



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية من العمال في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف
- ورقلة -

من إعداد الطلبة: زواويد عبيد، زرارقة وسام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
طواهير عبد الجليل	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
عرابة الحاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
صالحى سميرة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية من العمال في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف
- ورقلة -

من إعداد الطلبة: زواويد عبيد، زرارقة وسام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
طواهير عبد الجليل	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
عراية الحاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
صالحى سميرة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

الأهداء

وقال رب العزة في حقهما: وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

الآية 23 من سورة الإسراء .

. إليك أنتي يا فرحتي وقرة عيني ونبض قلبي، إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها

لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان إلى أعلى الناس "أمي الحبيبة

"أطال الله عمرها. وإلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار أرجوا من الله أن يمد في عمرك وستبقى كلماتك نجوم أقتدي بها اليوم وفي الغد وإلى
الأبد أبي الغالي".

. إلى من شملوني بالعطف ومن يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي "أخوتي"

. إلى رفيقة دربي وعوني في إنجاز هذه المذكرة: " وسام "

. إلى جذور وفروع عائلتي فردا فردا، عماتي وخالاتي وأخص بالذكر من ساعدني في إنجاز

مذكرتي "عمتي صليحة "

. إلى أساتذتنا الكرام وأ أسرة الكلية وكل رفقاء الدراسة كل بإسمه دون إستثناء

. إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

عبير

الأهداء

الحمد لله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الثبات وأعانني
على إتمام هذا البحث العلمي فالحمد لله حمدا كثيرا، أتقدم بجزيل
الشكر إلى كل من كان سندي في مسيرتي الدراسية
أهدي تخرجي هذا إلى من أفضلها على نفسي أُمي الحبيبة
وإلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، والذي لم يبخل على
طيلة حياته والدي العزيز
وإلى زوجي الذي لم يدخر أي جهد لمساندتي
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زملائي وزميلاتي الطلبة
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

وسام

الشكر والعرفان

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
الآية 19 من سورة النمل

نحمد الله أولا وأخيرا ونشكره شكرا يليق بعظمته وجلاله أن يسر لنا إتمام
هذه الدراسة فله الحمد والثناء.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "الحاج عرابة" على مجهوداته
وتوجيهاته القيمة للرقى بمستوى هذا العمل على أكمل ما ينبغي، فجزاه الله
عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة وكذلك كل
طاقم المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة

على حسن المعاملة والاستقبال
وكذلك كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ تعداد عينة الدراسة 60 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 23) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل والاستقرار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية موجبة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الدخل، الأقدمية)

الكلمات المفتاحية: حوافز معنوية، استقرار وظيفي، مورد بشري، مستشفى محمد بوضياف ورقلة.

Summary:

This study aims to know the moral incentives and their impact on To stability The employee at the hospital institution, Mohamed BoudiafBourgla, where DoneUse the questionnaire as the main tool for collecting information The distribution process wasThe simple random sampling method, such that the sample number of 60 single heads, and it wasAnalyze the data contained in the questionnaires by using The package programStatistics for Social Sciences (SPSS) based on averages Accounting

Standard deviations, correlation coefficients, regression analysis Multiple and simpleThe study concluded that there is a moderate level of incentives involved power and stabilityThe employee in the institution under study, the relationship between the Moral incentivesAs an independent variable and job stability as a dependent variable in the relationship Positive response, there isStatistically significant differences in the answers of the study sample members about... The effect of moral incentiveson functional stability due to personal variables, gender, Age marital status (educational qualification, income, seniority)

Key words. Moral incentives, job stability, human resource.

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	إهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز المعنوية والإستقرار الوظيفي	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي
20	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز المعنوية
33	المطلب الثاني: الإطار النظري للإستقرار الوظيفي
37	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
37	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة	

47	تمهيد
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
85	خلاصة الفصل الثاني
87	الخاتمة
91	المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1_1)	الفرق بين الدافع والحافز والحاجة	21
(1_2)	يوضح متغيرات الدراسة	49
(2_2)	يوضح إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	51
(3_2)	يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	53
(4_2)	يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة	54
(5_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
(6_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	56
(7_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	57
(8_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	58
(9_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	59
(10_2)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	61
(11_2)	إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز المعنوية	62
(12_2)	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الرضا الوظيفي	63
(13_2)	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الرضا العاطفي	64
(14_2)	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الالتزام الوظيفي	65
(15_2)	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الاندماج الوظيفي	66
(16_2)	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال	66
(17_2)	يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية وأبعاد الاستقرار الوظيفي	68
(18_2)	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	69
(19_2)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	70
(20_2)	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العمال	71

قائمة الجداول

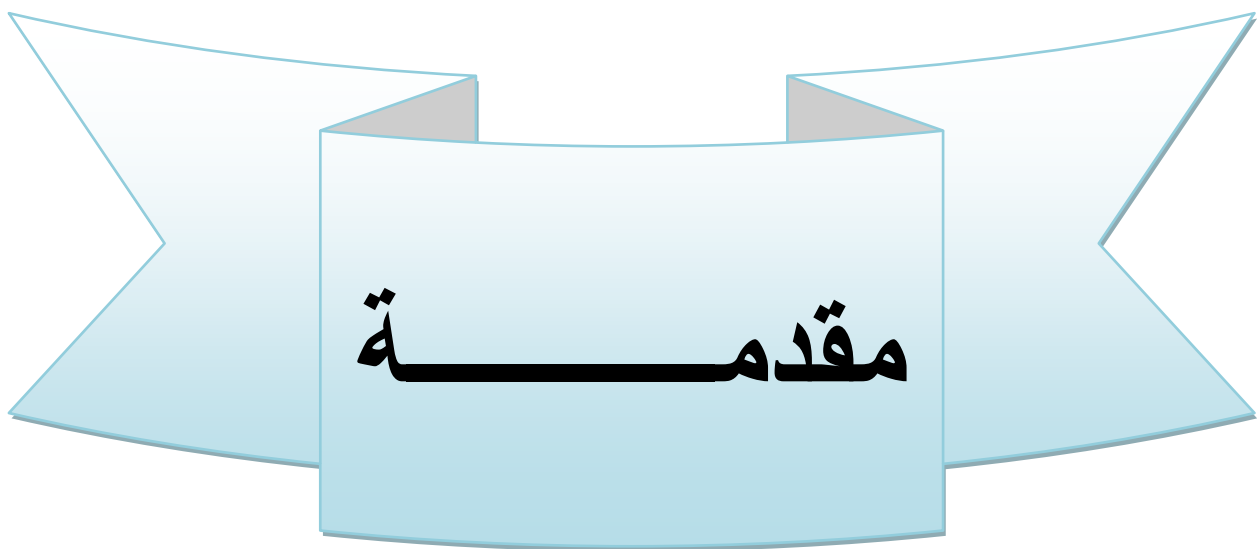
72	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(21_2)
73	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير السن بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(22_2)
74	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير الحالة العائلية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(23_2)
75	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(24_2)
76	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير الدخل بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(25_2)
77	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير الأقدمية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي	(26_2)
78	يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة وهو توفير وسائل الراحة والخدمات	(27_2)
78	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(28_2)
79	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(29_2)
80	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(30_2)
82	مصفوفة الارتباط بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي	(31_2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح أنواع الحوافز المعنوية حسب الأثر	(1_1)
28	يوضح هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلوا	(2_1)
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1_2)
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(2_2)
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	(3_2)
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(4_2)
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل	(5_2)
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	(6_2)
71	يوضح منحنى خط الإنحدار	(7_2)

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	93
(02)	استمارة استبيان	94
(03)	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	97



مقدمة:

إن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمثل للموارد المتاحة ولعل من أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية أي أن الفرد أو الإنسان معا فهو يمثل مصدر نجاحها إذا تم إدارته بشكل جيد ومبتكر وإذا ساءت إدارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل وإفلاس لها فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، بل هو السبب الرئيسي في وجودها واستمرارها، والوسيلة التي تصل من خلالها إلى أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمنظمة، وما يحقق الاستقرار الوظيفي.

كما قال القدماء تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يحظ باهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية في الوطن العربي. بل أنه في كثير من الأحوال لا يتم مراعاة كل من مبادئ التحفيز. وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

. ما أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة . الجزائر؟

ولعل من بين الأسئلة الفرعية التي يمكننا طرحها من خلال الإشكالية المذكورة أعلاه ما يلي:

1. ما مستوى الحوافز المعنوية المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال المستشفى محمد بوضياف بورقلة نحو أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

❖ الفرضيات:

- حرصنا على الإجابة الصحيحة من الإشكالية والأسئلة المطروحة فقدمنا الفرضيات التالية:
- . الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط للحوافز المعنوية المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة
 - . الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط من الإستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
 - . الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.
 - . الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الدخل، الأقدمية).

❖ أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

1. المكانة البالغة لهذا الموضوع والذي من شأنه تحفيز العمال من خلال الحوافز المعنوية.
2. التعرف على درجة الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

❖ أهداف البحث:

- . بناء إطار معرفي يتناول الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.
- . محاولة إبراز أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي.
- . توضيح علاقة تأثير بين المتغيرات الدراسة التحفيز والاستقرار الوظيفي.

❖ أهمية البحث:

نبرز أهمية البحث في كونه يسمح لنا بتسليط الضوء على مفهوم الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي الذي يساعد العمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وكذا يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العمال نحو العمل بالمستشفى.

كما تكمن أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة المستشفى محمد بوضياف من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى الحوافز المعنوية لدى العمال والعمل على تعزيزه، والكشف عن مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الاستقرار الوظيفي بالمستشفى بصفة عامة وأداء العمال بصفة خاصة.

✕ حدود البحث

الحدود المكانية:

. تمت الدراسة في إحدى المؤسسات الاستشفائية، وهي محمد بوضياف ورقلة . الجزائر.

الحدود البشرية:

. تم إختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية:

. أجريت الدراسة في فترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل سنة 2024.

فترة الدراسة:

. حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023 . 2024

✕ منهج البحث:

من أجل معالجة موضوعنا والإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول يعتمد في إعداد المنهج الوصفي أما الثاني فهو تطبيقي يعتمد على منهج دراسة حالة التي تمت في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة وذلك من خلال توزيع الاستبيان وإستخدام برنامج .SPss

✕ صعوبات البحث:

.لا يوجد أي عمل يخلو من الصعوبات التي تواجه الباحثين في إنجاز عملهم ومن الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبة جمع جميع المعلومات الخاصة بالموضوع.

- المجال الواسع للموضوع المختار.

- صعوبة الحصول على المراجع.

☒ هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحوافز والاستقرار الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للحوافز
المعنوية والاستقرار
الوظيفي

تمهيد:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، التي يتم من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات من الاستقرار الوظيفي، وتحسين أداء العاملين لديهم وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها.

إذ يعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً رئيسياً في زيادة إنتاجية الموظف وتحسين أدائهم إذ يساهم شعور الموظف بالرضا والاستقرار في زيادة تركيزه في العمل مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

. في المبحث الأول تم التطرق إلى: الأدبيات النظرية للحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

. وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى: الأدبيات التطبيقية.

. المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

. المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز المعنوية.

الفرع الأول: ماهية الحوافز المعنوية.

أولاً: مفهوم الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتلخص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً لظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي¹.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج أو الحوافز المعنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه مثل التوبيخ، اللوم وغير ذلك، ولا بد من استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة

¹أنعام الحياي " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" الناشر الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011، ص 38.

كما أن نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون متجددا ومستمرًا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.¹

ثانياً: الفرق بين الدافع والحافز والحاجة:

. لتوضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز ببساطة يمكن تقديم الأمثلة التالية:²

- الدافع: شعور
- الحاجة: رغبات (رغبة في الفعل)
- الحافز: تلبية (رد الفعل)

الجدول رقم (1_1): يوضح الفرق بين الدافع والحافز والحاجة

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
شعور بالوحدة	رغبة في الانضمام إلى الآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة . مصر، ص 109.

¹أنعام الحيايلى، مرجع سابق الذكر ص 39.

²مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة . مصر، الطبعة

الأولى 2012، ص 109

ثالثاً: أهمية وأهداف الحوافز المعنوية:

أ. أهمية الحوافز المعنوية:

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يلزم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لإثارة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو المعنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمل بكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:¹

- ✓ المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- ✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم؛
- ✓ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها؛
- ✓ المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

ب. أهداف الحوافز المعنوية:²

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل؛
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة؛
- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك؛
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة؛

¹لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى 2018، دار المثقف للنشر والتوزيع، ص 17.

²مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر ص 154.

- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- زيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين.

الفرع الثاني: أنواع ونظريات الحوافز المعنوية:

أولاً: أنواع الحوافز المعنوية

. هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياتهم، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:¹

1. **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراتهم ويكور مهاراتهم مقابل هذه الأعباء والمسؤوليات.
2. **موظف السنة الشهرية:** ويهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازهِ واستقراره في عمله وتعريفه والمجتمع بتقدير ما يبذله من عمل.
3. **حفلة تقدير سنوي:** ويهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض يتميز بقلّة التكاليف وتوفيره الجهد والوقت المبذول.
4. **ضمان العمل واستقراره:** وذلك بإشعار الموظف بالأمن والاستقرار في وظيفته وهو الأهم.
5. **التقدم الوظيفي:** حيث أن الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالسعادة والتكريم المعنوي.
6. **العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية:** حيث يسعد الموظف في ظل العمل الجماعي وينمو ويرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية.

ومن هنا يمكن القول أن الحوافز المعنوية تتجلى في:²

. شهادات التقدير.

. الاعتراف بكفاءة وبجهود المرؤوسين.

. الأوسمة.

¹لكحل منيف، مرجع سابق الذكر ص 22.

²لكحل منيف، مرجع سابق الذكر ص 23.

. عمل حفل على شرف المرؤوس.

. الترقية

. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإداري

وتنقسم الحوافز المعنوية حسب الأثر إلى:¹

. الحوافز الايجابية:

هي تلك المستخدمة في اتجاه ايجابي بحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

وتتمثل الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين ودفعهم إلى زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع برغباتهم، فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل في:

. العدالة الموضوعية في معاملة العاملين.

. شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.

. توفير فرص الترقية أمام العاملين.

. الحوافز السلبية:

هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد على أسلوب العقوبات على العمال غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء، وتتمثل هذه الحوافز السلبية:

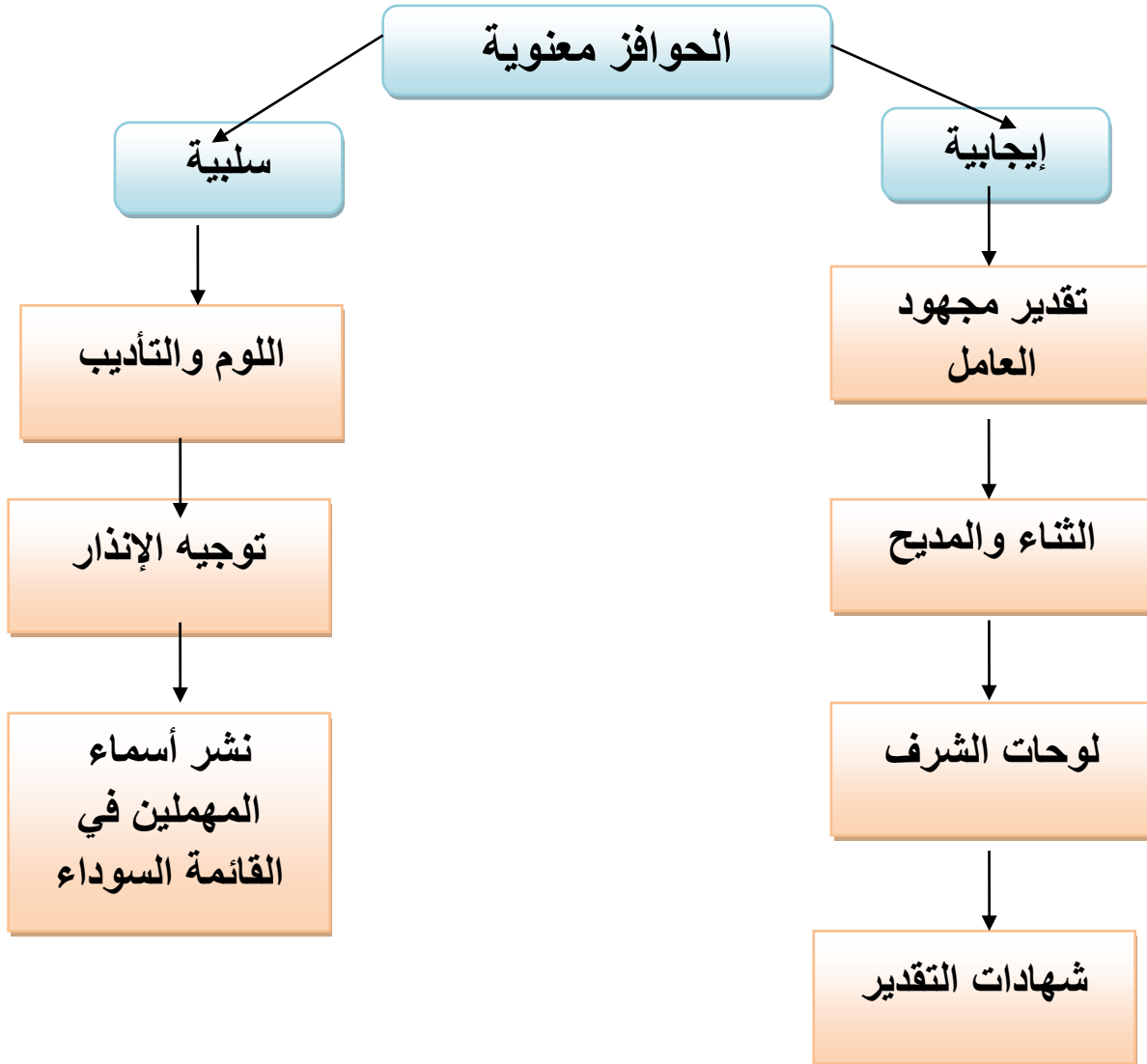
. توجيه الإنذار والتوبيخ.

. التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد.

. نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء، النقل إلى عمل أقل أو مكان صعب للعمل.

¹ لكل منيف، مرجع سابق النكر ص 24، 25.

الشكل رقم (1_1): يوضح أنواع الحوافز المعنوية حسب الأثر.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على ما سبق.

. ثانيا: نظريات التحفيز:

1. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):¹

فريدريك تايلور كان من أول الناس الذي بحثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئ العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء ثانياً بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت"

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية:

- ✓ مساواة تايلور بين البشر وآلات.
- ✓ افتراض تايلور " أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال " غير دقيق.
- ✓ افتراض وجود " أفضل طريقة لأداء العمل " ليس منطقياً دائماً.

2. حركة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثرن):²

تأسست على يد إلتون مايو في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين موظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار 30 % في الإنتاجية بعد تطبيق التغيرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثرن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، ففي عام 1934 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Electric Westren تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر.

¹ فايز عبد الكريم الناطور، "التحفيز ومهارات تطوير الذات"، الطبعة الأولى 2011، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، ص 124.

² فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق الذكر ص، 124، 125.

كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية، بجانب هذه التغيرات " المادية " تمت تغيرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفين اجتماعيين وأكثر تفاهما ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات، وكان الاستنتاج الأولي أن " التغيرات المادية " هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية:¹

- ✓ أن هذه النظرية تنطلق من مفهوم إعتبار الإنسان كائنا اجتماعيا، ولقد أظهرت أهمية للجانب الإنساني متناسية أن للأفراد طموحات وأهداف مادية ويردون إشباعها وتحقيقها.
- ✓ أن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم الغير الرسمي تكون بذلك أهملت التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني.
- ✓ إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير مادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وذلك بأنها أهملت عنصرا مهما في السلوك الإنساني والتنظيمي.

3. نظرية ماسلوا:²

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها أبراهام ماسلوا والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف.

ويرى ماسلوا أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

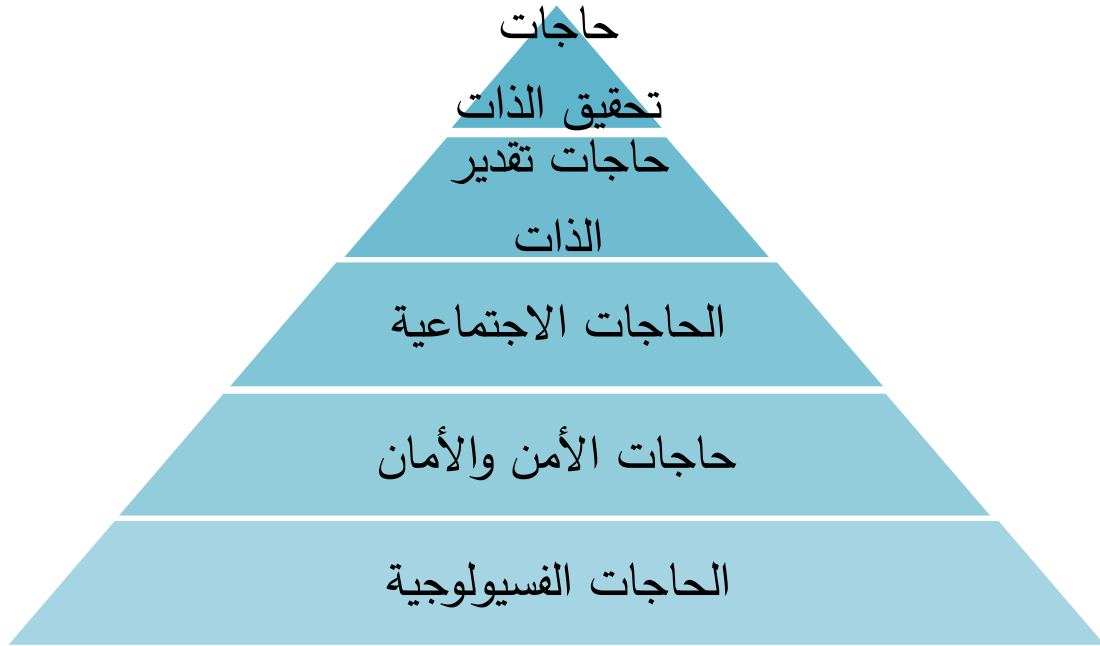
ولقد قدم ماسلوا الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل

التالي:

¹لكحل منيف، مرجع سابق الذكر ص32.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر ص117.

الشكل رقم (1_2): يوضح هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلوا



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ص118.

وفي كتابه الأخير أضاف ماسلوا الحاجة إلى الفهم والمعرفة ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات، وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجاته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة أو الفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلوا.¹

❖ وآلاتي شرح هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلوا

1. الحاجات الفسيولوجية (المادية): وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر ص 118.

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد: فحاجة الشخص للأكل والشرب أولى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعا.

2. الحاجة إلى الأمن والأمان: وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل: الأمن، الثبات، الحرية من الخوف، الحرية من القلق..... إلخ. كما أن حاجات الأمن تعني . في رأي ماسلو. الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز.... إلخ.

3. الحاجات الاجتماعية: يقول ماسلو إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتنشعب بشكل عادل ومقبول تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقات مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمع وأصدقائه.

فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطرابا خطيرا في الشخصية. فالطفل الوحيد غالبا ما يكون خجولا ومتريدا يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره وهو دائما سريع الغضب.....¹

4. حاجات تقدير الذات: وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير.

ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر ص 119.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أو . كما يقول ماسلو. رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكون.

فالموسيقي يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب¹

ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجته من مستوى آخر.

وعلى الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير الدوائر العلمية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية، وترتيبها، وتقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد، وفي مراحل نموه المختلفة.

وبصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشأة المختلفة ففي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير متوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد تفسير للوهلة الأولى.

ومن أمثلة هذه المشكلات ما تلاقيه الإدارة من رفض التعامل للانتقال إلى وظيفة أخرى أعلى اجر. حيث تفسر نظرية ماسلو تصرف هذا العامل على انه قد أشبع حاجاته الأساسية من استخدام النقود وأصبح يعطي أهمية أكثر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال تواجده في وسط مجموعة عمل معينة.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر ص 120.

4. نظرية العاملين لهزربرج:

. تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:¹

أ. **المجموعة الأولى:** وهي التي يسميها هرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) والتي تشمل:

1. الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
2. المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
3. الدخل المادي الكافي: والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
4. الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
5. العلاقات الاجتماعية الجيدة. في العمل
6. ظروف العمل: وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين:
7. عدالة نظم المؤسسة.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

ب. **المجموعة الثانية:** هي التي يسميها هرزبرج مجموعة الحوافز، والتي تشمل:

1. العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛
2. التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء؛
3. فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛
4. تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين؛
5. الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

¹ فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق الذكر ص125.

الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز:

التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك على المدير إدارة الموارد البشرية أن يلاحظ بعض المبادئ أو الشروط ويأخذ بها من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز ونجاحها، وتتمثل شروط الحوافز فيما يلي:¹

✓ توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.

✓ الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز؛

✓ تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي؛

✓ تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج / خدمة / معلومة) وقيمة الحافز؛

✓ تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد؛

✓ تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة؛

✓ إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.²

الفرع الرابع: صعوبات التي تعترض نظام الحوافز³

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز، وتعرض نجاحها وهي حسب جاري ديسلر كما يلي:

- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله.
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس "Frederick Herzberg" إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز.
- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة لذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك" المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

¹ لكل منيف، مرجع سابق الذكر ص47.

² محمد مرعي " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص31.

³ لكل منيف، مرجع سابق الذكر ص45.

كما يمكن أن تصادف صعوبات أخرى تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- تطبيق نظام واحد هو نمطية في عدد كبير من المنظمات؛
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء الذي تمنح الحوافز في ضوءها؛
- عدم دقة تقويم أداء الفرد؛
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين؛
- ارتفاع تكاليف الحوافز.

المطلب الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإستقرار الوظيفي:

أولاً: مفهوم الإستقرار الوظيفي:

عرف الاستقرار الوظيفي بأنه الرضا المتحقق لدى العاملين في المنظمات عن الظروف المحيطة بعملهم وعدم الخوف من المستقبل فضلاً عن التطابق ما بين أهداف العاملين والمنظمة، والرغبة المتحققة في مواصلة العمل داخل المنظمة.

وعرف أيضاً الاستقرار الوظيفي بأنه استقرار الموظف النفسي الذي ينتج عنه ولاء منظمي ويؤدي هذا بدوره إلى نشوء التالف بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ويمكن أن نعرف الاستقرار الوظيفي بأنه الشعور الذي تزرعه الإدارة داخل أفراد المنظمة العاملين فيها والذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم من خلال ضمان حقوقهم الاجتماعية وحوافزهم المادية والتي بدورها تحقق أمنهم الوظيفي.¹

¹ طلحة كوان سالم، أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الإستقرار الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 51، 2020، ص 525.

ثانيا: أهمية الإستقرار الوظيفي:¹

نظرا لوجود الاختلافات بين الموظفين العاملين في المنظمات على عدة أصعدة منها الثقافية والشخصية فضلا عن الاختلاف بينهم من جهة تعاملهم مع المواقف التي يمرون بها أثناء أعمالهم الوظيفية، كل هذا ينعكس على التعاملات التي يحضون بها من الإدارة تجاه مواقفهم، والذي يساعدهم في الإبقاء على وظائفهم وزيادة مستوى الإنتاج، وذلك من خلال:

- الحفاظ على جهود العاملين.
- الحفاظ على المواد الإنتاجية.
- تحقيق التوازن بين كمية العمل وعدد العاملين.

. وأيضاً يمكن أن تنبع أهمية الاستقرار من خلال المدراء ومختصون الموارد البشرية كونهم على دراية تامة بما يحصل داخل المنظمة بين الأفراد العاملين، وماهي الأسباب التي يمكن من شأنها أن تحقق الاستقرار وتقلل من الانسحاب الوظيفي، وخلق الشعور لدى العاملين بأن وظيفتهم تسمح لهم بتحقيق قيم وظيفية مهمة.

كما يمكن أن نعبر عن أهمية الاستقرار الوظيفي من خلال التماسك والتعايش الذي يحصل بين العاملين في المنظمة كل حسب ما تملي عليه وظيفته من واجبات، ويقوم بتحقيق أهداف المنظمة حسب ما مخطط له، وأيضاً اعتبار المنظمة مصدر السعادة لهم كونها توفر لهم عوامل يشعرون من خلالها بالاستقرار النفسي والتنظيمي.

الفرع الثاني: أهداف الاستقرار الوظيفي:²

إن من أهم مقومات تهيئة جو تنظيمي جيد ومناسب للعمل هو في تحقيق أهداف الوظيفة من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي والذي يهدف بصورة عامة إلى تحقيق الرضا والأمان والولاء الوظيفي الذي يدفع بصورة مباشرة إلى بقاء والاستمرار في العمل أما الأهداف الخاصة فيمكن تفصيلها وفق الآتي:

¹ طلحة كوان سالم، مرجع سابق الذكر، ص525.

² سيف علي حكيم، الإدارة الذاتية وفق نظرية بارسونز وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، مجلة نسق كلية التربية للعلوم الصرفة جامعة بغداد، العدد6، 30 اذار 2023، ص 334.

- ✓ تزيد من الاستقرار النفسي وكذلك الرضا عن العمل وعن الوظيفة وهي دائما تعمل على تحقيق التوازن بين المدخلات والتي هي الوقت والجهد والثقافة والأداء بين المخرجات والتي هي الأجور والامتيازات وظروف العمل.
- ✓ أهم ما يمكن أن يحققه الاستقرار الوظيفي هو توفير الأمان الوظيفي والذي حتما سيعكس طبيعة العمل وينمي العمل أيضا.
- ✓ تعزيز الدافعية حول العمل، حيث يساعد الاستقرار الوظيفي في جعل الموظفين يستغلون مهاراتهم في العمل مما ينعكس على زيادة كفاءة العمل.
- ✓ إن إحساس العاملين بالاحترام له مكانة معينة في المؤسسة من قبل المدير وزملاء العمل ويقصد بذلك التقدير والاحترام للذات والذي يتلقاه أثناء العمل.
- ✓ يوفر نموذج للإدارة يكون نموذجي وظهر ذلك من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ يمكن أن يوفر مناخ تنظيمي جيد تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة مما يؤدي حتما إلى زيادة كفاءة العمل وزيادة جودته.
- ✓ يعزز من الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها مما يظهر مجموعة من المشاعر الصادقة والتي تقوي من العلاقات الإنسانية وبالتالي يزيد من الاندفاعية نحو العمل.

الفرع الثالث: مظاهر وعوامل الاستقرار الوظيفي

أولا: مظاهر الاستقرار الوظيفي:¹

يعتبر نجاح أي مؤسسة وإستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

1. قلة الشكاوى:

كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار الموظفين بالمؤسسة.

¹ أزهار عبد الأمير كاظم الحميداي، الإستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية، العدد 116، المجلد 28، السنة 2022، ص 334.

2. الراحة النفسية والانسجام في العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن عدم تعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية، وخلاف ذلك إذا تعرض الموظف إلى عقوبات يتولد لديه الرغبة في الانتقام وترك العمل.

3. قلة حوادث العمل:

استياء العاملين وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المؤسسة، ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعاملين فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب والذي يقلل من تركيزهم وبالتالي يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمؤسسة الأضرار.

4. المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين أو عدم التأخر كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي:¹

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها وتؤثر في الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين من واليها الوظيفة وقد أشار كل من (السالم وصالح، 2002: 402 . 403) إلى ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال هي:

1. العوامل الشخصية:

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلاً عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

2. العوامل التنظيمية:

وهي من أكثر العوامل تأثيراً في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسستهم ومنها مثلاً الأجر، فرص الترقية، أساليب الإشراف، المنافع المادية وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل؟

¹ جاسم رحيل عذاري، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 33، تموز 2013، ص 146.

3. عوامل مرتبطة بالعامل وبالعامل وطبيعته:

ومنها مثلا درجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

الفرع الرابع: العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

الحوافز تلعب دورا هاما في تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين، فعندما يحصل الموظف على حوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهذا يشعره بالتقدير والاهتمام من قبل جهة العمل، مما يزيد من رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي يزداد استقراره الوظيفي وتحفظه على وظيفته.

علاوة على ذلك تساهم الحوافز في تحفيز الموظف لتحقيق أداء متميز في عمله، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل وزيادة إنتاجية الموظف، وبذلك يصبح الموظف أكثر رضا عن عمله واستقرار في مكانه.

ومن هنا يمكننا القول بأن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والاستقرار الوظيفي حيث تساهم الحوافز في زيادة رضا الموظف وولائه لمؤسسته وبالتالي تعزز استقراره في العمل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1. دراسة إبراهيم (2003) (إبراهيم، أحمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى

العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير السودان)

يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي

إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.¹

وأوصت الدراسة في ظل هذه النتائج بتوصيات أهمها:

❖ وضع معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين.

❖ ضرورة من زيادة الحوافز الممنوحة للموظفين.

2. دراسة وهيبة (2012) بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

هدف الدراسة كان عن التعرف على نظم الحوافز بجميع أنواعها المادية والمعنوية والتي تطبق في المجمع الصناعي، وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه الحوافز برغبة استمرار الموظفين في البقاء بهذه المنظمة، وخلصت الدراسة إلى أن العاملين بالمجمع الصناعي يولون أهمية كبرى للحوافز وعلى رأسها الأجر والعلاوات والمكافآت، كما أن الحوافز المعنوية حظت بأهمية أقل من المادية في المجمع الصناعي على مختلف المستويات الإدارية، كما أكدت الدراسة بوجود تأثير لرغبة بقاء العاملين في المنظمة والاستمرار بها.²

وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات أهمها:

❖ الحرص على عمل معايير أكثر موضوعية للحوافز بأنواعها.

❖ الحرص على تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين.

❖ ضرورة زيادة الأجور لجميع العاملين.

3. دراسة (بن منصور رفيقة 2014) بعنوان الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العاقلة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بمدينة سطيف. على عينة تكونت من 53 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل. حيث اعتمدت هذه الدراسة

¹دراسة إبراهيم، أحمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، السودان سنة 2003.

²دراسة وهيبة بعنوان، دور الحوافز المادية والمعنوية في استقرار الموارد البشرية، دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان سنة 2012.

على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة،
المقابلة الحرة وإستمارة الإستبيان وبعد تحليلهما وتفسيرها توصلت إلى نتائج أهمها:

- هناك عالقة سببية بين الإستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.
- أن الإستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.¹
- ومن أهم التوصيات التي يجب العمل عليها ما يلي:

❖ ضرورة وضع برامج لإشباع حاجيات العمال.

❖ ضرورة إتباع سياسة تمكن العامل بأداء عمله بفعالية.

4. دراسة العنود(2015) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذه البنوك، وأيضا التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (1745) عامل، حيث قامت الباحثة باختيار عينة ملائمة بلغت (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من هذه البنوك، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة والغير مباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك وجود علاقة إرتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.²

¹ بن منصور رفيقة، استقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل السنة الجامعية 2013 . 2014.

² دراسة العنود، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض سنة 2015.

وأوصت الدراسة بما يلي:

❖ ضرورة الاعتماد على البرامج المسطرة في البنوك التي تشجع على الحوافز المادية والمعنوية.

❖ ضرورة القيام بأبحاث علمية لتنسيق بين الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

5. دراسة صالح عيشة، سمحي فاطمة الزهراء (2021/2020) بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالدافعية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإستقرار الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة السونلغاز بولاية . المسيلة حيث تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج أما عينة الدراسة فتكونت من (60) عامل من أصل (183) عامل بالمؤسسة حيث استعمل الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستقرار الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة.

• توجد عالقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية اتجاه المؤسسة ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة.¹

حيث توصلت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

❖ ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة لضمان الرغبة في الاستمرار في العمل ودافعية الإنجاز.

❖ ضرورة القيام باجتماعات دورية لتنسيق بين العمال فيما بينهم.

¹صالح بن عيشة، سمحي فاطمة الزهراء، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالدافعية الانجاز، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس سنة الجامعية 2021/2020.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Fourie. 2008) بعنوان: An Examination of An Incentive To Maximization performance in An Automobile Manufacturing Environment.

_ مدرسة فوري 2008 بعنوان: إختبار التحفيز لتعزيز الأداء في ميدان تصنيع السيارات.

عمل الباحث على دراسة الحوافز على قطاع الصناعات الثقيلة في جنوب إفريقيا، وقد كانت العينة على مصنع سيارات في استرن كاب بجنوب إفريقيا، وبدأت الدراسة بعمل تحليل لوجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين في المصنع.

تم أخذ عينة من العاملين بالمصنع وكان عددها 150 عاملاً لدراسة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية لديهم ومدى رضاهم في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلة في تحليل البيانات بالإضافة إلى أدوات التحليل والبحث المستخدمة في مجالات العلوم الإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من لنتائج أهمها:¹

- وجود علاقة كبيرة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين.
- وجود قصور كبير في نظم الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات.

وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات أهمها:

- ❖ ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية معاً.
- ❖ يجب إجراء تقييم شامل لنظام الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات لتحديد المشاكل والنقاط التي يجب تحسينها.

¹Fourie. 2008 بعنوان: (An Examination of An Incentive To Maximization performance in An Automobile Manufacturing Environment.

2. دراسة (Gure) 2010: entitled The impact of motivation on employee performance. A case study of Nation Link Telecom in somalia.

_ دراسة (Gure) 2010 بعنوان أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال.

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير مستقلة، ودرجة العلاقة، واتجاهها وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين.¹

وأوصت الدراسة في ظل هذه النتائج بتوصيات أهمها:

❖ الحرص على زيادة التحفيز لدى الموظفين لأنهم يشكل دافعا لهم مما يساهم في تحسين أدائهم

❖ الحرص على ارتفاع تأثير الحوافز على أداء الموظفين.

3. دراسة بعنوان (KVIST، 2012)

The Impact of Incentive Systems in Global Organizations

Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca

_ دراسة 2012 بعنوان: تأثير أنظمة الحوافز في المنظمات العالمية تقع في السويد دراسة حالة لشركة إسترزينكا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد، وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى يستطيع

¹(Gure)2010entitled: The impact of motivation on employee performance. A case study of Nation Link Telecom in somalia.

التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركة الدولية استرا زينكا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

. نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم بالبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.

. نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

وأوصت الدراسة في ظل هذه النتائج بتوصيات أهمها:¹

❖ ضرورة فهم احتياجات وتطلعات الموظفين والعوامل الخارجية التي تؤثر على أدائهم من أجل

تحقيق توازن بين نظم الحوافز والبيئة المحيطة.

❖ ضرورة وضع نظام حوافز جديد يتلائم مع نظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

4. دراسة (LET & LI، 2019)

الصين: Relationships Between Kindergarten Teachers Empowerment; Jop

Satisfaction and Organizational Climate. A Chinese Model Journal Of

Research in Child Hood Education.

_ العلاقة بين استقرار أساتذة المستوى التحضيري (و.م.أ) والرضا بالمهنة والمناخ التنظيمي مجلة النموذج الصيني للبحوث في تعليم الطفولة.

هدفت الدراسة التعرف على الإستقرار الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال، وتم اعتماد المنهج الوصفي لأنه يعد أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية لمجموعة من معلمات رياض الأطفال في مدينة شنكهاي الصينية (380) معلمة من معلمات رياض الأطفال، إستخدم الباحثان أداتين الأولى لقياس الإستقرار الوظيفي والثانية مقياس للمناخ التنظيمي، واستخدم الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية، وكانت النتائج تشير إلى وجود علاقة

¹KVIST ،(2012): The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of AstraZeneca

إرتباطية بين متغيرين وأن الإستقرار الوظيفي له علاقة بالمناخ التنظيمي فالمعلمات اللواتي يتمتعن بإستقرار وظيفي لديهن مناخ تنظيمي جيد في الروضة.¹

وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات أهمها:

- ❖ توفير بيئة عمل إيجابية مشجعة وداعمة الموظفين، مما يزيد من رضاهم وولائهم للوظيفة.
- ❖ تشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية وتحسين الروح المعنوية مما يزود الأفراد إستقرارا في وظائفهم.

¹LET & LI (2019) الصين: Relationships Between Kindergarten Teachers Empowerment; Jop Satisfaction and Organizational Climate. A Chinese Model Journal Of Research in Childhood Education.

مقارنة بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية من سنوات 2021/2003 حيث شملت الأماكن التالية: السودان، تلمسان، سطيف، الرياض، مسيلة، جنوب إفريقيا، الصومال، السويد، و. م. أ.	أجريت خلال السداسي الثاني من الموسم 2024/202 من النسبة للحدود المكانية مستشفى محمد بوضياف ورقلة.	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات عشوائية .	ركزنا في دراستنا على العينة العشوائية من عمال المؤسسة بمختلف رتبهم وأصنافهم.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط في حين إتمدت دراسة بالغة العربية ودراسة باللغة الأجنبية المقابلة والملاحظة.	استخدمنا في دراستنا المنهج الإحصائي من خلال الاستبيان فقط واستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية .SPSS	من حيث منهج الدراسة
هدفت معظم الدراسات إلى معرفة مدى أثر الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على رضا العاملين واستقرارهم.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي.	من حيث الهدف

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهومي الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

إذ تعد الحوافز من الموضوعات الرئيسة التي حظيت على اهتمام كبير في علم المهنة والإدارة وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري فالعامل هو الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج في انجاز أي عمل كان، وبالتالي فإن الحوافز تأثيرا كبيرا ومباشر على توجيه سلوك وتحديد الاتجاهات وارتفاع بمستوى رضا العاملين وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة حالة
المؤسسة الإستشفائية محمد
بوضياف ورقلة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعين من موظفين المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

. في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

. وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات ومعالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الإستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم أثر الحوافز المعنوية على الإستقرار الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2_1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	الحوافز المعنوية
المتغير التابع:	الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي يلعب دوراً هاماً في المنطقة من الناحية الاستشفائية، حيث يقع وسط المدينة في نهج سي الحواس يحده من الناحية الشرقية معهد اللغات الأجنبية سابقاً، ومن الشمال منطقة زراعية أما جنوباً فهو مقابل مقهى الشباب العام أو صندوق الضمان الاجتماعي وأما من الناحية الغربية حضانة للأطفال والمركز الشبه طبي هو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان.

أنشئ في 22 مارس 1982 الموافق ل 14 شعبان 1409 هـ، فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 م، وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرباح بتاريخ 03/22/ 1989 م، حيث يتربع على مساحة إجمالية 48000 م مربع وتبلغ قدرة استيعابه 501 سريراً، مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

• التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية: (الملحق رقم 01)

- ❖ **المدير:** الهيئة العليا والمسؤول الأول على المؤسسة والمديريات الفرعية.
- ❖ **الأمانة:** يشغل هذا المنصب سكرتيرة مهمتها استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيل البريد الوارد والصادر.
- ❖ **المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:** وهي مديرية تهتم بتسيير ومتابعة ملفات المستخدمين (التوظيف والتقاعد) وكذلك تهتم بتنفيذ وتسيير ميزانية المستشفى....
- ❖ **مصلحة المستخدمين:** وهي مصلحة تهتم بمتابعة العمال (ممرضين، موظفين، أطباء) وتحرير الوثائق الخاصة بالعمال (وثيقة العطلة، أمر بالنقل).

- ❖ مكتب الأرشيف: دورها الاحتفاظ بملفات العمال.
- ❖ مصلحة المنازعات: دورها ترقية وإنشاء ملفات معاشات العمال وتقوم بمحاضر والمجالس التأديبية.
- ❖ مكتب الأجور: وهو المكتب الذي يعد شهريا أجور العمال ويقوم بعمليات الخصم، التوقيف، الرواتب، إعادة الرواتب.
- ❖ مكتب الأمر بالصرف: وهي مصلحة مستقلة عن مصلحة المستخدمين دورها إعطاء الإذن بصرف أموال القطاع الصحي، وصرف، الأوامر بالمهمات وكذا رواتب العمال والمنح وإعداد الجولات وتسجيله وإرسالها إلى قابضة الضرائب.
- ❖ مكتب المخالفات: وهو مكتب يهتم بكل ما يتخلف من أجور العمال والمنح وغيرها.
- المصالح الاستشفائية:
- وهي المصالح التي يتم فيها استشفاء جميع المرضى وأهم ما يميز هذه المصالح هي الخدمة الدائمة والمستمرة 24/24 ساعة، وهذا للسهر على راحة المريض كما أنها تقدم له جميع الوسائل والصلاحيات الممكنة للتخفيف من آلامه ومعاناته.
- ومن الناحية التعدادية للعمال والمستخدمين: نشير إلى بعض الأرقام.
- ✓ عدد الممارسين الأخصائيين: 104
- ✓ أستاذ إستشفائي جامعي: 31
- ✓ عدد الأطباء العاملين: 64
- ✓ عدد جراحين السنان: 01
- ✓ عدد الأخصائيون في علم النفس العيادي: 12
- ✓ عدد الشبه طبيون: 344
- ✓ عدد الموظفين الإداريين: 72
- ✓ عدد التقنيون والمهنيون: 164

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1_ مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

2_ عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة الورقية حيث تم توزيع 70 استبيان وتم استرجاع 67 استبانة ومنها 60 قابلة لتحليل و 7 ملغاة.

الجدول رقم (2_2): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة
95,71%	67	عدد الاستمارات المسترجعة
9,99%	07	عدد الاستمارات الملغاة
85,62%	60	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل على ما يلي:

1_ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2_ مصفوفة الارتباطات سيبرمان وبرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3_ تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4_ تحليل التباين الأحادي (ANOVAOneWay) للإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

حيث خصص الإستبيان لمعرفة مدى أثر الحوافز المعنوية على الإستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات العامة لعينة الدراسة موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة مثل (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الدخل، الأقدمية).

المحور الثاني: يتعلق بالحوافز المعنوية في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف وتحتوي على 14 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق باستقرار الوظيفي ويحتوي على 14 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، ونظرا لإستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

_ موافق تعطى لها 3 درجات.

_ محايد تعطى لها درجتان.

_ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

_ صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد المجالات = 2، وعدد الخيارات = 3، وعليه $0,66 = 3/2$ إذا:

الجدول رقم (2_3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0,66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما موضح في الجدول أعلاه.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة مختصين في هذا الموضوع، بإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

_ صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

_ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضحة في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات موظفين محمد بوضياف بورقلة، نسبتها

مقبولة وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2_4): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي)

البيان	الحوافز المعنوية	الاستقرار الوظيفي	
0,822	0,814	0,680	ألفا كرو مباح
28	14	14	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبان إعتقادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرومباح يصل إلى 81,4%، في المتغير المستقل (الحوافز المعنوية)، و68% في المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) أما الكلي فبلغ 82,2%، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة:

❖ الخصائص العامة لعينة الدراسة:

أ / الجنس:

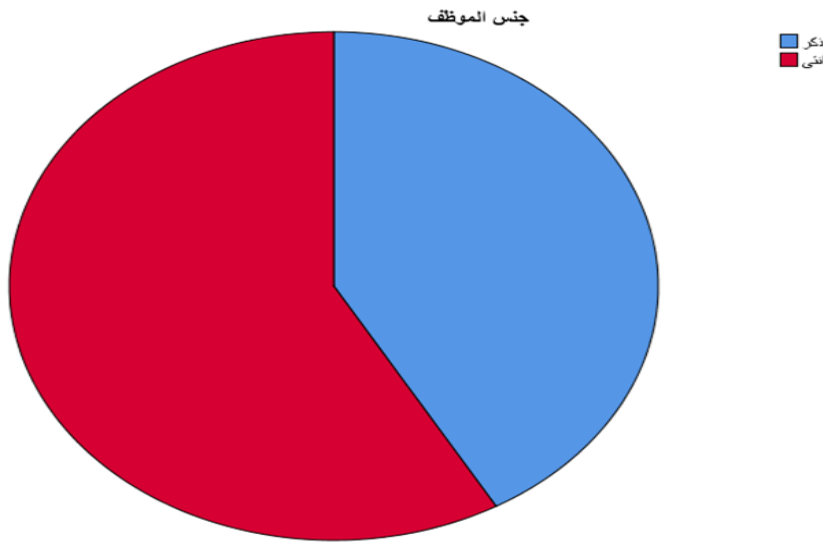
يبين الجدول رقم (2_5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 25 مستجوبا بنسبة 41,7%، أما عدد الإناث فبلغ 35 مستجوبة أي بنسبة 58,3% وهذا يدل على أن العنصر الأنثوي هو الغالب بشكل كبير وهذا راجع إلى أن المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف تعتمد بشكل كبير على الإناث في تسيير وأداء مهامها.

الجدول رقم(2_5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	25	41,7%
الإناث	35	58,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل رقم (2_1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

ب / السن:

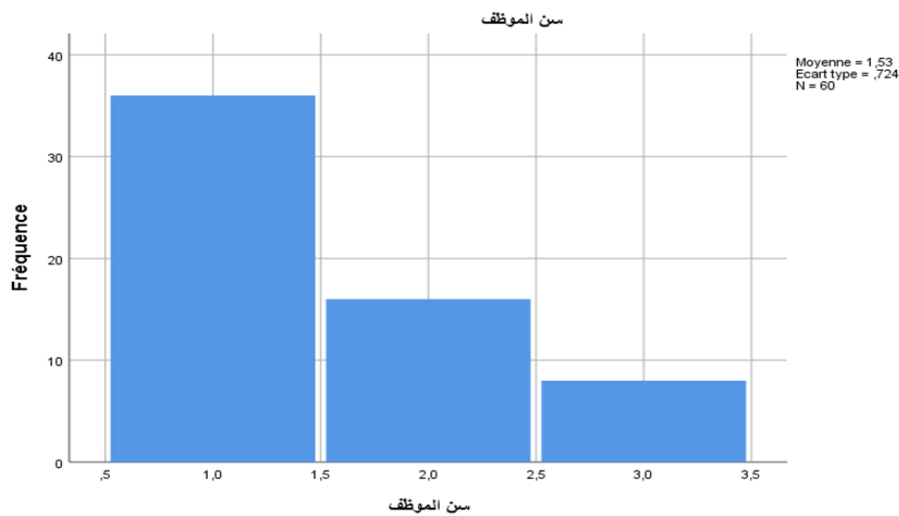
يبين الجدول رقم (2_6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 36 مستجوبا بنسبة 60% وهي أكبر نسبة في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى 50 سنة قد بلغ 16 مستجوبا بنسبة 26,7%، أما الفئة التالية أكبر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 8 مستجوبا أي بنسبة 13,3%، وهي نسبة قليلة جدا، متناقصة نظرا لوجود فئة الشباب وفئة الأربعينيات.

الجدول رقم (2_6): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	36	60%
من 30 إلى 50 سنة	16	26,7%
أكبر من 50 سنة	8	13,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل رقم (2_2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

ج / الحالة العائلية:

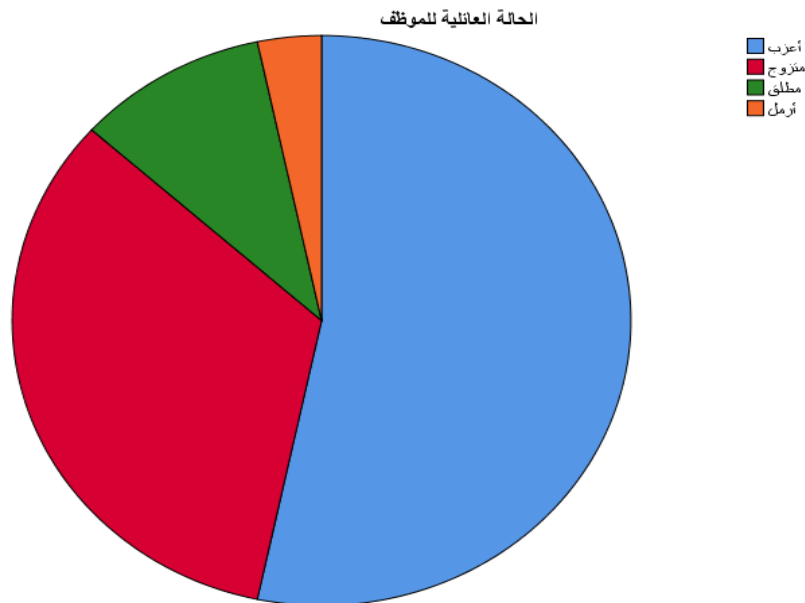
يبين الجدول رقم (2_7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة أعزب بلغت 32 مستجوبا أي بنسبة 53,3%، وهي النسبة الأكبر مما يدل على أن نسبة العمال أغليتهم عزاب، وأما المستجوبين من فئة متزوج فقد بلغ عددهم 20 مستجوبا أي بنسبة 33,3%، أما المستجوبين من فئة مطلق قد بلغ عددهم 6 مستجوبا أي بنسبة 10%، أما المستجوبين من فئة أرمل فقد بلغ 2 مستجوبا أي بنسبة 3,3% وهي الفئة الأقل

الجدول رقم (2_7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
53,3%	32	أعزب
33,3%	20	متزوج
10%	6	مطلق
3,3%	2	أرمل
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

د / المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (2_8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة ثانوي بلغ عددهم 12 مستجوبا، أي بنسبة 20%، أما المستجوبين من فئة جامعي فقد بلغ عددهم 45 مستجوبا أي بنسبة 75%، وهي الفئة الأكبر في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة شهادات عليا 3 مستجوبا أي بنسبة 5%.

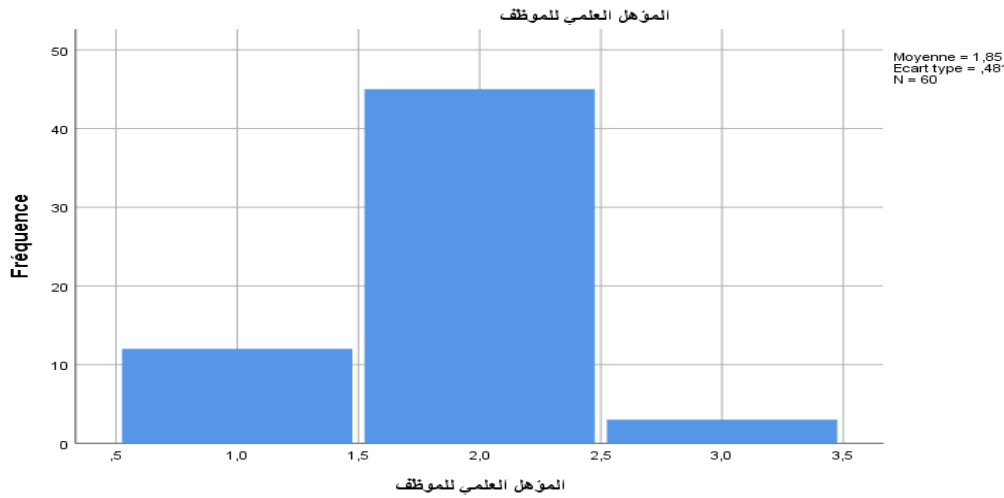
وعلى ضوء هذه النسب يمكن القول أن العلاقة بين المؤهل العلمي للعامل والمنصب المهني الذي يشغله العامل علاقة طردية، إذ كلما كان للعامل مستوى تعليمي متقدم كلما تقدم منصبه وزادت ترقيته، فالإطار صاحب المستوى الجامعي يتقدم بالتأكيد على صاحب المستوى الثانوي، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على شهادة دراسات جامعية في مناصب عليا .

الجدول رقم (2_8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	12	20%
جامعي	45	75%
شهادات عليا	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2_4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

و / الدخل:

يبين لنا الجدول رقم (2_9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة أقل من 30000 يبلغ عددهم 20 أي بنسبة 33% ، أما المستجوبين من فئة ما بين 30000 و 60000 بلغ عددهم 32 أي بنسبة تقدر بـ 53% وهي النسبة الأكبر في حين أن المستجوبين الذين لديهم دخل أكثر من 60000 بلغ عددهم 8 أي بنسبة 13,3% ، وهي نسبة ضعيفة إلى حد ما.

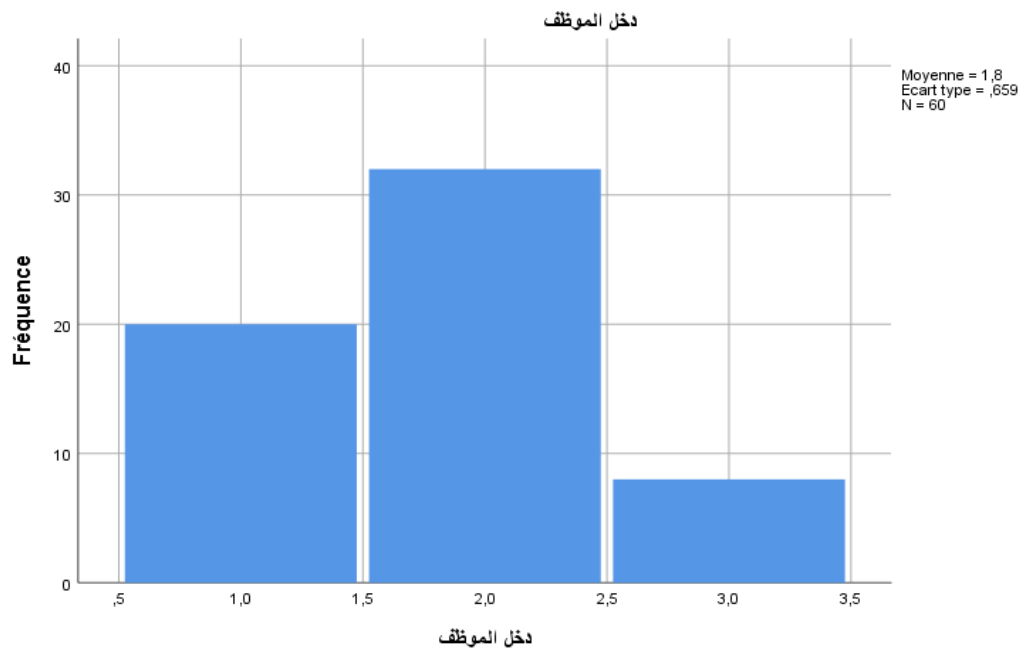
ويوضح الجدول التالي : توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل.

الجدول رقم (2_9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

النسبة %	التكرار	الدخل
33,3%	20	30000 أقل من
53,3%	32	ما بين 30000 و 60000
13,3%	8	أكثر من 60000
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2_5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

و / الأقدمية:

يبين الجدول رقم (2_10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن النسب متقاربة لحد ما بين الأفراد الذين أقدميتهم أقل من سنتين وبين 2 إلى 10 سنوات وهي نسب متقاربة جدا نظرا لوجود عدد معتبر في فئة العزاب المتحصلين على شهادات جامعية أي أن عدد المستجوبين الذين لديهم أقدمية أقل من سنتين بلغ عددهم 26 مستجوبا أي بنسبة 41,7%، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية ما بين 2 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 23 مستجوبا أي بنسبة 38,3%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بلغ عددهم 12 أي بنسبة 20% وهي نسبة ضعيفة، وهذا راجع لنقص فئة الكهول كبار السن البالغين أكثر من 50 سنة فما فوق.

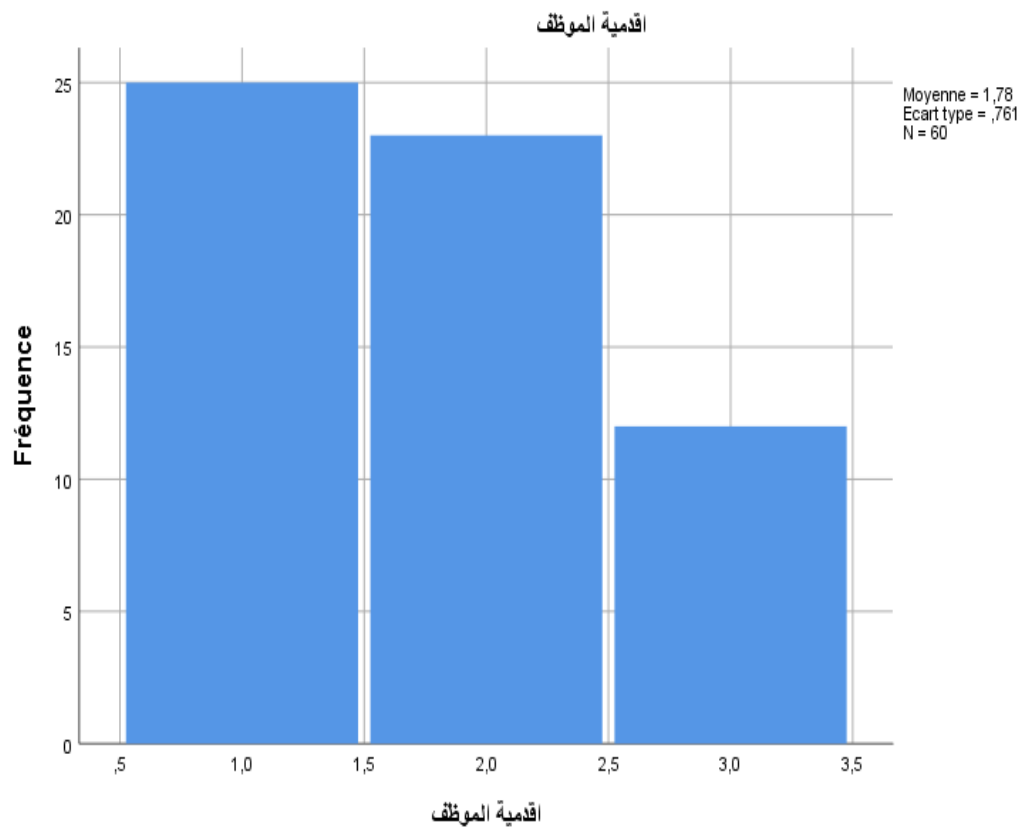
ويوضح الجدول التالي: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (2_10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من سنتين	25	41,7%
من 2 الى 10 سنوات	23	38,3%
أكثر من 10 سنوات	12	20%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2_6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

❖ عرض وتحليل بيانات الإستبيان

1/البيانات الخاصة بالحوافز المعنوية في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف:

الجدول رقم(2_11): إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز المعنوية

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة	الرقم
تقديم عبارات الثناء والشكر أثناء العمل	2,38	0,825	01	قوي	01
منح شهادات تقدير	2,28	0,825	03	متوسط	02
منح هدايا تذكارية	1,97	0,882	10	متوسط	03
الدعوة لحضور إجتماعات دورية	2,08	0,850	06	متوسط	04
الدعوة لحضور مؤتمرات ومعارض	2,00	0,883	09	متوسط	05
منح إجازات إستثنائية	1,88	0,904	11	متوسط	06
تفويض السلطة ومنح الصلاحيات	1,80	0,798	13	متوسط	07
الترقية الشرفية بدون زيادة في الراتب	1,53	0,747	14	ضعيف	08
الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة	2,22	0,922	04	متوسط	09
ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	2,12	0,865	05	متوسط	10
الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	2,02	0,854	08	متوسط	11
توفير وسائل الراحة والخدمات	2,03	0,863	07	متوسط	12
توفير وجبات غذائية	2,48	0,792	01	قوي	13
تعويض لكم مصاريف الإطعام	1,83	0,867	12	متوسط	14
المتوسط العام للحوافز المعنوية	2,0442	0,848	/	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال تحليل إتجاه أراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (2_11) يمكن معرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 13 والذي ينص على: توفير وجبات غذائية، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,48 وإنحراف معياري قدره 0,792، وهذا ما يفسر رغبة العمال في تعزيز سبل الحوافز المعنوية أما السؤال رقم 08 والذي ينص على: الترقية الشرفية بدون زيادة في الراتب، حصل على أدنى تأييد من الفئة المستجوبة بمتوسط حسابي قدره: 1,53، وإنحراف معياري 0,747

2/البيانات الخاصة بالإستقرار الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف:

أ/ الرضا الوظيفي:

يبين الجدول رقم (2_12) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الرضا الوظيفي، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 1 والذي ينص على: أنا راضي عن وظيفتي الحالية بالمؤسسة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,62 ، أما السؤال رقم 2 والذي ينص على: محيط عملي يساعدني على الإستمرار بوظيفتي في المؤسسة، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,03، في حين حصل السؤال رقم 3 والذي ينص على: لا أفكر في التخلي عن عملي ولو أتيحت لي فرص عمل بديلة، حصل على متوسط حسابي قدره 2,10

الجدول رقم(2_12): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الرضا الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط	الإنحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة
01	أنا راضي عن وظيفتي الحالية بالمؤسسة	2,62	0,666	01	قوي
02	محيط عملي يساعدني على الإستمرار بوظيفتي في المؤسسة	2,03	0,863	03	متوسط
03	لا أفكر في التخلي عن عملي ولو أتيحت لي فرص عمل بديلة	2,10	0,796	02	متوسط
	بعد الرضا الوظيفي	2,25	0,48011		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات spss

ب/ الرضا العاطفي:

يبين الجدول رقم (2_13) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الرضا العاطفي، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 03 والذي ينص على: أنجز عملي بحماس وإرتياح، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,17 ، أما السؤالين رقم 01 و 04 والذان نصان على التوالي على عبارتي: أمتلك حرية التعبير عن أفكاري في مؤسستي و أحس بإستقرار النفسي والإجتماعي بالمؤسسة قد حصلا على متوسط حسابي قدره 2,10 أما السؤال رقم 02 والذي ينص على: الإدارة تتفهم إحتياجات عملي قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,83

الجدول رقم(2_13): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الرضا العاطفي

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة
01	أمتلك حرية التعبير عن أفكاري في مؤسستي	2,10	0,858	02	متوسط
02	الإدارة تتفهم إحتياجات عملي	1,83	0,806	03	متوسط
03	أنجز عملي بحماس وإرتياح	2,17	0,847	01	متوسط
04	أحس بإستقرار النفسي والإجتماعي بالمؤسسة	2,10	0,817	02	متوسط
	بعد الرضا العاطفي	2,05	0,57244		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

ج/ الإلتزام الوظيفي:

يبين الجدول رقم (2_14) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الإلتزام الوظيفي، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 02 والذي ينص على: ألتزم بأوقات الدوام في المؤسسة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,63 ، أما السؤال رقم 03 والذي ينص على: أقوم بمهامي وواجباتي على أكمل وجه حصل على متوسط حسابي قدره 2,60 ، أما السؤالين رقم 01 و 04 والذان ينصان على التوالي: لا أتغيب عن

العمل إلا للضرورة القصوى ، أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,50.

الجدول رقم(2_14): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الإلتزام الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة
01	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى	2,50	0,572	03	قوي
02	ألتزم بأوقات الدوام في المؤسسة	2,63	0,537	01	قوي
03	أقوم بمهامي وواجبات على أكمل وجه	2,60	0,591	02	قوي
04	أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة	2,50	0,640	03	قوي
	بعد الإلتزام الوظيفي	2,55	0,28671		قوي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

د/ الإندماج الوظيفي:

يبين الجدول رقم (2_15) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الإندماج الوظيفي، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 02 والذي ينص على: يتوجب علي المحافظة على سمعة المؤسسة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,72 ، أما السؤال رقم 03 والذي ينص على: أشعر بالإنتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها، حصلت على متوسط حسابي قدره 2,37، في حين السؤال رقم 01 والذي ينص على: يوجد توافق بين أدائي واحتياجات المؤسسة، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,32.

الجدول رقم(2_15): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الاندماج الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإجابة
01	يوجد توافق بين أدائي وإحتياجات المؤسسة	2,32	0,748	03	متوسط
02	يتوجب علي المحافظة على سمعة المؤسسة	2,72	0,454	01	قوي
03	أشعر بالإنتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	2,37	0,780	02	قوي
	بعد الاندماج الوظيفي	2,47	0,39020		قوي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

❖ التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول رقم (2_16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عمال مستشفى محمد بوضياف

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الرضا الوظيفي	2,25	0,48011	03	متوسط
02	المتوسط العام لبعد الرضا العاطفي	2,05	0,57244	04	متوسط
03	المتوسط العام لبعد الإلتزام الوظيفي	2,55	0,28671	01	قوي
04	المتوسط العام لبعد الاندماج الوظيفي	2,47	0,39020	02	قوي
	المتوسط العام	2,33	0,92730	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه: يتبين لنا بأن الإتجاه العام للمتوسط العام لأبعاد الاستقرار الوظيفي جاءت بمستوى محايد، بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري(0,92) وكان أعلى متوسط حسابي لبعد الإلتزام الوظيفي وهو (2,55) وانحراف معياري

(0,28) وهذا يدل على أن هناك إلتزام وظيفي بين عمال مستشفى محمد بوضياف بورقلة ويلييه بعد الإندماج الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (2,47) وإنحراف معياري (0,39) وهو ما يفسر إندماج العمال في عملهم، ومن ثم يأتي بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (2,25) وإنحراف معياري (0,48)، ثم يأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الرضا العاطفي بمتوسط حسابي (2,05) وإنحراف معياري (0,57) وهو بقيمة تعكس النظرة السلبية من قبل العمال لبعد الرضا العاطفي نتيجة نقص عدم إحساسهم بالإستقرار النفسي والإجتماعي أي وجود بعض المشاكل التي تحد من تحقيق الرضا العاطفي بين عمال مستشفى محمد بوضياف بورقلة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2_17): يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية وأبعاد الإستقرار الوظيفي

حوافز معنوية		
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,245
	Sig. (bilatérale)	,060
	N	60
الرضا العاطفي	Corrélation de Pearson	,164
	Sig. (bilatérale)	,210
	N	60
الإلتزام الوظيفي	Corrélation de Pearson	,192
	Sig. (bilatérale)	,142
	N	60
الإندماج الوظيفي	Corrélation de Pearson	,128
	Sig. (bilatérale)	,330
	N	60

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الحوافز المعنوية وأبعاد الإستقرار الوظيفي (الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الإلتزام الوظيفي، الإندماج الوظيفي) كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد الرضا الوظيفي والمتغير المستقل 24,5%، ثم يأتي بعد الإلتزام الوظيفي حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير المستقل بنسبة 19,2%، وبعدها يأتي بعد الرضا العاطفي له درجة ارتباطية مع المتغير المستقل قدره 16,4%، وفي الأخير يأتي بعد الإندماج الوظيفي له درجة ارتباط مع المتغير المستقل بنسبة 12,8%.

2. تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الحوافز المعنوية) والمتغيرات التابعة هي: (الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، اللإلتزام الوظيفي، الإندماج الوظيفي) والجدول التالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(2_18): يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,140	4,13896
a. Prédictors : (Constante), حوافز معنوية				

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2_18) معامل الإرتباط الخطي بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل وأبعاد الإستقرار كمتغير تابع هو (39,4%) أي أن هناك إرتباط أقل من المتوسط، وبلغت نسبة إختيار R-deux (%) 15,5) والتي تبين مدى دقة الحوافز المعنوية في تقدير أبعاد الاستقرار الاستقرار الوظيفي، أي أن (15,5%) من الحوافز المعنوية يعود لأبعاد الاستقرار والنسبة المتبقية (84,5%) ترجع لعوامل أخرى أو عشوائية أو الخطأ.

3. تبين خط الإنحدار:

الجدول رقم (2_19): يوضح تحليل تبين خط الإنحدار

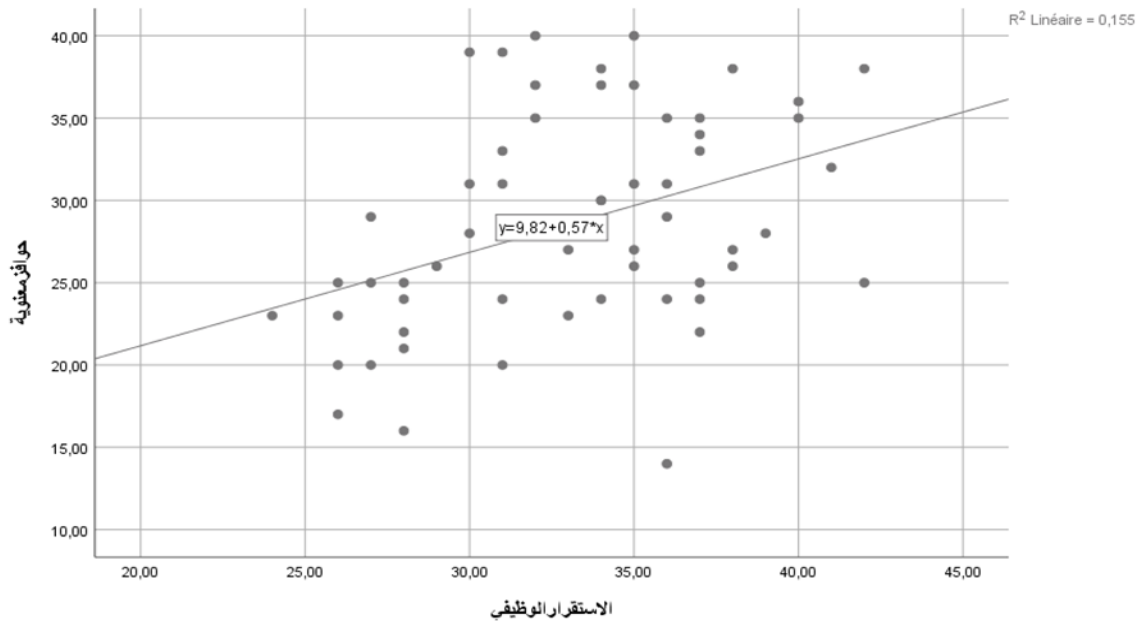
ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	182,053	1	182,053	10,627	,002 ^b
	de Student	993,597	59	17,131		
	Total	1175,650	60			
a. Variable dépendante : الاستقرار الوظيفي						
b. Prédictors : (Constante), حوافز معنوية						

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الإنحدار يساوي 182,053 ومجموع مربعات البواقي هو 993,597 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1175,65 .
- ✓ درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 59.
- ✓ معدل مربعات الإنحدار هو 182,053 ومعدل مربعات البواقي 17,131 .
- ✓ قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 10,627 .
- ✓ مستوى دلالة الإختبار 0,02 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فلنقبلها، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2_7): يوضح منحنى خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (2_20): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإستقرار العامل في المستشفى

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	25,338	2,455		10,320	,000
	حوافز معنوية	,273	,084	,394	3,260	,002

a. Variable dépendante : الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الإنحدار يساوي 25,338 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $B+a=yX$ ، أما ميل خط الإنحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل a هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الاستقرار والحوافز المعنوية، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للحوافز المعنوية كلما زادت أبعاد الاستقرار الوظيفي

معادلة خط الإنحدار هي: $y=25,338+0,273X$

2. إختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الحوافز المعنوية بخصوص مساهمة أبعاد الإستقرار الوظيفي في تحسين الحوافز المعنوية في المستشفى.

1. متغير الجنس:

الجدول رقم (21_2): يوضح تحليل إختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	T	Ddl
الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,590	,446	,306	58
	Hypothèse de variances inégales			,312	55,109

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,761	,360	1,178
	Hypothèse de variances inégales	,757	,360	1,155

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لإختبار T أن مستوى المعنوية لإختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور، إناث) قد بلغ 0,446 مما يدل على عدم تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لإختبار T بلغ 0,761 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

2. متغير السن:

الجدول رقم (22_2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير السن بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	14,178	2	7,089	,348	,708

Intragroupes	1161,472	58	20,377		
Total	1175,650	60			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير السن للعمال كانت قيمة $Sig=0,708$ وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير السن بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

3. متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (23_2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الحالة العائلية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	14,950	3	4,983	,240	,868
Intragr	1160,700	57	20,727		
Oupes					
Total	1175,650	60			

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الحالة العائلية للعمال كانت قيمة $Sig=0,86$ وهي أكبر من 0,05. وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الحالة العائلية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

4. متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(24_2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا للمؤهل العلمي بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	18,067	2	9,033	,445	,643
Intragroupes	1157,583	58	20,308		
Total	1175,650	60			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى المعنوية لإختبار avona لمتغير المؤهل العلمي بلغ $giS=0,643$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وعليه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

5 . متغير الدخل:

الجدول رقم(25_2): يوضح تحليل للتباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الدخل بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

ANOVA					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	120,881	2	60,441	3,266	,045
Intragroupes	1054,769	58	18,505		
Total	1175,650	60			

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الدخل لعمال كانت قيمة $Sig=0,045$ وهي أقل من 0,05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير الدخل بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الإستقرار الوظيفي.

6 . متغير الأقدمية:

الجدول رقم(2_26): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الأقدمية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي

ANOVA					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	16,260	2	8,130	,400	,672
Intragruppes	1159,390	57	20,340		
Total	1175,650	59			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

ننتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية للعمال كانت قيمة $Sig = 0,672$ وهي أكبر من 0,05 من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الأقدمية بخصوص مساهمة الحوافز المعنوية في أبعاد الاستقرار الوظيفي.

التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفل نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو توفير وسائل الراحة والخدمات.

الجدول رقم (27_2): يوضح عبارة المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو توفير وسائل الراحة والخدمات.

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توفير وسائل الراحة والخدمات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$,100).
a. Variable dépendante : الاستقرار الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (28_2): يوضح معاملات الارتباط الخطي للعبارة المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,346 ^a	,120	,105	4,224
a. Prédictors : (Constante), توفير وسائل الراحة والخدمات				

b. Variable dépendante : الاستقرار الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SSPS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرات مستقلة وهما تقديم عبارات الثناء والشكر أثناء العمل، من شهادات تقدير، من هدايا تذكارية، الدعوة لحضور إجتماعات دورية، الدعوة لحضور مؤتمرات ومعارض، من إجازات إستثنائية، تفويض السلطة

ومنح الصلاحيات، الترقية الشرفية بدون زيادة في الراتب، الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة، ترشيح المتميزين لدورات تدريبية، الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية، توفير وجبات غذائية تعوض لكم مصاريف الإطعام، والإحتفاظ بمتغير مستقل هو توفير وسائل الراحة والخدمات.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين متغير توفير وسائل الراحة والخدمات والمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) نسبة (34,6%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما حيث أن (12%) من أداء العمال تعود إلى عملية توفير وسائل الراحة والخدمات والنسبة المتبقية (88%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

الجدول رقم(29_2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة StePwiSe

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	140,979	1	140,979	7,903	,007 ^b
	de Student	1034,671	59	17,839		
	Total	1175,650	60			
Variable dépendante : a. الاستقرار الوظيفي						
b. Prédictors : (Constante), توفير وسائل الراحة والخدمات						

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS

الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 140,979 ومجموع البواقي هو 1034,671 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1175,650.

. درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 59.

. معدل مربعات الانحدار هو 140,979 ومعدل مربعات البواقي 17,830.

. قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 7,903.

. مستوى دلالة الإختبار 0,007 أقل من مستوى دلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة StePwiSe

الجدول رقم(2_30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة StePwiSe

Coefficients ^a									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations			
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 (Constante)	29,508	1,406		20,991	,000				
توفير وسائل الراحة والخدمات	1,791	,637	,346	2,811	,007	,346	,346	,346	
Variable dépendante : الاستقرار الوظيفي									

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الإستهتيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، بالمستشفى محمد بوضياف ورقلة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الحوافز المعنوية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الإلتزام الوظيفي، الإندماج الوظيفي كمتغير تابع.

1. أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " يوجد مستوى متوسط للحوافز المعنوية المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الحوافز المعنوية والترتيب التنازلي للعبارات وتحديد المستوى المرجح لها بناء على قيمة المتوسط الحسابي.

حيث بلغ المتوسط العام للحوافز المعنوية (2,044)، وانحراف معياري (0,848) وهذا يدل أن الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة حظي باتجاه محايد أي بمستوى متوسط.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "يوجد مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة"

نلاحظ أن الاتجاه العام للاستقرار الوظيفي المتوسط الحسابي بلغ (2,33) وانحراف معياري (0,92) وهذا يدل أن الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة حظي بالحياد وبمستوى متوسط وهذا ما يوضح أنه ليس هناك استقرار وظيفي تام (متوسط).

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " توجد علاقة طردية بين الحوافز المعنوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة "

الجدول رقم(2_31): مصفوفة الارتباط بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي

Corrélations			
		حوافز معنوية	الاستقرار الوظيفي
حوافز معنوية	Corrélation de Pearson	1	,394**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	60	60
الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,394**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	60	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

يعرض الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين هما الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي لدينا القيمة الاحتمالية Sig= 0,02 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي بنسبة %39,4 بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

وقد ميزت بعلامة ** للدلالة على أنها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,02) كما تم كتابة ذلك أسفل الجدول.

ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية موجبة بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الدخل، الأقدمية) في المؤسسة محل الدراسة ".
للتحقق من صحة الفرضية تم الإعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لكل المتغيرات العامة للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة، حيث لاحظنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

الاستنتاج العام:

إن أهم ما يهدف إليه الباحث هو الإجابة عن الأسئلة التي طرحت منذ بداية هذا البحث أو التأكد من صحة الفرضيات التي اقترحت لموضوعه، لذا تكون النتائج المتحصل عليها هي لب البحث وهدفه.

لذا كانت انطلاقة بحثنا هي دراسة أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واتضح أن من خلال ميدان البحث وهو مستشفى محمد بوضياف كمؤسسة عامة، والذي توصلنا إليه من خلال نتائج عامة وهي:

_ من خلال أسئلة الاستبيان تبين لنا أن الحوافز المعنوية تتوفر في السؤال رقم (13) حيث كان موقف العاملين من توفير وجبات غذائية بنسبة % 66,7 أي 40 فرداً، فيما يرى 11 فرد بنسبة % 18,3 أنه لا تتوفر الوجبات الغذائية، أما الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة، فيرى 33 فرد بنسبة % 55 بأن الدعم والمساندة لها دور في رفع الروح المعنوية.

_ الالتزام بأوقات الدوام في المؤسسة دور في تحقيق الانتماء لجماعات العمل وهذا ما لمسناه من خلال إجابة أفراد العينة بموافق بنسبة % 88,3 أي 53 فرد، وعندما يزداد الالتزام بأوقات الدوام يزداد الرضا الوظيفي وهذا بدوره يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

_ اعتماد المؤهل العلمي كأساس لتقييم الكفاءة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة صحيح إذ ينبغي الاعتماد عليه مع مراعاة جوانب أخرى أكثر فعالية ونجاعة في تقييم المسار المهني، فالإدارة تعتمد في ترقيتها على التأهيل، الكفاءة، الأقدمية.... إلخ بالإضافة إلى المؤهل العلمي، وهذا راجع إلى المعايير التي تعتمد عليها إدارة في عملية الترقية.

_ للحوافز المعنوية دور في الاستقرار الوظيفي وبالتالي ارتفاع في مستوى أداء العامل.

وبهذا نجد أن الفرضيات الرئيسية قد تم التحقق من صدقها بنسبة كبيرة، فالحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي شيئان متلازمان فتحقيق أحد منهما يؤدي إلى الآخر، ومنه يمكن القول أن علاقة الحوافز المعنوية بالاستقرار الوظيفي هي علاقة طردية موجبة كل منهما يحقق الآخر.

خلاصة الفصل:

- تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال المستشفى محمد بوضياف بورقلة.
- تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها.
- كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الدراسة المتمثلة فيما أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية.
- إتضح أن هناك مستوى متوسط من الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة.
- العلاقة الإرتباطية بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل والإستقرار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية موجبة.
- إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمنح هدايا تذكارية إهتمام منخفض وغير كاف.
- إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالدعوة لحضور مؤتمرات ومعارض إهتمام مرتفع.
- أهم عبارة في تأثير الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي هو: توفير وسائل الراحة والخدمات.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، ولقد إقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين بإستخدام منهجية **IMRAD** وإنطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والمقالات والمجالات حول الحوافز المعنوية والإستقرار الوظيفي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها. ويمكننا القول أن الحوافز المعنوية مكونا أساسيا من مكونات الاستقرار الوظيفي وعملية محورية من عملياتها تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات الإستشفائية، وهو ما يجعل هذه المؤسسات أما متحدي بضرورة إقناع أفرادها بالإستقرار الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي وإبراز مدى أهمية الحوافز المعنوية في المؤسسات، والمتطلبات الضرورية لتحقيق حافز معنوي فعال، وأنواع الحوافز المعنوية ونظرياته، بالإضافة إلى تعرضنا إلى مظاهر وعوامل الاستقرار الوظيفي، وأهميته بالمؤسسة. ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة الدراسة من المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، ولمعرفة مدى أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار الوظيفي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية للحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق حافز معنوي فعال، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات.

1. إختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما سيتم إختبارها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط للحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى متوسط من الحوافز المعنوية لدى موظفين المستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى متوسط للإستقرار الوظيفي بمستشفى محمد بوضياف بورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية موجبة بين الحوافز المعنوية وتحقيق الإستقرار الوظيفي ومنه تحقق الفرضية الثالثة بتسجيل علاقة طردية موجبة بين الحوافز المعنوية كمتغير مستقل والاستقرار الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة ومنه فإننا نرف الفرضية الرابعة والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة.

2. نتائج الدراسة

✓ هناك مستوى متوسط للحوافز المعنوية المطبقة على موظفين المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة.

✓ هناك مستوى متوسط للإستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة.

✓ إهتمام المؤسسة بترقية الشرفية بدون زيادة في الراتب إهتمام ضعيف وغير كافي.

✓ العلاقة الإرتباطية بين الحوافز المعنوية والإستقرار الوظيفي علاقة طردية موجبة.

✓ يتحدد الاستقرار الوظيفي بعدة أبعاد على غرار الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الإلتزام الوظيفي، الإندماج الوظيفي.

✓ هناك حرص من قبل الإدارة على توفير وسائل الراحة للموظفين.

3 . المقترحات:

✓ توفير الحماية والوسائل اللازمة للوقاية من الأمراض والعدوى.

✓ ضرورة العمل على توفير بيئة عمل محفزة للحفاظ على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

✓ فتح دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة وذلك من أجل تطوير وتحديد أساليب العمل.

✓ مشاركو العمال في إتخاذ القرار واعتماد آليات الحوار المفتوح.

✓ ضرورة تفعيل وتطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين.

✓ ضرورة دعم هذه الأنواع من الحوافز والتركيز على بقية الحوافز الأخرى.

✓ أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي وإعتماد على الشهادة والخبرة وليس على المحسوسية.

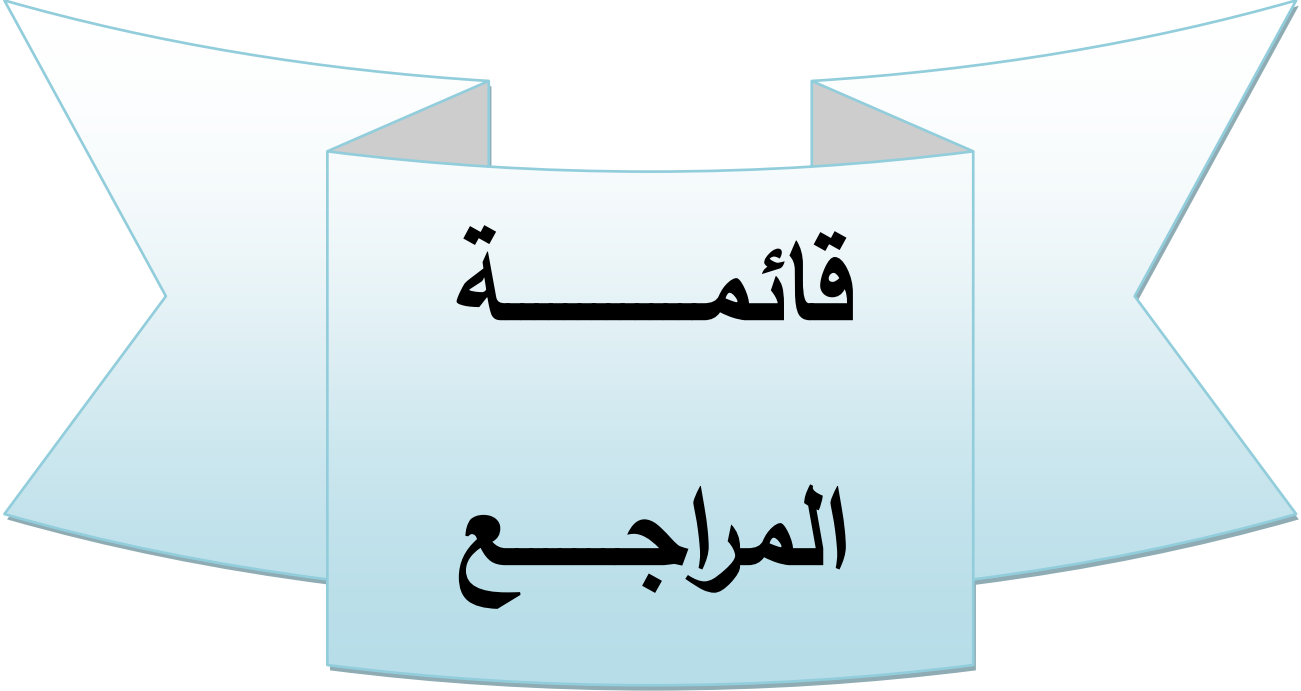
✓ ضرورة توفير حوافز إضافية للموظفين.

✓ زيادة الاهتمام بالحوافز وتقدير جهود الموظفين.

4. أفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

1. أثر الحوافز المادية على الاستقرار الوظيفي.
2. تأثير الحوافز المعنوية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.
3. واقع الحوافز المعنوية بالمؤسسات الخاصة بالجزائر.



قائمة

المراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1_ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 2_ فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن_ عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 3_ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 4_ لکل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، 2018.

ثانياً: المقالات المنشورة

- 1_ أزهار عبد الأمير كاضم الحميداي، الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 116، السنة 2022، الجامعة المستنصرية.
- 2_ طلحة كوان سالم، أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 51، السنة 2020، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد.
- 3_ جاسم رحيم عذاري، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، العدد 33 السنة 2013.
- 4_ سيف علي حكيم، الإدارة الذاتية وفق نظرية بارسونز وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى عمداء كليات جامعة بغداد، مجلة نسق، العدد 6 جامعة بغداد/ كلية التربية للعلوم الصرفة.

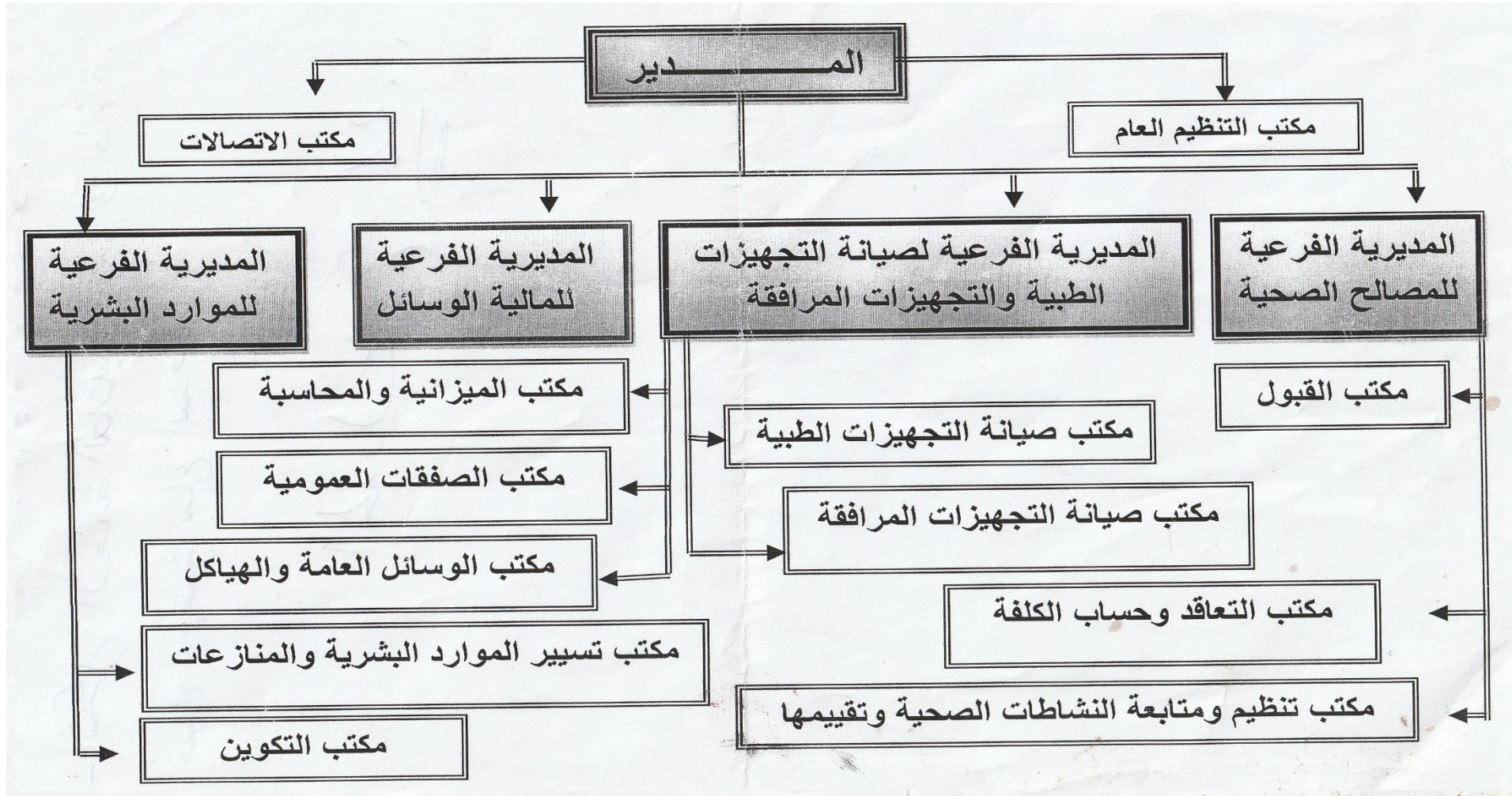
ثالثاً: الدراسات السابقة

- 1_ دراسة إبراهيم، أحمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، السودان سنة 2003.
- 2_ دراسة وهيبه بعنوان، دور الحوافز المادية والمعنوية في استقرار الموارد البشرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان سنة 2012.

- 3_ بن منصور رفيقة، استقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل السنة الجامعية 2013 . 2014.
- 4_ دراسة العنود، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض سنة 2015.
- 5_ صالح بن عيشة، سمحي فاطمة الزهراء، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالدافعية الانجاز، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس سنة الجامعية 2020/2021.
- 6 _Fourie. 2008 بعنوان: An Examination of An Incentive To Maximization performance in An Automobile Manufacturing Environment.
- 7 _ (Gure)2010entitled: The impact of motivation on employee performance. A case study of Nation Link Telecom in somalia.
- 8 _ KVIST ،(2012): The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca
- 9 _LET & LI ،2019:الصين (Relationships Between Kindergarten Teachers Empowerment; Jop Satisfaction and Organizational Climate. A Chinese Model Journal Of Research in Childhood Education.



الملحق رقم (01): يبين الهيكل التنظيمي للمستشفى الاستشفائية.



الملحق رقم (02): يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

مستشفى محمد بوضياف _ ورقلة _

استبيان

- أخي الموظف، أختي الموظفة.....

تحية طيبة

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "الحوافز المعنوية وأثرها على الاستقرار الوظيفي" دراسة حالة بالمؤسسة إستشفائية محمد بوضياف ورقلة، وعلى هذا الأساس نرجوا من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بعناية وحرص ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر والاحترام.

. المحور الأول: البيانات العامة

- | | |
|---|---|
| ☐ ذكر | ☐ أنثى |
| ☐ السن: أقل من 30 سنة | ☐ من 30 إلى 50 سنة |
| ☐ أكبر من 50 سنة | ☐ أرملة |
| ☐ الحالة العائلية: أعزب | ☐ متزوج |
| ☐ المطلقة | ☐ جامعي |
| ☐ المؤهل العلمي: ثانوي | ☐ شهادات عليا |
| ☐ الدخل: أقل من 30000 | ☐ ما بين 30000 إلى 60000 |
| ☐ أكثر من 60000 | ☐ من 2 إلى 10 سنوات |
| ☐ الأقدمية: أقل من سنتين | ☐ أكثر من 10 سنوات |

. المحور لثاني: الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	الأسئلة	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم تقديم عبارات الثناء والشكر أثناء العمل			
02	يتم منح شهادات تقدير في المؤسسة			
03	يتم منح هدايا وتكريمات من حين لآخر			
04	يتم الدعوة لحضور اجتماعات دورية			
05	يتم الدعوة لحضور مؤتمرات أو معارض			
06	يتم منح إجازات استثنائية مرات			
07	هناك تفويض للسلطة ومنح الصلاحيات في المؤسسة			
08	يتم منح الترقية الشرفية بدون زيادة في الراتب			
09	يتم الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة			
10	يتم ترشيح المتميزين لدورات تدريبية			
11	يتم تخفيف الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية أحيانا			
12	يتم توفير وسائل الراحة والخدمات			
13	يتم توفير وجبات غذائية جيدة			
14	تعويض لكم مصاريف الإطعام			

المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي.

الأبعاد	الرقم	الأسئلة	غير موافق	محايد	موافق
الرضا الوظيفي	01	أنا راضي عن وظيفتي الحالية بالمؤسسة			
	02	محيط العمل يساعدي على الاستمرار بوظيفتي في المؤسسة			
	03	لا أفكر في التخلي عن عملي ولو أُتيحت لي فرص عمل بديلة.			
الرضا العاطفي	04	أمتلك حرية التعبير عن أفكاري في مؤسستي			
	05	الإدارة تتفهم احتياجات عملي.			
	06	أنجز عملي بحماس وارتياح			
	07	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة			
الإلتزام الوظيفي	08	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى			
	09	ألتزم بأوقات الدوام في المؤسسة			
	10	أقوم بمهامي وواجباتي على أكمل وجه			
	11	أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة			
الإندماج الوظيفي	12	يوجد توافق بين أدائي واحتياجات المؤسسة.			
	13	يتوجب علي المحافظة على سمعة المؤسسة.			
	14	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها.			

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان.

الرقم	الأستاذ	الرتبة	جامعة / الكلية
01	الحاج عرابية	أستاذ	جامعة ورقلة/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	هتهات سعيد	محاضرة . أ .	جامعة ورقلة/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	كويسي محمد	محاضرة . أ .	جامعة ورقلة/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	خليفة ريم	مساعد . ب .	جامعة ورقلة/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير