .

تساهم الترقية في تحقيق الاستقرار فهي تزيد حماس وروح المبادرة للعمال أما عن فرص الترقية لها علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي فكلما كان طموح الفرد لفرص الترقية قلّ رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية أقل كلما زاد رضاه عن العمل .

2_ أهمية الإستقرار الوظيفي :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجتماعي في جانبيه المادي والمعنوي ومن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

أما مزايا إستقرار في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال لإتقانه في عمله والتحكم في آليته ، وبالتالي تقليل إحتتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد ، كما أن إستقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم إنتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى إلتزامها التنظيمي والعكس صحيح فكلما إنعدم الإستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوفاد الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها ففقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الإجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون إحتتمال التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل في هذه الحالة . وإذا كان الإستقرار الوظيفي له أهمية للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة تتضاعف أهميته فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكما أنه يساعدها على الإحتفاظ باليد العاملة الدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن الكافآت البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين.

إذن فإستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة ، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة توفير عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة و مستقبلا مهنيا لهم .(أ.الدي).

3- مظاهر الإستقرار في العمل:

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

الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الإستقرار الوظيفي فيم يأتي حيث نذكر منها:

أ _ تماسك جماعة العمل:تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في :جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة .

(أ،شتا: 1997 336

والتي يمثلها المديرون ويمكن ان توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي .ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة ،فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بدل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة (عبد الباقي ،160،2001)

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

ب_ الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي: يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والإطمئنان والإستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ما سلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالإطمئنان على إستمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته ،فالعامل يبق محاطا بشعور الخوف وعليه ان يلبي حاجة الأمان كي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية يحتاج إلى مختلف التأمينات الإجتماعية مثل : التأمين ضد العجز وحوادث العمل وأمراض المهنة والشيوخة... الخ وعند تحقيقه لهذا المطلب ينعكس إيجابا على أدائه ،لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية فإذا توازن الفرد نفسيا أدى إلى أمن الجماعة .

(خ، الصرايرة ،62009

ج_ المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات: إن الإتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات ،وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود إغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض

مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الألاستقرار في المنظمة وقد أشار بلاك وأكرز إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الإهتمام بتحسين نوعية حياة العمال من طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى إرتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل

(ط، لطفي، 2008، ص 236).

ولتتحقق هذه أهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المؤسسة في إعداد الخطط بالحوار المستمر والفعال بإبداء رأئه في سير العملية الإنتاجية .

د_ تخطيط وتنمية الموارد البشرية : يرى والكرأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة توظيف ، حيث أنها تتعلق بتحليل إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات

(م، القحطافي، 2008، ص 73).

ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الإستقطاب والإختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والترقية على مستوى المنظمة . فمن خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانبي العاملين ، فبعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الإستياء والتدمر وغموض لدى العاملين . فإذا كان لبس أو إختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبيا على سير العملية الإنتاجية وعلى إستقرار العمالة في المنظمة. وكذلك عليها تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك إختلاف في المؤهلات والكفاءات العمالية .

4-مظاهر عزم الاستقرار الوظيفي في العمل

1-التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب ،في ان الاول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر او سبب مقنع ،اما الغياب فسببه معلوم و خارج عن ادارة العامل .

والتغيب هو الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين،هذا التغيب يمكن اجتنابه

(طلعت ابراهيم لطفي : 1982، ص 59).

والتغيب كثيرا ما تكون اسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة ,وعلاقات العمل السيئة او الاشراف الدكتاتوري اضافة الى عدم وجود بتوازن في العمل, وفي هذه الحالة تعبر عن عدم الرضا عن الوضعية المهنية كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي مما يدفع العامل الى مغادرة المؤسسة .

وقد اثبتت بعض الدراسات الارغونومية بان المنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تثير على ظاهرة التغيب ففي مواسم الحرث و البذر و الحصاد او جني الثمار يرتفع مستوى التغيب لان اغلب العمال من مالكي الاراضي او من ذويهم او حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل .

ارجع " فريزر" اسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على ثلاثة الاف عامل الى الامراض و الضطرابات النفسية بنسبة 25 بالمئة وان 15 بالمئة الى الاضطرابات النفسية من حدثها لمنع اصحابها من مزاوله اعمالهم (نعيم الرفاعي :1968'ص498).

2- دوران العمل:

دوران العمل من مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي ,ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في اقدمهم ,بعد فترة تجريب غير مرضية ,او عدم القدرة على التلائم مع المنصب الجديد لاسباب مختلفة منها الاشراف السييء وعلاقات العمل الانسانية الرديئة ,الاحساس بالظلم ,وموقفهم من الجهاز الاداري ومن حجم التنظيم ,ومستوى الاشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بان هناك من يأخذ اجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم و بالتالي بأجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي الى شعورهم بالظلم ,وهذا ما يؤدي الى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضروريين.

(عبد المنعم عبد الحي ,ص84)

3- الاضراب:

يعتبر الاضراب شكل من اشكال الصراع الصناعي داخل المؤسسة ,وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت او الظروف العمل ,وهو مظهر تكتيكي للضغط ويفترض ان يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة و الاحساس بان الهدف واحد وان النتائج تعود على الكل .

(المرجع نفسه , 1998 ص84)

ظهور رد فعل العمال عن اوضاع غير مرغوب فيها ,وهو ترك العمل لفترة زمنية محددة ,ومطالبة حقوق العمال ,ومن هنا فالاضراب من اقوى المؤشرات على ترك المؤسسة .

4- التماريض:

ايهام النفس بالمرض او وجود علة فهو عملية اجتماعية يمكن العامل عن طريقها التظاهر بالمرض.(عبد الله بليط,2002,ص20).

كما يعني تبرير الغياب شهادات مرضية دون علة تذكر ,وينتشر بين العمال اللذين يشعرون بالضيق في العمل لاسباب مهنية قد توصلهم الى حالات نفسية مضطربة اسبابها اشرف سييء احساس بالظلم ,عدم تلاؤم مع منصب العمل الى ان تتحول الى رغبة في ترك المؤسسة ومو عموما هروب مقنع من العمل.

5- كثرة الشكاوي:

تظهر حالات الشكوى لدى العمال في عدة مناسبات

فيعود بعضها الى الشعور الصادق لابلظلم وقع بالفعل وتعود في احيان كثيرة نتيجة الاضطرابات نفسية يهدف بها العامل الى الدفاع عن نفسه.

وعلى العموم تعود الشكاوي الى عدم الرضا عن الاوضاع العامة للعمل ,او نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الاخرين ,مما ينجم عليه كرهه لجو العمل و بالتالي تزيد الرغبة في ترك المؤسسة.

قائمة مراجع الفصل:

- 1) ابراهيم رمضان الديب : دليل ادارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى للترجمة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،2006.
- 2) احسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي ،دار وائل عمان ،الاردن ،2005.
- 3) باري كشواي: دليل ادارة الموارد البشرية ،ط2 ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2006.
- 4) حمداوي وسيلة: دليل ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2004.
- 5) حمودة خيضر كاظم : الخرشة ياسين : دليل ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ،2007.
- 6) رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي ، عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن ،2008.
- 7) طلعت ابراهيم لطفي :علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة النشر و التوزيع ،مصر ،1982.
- 8) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازرطي العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2010.
- 9) عبد الباقي صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ،الاسكندرية،2003.
- 10) عبد المنعم عبد الحي:علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 11) عبد المعطي عساف: السلوك التنظيمي، جامعة عمان،1999.
- 12) عبد الكريم درويش: مبادئ الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 13) مصطفى نجيب شاويش : ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد ، ط3، دار الشروع للنشر و التوزيع ، الاردن ،2005
- 14) محمد الصيرفي: ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع ،2003.
- 15) مدحت محمد ابو النهر: ادارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل الفردية ،مصر ،2007.
- 16) مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق ،عمان،2000.
- 17) محمد الرابع : الرضا عن العمل ،ايميل زولا مخبر تطبيقات علم النفس و علوم التربية من اجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران .
- 18) سعاد نائف برطوني : ادارة الموارد البشرية،ط2، ادارة الافراد ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ،2001.
- 19) نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة ،عمان ، الاردن،2007.
- 20) علي الشريف : الادارة المعاصرة، ط2،دار الجامعية ، مصر ،1997.
- 21) هالة منصور: الاتصال الفعال ، الدار الجامعية الاسكندرية ،الدار الجامعية .

- (22) رونالدي ريجيو : مدخل الى علم النفس الصناعي التنظيمي، ترجمة فارس حلمي ،ط1،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان الاردن،1999.
- (23) اندرودي سيرلافي و مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي و الاداء في الادارة العامة، ط4 ،المملكة السعودية ،1991.
- (24) فاروق عبد فليہ السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة مؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، عمان الاردن ، 2009.
- القواميس:
- فاروق مداس : قاموس المصطلحات علم الاجتماع ،دار مدني ،الجزائر، 2003.
- محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ،مصر.

الفصل الثالث:

أنواع الحوافز في إستقرار

العاملين

الفصل الثالث: أنواع الحوافز وإستقرار العاملين

تمهيد

- 1- أنواع الحوافز
- 2- أهمية الحوافز
- 3- مراحل تصميم الحوافز
- 4- أسس تقديم الحوافز
- 5- علاقة الحوافز بالإستقرار الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية فرع من فروع علم الإدارة الذي تهتم بالعاملين وشؤونهم ، وتنظيمها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم. فنظام الحوافز هي تلك العلاقة الموجودة بين الانجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفء المكافأة مقابل ذلك .

لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل الثالث للحوافز وأنواعها وأهميتها ونظرياتها....الخ.

1 أنواع الحوافز في المؤسسة وأهميتها:

إن المؤسسات في وقتنا الحاضر ندرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فتختلف في تقديم الحوافز للعمال ، وذلك حسب أنواعها مما يوجد هناك اختلاف في تقسيمها وتصنيفها مما أدى هذا إلى اختلاف آراء وجهات نظر الباحثين والعلماء ، فهناك من يرى تقسيمها من حيث تأثيرها وطبيعتها ... الخ. لذا سنذكر أهم أنواعها .

أ- الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف الحوافز من حيث المصدر إلى قسمين وهي كالتالي:

• **الحوافز الداخلية :** وهي التي تتعلق بالعمل أو الفرد نفسه ، بحيث يكون الحافز دافعا للفرد بشكل أكثر دائمية واستمرارية للإبداع في العمل ، وإيجاد اللذة في إتقانه ، فيجد أن العمل شيء يتسلى بالقيام به ، وهو كاللعب أو الفن يزيد الاهتمام به لذاته ، وغالبا ما تشبع حاجات الاحترام وتحقيق الذات والنمو النفسي والتطور.

• **ظاهر محمد الكلالدة : 2011 ، ص 118 .**

أي هذه الحوافز الداخلية تتعلق بذات الفرد الداخلية اذ تعتبر الحوافز دافعا له وذلك للاستمرار في العمل وتحبيده له والاهتمام به ، وعندما يحب الفرد العمل يصبح يتقنه ويبدع فيه .

• **الحوافز الخارجية :** هي الحوافز المرتبطة بالعمل نفسه ، بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في الحوافز المالية: المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب .

المزايا الإضافية ، الإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي ، علاوات الواجبات الغذائية والمكافآت التقديرية . تقدير زملاء العمل والمهنة الاحترام من قبل زملاء المهنة .

الترقيات في الوظيفة مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة .

علاوات الصداقة حوافز تشمل فرص الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية .

الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل .

أي الحوافز من حيث المصدر هي نوعان : الحوافز الداخلية والخارجية ، الحوافز ، الخارجية تتمثل في حوافز مالية مثل الأجر ، وتأمينات صحية وتأمينات غذائية ومكافآت تقديرية ، كما توجد أيضا احترام زملاء العمل في المهنة وعندما يتقاعد الشخص عن العمل توجد مكافئة أو راتب يمنح له .

ب-تقسيم الحوافز من حيث تأثيرها :

• **الحوافز الايجابية :** تمثل الحوافز تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة فالحوافز الايجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل.

خيزر كاظم حمود وآخر ، موسى سلامة اللوزي : 2007 ، ص 186 .

تعتمد هذه الحافز الايجابية على الحوافز المادية والمعنوية وتؤثر على الفرد وذلك يظهر في انجازه لعمله فهي عامل مشجع بالنسبة له.

وهي أشد الدوافع الايجابية وأكثر تحدياً لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسّن المستوى المعيشي والحياتي الأساسي ومن أهم تلك الحوافز :

. الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصل عليها الأفراد كالمشاركة في الأرباح.

. المكافآت النقدية زيادة ساعات العمل المدفوعة ، عمولة عمل حجم المبيعات .

. التقديرات الاجتماعية والصّحية طب ، منح ، تعليم ، سكن

. تقديرات المحافظة والتنمية البشرية مكاتب لائقة ، تدفئة ، مستوصف ، تكيف ، إنارة مناسبة ، ملابس ، نظافة الخ .

موسى خليل : 2005 ، ص 178 .

الحوافز الايجابية مهمة في حياة العامل ومرتبطة بتحسين المستوى المعيشي له حيث الحوافز الايجابية مهمة في حياة العامل ومرتبطة بتحسين المستوى المعيشي له حيث تتمثل في الرواتب والأجور والمكافآت النقدية والتقديمات الاجتماعية مثل الصّحة ، تعليم ، سكن ، الخ .

• **الحوافز السلبية :** هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات

الغير مقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهي كالتالي

التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات .

الإندار والتأديب واللوم .

خصم من الرواتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً .

تأخير وحرمان من الترقية .

حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة .

النقل من مكان إلى آخر .

منير أحمد بن دريدي : 2013 ، ص 141 .

يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ويمكن تسمية السلبية بالحوافز الرادعة لأنها تهدد وتخوف العامل مما تتركه يعمل ويزيد من أدائه.

ج-الحوافز من حيث أطراف العلاقة :

• **الحوافز الفردية :** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي ، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء ، أو كمكافئة له على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد .

فالحوافز الفردية : هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين ، ومن أمثلتها : الترقية المكافآت والعلوات الشجعية .

وقد تكون هذه الحوافز الفردية إما ايجابية أو سلبية مادية أو معنوية ، فيأخذ العامل مكافئة تشجيعية نظير عمله ويحصل على تقدير في صورة ثناء ، أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة ويوجد هذا النوع من الحوافز لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية اجتماعية أو مادية .

فهذا النوع يعتمد على تقديم حافز للفرد كمكافئة للعمل الذي أنجزه وذلك من أجل مضاعفة عمله وأدائه له مثل الترقيات المكافآت ... الخ .

وقد تكون على صورة ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية بحيث يكون إشباع للفرد لحاجاته.

• **الحوافز الجماعية :** تقدم هذه الأنظمة على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة ويركز هذا الأسلوب على الأعمال مع بعضها بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض للترابط الدقيق والأنشطة التي يتم إنجازها تستدعي جهدا جماعيا مشتركا وليس فردا مستقلاً .

ظاهر محمد الكلالدة : 2011 ، ص 133 .

أي أن الحوافز الجماعية تقدم لمجموعة من الأفراد مع بعضهم وذلك لاشتراكهم في نفس العمل والنشاطات وذلك لأن الأعمال لا يمكن فصلها وتحتاج إلى جهد جماعي.

ومن مزايا الحوافز الجماعية هي:

_ انتشار الوعي الجماعي والإنتاج الجماعي.

_ تشجيع روح التعاون بينهم وخاصة توعية العمّال القدامى لزملائهم الجدد.

_ القضاء على المحاباة والمحسوبية.

_ الإحساس بالانتماء إلى المنظمة مع مطابقة الأهداف.

_ زيادة الشعور بأهمية الفرد وجودة وفعاليتها في الإنتاج.

محمد بالربيع : 1998 ، ص 182 .

د-الحوافز من حيث طبيعتها :

1-الحوافز المادية : وهي تلك الحوافز الملموسة التي تقدّم للعاملين مقابل جهد معيّن وتكون مثل الراتب المكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات العالية ومن أهمّها :

• المكافأة التشجيعية :

تمنح هذه المكافأة تشجيعاً للموظّف على أدائه المتميّز أو على تحقيقه مستوى معيّن من الإنتاج أو المبيعات وإذا حقّق وفراً للمؤسسة ، وتكون المكافأة على صورة مبلغ نقدي محدّد.

حيث أنّ المؤسسة تقوم بمكافأة العامل على أداء العمل الجيّد والمتميّز وذلك عبارة عن مكافأة نقدية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

• أقساط المدارس والجامعات :

تقوم بعض المؤسسات بتسديد جزء من أو كامل أقساط التّعليم للأولاد خلال مراحل الدراسة ، كما أنّ هناك مؤسسات أخرى تسمح للموظّف نفسه بأن يجمع بين العمل والدراسة ، حيث يسمح له التغيّب عن العمل أوقات معيّنة لمتابعة التزاماته التّعليمية ، وقد تغطّي الأقساط الجامعية للموظّف دون مقابل أو تسمح بتسديدها على أقساط بدون احتساب الفوائد بعد تخرّجه من الجامعة .

البارئ ذرة وآخر: 2011 ، ص 255 .

أي توجد منحة خلال المسار الدّراسي للطلبة ، أو إعطاء الحرّية أو سماح للموظّف بأن يجمع بين العمل والدراسة ، حيث تقوم المؤسسة بإعطائه أوقات معيّنة لمتابعة التزاماته التّعليمية .

• المشاركة في الأرباح :

يركز برنامج المشاركة في الأرباح على إعطاء حوافز للعاملين من خلال منحهم نسبة مئوية من الأرباح التي حققتها المؤسسة أو حصص من التوفيرات من تكاليف العمل ، ويشجع هذا النوع من التعويضات العاملين على بذل المزيد من الجهود الفردية أو الجماعية.

أي تقوم المؤسسة بإعطاء أو منح جزء من الأرباح للعاملين التي حققتها المؤسسة ، مما يزيد حماسا وجهدا للعاملين.

• منح أسهم مجانية للموظف :

بدأت بعض المؤسسات منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بإتباع نظام تقوم بموجبه بمنح أسهم مجانية للموظف كجزء من المكافأة التي يستحقها نتيجة انجازاته في مجال العمل ومستوى أدائه العالي.

منير أحمد دريدي : 2013 ، ص 140 .

• الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي :

إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعامل في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم ، لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد ، حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء ، وذلك من خلال التأمين الصحي ، وتصميم برامج للتوعية الصحية ببيئة العمل ، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات و الأمراض التي قد تتبع بسبب وطبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة .

نفس المرجع : 2013 ، ص 140 .

فعلى أي مؤسسة يجب توفير الأمن والاستقرار لعاملها وذلك من خلال توفير الجو المريح والتأمينات الصحية والتوعية لبيئة العمل والحفاظ على مواردها البشرية من الأمراض ، والإصابات التي قد تحدث لهم في العمل.

• اشتراك العاملين في الإدارة :

للعامل ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو حفز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة.

منير بن أحمد دريدي : 2011 ، ص 140 .

أي هنا المشاركة في اتخاذ القرارات مما يترك العامل يعمل بكل جدية وفرح فهذا يعتبر حافزا له ، وذلك في تسيير وإدارة المؤسسة.

2-الحوافز المعنوية :

هي عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان ، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسا احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس و آمال وتطلّعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة .

نفس المرجع : 2013 ، ص 139 .

و من أهم الحوافز المعنوية ما يلي :

الحوافز المعنوية تعتمد على أشياء معنوية مثل الاحترام ، المعاملة الحسنة ، العلاقات الإنسانية الجيدة ، هذا ما يساعد العامل على أدائه للعمل بكل روح معنوية عالية وجيدة .

• الاعتراف بالانجاز :

من الضروري أن تقدّر الإدارة تلك الانجازات التي يقدّمها الأفراد حيث تمنح لهم كتب الشكر ومنح الشهادات التقديرية ، وإقامة حفلات التّكريم للموظّفين المنجزين حتّى يقام هذا التّقرير أمام زملائهم.

فهذا كلّه يزيد من حماس العامل للعمل واستقراره للمؤسسة.

• الاستقلالية في العمل :

تختلف الوظائف في استقلالية الموظّف فيما يتعلّق بالقرارات المتعلقة بالتخطيط لمهامها بتنفيذها ومراقبتها ، وكلّما زادت استقلالية الموظّف في هذا المجال كلّما أدّى ذلك إلى استقلالية الموظّف في هذا المجال كلّما أدّى ذلك إلى الاستقرار في العمل .

أي منح استقلالية الموظّف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتّخطيط لمهامها ، وكلّما زادت الحرّية في استقلالية الموظّف يؤدّي إلى الاستقرار في العمل .

• ظروف العمل المادية :

لاشكّ أنّ ظروف العمل المادية الإضاءة ، الحرارة ، الرطوبة ، الضوضاء... الخ.

تؤثّر على مدى تقبّل الموظّف لتلك الظروف ، فالموظّف يوليها اهتمام كبير لانه يعيش تلك الظروف يوميا في كل لحظة أثناء العمل .

عبد البارئ وآخر : 2011 ، ص 256 _ 257 .

أي أنّ ظروف العمل تؤثر على الموظف مثل : الإضاءة ، الرطوبة... الخ. لذا يجب توفيرها والاهتمام بها ، ممّا تزيد حماسة للعامل .

• الترقية :

هو أن يشغل العامل وظيفته تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل ، تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج .

2-أهميّة الحوافز :

زيادة في العوائد المحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين .

تقليص حجم قوّة العمل المطلوب من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم ، والاستفادة منها قدر الإمكان .

تحسين الوضع المادي والنّفسي والاجتماعي للفرد ، وتحقيق عملية ربط مصالح الذات للفرد مع مصالح المنظمة
تقليل كلف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والموارد الأولية المصروفة في الإنتاج .

تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز وبذلك تكون حلاً لكثير من المشاكل الإدارية من ارتفاع معدلات التكاليف ومعدّل دوران العمل .

طاهر محمد الكلالدة : 2008 ، ص 116 _ 117 .

ومن جهة أخرى يرى " جون فيشر 2003 " أنّه ليست ثمّة حوافز دون الاعتراف بالتميّز ، وليس ثمّة تمييز دون تقديم حافز في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين ، وفي الحالة الثانية ليست من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيّد دون مكافأته وقد ينظر العاملون لهذا الأمر أنّه عملية ساخرة زهيدة الثمن .

_ إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات .

_ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة .

_ جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميّزة بالعمل في المنظمة .

براء رجب تركي : 2015 ، ص 14 .

_ زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .

_ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .

_ تخفيض معدّلات الفاقد في العمل مثل تخفيض المعدّلات في البطالة الفاقدة.

_ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .

براء رجب تركي : 2015 ، ص 14 .

ومن خلال هذه الأهمية للحوافز كيف تستطيع المؤسسة أن ترتقي بنفسها أو تكون مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى ، بدون وضع حوافز للعمال ؟ وهذا ما يزيد فعلا في تشجيعهم والعمل بإتقان وبسرعة من خلال وضع المؤسسة حوافز للعمال وذلك الزيادة في رفع الأداء ورفع الإنتاج كل هذا يعود إلى الفرد والمؤسسة ، إذا كان إيجابيا أو سلبا .

ومن جهة أخرى تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي :

أ- أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

_ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أنّ العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء أو الردع بالتأنيب أو التوبيخ والخصم والفصل أحيانا ، يجب الاعتراف بحق ما بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثّه على الاستمرار ممّا يمكنه من الإبداع والحرص على التّقدم .

_ أداة التّغذية المرتدّة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاههم استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع .

_ الدّعم المالي : يمثّل أهمية كبرى للأفراد فالتّعويض المالي يحتلّ مكانة كبيرة في جو العمل حتّى تمكّن الأفراد من إشباع حاجاتهم .

عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي وآخر : 2015 ، ص 353 .

_ تحمّل المسؤولية : من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز

الأعمال وتحقيق الأهداف .

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخر : 2015 ، ص 353 أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

_ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس فيما بينهم.

_ تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدّي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح لمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وتقبّلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بوجهات نظرهم .

_ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجّع الأفراد الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم ممّا يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخر : 2015 ، ص 354 .

ب-أهميّة الحوافز على مستوى المؤسسة :

_ التكيف مع متطلّبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، ممّا يتطلّب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

_ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة .

_ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد ممّا يدفعهم للحرص على المصلحة العامة ، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة .

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخر : 2015 ، ص 355 .

-الحاجات الفسيولوجية physiologicalneeds :

وتتضمّن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي هذه الحاجة في أسفل الهرم أو شكل القاعدة الأساسية له ، باعتبارها الحاجة الرئيسة لضمان بقاء العنصر البشري واستمرارية وجود في الحياة.

كاظم حمود الفريجات وآخرون : 2009 ، ص 105 .

-الحاجات الأمنية والسلامة safety or security needs :

تتمثل في حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية التي تتعلق باستمرار العمل أي استمرار الدعم المادي الضروري للحفاظ على المستوى المعيشي.

ظاهر محمود الكلادة : 2008 ، ص 133 .

-الحاجات الاجتماعية social needs :

هي حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، وهي نقطة الانطلاق على حاجات أخرى وتوفر له الروابط الإنسانية وتكوين الألفة والتفاهم مع الأخرى .

-حاجات التقدير واحترام الذات esteem and self respect :

وهي شعور الفرد بالأهمية والاحترام من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد والحرمان من التقدير يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على العمل بأي شيء ، وبسبب الضغوط النفسية التي تترك آثار جانبية سلبية على الأداء والتقدير لحصول الفرد بالمركز الاجتماعي الذي يعتقد أنه أهل له .

-حاجات تحقيق الذات :

هي إعطاء الفرد الفرصة للوصول إلى غاياته والتعبير عن قدراته العلمية ، والتي بدورها توفر له الإشباع الكامل عن نفسه والآخرين .

المرجع نفسه : 2008 ، ص 133 .

3-مراحل تصميم نظام الحوافز :

أ-تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا بطريقة جيدة ، ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز .

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف .

دراسة الأداء :

وتسعى إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

فتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

_ وجود وظائف ذات تصميم سليم .

_ وجود عدد سليم للعاملين .

_ وجود ظروف عمل ملائمة .

_ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

فضيل حسونة : 2008 ، ص 102 .

ب-تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية حوافز البنود التالية :

ج-قيمة الحوافز والجوائز :

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت ، الرحلات والهدايا ، ... الخ .

د-التكاليف الإدارية :

وهي تعطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته ، واجتماعاته ، وتدريب المديرين على النظام .

هـ-تكاليف الترويج :

وهي تغطي مثل : النشرات والكتيبات التعريفية ، والملصقات الدعائية والمرسلات وخطابات الشكر ، والحفلات متضمنة بنود أخرى خاصة به .

فضيل حسونة : 2008 ، ص 102 .

4-أسس تقديم الحوافز :

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز ، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي :

- أ-الأداء : يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .
- ب-المجهود : تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود .
- ج-الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تسيير إلى حتما وإلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز .
- د-المهارات : في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية .

بن أحمد دريدي : 2013 ، ص 143 .

5-شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز :

- من المهم والمفيد جدًا أنّ الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمّها :
- البساطة : وهذا يعني أن يكون للنظام مختصراً أو واضحاً أو مفهوماً ، وذلك في بنوده وصياغته .
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأنّ مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معيّن .

بن أحمد دريدي : 2013 ، ص 143 .

- التفاوت : ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .
- المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمّال في وضع نظام الحوافز .
- التنوع : هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز .
- الهدف : أن يكون للحافز هدفاً معيّن كرفع الإنتاج .
- العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابياً أم سلبياً على كافة العاملين .
- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .
- الشمولية : بمعنى أن تشمل نظام الحوافز كل عمّال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم .

- أن يكون مناسباً : بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كلّ فئة من الأفراد .

منير بن أحمد دريدي : 2013 ، ص 143 _ 144

ومن جهة أخرى شروط نظام الحوافز حسب النمر 1990 والأغبري

. 2000

تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد .

يجب أن يتّسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المؤسسة ولجميع العاملين مع توخي الإنصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز .

يجب أن يتّسم نظام الحوافز بالوضوح لجميع العاملين حتّى يتسنى لكل فرد فهم هذا النظام بوضوح .

يجب أن يتّسم نظام الحوافز بالمرونة بحيث يكون قابلاً للتّعديل والتّغيير وفق للمستجدّات التي تواجه المؤسسة .

يجب أن يكون مقدار ما يعطى للفرد من حوافز متناسقاً ومتكافئاً مع مقدار جهد الذي يبذله الفرد في العمل .

يجب أن يتّسم الحافز بالتراهة والتّرفع عن الميول والرعائيات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعامل الجيّد .

يجب أن يركّز نظام الحوافز على إشباع الدّافع الأكثر وإلحاحاً لدى الفرد .

رافد الحريري : 2008 ، ص 185 .

6- علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي :

توجد علاقة الحوافز والاستقرار الوظيفي باعتبار الحوافز باعتبار الحوافز:

_ الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدّم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة ، وعليه فإنّ توافرها أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوّعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدّي إلى زيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية وزيادة في مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة .

_ تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيه والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج ، ممّا يؤدّي إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها .

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل ، فكلما كان هناك توقّر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلّما توقّرت نسبة الاستقرار في العمل .

_ الحوافز تلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية وضمان استقرار الموارد البشرية في المؤسسة .

طاهر محمد الكلالدة : 2011 ، ص 116 _ 118 .

_ كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل وقدم له مزيج من الحوافز المناسبة ساهم ذلك في استقرار وثبات العامل وإثارته دافعيته نحو الأداء الفعّال ، حيث يعد الاستقرار حوصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها .

1- نظريات الحوافز :

تعددت النظريات في علم الاجتماع تبحث في السلوك الإنساني ، حيث توصلت من الصّعب الوصول إلى معرفة سلوك الفرد معرفة تامة أو التنبؤ به ، فسلوكه متغير يختلف باختلاف المكان والزّمان والموضوع ، كما توجد فوارد بين الأفراد تنمو وتتسع مع نمو الشّخصية والتّجارب والخبرة .

فعلى الإدارة تراعي بما نادى به النظريات لحفز العاملين نحو بذل جهد أكبر .

أ-النّظرية الكلاسيكية " لفردريك تايلور " :

هي مدرسة الإدارة العلمية التي طبّق فيها " فردريك تايلور " الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول ولم يراعي الجانب الإنساني ولها أسس قامت عليها هي :

يؤدّي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .

إن تطبيق الحوافز التّقديية يؤدّي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأنّ الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج .

براء رجب تركي : 2015 ، ص 32 .

إن تطبيق الحافز المادي يؤدّي إلى زيادة الإنتاج ، بمجهود وزمن قليلين ، وحفز الفرد عن العمل ، كما أثبتت " تايلور " أن من خلال نظام الأجور تزيد من الحافز على الإنتاج والتّحكم فيه ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للأفراد الممتازين الذي يحقّق المستويات المحدّدة للإنتاج ويزيد عليها أمّا الأفراد ذوي الأداء المنخفض الذي لا يصل إنتاجية إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه ونقله أو فصله .

منير نوري : 2011 ، ص 282 .

• انتقاد :

بالرغم من بعض ايجابيات هذه النظرية إلا أنه هناك سلبيات ، فلم تراعي الجانب الإنساني للفرد بل جعلته آلة اقتصادية ، وتجاهلت الحوافز المعنوية وهي مكملّة للحوافز المادية .

2-نظرية العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث اهتمت هذه النظرية بالعنصر البشري داخل العمل مع الأفراد ورؤسائهم وجماعة العمل .

صاحب النظرية هو " التون مايو " " ELTON MAYO " : وتركز أساسا على أنّ العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي
_ أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .

_ التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .

_ ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على مختلف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .

_ السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح ، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين .

سعد عامر أبو شندري : 2011 ، ص 148 _ 149 .

3-نظرية سلم الحاجات :

تعرف هذه النظرية باسم نظرية سلم الحاجات للإنسانية عند عالم النفس " ماسلو " ، والتي طوّرها في الأربعينات من القرن الماضي ، معتبر أنّ الإنسان في كل سلوكاته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس ، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك .

إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية : 2007 ، ص 210 .

في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أنّ حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته .

إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية : 2007 ، ص 210 .

وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى وهي :

شكل رقم . 1 . سلم " ماسلو " للحاجات



ظاهر محمود الكلادة : 2008 ، ص 80 .

4-نظرية العاملين " فردريك هرزبورغ " :

قدّمت هذه النّظرية العالم " فردريك هرزبورغ " كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجية أوجده لأداء الأعمال التي يكفّف بها ، تركّز النّظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين ، كما تهتم بتفسير العلاقات بين الرضا والدّوافع الإنتاجية .

براء رجب تركي : 2015 ، ص 40 .

فصاحب هذه النّظرية توصل إلى أنّ هناك عاملين يؤثّران على العامل داخل المؤسسة هما :

-عوامل وقائية : ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته ، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرّضا عن عمله ، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنّظام الدّاخلي وعلاقات الاتّصال مع الرؤساء والزّملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة ... الخ .

ناصر دادي عدون : 2003 ، ص 80 .

أي كلّما زاد رضا العامل في المؤسسة كلّما شعر بالارتياح والطمأنينة وبقبول حسن ، كما يخلق علاقات حسنة بين الرّئيس والمرؤوسين ومنها يستفيد الجميع في محيط العمل .

- عوامل محفّزة :

وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الاشباعية ، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل ، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية ، وتتمثّل في : الشعور بالانجاز في العمل

، الإدراك الشّخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه للعمل ، طبيعة الوظيفة ومحتواها المسؤولة ، التّقدم والتّمية ، نمو الشّخصية وتطوّرها .

إن العوامل الوقائية عند " هرزيورغ " هي التي تتعلّق أساسا بالظّروف والعوامل المحيطة بالعمل ، تسبب درجة عالية من عدم الرّضا ، عندما لا تكون موجودة لكنّها لا تؤدي إلى التّحفيز عند وجودها ، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلّق بحوافز العمل وانجاز الفرد لذلك العمل ، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل ، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا ، ولكنّها لا تسبب الكثير من عدم الرّضا عند غيابها .

اسماعيل قيرة وآخر : 2007 ، ص 2014 .

5-نظرية " ماكلياند " :

مساهمة " ماكلياند " في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخّص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي :

. الحاجة للقوة : إن الأفراد الذين يحتاجون التّمتع بالقوة يهتمون غالبا نحو ممارستها تجاه الآخرين ، ممّا يعني أنهم يبحثون على مواقع قيادية ، وهؤلاء غالبا ما يتسمون بقوة الشّخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي .

خيضر كاظم حمود وآخر : 2008 ، ص 326 .

. الحاجة للانتماء : الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسّعادة يحبّهم ويودّهم الآخرون ، ويسعون لنقادي الأبعاد أو الرّفص من الجماعات التي ينتمون إليها ، ولذلك مهتمّون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرين .

خليل حسن الشماع : 2007 ، ص 285 .

الحاجة للانجاز : إن الأفراد الذين يظهرون حاجاتهم القويّة للانجاز يتوقّر لديهم دافعية قويّة للعمل وذلك رغبة في تحقيق النّجاح والتّطوّر وتحسين المهارات ، فهم يتميّزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم ولديهم رغبة في تحمّل المسؤولية المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة ، ومواجهة الصعوبات و المشاكل التي تعترضهم ، وذلك عن طريق النّحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكّنهم من تحقيق أهدافهم والحصول على المعلومات بطريقة سريعة .

منير بن أحمد دريدي : 2013 ، ص 75 .

ب- نظريات الاتجاهات الحديثة :

1- نظرية التوقع " لفروم " :

نسبة هذه النظرية للعالم " فروم " الذي وضعها ، وتفترض أنّ سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أنّ دافعية الفرد محكومة بالمنافع ، التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية :

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال} .$$

ولكي تطبق هذه النظرية يجب تطبيق الشروط التالية وهي :

_ أن يتوافر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب .

_ اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود ، أي أنّ الأداء العالي يصاحبه مردود عالي .

_ اعتقاد الفرد بأنّ هناك احتمالاً قوياً كبير الجهود بأنّ التي يبذلها تقودها إلى أداء ناجح .

ظاهر محمود الكلالدة : 2008 ، ص 128 _ 129 .

هذه النظرية في محتواها تركّز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء ، أي أنّ الحوافز المالية لها تأثير مباشر على الأداء .

إذن فهي تواجه المؤسسات على الاعتماد على الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء ، فبدونه لا تنجح .

ظاهر محمود الكلالدة : 2008 ، ص 128 _ 129 .

• نقد :

واعتمدت هذه الحوافز المادية فقط والمتمثلة في الحوافز المالية وهذا نقض لدى يجب العدالة بين الحوافز المادية والمعنوية معا .

2- نظرية العدالة :

لقد تطوّرت نظرية العدالة من قبل المفكّر " ستاتي " وقد ركّزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أنّ الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في إطار المستوى من الأداء المنجز .

وتجسّدت تلك العلاقات في ثلاث صور وهي :

- _ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإنّ العدالة لا تتحقّق .
- _ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإنّ العدالة تتحقّق .
- _ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإنّ العدالة لا تتحقّق من خلال ذلك
- خيضر كاظم حمود وآخر : 2009 ، ص 113 .

شكل رقم . 2 . : يوضّح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدمها .



منير بن أحمد دريدي : 2013 ، ص 78 .

3- نظرية تدعيم السلوك " لفريدريك سكتير " :

تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلّم التي طوّرها عالم النفس " سكتير " 1969 ، حيث أكّدت أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقّف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية ، كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معيّن واتبّع هذا الأخير بمكافأة تحقّق له إشباع معيّن فيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته ، أمّا إذا قام الفرد بفعل معيّن ولم يتبّع هذا الفعل بمكافأة أو اتبّع بعقاب ، فيحرم من الحصول على إشباع معيّن ، فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع ، وعدم التكرار .

براء رجب : 2015 ، ص 45 .

خلاصة :

إن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي وأخذ مكانة خاصّة ومميّزة لها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي ، يعتمد على أداء العاملين في الإنتاج لدى يجب توفير نظام الحوافز لهم وذلك من أجل بدل جهد كبير وكثير في عملية الأداء ، حيث يرتبط هذا بوجود حافز يدفع العاملين على أداء عملهم وذلك من أجل الزيادة في الإنتاج وتحقيق هدف المؤسسة ، وتحقيق وإشباع رغبات العاملين واستقرارهم في تلك المؤسسة

قائمة مراجع الفصل :

1. إسماعيل قيرة بلقاسم سلاطنية : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002.
2. براء رجب تركي : نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد ، دار الراية ، للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن ، 2015 .
3. خليل حسن الشماع : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن . عمان ، 2005 .
4. خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
5. خيضر كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي : السلوك التنظيمي . مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
6. رافد الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج ، دار المناهج ، للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن ، 2008.
7. سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار أسامة ، عمان . الأردن ، 2011 .
8. طاهر محمد الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، عمان الأردن ، دار البازوتي للنشر والتوزيع ، 2011 .
9. عبد البارئ درّة ، محفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، منحني نظامي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011 .
10. عبد البارئ إبراهيم درّة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، منحني نظمي ، ط1 ، 2008 .
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز سلطان العنقودي ، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحدّيات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين ، منحني نظمي ، دار المريخ للنشر، القاهرة ، 2015 .
12. علي غربي إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 .

13. عمّار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار المغرب الإسلامي الجزائري، 2006 .
14. فضيل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمّان . الأردن ، 2008 .
15. محمد بالرابح : الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران ، ايميل زولا ، 1898 .
16. موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع ، لبنان ، 2005 .
17. منير بن أحمد دريدي : إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية . التدريب ، الحوافز ، ط1 ، دار الابتكار ، 2005 ، عمّان ، 2013 .
18. مدحت أبو النصر : إدارة الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، القاهرة ، 2007 .
19. نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ص 282 .
20. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية ، العاصمة . الجزائر ، 2003 .

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- خلاصة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل الأول التمهيدي لبحثنا بعرض أسباب اختيار موضوع الدراسة, أهدافها وتحديد المفاهيم والجانب النظري السوسولوجي لمشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك باكتمال الإستراتيجية المنهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان ويعد هذا نقطة بداية لدراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة عن التساؤلات التي طرحتها الدراسة, وبناءا على هذا سوف يخصص الجزء الأول إلى منهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع ومنهج ومجالات الدراسة والعينة كيفية اختيارها أما الجزء الثاني فيتعرض إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي . المستخدم

1-تحديد مجالات الدراسة

تهتم هذه الدراسة بإيضاح وجود علاقة تربط بين الحوافز والاستقرار المورد البشري في المؤسسة أو بالتالي يستدعي هذا تحديد نطاق يطبق في هذه الدراسة يحمل خصائص ومميزات خاصة تطبق مع طبيعة هذا الموضوع و بالتالي فان حدود الدراسة تحدد في ثلاث مجالات أساسية هي :

أ-المجال المكاني :

ويقصد بت المجال التي تمت في نطاق الدراسة التطبيقية ,وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر التي وقع في شارع احمد حمودة عبد الرزاق في الحي الإداري بسكرة بعاصمة الولاية يحدها شرقا بريد و المواصلات المركزية يقابلها محطة بنزين وجنوبا مركز الشرطة.

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية و ميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .وهي مهيكلة إلى أربعة أقسام وبها أربعة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير ومن المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للاتصالات :

مهمة متعلقة بجودة الخدمات وعلاقات الزبائن.

يضمن متابعة الجودة و الخدمات المتعلقة من طرف الشركة.

يحرص على احترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركائها.

مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل الشركة.

ينشط الوظائف التجارية و التقنية.

يضمن التنسيق بين الهياكل العملية

يقوم بوضع مخطط التطوير للهياكل و الهياكل العملية حسب كفاءتها وتحرص على تطبيق المخطط .

يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.

يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للاتصالات.

يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمشتريات و الأشغال .

يقوم بانجاز الميزانية المحاسبية السنوية.

يقوم بإرسال المعلومات ومعطيات اتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية.

ينفذ المشاريع التطوير للهياكل ويقوم بالتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها.

• المديرية العملية للاتصالات :

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية و ميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .وهي مهيكلة إلى أربعة أقسام و بها أربعة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير ومن المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للاتصالات :

مهمة متعلقة بجودة الخدمات وعلاقات الزبائن.

يضمن متابعة الجودة و الخدمات المتعلقة من طرف الشركة.

يحرص على احترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركائها.

مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل الشركة.

ينشط الوظائف التجارية و التقنية.

يضمن التنسيق بين الهياكل العملية

يقوم بوضع مخطط التطوير للهياكل و الهياكل العملية حسب كفاءتها وحرص على تطبيق المخطط .

يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.

يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للاتصالات.

يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمشتريات و الأشغال .

يقوم بانجاز الميزانية المحاسبية السنوية.

يقوم بإرسال المعلومات و معطيات اتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية.

ينفذ المشاريع التطوير للهياكل و يقوم بالتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها

• أقسامها:

القسم التقني:

- مصلحة الشبكات الوصول المحلية

- مصلحة الهياكل القاعدية.

- مصلحة شبكات وقاعدة

القسم التجاري:

- مصلحة علاقات الزبائن

- مصلحة المبيعات

- مصلحة الفترة و التحصيل

قسم الموارد البشرية:

- مصلحة التسيير و التكوين.

- مصلحة تسيير العمال.

- مصلحة تسيير الإمدادات

- مصلحة تسيير الممتلكات(العناد)

قسم المالية و المحاسبة:

- مصلحة الخزينة

- مصلحة المحاسبة

- مصلحة الشؤون القانونية و التأمين

خلية الوقاية و الأمن

خلية الاتصال و العلاقات العامة

خلية التفتيش

خلية تسيير الجودة ولوحات القيادة

• لمحة تاريخية عن المؤسسة (اتصالات الجزائر بسكرة):

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ,وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ,إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 50.000.000.000 دج ينشط في مجال الاتصالات . بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 2000/03 ,أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01جانفي 2003 فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية : لكل من الجزائر ,وهران, قسنطينة , سطيف , عنابة , ورقلة , بشار , تيزي وزو , الشلف , باتنة , البليدة , تلمسان. أين تم تقسيم حسب الأقاليم ,وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين

تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولاية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية. ومن بين هذه المديريات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

• الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

وهي الخدمات التي توفرها الشركة الأم "اتصالات الجزائر" والمتمثلة في :
خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت.
خدمات الهاتف الخاصة بالحسابات الكبيرة
خدمات الانترنت.

• أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

كل المؤسسات و الإدارات العمومية.
جميع المؤسسات الأمنية و العسكرية.
المشركين الخواص.
اغلب الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص.

• أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

أن أهداف المديرية العملية للاتصالات من أهداف الشركة الأم و المتمثلة في:
تطوير و استمرار و تسيير الاتصالات العامة و الخاصة .
إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
ضمان جميع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
الترويج و التسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
أهمية المديرية العملية للاتصالات:
المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني و الدولي للاتصالات.

المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.

• المكونات البشرية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية بسكرة:

عدد الفروع في الولاية:16

عدد العمال الكلي المتواجد بالمؤسسة مع فروعها: 352

عدد العمال حسب التصنيف التالي:

إطار سامي:01

اطار 130

العون التحكم:61

عون التنفيذ:161

ب-المجال الزمني :

يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع المدروس ,وبما أن طبيعة الموضوع حساسة ظاهرة الاستقرار في العمل واجهتنا صعوبة في توزيع الاستمارة على العينة بأكملها ذهبنا في اليوم الأول لأخذ الموافقة من طرف المؤسسة يوم 02 فيفري 2016 قبل هذا ذهبنا إلى مؤسسات أخرى ورفضوا لنا تطبيق الدراسة الميدانية بمؤسساتهم ثم اتجهنا إلى اتصالات الجزائر بسكرة استقبلونا جيدا ثم ذهبنا إلى أمانة المديرية المسؤولة الخدمات ,طرحنا عليها الموضوع بأننا جئنا إلى هنا من اجل إجراء أو تطبيق الجانب الميداني لدى المؤسسة في بداية الأمر رفضت ثم بعد ذلك وافقت لنا بشرط أن في الاستمارة لا تكثر والى لان العمال أو الموظفين يرفضوا الإجابة على الاستمارات.

وبعد ذلك في فترة أخرى ماي 2016 قمت بتوزيع الاستمارات فكانت هته الفترة في حالة انتقال من المكان القديم إلى مكان مؤسسة جديدة مما أطلوا عليها في استرجاع الاستمارات .ولم يرجعوا لي كلهم 56 استمارة ارجعوا لي 40 استمارة .

المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للعمال العدد الكلي المتواجد بالمؤسسة مع فروعها 352 .
إطار سامي: 1, إطار 130, عون التحكم 61, عون التنفيذ 161 . أما عن المؤسسة الأم يبلغ عدد العمال فيها 76 مفردة.

منهج الدراسة

المنهج المستخدم: في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف تسعى إلى تحقيق اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

ب- المجال الزمني :

يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع المدروس, وبما أن طبيعة الموضوع حساسة ظاهرة الاستقرار في العمل واجهتنا صعوبة في توزيع الاستمارة على العينة بأكملها ذهبنا في اليوم الأول لأخذ الموافقة من طرف المؤسسة يوم 02 فيفري 2016 قبل هذا ذهبنا إلى مؤسسات أخرى ورفضوا لنا تطبيق الدراسة الميدانية بمؤسساتهم ثم اتجهنا إلى اتصالات الجزائر بسكرة استقبلونا جيدا ثم ذهبنا إلى أمانة المديرية المسؤولة الخدمات, طرحنا عليها الموضوع بأننا جئنا إلى هنا من أجل إجراء أو تطبيق الجانب الميداني لدى المؤسسة في بداية الأمر رفضت ثم بعد ذلك وافقت لنا بشرط أن في الاستمارة لا تكثر والى لان العمال أو الموظفين يرفضوا الإجابة على الاستمارات.

وبعد ذلك في فترة أخرى ماي 2016 قمت بتوزيع الاستمارات فكانت هته الفترة في حالة انتقال من المكان القديم إلى مكان مؤسسة جديدة مما أطالوا عليها في استرجاع الاستمارات .ولم يرجعوا لي كلهم 56 استمارة ارجعوا لي 40 استمارة .

المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للعمال العدد الكلي المتواجد بالمؤسسة مع فروعها 352 .
إطار سامي: 1, إطار 130, عون التحكم 61, عون التنفيذ 161 . أما عن المؤسسة الأم يبلغ عدد العمال فيها 76 مفردة.

منهج الدراسة

2-المنهج المستخدم : في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف تسعى إلى تحقيق اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج و المنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح أما في اللغة الفرنسية فان كلمة منهج هي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة و العقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما .

اصطلاحا : طريقة البحث التي يعتمد الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية وتصنيفها و تحليلها و تنظيرها .

(إحسان محمد لحسن 2005, ص 11)

والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه "الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم وتلخص الحقائق الحاضرة و المرتبطة بطبيعة أو وضع جماعة من الناس أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري".

وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة وجمع المعلومات وكشف العلاقة بين الحوافز و الاستقرار وتفسيرها ومحاولة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.
الاستمارة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية ع استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا الاختيار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم الحوافز و استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر .

3-أدوات جمع البيانات:

أ-الاستمارة:(الاستبيان)

هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث ,وهي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع النتائج الدراسة عليها ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الحوافز واستقرار المورد البشري فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلتي جمع البيانات من خلال إبداء العمال آرائهم بكل حرية وتمثلت الوسيلة و الأدوات في الاستمارة :

تعبّر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات الخاصة في البحوث السوسولوجية فهي الطريقة , تعرف الاستمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ,ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة للشخصية ا وان ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة استبائية بعد تعديلات من طرف الاستاد المشرف ونظرا لضيق الوقت لم تحكّم الاستمارة من طرف الاساتذة وتضمنت الاستمارة 26 سؤال موزع على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول :تضمن البيانات الشخصية ويضم سبعة أسئلة

المحور الثاني : الحوافز المادية ويضم عشرة أسئلة

المحور الثالث : الحوافز المعنوية ويضم تسعة أسئلة

وتم توزيع الاستمارات على العمال الموجودين في المؤسسة من طرف المسؤولة التي تكلفت بهذا وزعت 56 استمارة أرجعت إلي 40 استمارة فقط أما الأخرى لم ترجع لي ففي بداية الأمر قالت لنا لا نستطيع توزيع أكثر من 30 استمارة .

ب- عينة البحث

نقصد بها اختيار من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع الشركة اتصالات الجزائر بسكرة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب : مثل ضيق الوقت وكانوا في مرحلة تنقل إلى منطقة أخرى وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة مرحلة تنقل إلى منطقة أخرى وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة

1- عرض البيانات وتحليل الجداول :

- عرض وتحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة %	التكرار	العينة الجنس
62.5 %	25	ذكور
37.5 %	15	اناث
100 %	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان نسبة 62.5 % من افراد العينة من جنس ذكور يقدر بقيمة 25 فرد , و التي تليها اناث 15 من افراد العينة تقدر بنسبة 37.5 % .
و يدل ذلك على نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة اكبر من نسبة الاناث لكن حسب اعتقادنا مازالت المؤسسة لم تعتمد على عنصر الاناث
و يبقى الاعتماد على عنصر الذكور .

جدول (02): يوضح توزيع افراد العينة حسب السن .

النسبة %	التكرار	العينة الفئات العمرية
2.5 %	01	27-23
20 %	08	32-28
22.5 %	09	37-33
25 %	10	42-38
15 %	06	47-43
10 %	04	52-48
05 %	02	57-53
100 %	40	المجموع

- يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان الفئة العمرية تعمل في المؤسسة من 38 الى اقل من 42 تمثل اعلى نسبة من افراد العينة و تقدر ب : 25 % ثم تليها الفئة العمرية من 33 الى اقل من 37 سنة بنسبة 22.5 % بينما تمثل الفئة من 28 الى اقل من 32 سنة بنسبة 20 % في حين تمثل الفئة العمرية 43 الى اقل من 47 سنة بنسبة 15 % , و التي تليها الفئة العمرية 48 الى اقل من 52 سنة بنسبة 10 % , بينما تمثل الفئة 53 الى اقل من 57 سنة بنسبة 5 % , في حين تمثل الفئة العمرية 23 الى اقل من 27 سنة بنسبة 2.5 % اضعف نسبة من النسب السابقة .

مما سبق يفسر أن معظم افراد العينة التي تعمل في المؤسسة من فئة الشباب اي قادرين على العمل لأن في مراحل يسمح لهم العمل بكل روح معنوية .

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة	التكرار	لعينة الحالة
20%	8	أعزب
77.5%	31	متزوج
2.5%	1	مطلق
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تمثل (31) من أفراد العينة بنسبة 77.5% متزوجون تليها (8) أفراد من العينة حالة عزباء بنسبة 20% ثم حالة (1) مطلقة تمثل بنسبة 2.5% .
أي أن أغلب الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة متزوجون ،وهذا راجع لأستقرارهم في المؤسسة لأن محتاجين العمل لسد حاجياتهم المعيشية

جدول رقم (4):يوضح هل لديك أولاد أم لا

النسبة	التكرار	العينة الحالة
70 %	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تمثل (28) والتي تقدر نسبتها 70% لديهم أولاد ، تليها قيمة (12) من أفراد العينة ليس لديهم أولاد تقدر بنسبة 30% أي أن هذا يستلزم العمل وذلك من أجل الإنفاق على العائلة

جدول رقم(5):يوضح نوع الوظيفة الحالة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة حالة الوظيفة
27.5%	11	إطار
2.5%	1	إطار سامي
32.5%	13	عون التحكم

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين ذوي رتبة أعوان التنفيذ أعلى قيمة تقدر ب15 من أفراد العينة تمثل بنسبة 37.5%، ثم تليها رتبة عون تحكيم تمثل بنسبة 32.5%، ثم تليها رتبة إطار تقدر ب 11 من أفراد العينة تمثل بنسبة 27.5%، ثم أضعف نسبة رتبة إطار سامي .
إذن تلعب نوع الوظيفة دورا هاما في حياة العامل مما تعكس مكانته الإجتماعية .

جدول رقم (6): يوضح الأقدمية في العمل الحالي .

النسبة%	التكرار	العينة	
		السنوات	
25%	10	5-1	
30%	12	11-6	
7.5%	3	17-12	
15%	6	23-18	
7.5%	3	29-24	
15%	6	30 فأكثر	
100%	40	المجموع	

-نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمالية والتي تمثل من 6 إلى أقل من 11 تمثل أعلى نسبة سجلت بـ 30% وهذا ما يدل على عدم توظيف أفراد جدد كل سنة من طرف المؤسسة ، ثم تليها فئة من 1-5 سنة والتي تمثل نسبتها 10% ، أما 18 إلى أقل من 23 سنة والفئة 30 سنة فأكثر نلاحظ أنهما فئتين متساويتين تقدر نسبة كل منهما 15% ثم تليها الفئة من 12 سنة إلى أقل من 17 سنة ومن 24 سنة إلى أقل من 29 سنة تقدر نسبتها 7.5% فهما نسبتين متساويتين مع بعضهما .

جدول رقم (7): يوضح الوضع القانوني في العمل .

النسبة%	التكرار	العينة	
		إحتمالات	
90%	36	عامل دائم	
10%	4	عامل مؤقت	
100%	40	المجموع	

-نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى قيمة متمثلة في 36 من أفراد العينة تقدر بنسبة 90% وهذا دليل أن هناك إستقرار في المؤسسة، أما القيمة التي تليها أن هناك توجد عامل مؤقت قيمته 4 من أفراد العينة تقدر بنسبة 10% .
ثانيا : الحوافز المادية .

جدول رقم (8): يوضح الإقامة داخل أو خارج بلدية بسكرة .

النسبة %	التكرار	العينة إحتمالات
80 %	32	الإقامة داخل البلدية
20 %	8	الإقامة خارج البلدية
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة 32من أفراد العينة الذين أجابو محل الإقامة داخل بلدية بسكرة تمثل بنسبة 80%، والتي تليها قيمة 8 من أفراد العينة الذين أجابو خارج بلدية بسكرة بنسبة 20%.
أي أن هذا قريب من مكان العمل ويساهم لهم في عملية الإستقرار بالمؤسسة ونقص بعض تكاليف مثل تكاليف النقل .

جدول رقم(9): يوضح تشغل منصب مسؤول معين داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذين أجابو بنعم تبلغ قيمتهم (24) من أفراد العينة تقدر نسبتهم 60% ، والتي تليها قيمة (16)الذين أجابو بلا بنسبة 40%.
إذن أن الأغلبية القصوى أجابو بأنهم يشغلون مناصب مسؤولين بنسبة عالية ، وهذا مايتترك العمال عدم مغادرة المؤسسة.

جدول رقم(10): يوضح تشغل منصب معين داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
87.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

-تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة من اجابو بنعم تقدر (35) من أفراد العينة تمثل بنسبة 87.5%، تليها قيمة (5) من اجابو بلا من أفراد العينة بنسبة 12.5%.
إذن أغلب أفراد العينة أجابو أن الأجر الذين يتقاضون يكفيهم لتلبية حاجاتهم المعيشية .

جدول رقم (11): يوضح يعكس الأجر الذي يتقاضاه ما تبذله من جهد .

النسبة %	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
72.5%	29	نعم	
27.5%	11	لا	
100%	40	المجموع	

-تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تقدر (29) أجابو بنعم بنسبة 72.5%، ثم تليها 11 من اجابو بلا من أفراد العينة بنسبة 27.5%.
إذن أن أعلى قيمة أجابو بأن يعكس الأجر الذي يتقاضاه ما تبذله من جهد.

جدول رقم 12: يوضح الأجر الذي يتقاضاه يشجعك على الرفع من عمل .

النسبة	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
87.5%	35	نعم	
12.5%	5	لا	
100%	40	المجموع	

-تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة أجابو بنعم تقدر بقيمة 35 من أفراد العينة بنسبة 87.5%، تليها الأفراد الذين أجابو بلا ،قيمة 5 بنسبة 12.5% أضعف قيمة .
إذن أعلى قيمة أجابت بأن الأجر الذي يتقاضاه يشجع على الرفع من جهد ما تبذله من عمل .

جدول يوضح رقم (13): يوضح هل المؤسسة تمنح لك حوافز مادية لمضاعفة المجهود في العمل؟.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
52.5%	21	نعم
35%	14	لا
12.5%	5	أحيانا
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة 21 من أفراد العينة أجابو بنعم تبلغ نسبتهم 52.5%، ثم تليها الأفراد الذين أجابو بلا قيمة 14 تمثل بنسبة 35%، ثم تليها أقل قيمة تقدر ب5 من أفراد العينة بنسبة 12.5%. نلاحظ من خلال المعطيات أن الأغلبية الموجودة أجابو بأن المؤسسة تمنح لهم حوافز مادية لمضاعفة المجهودات في العمل .وذلك من أجل الإستقرار .

جدول رقم (14): يوضح نوع الحوافز المادية .

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
42.5%	17	الراتب
22.5%	09	المنح
35%	14	الراتب والمنح
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تقدر ب17 من افراد العينة بنسبة 42.5%، والتي تليها قيمة 14 تقدر بنسبة 35%، والتي تليها قيمة 9 من افراد العينة بنسبة 22.5%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تقدم حوافز مادية تتمثل في الراتب .

جدول رقم (15): يوضح هل تعتقد الحوافز المادية تشجيعية يعتبر كافي.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة التي أجابو بنعم تقدر ب23 من أفراد العينة بنسبة 57.5%، ثم تليها الذين أجابو بلا تقدر قيمتهم ب17 من أفراد العينة بنسبة 42.5%.
إذن الأغلبية أجابو بنعم وهذا لأعتقادهم بان ما يقدم لهم من حوافز تشجيعية يعتبر كافي بالنسبة لهم .

جدول رقم (16) يوضح : في حالة الإجابة بلا ترى لماذا؟.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
5%	2	كبر حجم الأسرة
2.5%	1	الإدخار
15%	6	غلاء المعيشة
20%	8	أخرى
57.5%	23	نعم
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة أجابو بنعم تقدر ب23 بنسبة 57.5%، ثم تليها قيمة 8 تقدر نسبتها 20%، ثم تليها قيمة 6 غلاء المعيشة تقدر نسبتها ب 15% ثم تليها كبر حجم الأسرة والإدخار بنسبة ضعيفة.
إذن أن أغلبية مفردات العينة أجابو بأن الحوافز التشجيعية المقدمة كافية وهذا ما يترك العامل مرتبط بمؤسسته وعدم مغادرتها.

جدول رقم (17): يوضح الحوافز المادية كافية لوظيفتك الحالية .

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
52.5%	21	نعم
47.5	19	لا
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى عدد يقدر بـ 21 من أفراد العينة بنسبة 52.5%، التي تليها نسبة مقارنة تقدر بـ 47.5%

أي أن الأغلبية إعتقدوا أن الحوافز التي حصلوا عليها لوحدها كافية لتجعلك راضي عن الوظيفة الحالية.

جدول رقم (18): يوضح الحوافز غير المادية .

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
47.5%	19	الإستفادة من الترقية
17.5%	7	الإستفادة من التكوين
22.5%	9	أخذ رأيك فيما يتخذ من قرار
10%	4	تكريمك في المناسبات الرمزية
2.5%	1	أخرى تذكر
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنهم أجابو بنعم 21 من أفراد العينة بنسبة 52.5% الإستفادة من الترقية،

والتي تليها قيمة 9 بنسبة 22.5% الذين إستفادو من التكوين أما النسبة تكريم في المناسبات قيمتها 4 بنسبة 10%، وأضعف نسبة أخرى تذكر .

أي أن أغلبية مفردات العينة يهتمون بالترقية أكثر من التكوين والإحتمالات الأخرى وهذا ما يحمسهم على العمل ويزيدهم إستقرارا فهي عامل من عوامل الإستقرار في المؤسسة.

جدول رقم (19): يوضح كيفية القيام علاقتك بزملاء العمل

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
75%	30	جيدة
25%	10	حسنة
00%	00	متوسطة
00%	00	سيئة
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة أجابو بأن كيفية قيام العلاقة بزملاء العمل جيدة تقدر ب30 من أفراد العينة بنسبة 75% ، والتي تليها قيمة 10 أجابو أن العلاقة حسنة بنسبة 25% أما متوسطة و سيئة منعدمة تماما.

أي أن تكوين العلاقة بزملاء العمل عامل من عوامل إستقرار العمل فثبت لنا أنها موجودة وجيدة مما تترك زملاء يعملون بكل روح عالية.

جدول رقم 20 يوضح كيفية تقييم علاقتك برؤسائك:

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
62,5%	25	جيدة
35%	14	حسنة
2,5%	01	متوسطة

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى قيمة تقدر ب 25 من أفراد العينة تمثل بنسبة 62,5% ثم تليها 14 من الأفراد العينة الذين اجابوا بنسبة 35%. وان اضعف قيمة 1 متوسطة تقدر نسبتها ب 2,5 % اي ان اغلب مفردات العينة اجابوا بان العلاقة برؤساء العمل حسنة وهذا اما يساعد على الاستقرارهم واداء نشاطهم بكل روح معنوية عالية اذا يسود جو التفاهم و التعاون بينهم.

جدول رقم 21 يوضح كيفية تقييم علاقتك بمرؤوسيك

النسبة %	التكرار	العينة	الاحتمالات
62,5%	25		جيدة
37,5%	15		حسنة
00%	00		متوسطة

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى قيمة تقدر بل 25 من أفراد العينة تمثل بنسبة 62,5% ثم تليها 15 من الأفراد العينة

تمثل نسبة 37,5% الذين اجابو انها حسنة وان لا توجد هناك من اجاب بمتوسط منعمة اي ان العلاقة الجيدة بين العامل ورؤسائه لذا تاتر على العمال المعاملة الجيدة مما يمثل عامل من عوامل الاستقرار.

جدول رقم 22 يوضح كيفية تقييم علاقتك بالجمهور الخارجي

النسبة %	التكرار	العينة	الاحتمالات
65%	26		جيدة
35%	14		حسنة
0%	00		متوسطة
0%	00		سيئة
100%	40		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى قيمة تقدر بـ 26 من أفراد العينة اجابو جييدة تمثل بنسبة . 65 % ثم تليها قيمة 14 من الأفراد العينة اجابو بحسنة التي تقدر نسبتها 35% ثم اضعف قيمة اجابو بمتوسطة 1 من افراد العينة تقدر نسبتها 2,5

جدول رقم 23 يوضح مغادرة المؤسسة او البقاء فيها

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى قيمة اجابو ب لا تقدر ب30 من أفراد العينة تقدر بنسبة . 75% ثم تليهاالذين اجابو بنعم 10 من افراد العينة بنسبة25% ان الاغلبية من افراد العينة رفضوا مغادرة المؤسسة وذلك لانهم مستقرين في العمل وهذا ما ترك العمل و الحالة المادية ايضا وخلق جو مربع في العمل وهذا ما يترك العامل يؤدي مهامه بكل روح معنوية عالية اما عن الذين اجابو بنعم يريدون مغادرة المؤسسة وذلك من اجل او الطموح في اخذ اجر عال او اكثر من الاجر الحالي .

جدول رقم 24- 25 يوضح مغادرة او استقرار العامل اللذين اجابو بنعم و أو لا:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات		
25%	10	نعم		
75%	30	النسبة	التكرار	البدائل
		30	12	الاقدمية
		10	04	السن
		35	14	الراتب
100%	40	المجموع		

-نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الراتب . اعلى قيمة تقدر ب 14 بنسبة 35% الذين اجابو ان الراتب هو العامل المتحكم في البقاء او المغادرة و الذي يليه الاقدمية التي تقدر ب 12 بنسبة 30 % اما عامل السن هو اضعف قيمة تقر ب 04 بنسبة 10 %.

جدول رقم 26 : يوضح العوامل التي تشجع العامل على الاستقرار في العمل:

النسبة %	التكرار	العينة البدائل
72,5%	29	الراتب
15%	06	الترقية
7,5%	03	الاحترام
2,5%	01	المنح
2,5%	01	التكوين
100%	40	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اعلى نسبة 72,5 % تمثل عامل الراتب والقيمة التي تليها قيمة 6 نسبة 15% ثم تليها قيمة 3 نسبة 7,5% ثم قيمة متساوية و ضعيفة 2,5 نلاحظ من خلال ان العامل الذي يترك العامل الذي يترك العامل يستقر في المؤسسة هو الراتب ثم الاحترام وبنسبة ضعيفة ومتساوية المنح و التكوين.

خلاصة:

بعد أن قمنا في الفصل الأول التمهيدي لبحثنا بعرض أسباب اختيار موضوع الدراسة, أهدافها وتحديد المفاهيم والجانب النظري السوسيولوجي لمشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك باكتمال الإستراتيجية المنهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان وبعد هذا نقطة بداية لدراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة عن التساؤلات التي طرحتها الدراسة, وبناء على هذا سوف يخصص الجزء الأول إلى منهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع ومنهج ومجالات الدراسة والعينة كيفية اختيارها أما الجزء الثاني فيتعرض إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم.

الفصل الخامس:

تحليل و مناقشة النتائج

الفصل الخامس: تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل

الأول.

2- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل

الثاني .

3- نتيجة عامة .

تمهيد :

بعدها تم شرح الخطوات المنهجية التي اتبعناها من اجل الدراسة الميدانية نحاول في هذا لأفصل تحليل و تفسير البيانات الكمية التي تحصلنا عليها بعدما تم تحويلها إلى صياغتها الرقمية و ذلك عن طريق معالجتها إحصائيا لتمكن من إخراجها في نتائج تحمل الإجابة على مشكلة البحث ، و سنسعى في هذه الخطوة لمناقشة هذه النتائج في ضل فرضيات الدراسة ، و النتائج العامة للدراسة .

أولا : تحليل و تفسير البيانات الخاصة

أ-نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا إلى نتائج :

1-تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

- ما هي الحوافز المادية التي تؤثر على استقرار العامل في عمله حسب مؤشرات
- من خلاله تحاول الدراسة إن تبين اعلي نسبة من أفراد العينة من جنس ذكور تقدر نسبتهم ب 62.5% و هذا نظرا لاعتماد المؤسسة على جنس الذكور من خلال جدول المبين رقم 1 .
- و أن الفئة العمرية تلعب دورا كبيرا في العمل و يشير الجدول رقم 2 أن معظم العاملين في المؤسسة من فئة شباب بانهم قادرين على العمل و محتاجين له و بطموح كبير و ذلك لسد حاجياتهم .
- تعتبر الحالة الاجتماعية للعامل أساسا بين حاجاته للاستقرار ، يتضح من خلال الجدول رقم 3 أن اعلي نسبة 77.5 % أنهم الأغلبية متزوجون و هذا يسعون إلى الاستقرار الاجتماعي على اعتبار أن الفرد المتزوج يسعى إلى ضمان منصب عمل من اجل تحمل أعباء المعيشة و التكفل باحتياجات أسرته الضرورية و الحفاظ عليها ، مما يجعله يسعى جاهدا إلى الاستقرار الوظيفي
- كما نلاحظ أيضا الجدول رقم 4 أن الأغلبية لديهم أولاد و هذا يعني الاستقرار في العمل لسد حاجات أولادهم و الإنفاق عليهم
- من خلال الجدول رقم 5 يبين أن أعلى نسبة تمثل في عون التحكم ثم تليها ايطار لان نوع الوظيفة يلعب دورا هاما في استقرار العامل في عمله مما تعكس على حياته الاجتماعية ليعيش عيشة جيدة و كافية
- يتبين لنا أن الفئة العمالية التي تمثل أعلى قيمة من إلى اقل من سنة تقدر بنسبة 30% ، و هذا ما يدل على عدم توظيف أفراد جدد كل سنة من طرف المؤسسة و يلاحظ هذا من خلال الجدول رقم 6
- إن الوضع القانوني للعمل يثبت لنا أن أعلى نسبة تقدر ب 36 من أفراد العينة بنسبة 90% و هذا دليل أن وجود استقرار في العمل و يلاحظ من خلال الجدول رقم 7 .
- اثبت الجدول رقم 8 أن معظم العمال الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة هم من داخل بلدية بسكرة ، أي أن هذا قريب من مكان العمل حيث تنقص عليهم مصاريف و تكاليف التنقل ، و هذا ما يتركهم مستقرين في عملهم

- من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ أن معظم العمال الذين يعملون في المؤسسة أن يشغلون مناصب مسئولين بنسبة عالية و هذا ما يترك العمال في مؤسستهم عدم التفكير في مغادرتها
- أجاب اغلب أفراد العينة بأنهم يتقاضون أجرا يكفيهم لتلبية حاجاتهم المعيشية و هذا من خلال الجدول رقم 10 أعلى نسبة تشهد بهذا تقدر أفراد العينة 35 مفردة بنسبة 87.5% و البقاء في المؤسسة
- يعكس الأجر الذي يتقاضاه العامل ما يبده من جهد تقدر ب 90 من أفراد العينة نسبة 72.5% و هذا دليل على استقرارهم و يشجع الأجر على الرفع من العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية و تحسين صورة المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة تعكس على العامل أيضا و هذا ما يوضحه الجدول رقم 12
- يعتبر الأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل و يشمل جميع أنواع المكافآت و العلاوات و يشبع حاجاته
- نلاحظ أن الأغلبية الذين أجابوا بنعم تقدر 21% من مفردات العينة بنسبة 22.5% فان الأغلبية أجابوا بأن المؤسسة تمنح لهم حوافز مادية لمضاعفة مجهودهم و ذلك للحفاظ على المورد البشري و الاهتمام به لكي لا يغادر المؤسسة التي يعمل بها ، فهذا عامل من عوامل الاستقرار الوظيفي
- تمثلت هذه الحوافز المادية في الراتب بقيمة عالية جدا تقدر ب 17 من افراد العينة بنسبة 42.5% ان المؤسسة تقدم حوافز مادية تمثل في الراتب و المنح .
- نلاحظ من خلال المعطيات ان المؤسسة تقدم حوافز مادية تتمثل في الراتب.
- يوضح معظم افراد العينة بان وجود الحوافز المادية تشجيعية يعتبر كافي فكانت قيمة مرتفعة تقدر ب 23 بنسبة 57.5%
- ان الاغلبية اجابو بنعم وهذا الاعتقادهم بان ما يقدم لهم من حوافز تشجيعية يعتبر كافي بالنسبة لهم .
- اما في حالة الاجابة بلا كما يوضح الجدول رقم (16): حيث ارجعو عدم كفايتها الى كبر حجم الاسرة وهذا عامل من عوامل يعيق مستوى المعيشة او الاخر يرجع الى مستوى المعيشة و النسبة الضعيفة الادخار . فهذا وربما الى الجهل الذي يبده اكبر فهو محتاج الى حوافز تشجيعية اكثر نلاحظ ايضا من خلال الجدول (17):اعتقدوا ان الحوافز التي تحصلو عليها لوحدتها كافية لتجعلك راضي عن الوظيفة الحالية .

2-تحليل ومناقشة النتائج المتعلق بالتساؤل الثاني :

- من خلال المشاهدات الكمية الموجودة .في الجدول رقم 18 ان اعلى قيمة 19 من مفردات العينة استفادو من الترقية بنسبة 22.5% فهذا عامل من عوامل الاستقرار وتزيد من مكانته الاجتماعية

رفع في الاجر، وهذا راجع الى الخبرة و المهارة ، كما نجد ان نسبة % التكوين في الترقية ليس لوحدها بل هناك عوامل اخرى تتحكم في الاستقرار ، اخذ راىك فيها تتخذ من قرار و تكريمك في المناسبات الرمزية . من خلال المشاهدات الكمية نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) : يوضح كيفية القيام بعلاقتك بزملاء العمل . جييدة وهذا عامل من عوامل الاستقرار تترك العامل في المؤسسة مما ترك تكوين علاقات بين زملاء العمل والعمل بكل روح عالية وبحس العامل بالانتماء و الاستقرار كما يوضح ايضا الجدول رقم (21): ان هناك علاقة بين الرئيس و المرؤوسين .

يقيم علاقته بالجمهور الخارجي علاقة جييدة تمثل بقيمة 26 من افراد العينة بنسبة 65%
جدول 24-25 يوضح مغادرة او استقرار العامل

فان اغلبهم اجابو بلا اي عدم مغادرة المؤسسة لانهم مستقرين في عملهم ومناصبهم جييدة و الحالة المادية مستقرة والدين اجابو ب نعم اي يريدون مغادرة المؤسسة لانهم مستقرين في عملهم ومناصبهم جييدة والحالة المادية مستقرة ، والدين اجابو بنعم اي يريدون مغادرة المؤسسة لانهم يطمحون باخذ اجر عالي من الاجر الحالي كما يوضح الجدول التالي 24-25 في حالة بعض الاحتمالات وجود عوامل اخر تتحكم في المغادرة او الاستقرار رافعا عامل الاقدمية

والسن اجابو بان لن يغادرو المؤسسة اما العامل المتمثل في الراتب هناك من اجابو بان اذا كان هناك راتب اعلى من الراتب الحالي يغادرو المؤسسة .
حسب المشاهدات الكمية الموضعة .

في الجدول رقم 26 : يوضح ان العمل الذي يشجع على البقاء في المؤسسة بنسبة كبيرة جدا 72.5% هو الراتب ثم الذي يليه الترقية ثم الاحترام ثم المنح ثم التكوين هاتين الاثنتين الاخيرتين متساويتان في القيمة و النسبة.

3-النتيجة العامة:

من خلال الدراسة ككل ومن خلال الاجابة على التساؤلين الفرعيين نستنتج ان الحوافز لها دور كبير في الاستقرار الوظيفي للعامل من عدة جوانب منها تأثر على الرواتب للعامل نلاحظ هذا من خلال الجدول سؤال رقم 17 ما تفسره الاجابة عن التساؤل الفرعي الاول في المحور الثاني وكذلك تأثيره عن الاستقرار العامل في المؤسسة والمكافآت التشجيعية والعلاوات و الدرجات العالية .

تأثر على العامل بالمؤسسة على المحور الثالث و الاجابة على التساؤل الفرعي الثاني للاشكالية تبين لنا اذا كانت توجد حوافز زادت من تحفيز العامل في العمل و استقراره في المؤسسة .

ومع خلق الرضا الوظيفي او خلق الروح المعنوية لدى العامل في المؤسسة يؤديان بدورهما الى تحقيق الاستقرار الوظيفي .

وهذا يأتي من خلال تحفيزات تقدم من طرف مؤسسة مثل الترقية مكافآت تشجيعية, المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال دراستنا نستطيع القول ان كاجابة عن التساؤل الرئيسي نظام الحوافز له دور فعال في الاستقرار الوظيفي.

خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، حاولت دراسة الموضوع دراسة نظرية وميدانية حيث تبين في الدراسة النظرية أن الحوافز مطلب هام في كل بناء تنظيمي، فهذا تنتج عنه الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسين الإنتاج، والمركز الوظيفي والإجتماعي، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، مثل: الترقية، التكوين، الخ... الخ. ومدى تأثير الحوافز على الإستقرار، وحاجات العامل إليها حتى يحقق الإستقرار المعنوي والمادي معا.

ولقد أصبحت هذه التحفيزات لها أهمية كبرى في الإدارة المعاصرة، ومن هذا الجانب فإن المؤسسة الجزائرية تسعى إلى تحسين هذا الجانب من الحوافز، وذلك من أجل التغيير والحركية والفعالية، داخل وخارج المؤسسة، من حيث معالجة قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة والحاجة إلى الحوافز المادية والمعنوية معا، وهذا ما تبينه الدراسة الراهنة مدى أهمية الحوافز في إستقرار المورد البشري.

ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية بالإهتمام بالمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مع توفير له الحوافز بكل أنواعها، وذلك من أجل إستقرار العامل في المؤسسة والعمل بكل روح معنوية مرتفعة وراضية.

الإقتراحات والتوصيات :

الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما لوحظ في الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات من أجل تحسين نظام الحوافز واستقرار العمّال في المؤسسة الجزائرية .

_ اعتماد نظام الحوافز في المؤسسة بنوعيه المادي والمعنوي .

_ مشاركة العمّال في اتّخاذ القرارات .

_ توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها الوسائل المادية أو البشرية وذلك لضمان العمل الجيّد والعطاء وبالتالي لتحقيق النّجاح وأهداف المؤسسة والعمّال .

_ الاعتماد على القيادة الجيّدة والاتّصال بين الرئيس والمرؤوسين .

_ التخلي على الأسلوب التعصّبي والمركزي واستبداله بالأسلوب الديمقراطي

_ الاهتمام بالعنصر البشري تكوينه وتدريبه وتحفيزه وذلك من أجل استقراره في المؤسسة .

_ تكوين علاقات إنسانية بين العمّال في العمل وخارجها والتّواصل فيما بينهم وذلك من أجل تبادل المعلومات وغيرها .

_ القضاء على التّهميش والاستماع إلى العاملين .

_ عصرنة المؤسسة وتطويرها وتعبييرها وذلك تماشياً مع التكنولوجيا .

_ التّعاون وروح الجماعة .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

موضوع الاستمارة:

نظ **ام الحوافز واستقرار المورد**

البشري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:
العقبي لزهر.

إعداد الطالبة:
زهاني وسام.

السنة الجامعية : 2016-2017 .

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ، لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن :
- 3 - الحالة العائلية: أعزب متزوج أخرى تذكر
- 4 - هل لديك أولاد نعم لا
- 5 - نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة ؟
- 6 - الأقدمية في العمل الحالي: 1- 5 سنة 6-11 سنة 12-17 سنة
- 18 - 23 سنة من 24-29 30 فأكثر
- 7- ما هو وضعك القانوني في العمل: عامل دائم عامل مؤقت (عقود)

ثانياً: الحوافز المادية:

- 8- هل الإقامة داخل بلدية بسكرة
- هل الإقامة خارج بلدية بسكرة
- 9- هل تشغل منصب مسؤول معين داخل هذه المؤسسة؟: نعم لا
- 10- هل الأجر الذي تتقاضاه في المؤسسة يكفيك لتلبية حاجاتك المعيشية؟: نعم لا
- 11- هل يعكس الأجر الذي تتقاضاه ما تبذله من جهد ؟ نعم لا
- 12- هل الأجر الذي تتقاضاه يشجعك على الرفع من جهد ما تبذله من عمل ؟ نعم لا
- 13- هل المؤسسة تمنح لك حوافز مادية لمضاعفة المجهود في العمل؟ نعم لا .
- أحياناً .
- 14- ترى ما نوع هذه الحوافز المادية؟ .
-
-
-

15- هل تعتقد ما يقدم لكم من حوافز مادية تشجيعية يعتبر كافي ؟ نعم لا

16- في حالة الإجابة بلا ترى لماذا؟

.....

.....

17- هل تعتقد أن الحوافز المادية التي تحصل عليها وحدها كافية لتجعلك راضي عن وظيفتك الحالية؟

نعم لا

ثالثا: الحوافز المعنوية:

18- في حالة الإجابة "بلا" ترى ما هي الحوافز الأخرى "غير المادية" التي تحمسك على العمل؟

- الإستفادة من الترقية
 - الإستفادة من التكوين (التدريب)
 - أخذ رأيك فيما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة
 - تكريمك في المناسبات الرمزية
 - أخرى تذكر:
-
-

19- كيف تقيم علاقتك بزملاء العمل؟

جيدة حسنة متوسطة سيئة

20- كيف تقيم علاقتك برؤسائك؟

جيدة حسنة متوسطة سيئة

21- كيف تقيم علاقتك بمرؤوسيك؟

جيدة حسنة متوسطة سيئة

22- كيف تقيم علاقتك بالجمهور الخارجي للمؤسسة؟

جيدة حسنة متوسطة سيئة

23- لو عرضت عليك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل كنت لتغادر مؤسستك الحالية ؟
نعم لا

24- في حالة الإجابة "بنعم" ترى لماذا ؟

.....
.....

25- في حالة الإجابة "بلا" ترى لماذا ؟

.....
.....

26- في إعتقادك الشخصي ما هي العوامل التي تشجع العامل (الموظف) على الإستقرار في عمله ؟

رتبها لي تنازليا حسب الأهمية.

-1

-2

-3

-4

-5

في الأخير نشكرك على حسن تعاونك معنا في إنجاز هذا العمل العلمي الأكا ديمي .

الباحثة: