

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تحت عنوان:

دور الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

دراسة ميدانية لدائرة المنصورة ولاية برج بوعريرج.

2019-2018

إعداد الطالبة

عشمان كهينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	بونوة نادية
مناقشا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية:

2019م-2018م

مقدمة

يعتبر الجهاز الإداري أو ما يعرف بالإدارة من أهم الوسائل في حياة الأفراد والمجتمعات والدول منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

فالإدارة هي ذلك الهيكل الذي يسعى إلى تنظيم حياة الأفراد وتسيير شؤونهم وتحقيق جميع أهدافهم وتوفير جميع حاجاتهم التي يحتاجونها للعيش بكرامة، والإدارة كغيرها لا يمكن أن يستمر وجودها إلا من خلال عناصر عدة؛ وأهم عنصر هو المورد البشري ويعتبر معيار أساسي لنجاح الجهاز الإداري ولاستمرار الإدارة.

لذلك لابد من أن المنظمات من أنتهت بهذا المورد من خلال جعله يعمل في بيئة مناسبة ماديا ومعنويا أي بيئة توفر له الأجر والترقية باعتبارها من أساسيات الحياة وكذا جعله يعمل في بيئة تضمن له إحساس الفرد بالراحة والرضا وتعتبر له ما يعرف بالرضا والاستقرار الوظيفي لأن هذا الأخير يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويعتبر الاستقرار الوظيفي من الأهداف التي تسعى إليها الإدارة مهما كان نوعها سواء كانت إدارة عمومية أم إدارة خاصة.

1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا الموضوع من كونه يعالج قضية هامة جدا على المستوى الإداري، حيث أنه يدرس أهم المعايير لنجاح واستمرار الجهاز الإداري وهي الموارد البشرية، حيث أن المورد البشري في جميع المنظمات والمؤسسات حتى يكون قادر على أداء عمله بكل إتقان لا بد من توفير الكثير من المعايير وهذامن خلال عامل الاستقرار الوظيفي الذي يساهم في زيادة فاعلية الجهاز الإداري.

كما أن الموظف المستقر في عمله يسعى جاهدا إلى تقديم خدمة أحسن في المنظمة ويسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها.

إضافة إلى أن الموظف يشعر بالأمان الاجتماعي و يبرز هذا ضمن احساسه بأنه يعمل ضمن عائلته مما يؤدي به إلى الشعور بالولاء للمنظمة عكس الموظف الذي يشعر باغتراب تجاه المؤسسة.

2. مبررات اختيار الدراسة:

هنالك أسباب ذاتية وموضوعية لاختيار الموضوع محل الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أ. المبررات الذاتية:

✓ إن السبب الذي دفعني إلى اختيار هذا الموضوع هو الرغبة في التعرف في السلوكيات التي ترتبط بالعامل خاصة.

✓ الرغبة في دراسة كل ما يتعلق بالموارد البشرية وخاصة موضوع الدراسة الخاص بالاستقرار الوظيفي في المنظمة.

ب. المبررات الموضوعية:

✓ يحتل موضوع الاستقرار الوظيفي عامل أساسي لنجاح الجهاز الإداري أو نجاح أي مؤسسة أو منظمة واستمرار وجودها على الدوام.

✓ شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي وشعوره بأنه مستقر في مهنته يجعله أكثر

شخص محب لعمله حيث يسعى دائما إلى إقامة عمله بإتقان.

✓ محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الاستقرار الوظيفي بالرضا ومدى تأثير بعضهما على بعض.

3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

يدرس موضوعا مهما في الجهاز الإداري وهو موضوع الاستقرار الوظيفي ودوره في

تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة وعلى هذا سنتمكن من:

❖ التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعمال وشعورهم

بالرضا والاستقرار في أعمالهم داخل المنظمة.

❖ التعرف على مدى تكيف الموظفين مع مناصبهم ورصد شعورهم أثناء تأدية

أعمالهم.

❖ محاولة تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقع حائلا بين العمال وأرباب

العمل في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية دون أن يتنازل كل طرف

على متطلباته.

4. الإشكالية:

إن الاستقرار الوظيفي مهم لنجاح الإدارة مهما كان نوعها وكذلك استمرار وجود هذه

الإدارة مهما كان نوعها، فهو العامل الذي يشعر الفرد من خلاله بالراحة والرضا في عمله

ويشعر أنه ينتمي إلى الإدارة التي يعمل فيها وأنه جزء مهم وأساسي من المنظمة وأنه الركيزة

الأساسية لنجاح هذه الإدارة، من هنا تمت صياغة الإشكالية التالية:

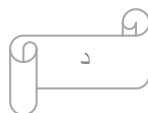
كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما هو مفهوم الاستقرار الوظيفي؟

- ما هو مفهوم تحسين الأداء؟

- هل هنالك علاقة بين الاستقرار الوظيفي وبين تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة؟



5. فرضيات الدراسة:

وتتدرج تحت الإشكالية عدة فرضيات، وبقصد معالجة موضوع البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ يساهم الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي ما يؤدي إلى رفع إنتاجية تحسين الأداء داخل المنظمة.

✓ كلما كان هنالك استقرار وظيفي في العمل تزداد وتيرة العمل ويزداد الشعور بالراحة والرغبة في العمل.

6. الإطار المنهجي:

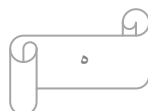
تم الاعتماد على المناهج وبعض أدوات جمع البيانات كآتي:
أ. المناهج:

المنهج الوصفي التحليلي: بوصف ما هو كائن، مع تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، مع تحديد الممارسات الشائعة و السائدة داخل الجماعات، عن طريق جمع المعلومات و البيانات.

منهج تحليل المضمون حيث سنقوم بالتطرق إلى الدور الذي يلعبه الاستقرار في تحسين الاداء.

ب. أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب و الأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات ؛ سيساعد في تسهيل جمع البيانات بأكثر قدر ممكن. لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، و هذا هو الشيء الذي اعتمدها في دراستنا.



علاوة على أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، و الذي يقتضي وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة. و له ذا فليّن طبيعة الأداة المستخدمة تمثلت في: الاستمارة الاستبائية.

❖ الإستمارة الإستبائية :

و تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة، التي تقع بين الباحث و المبحوث، بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها ، و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، و تحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة.

7. أدبيات الدراسة:

إن أهم الدراسات التي عالجت هذا الموضوع هي:

الدراسة الأولى: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص من إعدادين منصور رقية وهي رسالة ماجستير في جامعة سطيف وقد عالجت هذه الدراسة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية حيث توصلت إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يؤدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من التعسف والعقاب.

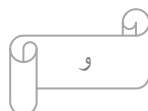
أما الدراسة الثانية: فهي بعنوان أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية من إعداد ليازيد وهيبة وقد أجريت دراستها على المجتمع الصناعي لإنتاج الألبان حيث عالجت هذه الأطروحة دور الحوافز في الاستقرار الوظيفي.

8. صعوبات الدراسة:

❖ ضيق الوقت حيث أن 6 أشهر لا تكفي لدراسة موضوع له تشعباته في الحقول الدراسية.

❖ قلة المراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة.

9. تقسيم الدراسة:



تم تقسيم خطة الدراسة إلى ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول تم تناول "الإطار المفاهيمي للدراسة" حيث تم معالجة متغيرين أحدهما الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء؛ حيث تم تناول كل حيثيات هذين من المفهومين (التعريف، الأهداف، الأهمية والأساليب).

الفصل الثاني تم إدراجه بعنوان "دور الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء" الذي تناول فيه "دور الاستقرار الوظيفي في زيادة الولاء في المنظمة" يليه المبحث الثاني بعنوان "مفهوم التحفيز - ثم تم التطرق إلى "الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي".

أما الفصل الثالث الذي يتعلق بالدراسة الميدانية تناولنا في المبحث الأول منه لمحة عن دائرة المنصورة، أما المبحث الثاني تناولنا أدوات ومناهج الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم الاجتماع السياسي ونحن في هذا الفصل سنحاول التعرف على للاستقرار الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر فيه وقد زادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحور الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الانتاجية اي ما يعرف بتحسين الاداء.

اي أننا سنحاول في هذا الفصل التعرف على متغير آخر إضافة الى الاستقرار الوظيفي سنتعرف على ما هو تحسين الاداء من خلال تعريف شامل له. وأهم عناصر مكوناته ومحدداته وأهميته، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى :

- مفهوم الاستقرار الوظيفي

- مفهوم الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء

المبحث الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الاستقرار الوظيفي

تعريف الاستقرار لغة الاستقرار: استقرار اسم مصدر استقر.

عرف الطقس استقرارا اي لم يحدث عليه اي تغيير (بقي ثابتا ما كان عليه).

فترة استقرار اقتصادي: اي فترة بلا تضخم ولا انكماش استقر من الفعل قرر ،قرر يقرر تقريبا فهو مقر والمفعول مقرر قرر الشخص أمرا اي اتخذ قرارا قرر السفر اي اتخذ أمر السفر¹. أما الاستقرار في القرآن الكريم: قال الله تعالى "والمستقرين في أمر الله"²، أي المستقر هو الثابت والساكن بأمان واطمئنان ؛لقد عبر القرآن الكريم عن الآخرة "دار القرار" لان أهل الجنة لا يخرجون منها "هم فيها خالدون" قال تعالى في وصف الآخرة "يا قوم إنها هذه الحياة الدنيا متاع وان الآخرة هي دار القرار ؛³ وكذلك أهل النار لا يخرجون منها كما قال في وصف النار قوله "جهنم يصلونها وبئس القرار"⁴.

تعريف الوظيفي مشتق من كلمة وظيفة ، وظيفة اسم وظيفة (مفرد) جمع وظائف اي ما

يقدر من عمل او رزق لرزق او لغير ذلكوظيفة (مفرد) اسم منسوب الى وظيفةتوظف

،يتوظف،توظف، فهو متوظفتوظف فلان اي تولى وظيفة ،⁵وظيفة (اسم) الجمع وظف، وظائف.

الوظيفة: ما يقدر من عمل او طعام او رزق غير ذلك أن :العهد والشرط وتعني المنصب

والخدمة المعينةللدنيا وظائف ووظف اي دولعلم وظائف الاعضاء :علم يبحث عن أداة

الاعضاء ودورها في الحياة.⁶

¹معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي ص70.

²المفردات في غريب القرآن ص 397.

³سورة غافر، الآية 39.

⁴سورة إبراهيم، الآية 29.

⁵معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، ص20.

⁶قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة لسان العرب : قاموس المحيط، ص 16.

❖ تعريف الاستقرار الوظيفي اصطلاحاً:

عرفه الأستاذ مبارك: الاستقرار الوظيفي هو ذلك الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي الى خلق جو تسود فيه الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين داخل المنظمة¹.

عرفه محمد على محمد هو درجة ارتباط أعضاء التنظيم وتوحدتهم وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة².

عرفه السيد شتا : الاستقرار الوظيفي يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي .
"مفهوم الاستقرار يعبر عن مدى الرضا الموظفين في الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والتحرر من خوف المستقبل بالإضافة الى مدى تطابق اهداف الموظفين مع اهداف المنظمة وزيادة الرغبة في الاستقرار بالعمل داخل المنظمة³.

الاستقرار الوظيفي يعني قدراً جيداً من توفر الكفاية اللازمة لتسيير العمل و الثبات و الامان للمؤسسة و العمال بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة و عدم تعرضه للتقلبات أو هزات أو أزمات.

1 بالنسبة للمؤسسة: فهي تشمل ما يلي:

1. توفر القدرة المناسبة لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة و توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد و المواصفات و في الوقت المناسب.
2. التخطيط و الاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.

¹ جاسم رحيم عذارى، اثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية العدد 33 ،المجلد 9، 2013،

² زهاني وسام ،نظام الحوافز واستقرار مورد بشري في المؤسسة الجزائرية قسم العلومي دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر 2015 ص 10-11-12.

³ حمزة عزاوي ،الأزهر العقبي،تحفيز الاستقرار الوظيفي اساليب نماذج ناجحة لمجلة آفاق علمية رقم 16 مجلد 10 –العدد 2-2018 ص 81 82 .

3. عدم وجود وضائف شاغرة و مطلوبة بالمؤسسة.
 4. عدم وجود عمالة اضافية زائدة عن حاجة العمل.
 5. قدرة الادارة على الاتصال و التواصل و التفاعل المستمر مع سوق العمل.
 6. قدرة و مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات المستمرة في الوضائف الجيدة المطلوبة و المواصفات الفنية المطلوبة فيها.
 7. قدرة الموارد البشرية على عىلى توفير برامج تدريبية جديدة.
 8. قدرة الموارد البشرية على عىلى مواكبة التحديثات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تنتمي اليه المؤسسة.
 9. سلامة البيئة الداخلية للعمل و سيادة روح الحب و تعاون بين العمال
2. بالنسبة للأفراد العاملين. و يشمل ما يلي:

1. ثبات و استقرار مستوى اداء الفرد في العمل
2. الاستعداد النفسي و العقلي للفرد للتعلم و الترقى المستمر
3. ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد
4. قابلية و تفاعل الفرد مع برامج التدريب و التاهيل التي تقدمها المؤسسة و ظهور ذلك على مستوى ارتفاع ادائه في العمل
5. احساس العامل بالانتماء للمؤسسة و التمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
6. العلاقة الجيدة بين الفرد و رؤسائه في العمل
7. تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي الاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة
8. احساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله و حرصها على البقاء بالمؤسسة.

التعريف الاجرائي:

الاستقرار الوظيفي هو ذلك العامل الذي من خلاله يشعر العمال بالرضا و الراحة في تادية أعمالهم و تولي مناصبهم و تكون لديهم رغبة كبيرة في مواصلة العمل و عدم تركه فالعمال سيحبون عملهم و يحترمونه و ذلك نتيجة للظروف الجيدة المحيطة ببيئة العمل و كذا نتيجة للحوافز التي ينالونها نظير ما قدمونه من عمل.

اهمية الاستقرار الوظيفي:

يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل فهو يؤمن للعامل او الموظف حياته و معاشه و يظهر فيه امكانياته و قدراته و يثبت كفاءته المهنية. إن العامل المستقر في عمله متطبع بانماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع سلوكات الجماعة الجيدة حيث يصعب عليه اندماج مع المجموعة الجديدة في فترة وجيزة.

ان العامل المستقر في عمله له حظوظ اكبر في التقدم المهني و بلوغ اعلى سلم تدريجي من غيره العمال. اضافة الى ذلك فان استقرار اعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط اعضائها فكلما دام انتماء افراد الجماعة الواحدة زاد تماسكها و العكس صحيح. ان اسقرار المؤسسة و نجاحها مرهون باستقرار اعضائها و كفاءتهم فبدونهم ليس لها و جود و مصيرها الزوال لا محالة.

الاستقرار الوظيفي في الفكر الاداري

لقد اهتم الكثير من العلماء في مجال الدارة بالاستقرار الوظيفي. كما اهتموا ايضا بمعرفة الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل. إذ نجد أن هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير دور الاستقرار في الادارة أو في اي منظمة اخرى. ومنها:

1 -نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسو

يرى ماسوأن احتياجات العامل تنتظم حسب اولويات حيث افترض ان الناس في محيط العمل يدفعون لاداء العمل من اجل اشباع مجموعة من الحاجات الذاتية الحاجة لدى الافرادتتأثر بعاملين وهما درجة الحرمان أو مستوى الاشباع و كذا قوة المثير حيث افترض ماسو في تحليله لمفهوم الحاجات الانسانية ل 3 افتراضات وهي كالآتي:

1 -إن الانسان كائن محتاج. ومن الممكن ان تؤثر احتياجاته على سلوكه فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك.¹

2 -ترتيب حاجات الانسان حسب اهميتها و قد صنفها الى خمسة و هي: الفيزيولوجية, السلامة و الامن ثم الاجتماعية و الانتماء, و حاجات الذات و المركز و الاحترام وفي الاخير حاجات تحقيق الذات.

3 -يتقدم الانسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجةالاساسيةالى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم اشباعها على الاقل بدرجة ضعيفة.²

2 -نظرية الانجازماكيلاندا:

تقف هذه النظرية على لأن الافراد يختلفون في درجة المثابرة لانجاز الاهداف فهناك فئة من الافراد يستعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها و هذا يشعرهم بكثير من السرور في اتقان ما يفعلونه. و هم يتفاوتون في قوة الدفع باختلاف البيئة التي يعيشون فيها. و يرى صاحب هذه النظرية ان الانسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق و تحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت انه جدير بالاحترام و التقدير . و في هذه النظرية نجد أن للافراد ثلاث فئات اساسية من الحاجات و هي:

1 -الحاجة الى القوة: و هي تنحصر على الافراد الذين يقبلون في المنظمة على الاعمال التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم.

2 -الحاجة الى الانتماء: فهؤلاء الافراد يسعون الى اقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على اقامة جماعات رسمية في المنظمة الامر الذي دفعتهم الى الاقبال على المهام الموكلة اليهم من يزيد من انجازهم و افعالهم.

3 -الحاجة الى الانجاز.

3-نظرية العاملين لهرزبرغ:

و تعتبر من اهم النظريات حيث تقوم على اساس معرفة دوافع العاملين و معرفة مدى رضاهم اتجاه الاعمال التي يقومون بها حيث يرى ان العوامل المؤثرة في العمل تنقسم الى :

¹ زهاني وسام , مرجع سابق ,ص90.

² زهاني وسام , مرجع سابق ,ص91

1 -عوامل حافزة و التي تتمثل في الاحترام و التقدير و الترقية للعمال (ارتقاء العمال الى مناصب اعلى)

2 -عوامل وقائية: ترتبط ببيئة العمل أي سلامته العمال من الحوادث و بالتالي شعورهم بالاستقرار في العمل و رضاهم بالوظائف التي يقومون بها.¹

محددات الاستقرار الوظيفي:

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف بعمله و استقراره فيه و قد حددها فروم vroom بالعوامل الستة: الاشراف , جماعة العمل, محتوى العمل, الاجر الذي يتقاضاه العامل, فرصة الترقية و ساعات العمل.

اذن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الاشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة. و يعد الاستقرار في العمل من اهم ركائز النجاح في اي منظمة كانت. فلا توجد منظمة ناجحة و ذات انتاجية إلا و كان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها و يتمتع به جميع موظفيها.

المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار الوظيفي.

يعتبر الاستقرار من بين الركائز الأساسية التي تسعى الهياكل والأنشطة الادارية

بمختلف أشكالها وفروعها التي تطبقه في المنظمة.

ذلك ان الاستقرار الوظيفي واستقرار الموظف في وظيفته يدفعه الى العمل بكل جهد

وإتقان حتى يؤدي عمله على أحسن حال وهذا يؤدي الى تحسين الانتاجية إلا ان الاستقرار

الوظيفي لايمكن تطبيقه بهذه السهولة وإنما لابد من مؤشرات ومظاهر وهذه المظاهر هي :

1. تقوية العمل الجماعي:

فالعامل هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، وهناك عدة أنواع من الجماعات في

العمل بعضها رسمي كالمصالح والإدارات والمكاتب والبعض الآخر غير رسمي لا تظهر

بالهيكل التنظيمي وهي:

أ. **المجموعات الوظيفية :** هي تلك الجماعات الرسمية يتم تحديدها ضمن الهيكل

التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الادارة العليا وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية

وحدودها طبقا لسياسة المؤسسة ونظام عملها¹.

¹ - زهاني وسام , مرجع سابق ,ص92

بأ. فرق العمل :تتكون عادة من اجل انجاز مهمة او مشروع محدد ،وتنتهي هذه الفرق بانتهاء هذا المشروع او هذه المهمة وهي من طرق التنظيم الحديثة خاصة في مؤسسات البناء والصناعات .

تأ. مجموعة الصداقة : مع الاحتكاك بين العمال والإفراد في الانشطة المعينة تتكون الصداقات بسبب ميول إلى الاهتمامات المشتركة ولعل السبب في تكوين هذه الجماعات يعود إلى الاشباع بعض حاجات العمل بطريقة جيدة.

السلامة والأمن الوظيفي: من أجل توفير السلامة والأمن الوظيفي المنية يستوجب الأمر صناعة الأمر بجدية، حيث يتم ذلك باتباع الاجراءات من اجل الوصول الى برامج سليمة من اجل حماية القوى العاملة أثناء تأدية أعمالها المهمة في المنشآت التي تعمل فيها، وهو من العوامل المهمة التي تؤدي إلى التمتع بالصحة العامة للعامل ويشعر بالانتماء للبيئة التي يعمل فيها.²

المشاركة في اتخاذ القرار: فالإدارة الحديثة تستوجب وجود مشاركة في اتخاذ القرار أي مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كما ان المشاركة تؤدي لشعور العامل بالرغبة في العمل وعدم الشعور بالاغتراب.³

مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

1. التمارض: إن حالة عدم الرضا أو الاستقرار لدى العاملين تخلق نوعامن التوتر فمن اجل التخلص من عمل غير مستقر يلجأ العامل إلى التمارض وتعني اظهار نفسه مريضا ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر إلى الذهاب للمؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل.⁴

¹ناصر داديعود، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسته التطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص90 -

91

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة موارد بشرية : إدارة الأفراد، ط01، عمان: دار الشروق، 2005، ص52.

³زهاني وسالم،

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، دار الجامعة، 1997، ص 439.

2. **الاضراب:** وهو حق دستوري يتمثل في توقف عامة جماعي عن العمل ويتقرر اللجوء الى الاضراب عن طريق الاقتراع السري وبالأغلبية الساحقة من اعضاء الحاضرين عند غياب الامن والحماية في مراكز العمل.¹

3. **الاغتراب:** يعكس مدلول الاغتراب التناقض بين الواقع الفرد الفعلي ونظريته التخيلية وما يخلف لدى الأفراد من الاحساس بالعزلة والانفصال على البيئة وبالتالي سيؤدي إلى فشله في تحقيق اهدافه.²

3. **الغياب والتأخر:** تعتبر هذه الظاهرة على قوة الدافعية الطرد من موقف العمل باعتباره من اثار ومظاهر عدم الرضا الوظيفي بسبب طبيعة العمل وظروفه ومعاملة الادارة وحجم الحوادث وأزمة المواصلات.³

المطلب الثالث: عوامل الاستقرار الوظيفي:

إن الاستقرار الوظيفي عامل ضروري في أي مكان عمل وفي أي منظمة مهمة مهما كان عملها، حيث أنه يساعد الموظف بالتالي سعت إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ويكون ذلك موجودا ويشعر بوجوده ويشعر به العاملون لابد من وجود عوامل كثيرة هي العوامل:

1. عوامل خاصة بيئية:

حيث تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تتشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل المنظمة.

كما يشير القريوتي على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فيه وهو يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في أماكن العمل.

وبيئة العمل أنواع:

¹ الجليلي عجة، موسوعة القانون الجزائري، الجزائر: دار بيرتي للنشر، 2013، ص 433.

² محمد براج، الرضا عن العمل، وهران، مخبر علم النفس، 2011، ص 133.

³ محمد براج، المرجع السابق الذكر، ص 142.

أ. **الإضاءة الجيدة:** حيث يجب توفير الإضاءة الجيدة وذلك يتطلب نظام سليم لها ويقوم به خبراء ومختصون بشكل مناسب ومركز على مساحات معينة.

ولابد أن يكون توزيع الضوء بشكل مناسب وهادئ بحيث لا تكون مساحات لا يصلها الضوء بشكل قوي وفي كلتا الحالتين تؤدي العامل إلى الإرهاق والتعب.

ب. **توفير درجة الحرارة المناسبة:** تبرز أهمية توفير درجة الحرارة المناسبة في مكان العمل بشكل جيد وخاصة في الصناعات التي تنشأ عن طبيعة عملها حرارة عالية.

وفي مثل هذه الظروف لابد من توفير الوسائل لتطبيق درجة الحرارة المناسبة لكل نوع من الأنواع.

وبالتالي أصبح التبريد المركزي والتدفئة المركزية لحماية العمال من الأمراض الناشئة عن ارتفاع الحرارة وانخفاضه ا فمسألة الحرارة شيء مهم في قدرة العامل على تأدية أعماله بطريقة صحيحة.¹

ج. **تنظيم ساعات العمل:** مما لا شك فيه أن كل إنسان يعمل ومهما كانت طبيعته في العمل، فهو حاجة إلى فترات لراحة إذ يتوقف عن العمل ليرتاح ويحدد نشاطه حيث أثبتت طبياً أن الذهني والعصبي يؤدي إلى الإصابة بأمراض العمل في المنظمة ويحدد ساعات خاصة وفترات الراحة اللازمة حسب طبيعة عمل ذلك من أجل حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم وتكون هناك فترات راحة لتأدية العباد هو كذا فترة الغذاء.²

2. **العوامل النفسية والاجتماعية :** اجسد في تأثير التنظيم غير الرسمي بجمعيات العمال وإشراف على الكفاءة الانتاجية وذلك كما تساهم به التشكيلات العمالية على اشباع للحاجات الأساسية للأفراد وتتمثل فيما يلي:

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة: بعد استراتيجي، ط03، حلب: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015، ص

.11

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق الذكر، ص 19.

- **القيادة:** عرفها العدلوني على أنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهو في مجملها تحمل المسؤولية اتجاه مجموعة معينة وتعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهدافها على ما يمتلكه القائد من القدرة على تحفيز العاملين والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية العمل الجماعي.¹
- **الإشراف:** إن الأفراد العاملين يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة في الآراء والاتجاهات والمواقف وتخلق اقتراح متعدد من شأنها احداث الفوضى لذا استدعى الامر وجود المشرف الذي يوجه وينظم العمل بين العالين في مختلف الأمر. لذا تعد العملية الاشرافية أحد أهم العوامل التي بموجبها تتحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة فيوجه جماعات العمل المرغوب فيه.²
- **الاتصال:** هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها من شخص لآخر يعرفه كرونكتالاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب شخص لشخص، وأهم عناصره:³
 1. المرسل : وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه الرسالة المعلومات والمهارات.
 2. الرسالة : تلك الأفكار والقيم والمفاهيم والمبادئ التي يرغب المرسل في نشرها.
 3. الوسية : هي تلك الرموز والاشكال أو هي تلك اللغة التي يستخدمها المرسل ليعبر عن رسالته.
 4. المرسل إليه: هو ذلك الفرد الذي توجه إليه الرسالة.

¹ محمد شهاب شهرزاد، (القيادة ودورها في روابط العلاقات العامة)، العدد 11، 2010، ص 112.

² كمال الدسوقي، ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع النفسي ، القاهرة، 1979، ص 148.

³ خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.

المبحث الثاني: مفهوم تحسين الأداء:

يسعى العامل دائما إلى ممارسة أدائه مهما كانت طبيعة العمل الذي يمارسه فكل عامل يسعى إلى تحقيق هدفه ويسعى إلى تحسين الأداء وسنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء مفهوم شامل لتحسين الأداء وكذا التعرف على تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

1- تعريف الأداء :

لغة: الفعل من كلمة أداء أي يؤدي، وينجز، و يعمل.

و الاداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (proformance) التي تشير إلى تأدية عمل او انهاء النشاط او تنفيذ المهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المنشودة¹.

2- عناصر الأداء:

1. **الكفاءة :** يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها : "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك 1من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"، كذلك تعرف الكفاءة على أنها" : الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة P.

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل المدخلات "مثل و هي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو

¹- صليحة الشامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الاوظيفي للعاملين.دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2010/2009، ص60

معنى الكفاءة، حسب **Lorrino Philip** حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة¹.

2. **الفعالية**: تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. و لفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز سبيل الحصول عليها "المحقق، الإنجاز المخطط².

2. **تعريف الأداء الوظيفي** : و هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها

تعريف راوية حسن : " الاداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³.

و يعرفه أحمد صقر عاشور : " بأنه قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و هناك ثلاث ابعاد لقياس أداء الفرد و هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الاداء"⁴

3. **معايير الاداء الوظيفي**:

تتخصر معايير الاداء الوظيفي في ما يلي:

1 **الجودة**: هو معيار خاص بكيفية الحكم على كيفية الاداء من حيث درجة اتقان و جودة المنتج و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 13-14.

² أحمد نور ،مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 ،ص59

³ - راوية حسن محمد :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية : الدار الجامعية ،2000،ص209.

⁴ - أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الاسكندرية : الدار الجامعية ،1986،ص51.

2 الكمية: و هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و امكانيات الافراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و امكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الاداء لما يصيب العاملين من بالتراخي لذلك يفضل الاتقان على حجم و كمية العمل المنجز من النمو في معدل الاداء بما يناسب الخيرات.

3 الوقت: ترجع اهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتحديد أو التعويض. (1)

المطلب الثاني : مفهوم تحسين الاداء الوظيفي

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور لأنه إن تم معالجة الظواهر والمشاكل من الخارج فإنها ستظهر من جديد لذا يجب التركيز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء.

1 - تعريف تحسين الاداء الوظيفي : بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي

تعاني منها المنظمة وهي تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع القائم المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وهنا تأتي مرحلة تحديد الأداء لكل أنواع المشاكل وبالتالي تحسين الأداء.

✓ اتباع طريق مثلى في انجاز العمل.¹

2 مراحل تحسين الاداء: يمر تحسين الاداء بأربعة مراحل أساسية وهي:

أ - مرحلة تشخيص الاداء: و هي مرحلة مستمرة تمتد على مدار طول السنة و فيها يتم البحث عن فجوات الاداء و ذلك عبر وسائل المتابعة كالاتماعات العادية بين الرؤساء و المرؤوسين و هي المرحلة التي تعبر عن التباين بين المستهدف و المحقق فعلا.

ب - تطوير خطط لمعالجة المسألة: عندما يتعرف المسؤول أو المشرف على

الاسباب التي ادت الى ثغرة في الاداء يكون بحاجة الى تطوير خطة لمعالجة الثغرة.

¹ عبد الجليل الشوارمة، استراتيجية تحسين الأداء وتطوير أداء العاملين، 2012، دون بلد النشر، ص50.

ت| - مرحلة تنفيذ الخطة: بعد الانتهاء من تطوير الخطة و تحديد معالمها التي يمكن توثيقها في السجلات ستكون هناك حاجة لتنفيذ هذه الخطة.
ث| - مرحلة تتو كفاءتهم فبدونهم ليس لها وجود و يكون مصيرها الزوال لا محالة. يذ و تقييم الخطة: بعد وضع الخطة في موضع التنفيذ يجب على المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة مازالت موجودة أم لا. في حال مازالت الثغرة لابد من معرفة السبب و معالجته من جديد.

3 أساليب تحسين الأداء:

تتمثل خطوة تحسين الأداء فيما يلي: تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل ووضع خطة لمعالجة القضايا والمشاكل التي تم تحديدها.

إن اتخاذ أي إجراء بشأن تحسين الأداء يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة الظواهر المشكلة وقشورها الخارجية ستظهر من جديد. تعمل المؤسسات على العموم على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية عن طريق وضع أساليب لتحسين الأداء من بينها: أسلوب التخطيط المرن الإدارة بالأهداف. و نموذج الجدارة لتحسين الأداء و للموارد البشرية

أ. أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية: يعد التخطيط كأحد الأنشطة من خلاله تحدد

احتياجات و الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات ، فقد مستقلا من الموارد البشرية من حيث النوع، العدد، المهارة، بشكل يخدم أهدافها والمنظمة. ثلاث أنواع للمرونة لتحسين أداء الأفراد نذكرها على النحو التالي:
المرونة الوظيفية، المرونة العددية، المرونة المالية.

ب. أسلوب الجدارة: ويعرف أسلوب الجدارة على أنه "وسيلة وصفية تحدد الخصائص الشخصية و المعارف و من المهارات، يعرف كل من لويسوليس ترنغ الشخصية السلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تأ. أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث أن الأهداف هي الغايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها، أن السلوك الذي يفتقد و حيث تظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل أن السلوك الإنساني هادف التي توجهها الغاية مهما كانت يفتقد مبررات وجوده.¹

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء: تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غاياتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية أو بدنية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجتها كضمان الاساسي للتحقيق والفاعلية التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارس في الموقف المعين م اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة.

1- أهداف تقييم الأداء:

- ✓ خلق مناخ الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد أسس علمية في التقويم من خلال اصدار الاحكام.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء الاعمال من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوظيف طموحهم بأساليب تؤهلهم للأحسن.²

2- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارب الحكم عليه هذه المعايير وهي:

¹وردة لشهب، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علوم سياسية، المسيلة، 2016-2017، ص 70.

²مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار الكتب العالمي، ص 106.

أ. معياري موضوعي: يعبر عن المقاومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الانتاج والنوعية وتحقيق الأهداف. 0

ب. معياري ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة فن التعلم الاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء ويشترط في هذا المعيار:

- صدق المقياس: أي العوامل الداخلية في المقياس يجب ان تعبر عن تلك

الخصائص التي يتطلبها اداء العمل بدون زيادة او نقصان.

- ثبات المقياس: يجب أن يكون نتائج الاعمال الفرد من خلال المقياس وثباته

- التمييز: تعني بها درجة الحساسية المقياس لإظهار الاختلاف في مستويات اداء الاعمال مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الأفراد.

3- أهمية تقييم الأداء:

إن عملية الأداء تتطلب تقييم قدرة الموظف على تحقيق المهام المطلوبة منه حيث تعتبر هذه العملية عملية هامة لدى كل عمالها كانت طبيعية، وتظهر أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- الترقية والنقل: حيث تكشف عملية تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم

ترقيتهم إلى وظائف أعلى تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه.

- تساعد على تحديد الأهداف وفاعلية المشرفين والمدرسين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافه وتوجيههم.

- تقديم المشورة حيث تشكل وسيلة لتقديم جوانب الضعف في اداء العاملين واقتراح

اجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب.¹

¹الهيتمي صلاح الدين، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، الأردن: دار العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 04.

خلاصة الفصل الأول:

نستنتج من هذا الفصل ان الاستقرار الوظيفي عامل اساسي لنجاح الجهاز الاداري مهما كان نوعه. فهو يرتبط بذلك المورد البشري الذيللا يمكن الاستغناء عنه لانه الركيزة الأساسية لوجود المنتظمة او وجود الإدارة وهو الجزء الاساسي لاستمرارها. كما تطرقنا ايضا الى متغير اخر يكمن في تحسين الاداء الوظيفي الذي يعتبر هو الاخر يسعى الى القيام بمختلف الاعمال المكلفة بالعاملين بالطريقة الصحيحة و في الوقت مناسب و في اقل وقت ممكن.

الفصل الثاني

دور الإستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي

إن لكل جهاز إداري مهما كان نوعه عاماً أو خاصاً اقتصادياً، دينياً أو ثقافياً، أهداف وغايات يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها.

ثم يسعى إلى تحسين أداءه الوظيفي وزيادة الانتاجية والقيام بالأعمال المطلوبة بأحسن طريقة وبأقل جهد وتكلفة إلا أن هذا لن يكون إلا بوجود عدة مظاهر وعوامل ولعل أهمها عامل الاستقرار الوظيفي حيث نجد هذا الأخير داعم أساسي حتى يتحقق تحسين الأداء وتكون المنظمة قادرة على تحقيق كل أهدافها بطريقة فعالة وجيدة.

حيث سنقوم في هذا الفصل بدراسة دور الاستقرار في زيادة الولاء التنظيمي وكذا دوره في توجيه رضا المنظمة.

المبحث الأول: دور الاستقرار في زيادة الولاء في المنظمة.

يعتبر الاستقرار الوظيفي عامل مهم في الإدارة فهو الذي يجعل الفرد العامل يشعر بالراحة و الرضا و منه يشعر بالولاء إتجاه هذ المؤسسة او هذه المنظمة في هذا المبحث سنحاول إعطاء مفهوم شامل للولاء التنظيمي .

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

1- تعريف الولاء التنظيمي:

-يعرفه يونشان أنه يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة.

-هو تفاعل الموظف مع المنظمة من خلال الأهداف والقيم والأدوار .

-وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وتوفر الرغبة في العمل لدى المنظمة والاستمرار .

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديمتا طرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه¹.

2- مقومات الولاء التنظيمي:

-قبول أهداف المنظمة وقيمها.

-بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

-أن يكون على درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان ، 2013، ص 118.

- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة.

3- عناصر الولاء التنظيمي:

- ✓ قبول الأهداف والقيم لدى المنظمة.
- ✓ الرغبة في بذل جهد أكبر نيابة عن المنظمة.
- ✓ الرغبة القوية في المحافظة على البقاء في المنظمة.¹

4- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات ومن أهمها:

- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق دون أن يصل إلى الظواهر الإدراكية.
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة تستدل عليها الظواهر التنظيمية التي تتبع من سلوك وتصرفات الأفراد العاملين.²

5- أبعاد الولاء التنظيمي :

لقد ميز كل من (مير و أولين و سميث) المشار إليهم في (الرشيدي 2010) بين ثلاثة

أبعاد للولاء التنظيمي و هي :

أ- الولاء العاطفي:

و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الإنتماء و الإندماج والانتفاء لها و التوحد مع هويتها ، و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله ، من حيث درجة استقلاليته و أهمية العمل، و هوية العمل، و تنوع المهارات ، و التغذية الراجعة من الإشراف ، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة

¹سرحان خالد المخلفاوي، أهمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، العدد 02، ص 190.

²سمية دية، " الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية" (مذكرة ليسانس منشورة، ورقلة، 2017، ص 82)

إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه .

ب-الولاء الأخلاقي:

و يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و في غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم،و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات و انجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم .

ج-الولاء المستمر:

و يقصد به تكريس الفرد حياته و التضحية بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لإرتباطها واعتبار نفسه جزء منها، و يمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد و التي تحكمها القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل ¹.

¹شافية بن حفيظ، " مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة "، (جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014)، ص 197.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي:

إن الاهتمام المتعاضم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا ننفق بجدية على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، و لا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها و هي:

أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري : "يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني و من ثم المؤسسي و الأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي وتعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع¹ ."

نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة : "تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.²

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص315

² هيجان عبد الرحمن احمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 1998، ص8

المبحث الثاني : مفهوم التحفيز.

إن كل عمل يقوم به الفرد وكل وظيفة يؤديها سواء كانت هذه الوظيفة ذات جهد عضلي أو ذهني، فهو يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وكل عمل يقوم به له مقابل مادي فهو يشعر بالراحة ويقدم كل ما لديه حتى يكون عمله ناجحاً وهذا ما يعرف بالتحفيز لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة مفهوم التحفيز وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز:

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على ستيرزومورتر عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ".
ويعرف كل ما يطلب منهم لتحفيز بأنه "شعور داخلي" سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره".

ويعرف برلسون وستاينر لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة

كما يمكن تعريف الحافز بأنه: مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً لتحقيق الهدف المطلوب .

أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع معيناً رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.¹

أما الحوافز فهي عن عوامل تختارها الإدارة في خلق وتوجيه السلوك لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية.²

¹ عبد الرحمن، إيمان،، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005، ص194

² سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 05.

2- أنواع التحفيز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع:

أ- التحفيز وفق معيار المادة: وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية الأجر والسكن.

- الحوافز المعنوية: وتشمل فرص التكوين والتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ب- الحوافز وفق معيار التأثير:

- حوافز إيجابية: تشجع الأفراد على السلوك المرغوب فيه.

- حوافز سلبية: تدفع العاملين على تجنب سلوك معين ويمكن أن يكون ماديا أو معنويا.¹

ج- حوافز حسب المستفيد منها: تنقسم إلى:

- حوافز فردية: هي التي تصرف على العمال فرديا أو معنويا وقد تكون ايجابية او سلبية.

حوافز جماعية: هي التي تصرف على العاملين في شكل جماعته قد تكون ايجابية أو سلبية.

3- أهداف التحفيز:

- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- تميز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.²

4- أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير:

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 156.

² ميلاد نظرة، "تسيير الموارد البشرية"، (مذكرة ليسانس منشورة، جامعة البشير الابراهيمى، 2014-2015)، ص 66-67.

أ. **معايير الأداء Performance**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح لدى البعض، وهو أن يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان في الكمية أو في الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو في التكاليف، ويعتبر التميز في الأداء، أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ب. **معايير المجهود Effort**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، لذا فإن العبرة ليس في النتيجة وإنما في الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الهدف.

ج. **معايير الأقدمية Seniority**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء أو الانتماء الذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تكون بشكل علاوة في الغالب لمكافئة الأقدمية.

د. **معايير المهارة Skills**: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.¹

5- أهمية الحوافز.

إن للحوافز أهمية كبيرة وتتمثل أهمية الحوافز بصفة عامة في ما يلي:

- 1 المساهمة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ورفع روحهم المعنوية .
- 2 المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- 3 المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
- 4 تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة الي وجودها بين العاملين
- 5 المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة او سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم .²
- 6 تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها .
- 7 المساهمة في تحقيق اي أعمال او أنشطة تسعى المنظمة الي انجازها

¹ وسيلة حمداوي، المرجع السابق الذكر، ص 157.

² موساوي سنان، المرجع السابق الذكر، ص 230.

6- علاقة الاستقرار الوظيفي بالحوافز المادية.

يعتبر الاجر في مقدمة الحوافز المادية حيث يرتبط باستقرار الوظيفي فهو اي الاجر المصدر الاساسي لكل الفئات العمالية فاذا شعر الفرد العامل بالراحة و تلقى اجر مناسب على عمله فانه سيسعى الى بذل جهد افضل. كما ان اسباب عدم الاستقرار تعود الى الاجور التي يتلقاها العمال والتي لا تتناسب مع اعمالهم و بالتالي سينعكس سلبا على اداء المنظمة لان العمال و قتها لا يؤديون الاعمال بطريقة جيدة نتيجة شعورهم بعدم الرضا و الضلم و كذا انعدام العدالة و هنا نجد الكثير من العمال يبتعدون عن و ينزلون عن الادارة و يبحثون عن وظائف اخرى. فلقد اشارت العديد من الدراسات الى ان هناك علاقة وطيدة بين الاجر و الاستقرار في العمل لان دور الاجر لا يقتصر فقط على اشباع حاجات المادية للعامل و انما لديه دور كبير في احساس الفرد و شعوره بالامن و يرمز الى مكانته الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد (1).

المطلب الثالث: الأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي.

لا شك أن كل أنواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل، إلا أن الأهم هو مدى اضطلاع وتعرف الإدارة على أساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز.

1. التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية : تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها

المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل العضوية والانتماء للمنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، ، وتتميز الاستفادة من الخدمات أنها تعطى وتشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار للعمال جميعا دون تمييز.

2. حوافز تتعلق بتنمية المبادرة والعمل الجماعي : وهنا نقف على طبيعة علاقة الإدارة

بموظفيها، ومدى نجاحها في بناء شبكة علاقات تجعل العامل يشعر بالراحة والحرية والثقة في مهامه أولا، ثم بينه وبين زملائه، ثم في اتصاله بقائده، وفي قنوات مشاركته.

3. حوافز تتعلق بتلطيف جو العمل: من أساليب التلطيف جو العمل ما يسمى إغناء أو إثراء

العمل أو الإثراء الوظيفي job enrichment، بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة، كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم فرصا حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين¹.

¹عزاوي حمزة، والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، العدد 02، 2018، ص 83-88.

المبحث الثالث: الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي:

لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير لدى العلماء في جميع المجالات فهو مظهر من مظاهر استقرار المورد البشري في عمله حيث يعبر عن درجة حب العامل لوظيفته سنعالج في هذا الفصل الرضا الوظيفي من خلال تعريفه وكذا بيان أهمية.

المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي:

1- تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في إلا الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

يعرفه ستون بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة وتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."¹

ويرى هيربرت : "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم."²

هنالك من يعتقد أن " : الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون."³

1

² صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص ص 211، 212.

³ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 35.

2- عناصر الرضا الوظيفي:

اثبتت الدراسات و الابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و ان درجة رضا الافراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي:

الرضا عن الاجر :

ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير اهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس.

الرضا على محتوى العمل :

توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

1. درجة تنوع مهام العمل .

2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .

3. استخدام الفرد لقدرات.

الرضا عن الاشراف : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف و الرضا الوظيفي، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم و مرؤوسيه هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم.¹

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار النهضة، 1979، ص 143-144.

4- الرضا عن العمل .

1. البيئة النفسية:

تتضمن الوقائع النفسية ذات التأثير المتبادل على الشخص يمثلها بخطط مسارية كأسهم مستعيرة ذلك من هندسة القوى، في المجال الحياة لدى الأفراد والمسببة والمحركة للنفس. كما تضمن الوقائع النفسية كفاءات موجبة جاذبة يمثل الاشباح سالبة طردة تعكس الحرمان بحيث تتجه القوى المؤثرة نحو المنطقة الايجابية.

2. العوامل الثقافية:

تتمثل تلك المتغيرات في المتغيرات الحضارية والتكنولوجية وانعكاساتها على البناء والشخصية العاملة فقد أدى التطور البيئي إلى انتشار اضطرابات النفسية للأعمال اليدوية مما أدى إلى تقليص العمالة وغزو الصناعة.¹

المطلب الثالث : علاقة الاستقرار الوظيفي بالرضا الوظيفي

تعتبر الموارد البشرية الركن الاساسي الذي يستحيل غيابه في أي منظمة مهما كان نوعها. فهو الذي يسعى الى تحقيق اهداف المنظمة و كذا جعلها منظمة ناجحة و فاعلة حيث تحافظ على بقائها و استمرارها و هنا يجب الاهتمام به لانه في حالة استغلال أو في حالة ضلم لهذا المورد المنشود فإن هذا ينعكس سلبا على اهداف المنظمة و تتضح علاقة بين المفهومين في الدراسة التي أوضحها جرينبيرغ و بارون حيث اثبتت الدراسة أن حالة عدم الرضا تؤدي الى تعكر في تادية العمل الا ان هذا محكوم بعدها عوامل نجد ان عدم الرضا عن عمله يقوده الى التفكير في عمل بديل.

¹محمديرايح،

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي أهمية كبيرة وهذه الأهمية تكمن في :

- أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعنصر البشري في المنظمات ما بدونه لا وجود للمنظمة.
- لا يمكن لأي منظمة أ تتفادى استراتيجية تسويقية تسعى إلى ارضاء الزبائن.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي إذ لا يغيب لمستوى الرضا عن العمل يساهم في زيادة الفعالية.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي زيادة الانتاجية.¹

¹ فرج طريف شوقي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، مغنية، 2016-، ص 05.

نستنتج من ما سبق أن الاستقرار الوظيفي له دور كبير في تحسين الأداء حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر ثلاثة متغيرات كلها تعبر عن وجود إدارة ناجحة و ذات كفاءة و فعالية و هذه المتغيرات تتمثل في التحفيز التي تعني تقديم حوافز مادية مثل الأجر أو معنوية مثل المشاركة في اتخاذ قرار للعامل نتيجة أعمال التي قام بها وكذا متغير الولاء التنظيمي الذي يعني المكان الذي يعمل فيه بمثابة الأسرة التي ينظم إليها فهو يشعر بالراحة و الحب و الرغبة في العمل لذا يسعى دائما إلى تقديم الأحسن لتلك الإدارة و تطرقنا أيضا إلى متغير ثالث يكمن في الرضا الوظيفي الذي يعني هو الآخر شعور العامل بالاستقرار و الرضا و حبه للوظيفة و الرغبة المستمرة في العمل بتلك المنظمة دون تغيير. كل هذه العوامل تسعى إلى تحسين أداء الوظيفي أي وجود إدارة فعالة و ناجحة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول والثاني بالمفاهيم الأساسية للاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على إحدى دوائر ولاية برج بوعرييج؛ وهي دائرة المنصورة من أجل معرفة الدور الذي يلعبه الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء داخل المنظمة، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن دائرة المنصورة.

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: لمحة عن دائرة المنصورة.

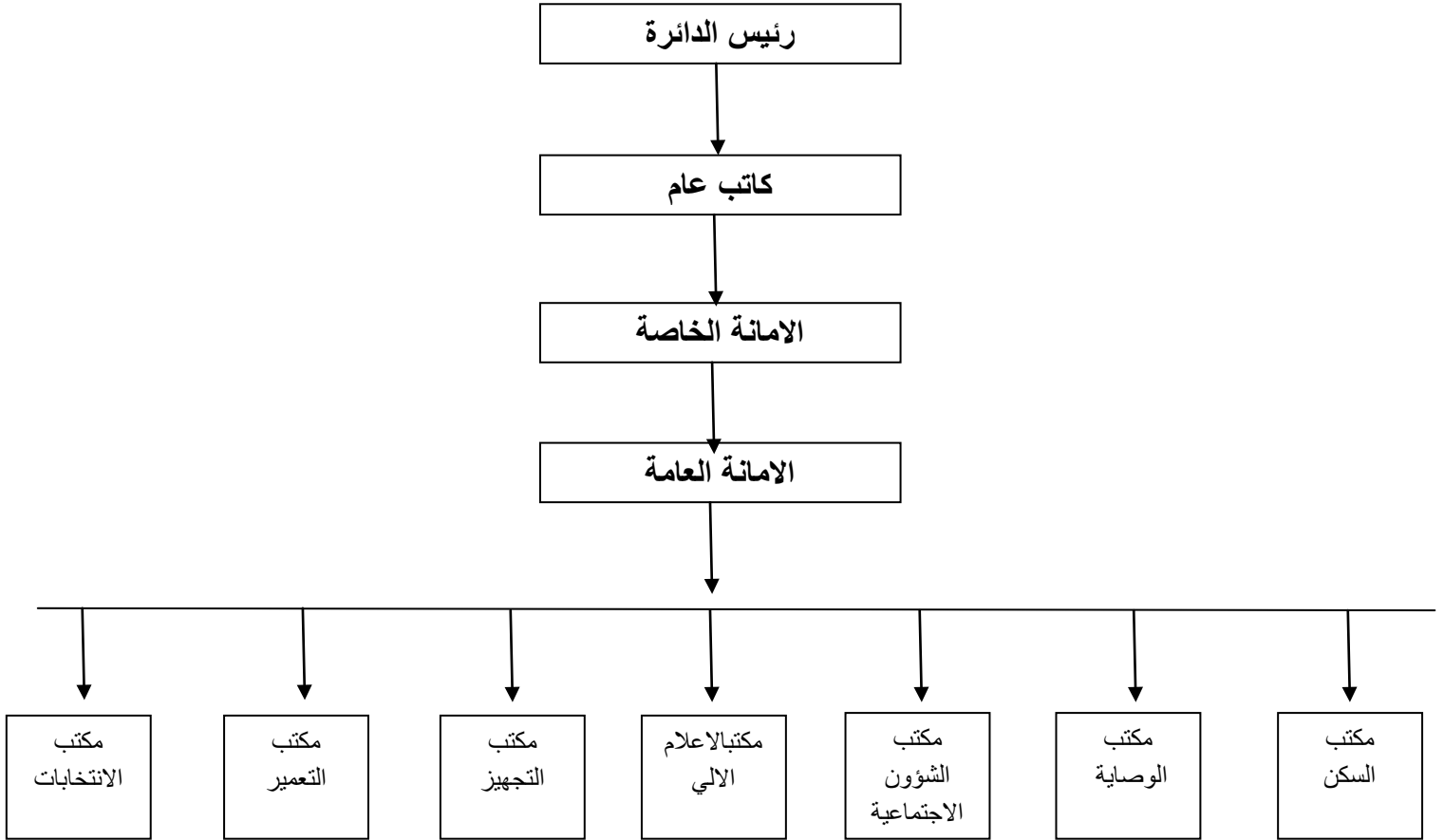
المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة

موقعها الجغرافي: تقع دائرة المنصورة على محور الطريق الوطني رقم 05 على امتداد 50 كم انطلاقا من الحدود الشرقية لولاية البويرة وعلى محور الطريق الوطني رقم 60 أعلى امتداد 15 كم إلى غاية حدود ولاية المسيلة وتتربع على مساحة 832,68 كم² وهي أكبر الدوائر مساحة إذ تمثل 22% من المساحة الكلية للولاية بتعداد سكاني يفوق 65000 نسمة أي بكثافة سكانية تقدر ب 78 ن/كم².

ويغلب على تضاريسها الطابع الجبلي بمساحة غابية معتبرة تحتل 29266 هكتارا وهذا ما ينعكس على نشاطات السكان التي تقتصر على الفلاحة التي تغطي حوالي 25% من اليد العاملة النشطة.

44التقسيم الإداري :انبثق عن التقسيم الإداري لدائرة المنصورة خمس

بلديات:المنصورة مقر الدائرة؛ بلدية المهير، بلدية حرازة، بلدية أولاد سيدي ابراهيم،بن داود.



المصدر : دائرة منصورة ولاية برج بوعريج 2018-2019

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

تعتبر عملية جمع المعلومات خطوة مهمة يجب على كل باحث الالتزام بها وذلك حتى يدرس الظاهرة محل الدراسة.

والأدوات المعتمدة في هذه الدراسة هي:

1 -الملاحظة: وهي إحدى أهم الأدوات التي يستعين بها الباحث للوصول إلى

نتائج وتعرف بأنها " وسيلة للدراسة يجربها الباحث في البيئة الطبيعية

مستخدما فيها حاسة البصر للوصول إلى معلومات تحقق له غرض

الدراسة المراد ملاحظتها¹.

2 -الاستبيان: الذي يعرف بأنه: مجموعة من الأسئلة التي تدور حول

موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد من أجل الإجابة عليها، وتعد هذه

الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي².

وقد تم تقسيم الاستبيان في هذه الدراسة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية وفيه ستة أسئلة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الأول المتمثل في الاستقرار الوظيفي، وفيه عشرة

أسئلة.

المحور الثالث: يتعلق بطبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء، وفيه

خمسة أسئلة.

¹سعد عجيل مبارك الدراجي، سعد ابراهيم شويشن، طرق البحث العلمي، بنغازي: ليبيا، 2006، ص 52
²عمار مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون:
الجزائر، 2008، ص146

_ المطلب الثاني: مناهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على مناهج متعددة للتعرف على الدور الذي الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء داخل المنظمة في دائرة المنصورة، والمناهج المعتمدة في هذه الدراسة هي:

1 -منهج دراسة حالة: وهو أحد المناهج الوصفية ، ويعرف بأنه: تلك الطريقة

العلمية التي يتبعها الباحث معتمداً في ذلك على جميع البيانات العلمية،

سواء كان فرداً أم مؤسسة أم نظام اجتماعي من أجل الدراسة والتحليل

للوصول إلى معارف ونتائج علمية³.

2 -منهج تحليل المحتوى: وهو طريقة من طرق البحث الاجتماعي التي

يستخدمها علماء الاجتماع عند دراسة ووصف وقياس كمي للمحتوى العام

للظاهرة المراد تحليلها أو دراستها بواسطة الباحثين⁴.

مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع البحث بأنه : جميع المفردات والوحدات التي تتوافر فيها

الخصائص المطلوب دراستها، ويشمل جميع أسماء وعناوين مفردات مجتمع

البحث، لذا يجب على الباحث أن يحدد مجتمع دراسته تحديداً دقيقاً؛ تبعاً لموضوع

الدراسة.

³ عبد الناصر جندلي ، تقنيات ومناهج البحث في العلوم الساسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 205، 206.

⁴ عمار مصباح، المرجع السابق، ص 100.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المعاينة (أسلوب العينة)، ويعرف بأنه أسلوب لجمع البيانات والمعلومات عندما يكون الباحث غير قادر على إجراء دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث.

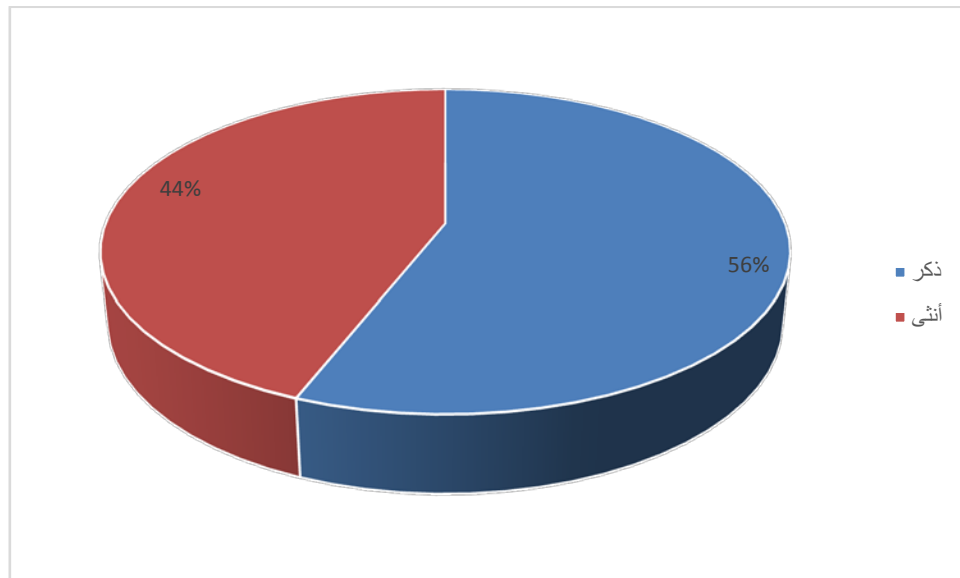
المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
56%	28	ذكر
44%	22	أنثى
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 56%، أما حجم الإناث فقد بلغ 22 أنثى بنسبة قدرت بـ 44%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()

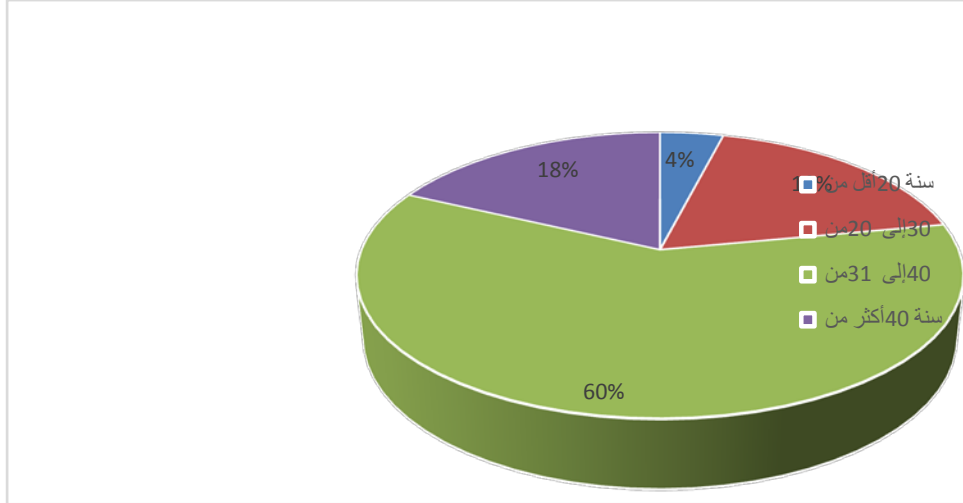


الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
4%	2	أقل من 20 سنة
18%	9	من 20 إلى 30
60%	30	من 31 إلى 40
18%	9	أكثر من 40 سنة
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 2 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهما بين (أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت 4%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (من 31 إلى 40) فقد بلغ عددهم 9 فرداً بنسبة قدرت بـ 18%، أما الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 والبالغ عددهم 30 فرداً بنسبة قدرت بـ 60%، في حين أن البقية الذين يزيد سنهم عن 40 والبالغ عددهم 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 18%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()

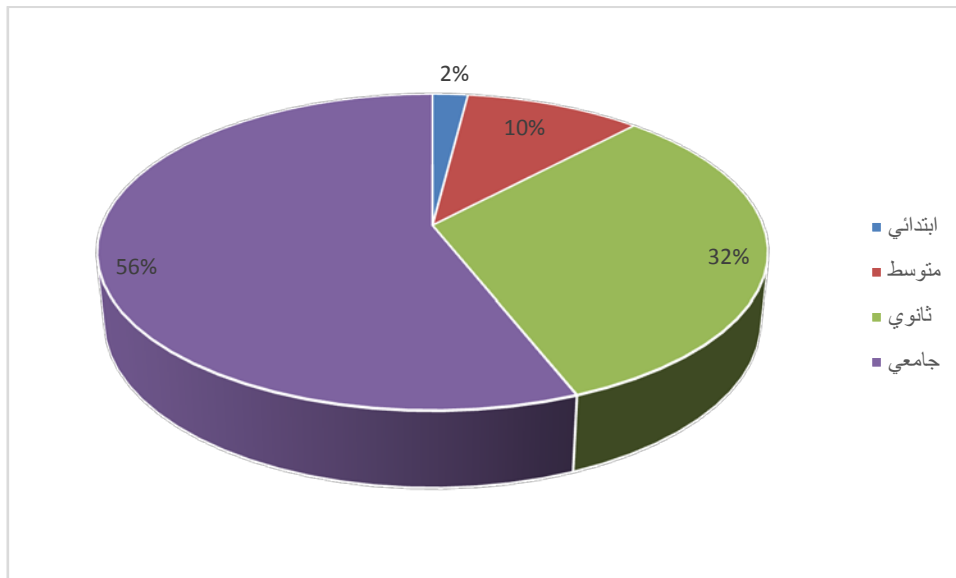


الشكل رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2%	1	ابتدائي
10%	5	متوسط
32%	16	ثانوي
56%	28	جامعي
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 5 أفراد ذوي مستوى ابتدائي بنسبة بلغت 2%، أما حجم ذوي مستوى متوسط فقد بلغ 5 بنسبة قدرت بـ 10%، أما حجم ذوي مستوى ثانوي فقد بلغ 16 بنسبة قدرت بـ 32%، في حين أن ذوي مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 28 بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم ()

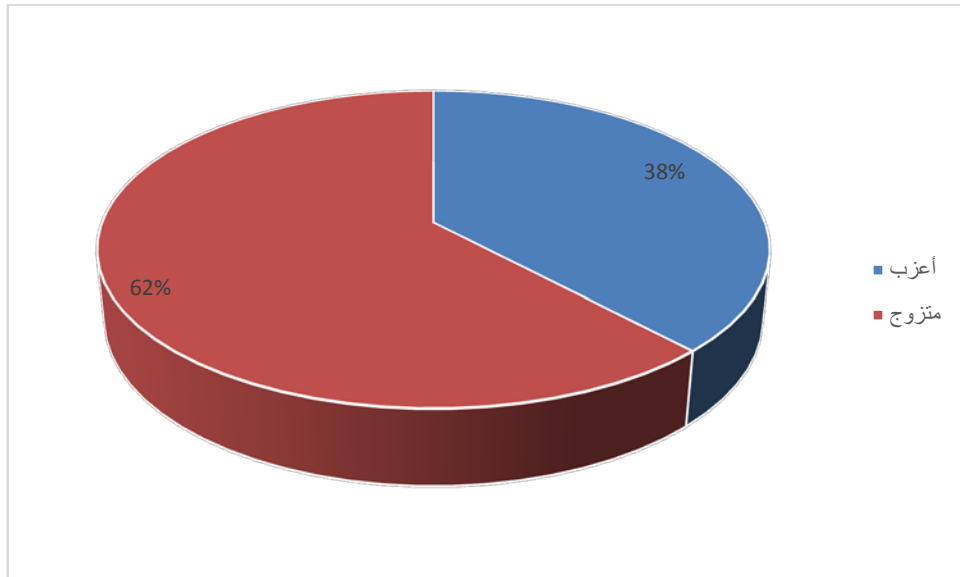


الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
31%	19	أعزب
56%	31	متزوج
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 19 فرداً يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 38%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 31 فرداً بنسبة قدرت بـ 62%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()

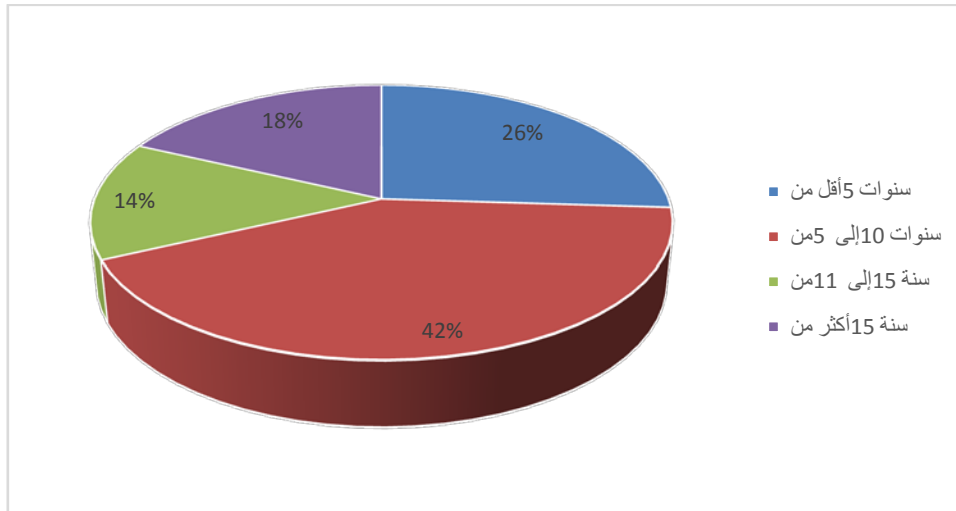


الشكل رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الخبرة
26%	13	أقل من 5 سنوات
42%	21	من 5-10 سنوات
14%	7	من 11 إلى 15 سنة
18%	9	أكثر من 15 سنة
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 13 أفراد بنسبة 26%، أما ذوي مستوى من 5-10 سنوات فقد كان عددهم 21 بنسبة قدرت بـ 42%، أما ذوي مستوى من 11 - 15 سنة فقد كان عددهم 7 بنسبة قدرت بـ 14%، في حين أن من لديهم أكثر من 15 سنة فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 18%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم ()

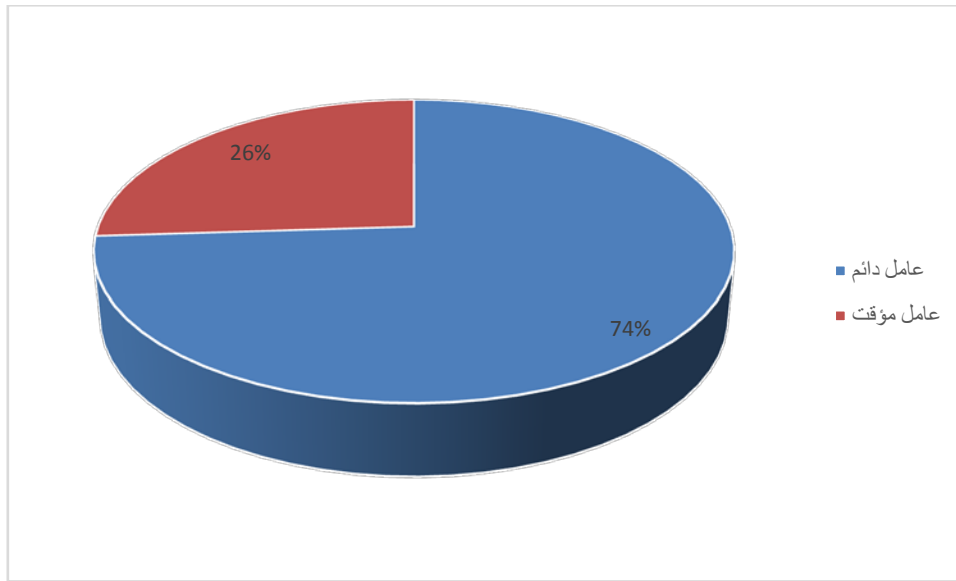


الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع القانوني

النسبة المئوية	التكرارات	الوضع القانوني
74%	37	عامدائم
26%	13	عاملمؤقت
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 37 فرداً يمثلون الأفراد العاملين الدائمين بنسبة بلغت 74%، أما المؤقتين فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 26%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()



الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع القانوني

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: "هل ساعدك العمل داخل هذه المؤسسة أبرز مالدك من قدرات"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
غير دال	0,113	4.360	2	-5,7	16,7	%22	11	نعم
				-,7	16,7	%32	16	لا
				6,3	16,7	%46	23	نوعا ما
				////		%100	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 22%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية

قدرت بـ 32%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 4.36 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات.

وعليه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة انقسموا الى ثلاث مجموعات حيث المجموعة الأولى تؤكد بأن العمل داخل هذه المؤسسة ساعد هم على إبراز ما لديهم من قدرات أما المجموعة الثانية فتري العكس في حين ترى المجموعة الثالثة ان العمل داخل هذه المؤسسة ساعدهم نوعا ما على إبراز مآلديهم من قدرات.

(التحليل الكيفي)

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: هل تقبل بأي وظيفة تكلف بها في مؤسستك"،
وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
				التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع			
غير دال	0,135	4.000	2	-6,7	16,7	%20	10	نعم
				3,3	16,7	%40	20	لا
				3,3	16,7	%40	20	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعاً ما" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2)

قدرت بـ 4.00 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وعليه نستنتج أن افراد عينة الدراسة انقسموا الى ثلاث مجموعات حيث المجموعة الأولى تؤكد بانها لا تقبل بأي وظيفة تكلف بها في مؤسستها. اما المجموعة الثانية فترى العكس في حين ترى المجموعة الثالثة انها تقبل نوعا ما بأي وظيفة تكلف بها في المؤسسة. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "هل أنت مستعد للاستقرار في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	32.68	2	-13,7	16,7	%6	3	نعم
				18,3	16,7	%70	35	لا
				-4,7	16,7	%24	12	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (3) فردا بنسبة مئوية بلغت 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 32.68 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج ان اغلبية افراد عينة الدراسة اكدوا أنهم غير مستعدون للاستقرار في عملهم الحالي حتى بلوغ سن التقاعد. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل قدمت معارف وخبرات لهذه المؤسسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية		
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	77.56	2	-15,7	16,7	%2	1	نعم
				29,3	16,7	%92	46	لا
				-13,7	16,7	%6	3	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (1) فردا بنسبة مئوية بلغت 2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (46) بنسبة مئوية قدرت بـ 92%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 77.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج ان اغلبية افراد عينة الدراسة اكدوا أنهم لم . يقدموا معارف وخبرات لهذه المؤسسة.(التحليل الكيفي)

السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: "هل أنت مستعد لأن تقوم ساعات إضافية من أجل نجاح هذه المؤسسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	34.12	2	-7,7	16,7	%18	9	نعم
				19,3	16,7	%72	36	لا
				-11,7	16,7	%10	5	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت بـ 72%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 34.12 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج ان اغلبية افراد عينة الدراسة اكدوا أنهم لم غير مستعدون لأن يقوموا بساعات إضافية من أجل نجاح هذه المؤسسة. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: "هل يتلائم العامل مع ميولاتك الشخصية"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوقع			
غير دال	0,232	2.92	2	-5,7	16,7	%22	11	نعم
				2,3	16,7	%58	19	لا
				3,3	16,7	%40	20	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 22%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2)

قدرت بـ 2.92 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أن العمل لا يتلائم مع ميولاتهم الشخصية(التحليل الكيفي).

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "هل تشعر بالثقة في إدارة المؤسسة التي تعمل بها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
				التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد					
غير دال	0,538	1.24	2	2,3	16,7	%38	19	نعم			
				-3,7	16,7	%26	13	لا			
				1,3	16,7	%36	18	نوعا ما			
				////		%100	50	الإجمالي			

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعاً ما" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 36%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2)

قدرت بـ 1.25 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم لا يشعرون بالثقة في إدارة المؤسسة التي يعملون بها (التحليل الكيفي).

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل تحصل على أجر يتناسب مع ما تبذله في جهد"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
غير دال	0,084	4.96	2	-4,7	16,7	%24	12	نعم
				-2,7	16,7	%28	14	لا
				7,3	16,7	%48	24	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 24%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعاً ما" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 48%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة

الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 4.96 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وعليه نستنتج أن افراد عينة الدراسة انقسموا الى ثلاث مجموعات حيث المجموعة الأولى تؤكد بانها لا تحصل على أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد. اما المجموعة الثانية فتري العكس في حين ترى المجموعة الثالثة انها تحصل نوعا ما على أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: "هل تحصل على حوافز داخل مؤسستك"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
				التكرار المتوقوع والمتوقع	التكرار المتوقوع			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,002	9.68	1	11,0	25,0	%72	36	نعم
				-11,0	25,0	%28	14	لا
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة مئوية بلغت %72، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ %28، في وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9.68 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى،

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. (التحليل الكيفي)

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم يحصلون على حوافز داخل مؤسستهم (التحليل الكيفي).

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل تشعر أنك مهتد في وظيفتك"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
				التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع					
غير دال	0,232	2.92	2				11	%22	16,7	-5,7	نعم
							20	%40	16,7	3,3	لا
							19	%38	16,7	2,3	نوعا ما
							50	%100	////	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 22%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعاً ما" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2)

قدرت بـ 2.92 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن افراد عينة الدراسة انقسموا الى ثلاث مجموعات حيث المجموعة الأولى تؤكد بانها لا تشعر أنها مهددة في وظيفتها. اما المجموعة الثانية فترى العكس في حين ترى المجموعة الثالثة انها تشعر نوعا ما أنها مهددة في وظيفتها. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل تشعر بأنك تنتمي إلى هذه المؤسسة وأنت جزء منها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند مستوى (α=0.05)	0,021	7.72	2	-7,7	16,7	%18	9	نعم
				8,3	16,7	%50	25	لا
				-7	16,7	%32	16	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.72 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم لايشعرون بأنهم ينتمون إلى هذه المؤسسة وأنهم جزء منها (التحليل الكيفي).

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل تشعر بالراحة والرضا أثناء تأديتك لهذه الوظيفة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى (α=0.01)	0,021	15.88	2	-11,7	16,7	%10	5	نعم
				11,3	16,7	%56	28	لا
				,3	16,7	%34	17	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.88 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم لايشعرون بالراحة والرضا أثناء تأديتهم لهذه الوظيفة.(التحليل الكيفي)

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل أنت راضي على عملك وتحبه أن أنك مجبر عليه"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال عند مستوى (α=0.05)	0,032	6.88	2	-8,7	16,7	%16	8	نعم
				3,3	16,7	%40	20	لا
				5,3	16,7	%44	22	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (8) فردا بنسبة مئوية بلغت 16%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 6.88 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثالثة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم يحبون وراضون نوعاً ما عن عملهم كما أنهم نوعاً ما مجبرون عليه. (التحليل الكيفي)

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "لو عرضت عليك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل كنت ستغادر وظيفتك الحالية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى (α=0.01)	0,002	13	2	-11,7	16,7	%10	5	نعم
				8,3	16,7	%50	25	لا
				3,3	16,7	%40	20	نوعا ما
				////		%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.(التحليل الكيفي)

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد عينة الدراسة أكدوا أنهم لن يغادروا وظيفتهم الحالية لو عرضت عليهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى (التحليل الكيفي)

الخاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في فصول و مباحث هذه الدراسة نستنتج أن عامل الاستقرار الوظيفي من أهم عوامل نجاح الجهاز الإداري و كذلك لوجود إدارة ناجحة و فاعلة فالاستقرار الوظيفي يهدف إلى استمرار ووجود إدارة على المدى الطويل ،لارتباطه بالمورد البشري و الي يعتبر أهم مورد في الإدارة ، كونه يدرس لوك الفرد العامل و يضمن له بيئة سلمية و امانة بعيدة عن كل المخار و الازمات ، و يكون العامل راض عن عمله محبا له و يسعى دائما إلى تقديم مجهوداته لهذه الإدارة حتى تكون إدارة ناجحة .

هنا يتبين لنا أن الاستقرار الوظيفي له دور كبير في تحسين الاداء الوظيفي في الدارة حيث تطرقنا في هه الدراس إلى ثلاث متغيرات (الحوافز المادية و المعنوية ، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي) كلها نحقق للفرد العامل غايته ؛ و تضمن له العمل في بيئة سلمية و امانة و في نفس الوقت تضمن وجود إدارة ناجحة و فاعلة

اما النتائج التي توصلت إليها في الدراة الميدانية فقد أكدت على :

1. أن أغلب الافراد العاملين غير راضين عن أعمالهم أنهم مسعدون للتخلي عن هذه الوظيفة إذا سنحت لهم الفرصة .
2. أن أغلب الموظفين لا ينالون أرا مناسبا و لا يحصلون على حوافز أو ترفيات .
3. أ، أفراد العينة يعانون من مشاكل و مخاطر داخل بيئة العمل .
4. أن الافراد العاملين غير مستعدين لبذل جهد من أجل تحسين الإدارة و لست لديهم الرغبة فب البقاء في مناصبهم إلى سن التقاعد .

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه من نتائج أقترح التوصيات التالية :

- ضرورة العمل في بيئة سلمية و امنة تضمن للفرد العامل الراحة و الرضا و الاستقرار
- ضرورة تناسق الاجرة مع طبيعة العمل و حصول العامل على حوافز مادية أو معنوية و ترقيات لمناصب أعلى .
- أن يكون الاختيار دائما على اساس الكفاءة و الفاعلية و الخبرة لا على اساس المحسوبية .
- أن يكون للأفراد العاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات و ان تكون لهم علاقة جيدة مع الرؤساء مبناهما الاحترام و التقدير .

قائمة المصادر و المراجع

المصادر

القرآن الكريم

الكتب

- 1 أحمد صقر عاشور ،إدارة القوي العاملة الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ،الاسكندرية : الدار الجامعية ،1986.
- 2 أحمد صقر عاشور ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار النهضة، 1979.
- 3 أحمد نور ،مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 .
- 4 الجيلالي عجة، موسوعة القانون الجزائري، الجزائر: دار بيرتي للنشر، 2013.
- 5 خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 6 رابوية حسن محمد :،دارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الاسكندرية : الدار الجامعية ،2000.
- 7 سعد عجيل مبارك الدراجي، سعد ابراهيم شويشن ، طرق البحث العلمي، بنغازي: ليبيا، 2006.
- 8 سنان موسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة ، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 9 صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 .
- 10 - عبد الجليل الشوارمة، استراتيجية تحسين الأداء وتطوير أداء العاملين،2012، دون بلد النشر.

قائمة المصادر و المراجع

- 11 - عبد الرحمن، إيمان.، المرجع المختصر في الإدارة ، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005.
- 12 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، بيروت، الدار الجامعية، 1997.
- 13 - عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم الساسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 14 - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين ، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 15 - عمار مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون: الجزائر، 2008.
- 16 - عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة: بعد استراتيجي ، ط03، حلب: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
- 17 - كمال الدسوقي، ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع النفسي ، القاهرة، 1979.
- 18 - محمد براجح، الرضا عن العمل، وهران، مخبر علم النفس، 2011.
- 19 - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 20 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة موارد بشرية : إدارة الأفراد ، ط01، عمان: دار الشروق، 2005.
- 21 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان ، 2013.

قائمة المصادر و المراجع

- 22 - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
- 23 - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان: دار الكتب العالمي.
- 24 - ناصر داديعدود، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسته التطبيقية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر 2004
- 25 - الهيئي صلاح الدين، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، الأردن: دار العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 26 - هيجان عبد الرحمن احمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 1998 .
- 27 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- الرسائل العلمية
- 1 زهاني وسام ،نظام الحوافز واستقرار مورد بشري في المؤسسة الجزائرية قسم العلمي دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر 2015 .
- 2 تسمية دية، " الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية " (مذكرة ليسانس منشورة، ورقلة، 2017،).
- 3 شافية بن حفيظ، " مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة " ،(جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2014)،.

قائمة المصادر و المراجع

- 4 صليحة الشامي ،المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الاوظيفي للعاملين.دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،2010/2009،.
- 5 فرج طريف شوقي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، مغنية، 2016.
- 6 ميلاد نظرة، " تسيير الموارد البشرية " ،(مذكرة ليسانس منشورة، جامعة البشير الابراهيمي، 2014-2015).

المعاجم و القواميس:

- 1 قاموس المعجم الوسيط ،اللغة العربية المعاصرة لسان العرب : قاموس المحيط،.
- 2 معجم المعاني الجامع ،معجم عربي عربي ، .
- 3 معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي .
- 4 المفردات في غريب القرآن .

المجلات

- 1 جاسم رحيم عذارى، اثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية العدد 33 ،المجلد 9، 2013.
- 2 حمزة عزاوي ،الأزهرالعقبى،تحفيز الاستقرار الوظيفي اساليب نماذج ناجحة لمجلة آفاق علمية رقم 16 مجلد 10 -العدد 2-2018 .
- 3 سترحان خالد المخلفاوي، أهمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، العدد02.
- 4 عزاوي حمزة، والعقبى الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ،نماذج ناجحة) ، مجلة آفاق علمية، العدد 02، 2018.

قائمة المصادر و المراجع

5 محمد شهاب شهرزاد، (القيادة ودورها في روابط العلاقات العامة)، العدد 11، 2010.

6 وردة لشهب، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر علوم سياسية، المسيلة، 2016-2017.

ملخص:

نستخلص مما تطرقنا إلي في الفصول النظرية و الفصل الميداني ان عامل الاستقرار الوظيفي من اهم العوامل التي تؤدي نجاح الجهاز الاداري بغضبه العامل الذي يرتبط بالورد البشري و الذي يعتبر ركيزة الاساسية و الاولى لوجود إدارة ناجحة و فاعلة كما أن الاستقرار، الوظيفي دور في تحسين الاداء داخل المنظمة و تحقيق إنتاجية أكثر و بأسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة.

Summary:

From what we have touched upon in the theoretical chapters and the field chapter, the factor of functional stability is one of the most important factors that lead to the success of the administrative apparatus Beghatbarh the factor that is associated with human roses, which is the cornerstone and the first of the existence of successful and effective management and the role of stability, career in improving Performance within the organization and achieve more productivity as quickly as possible and at the lowest cost.