الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة – محمد بوضياف بالمسيلة –

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي : ...../ 2015

الحوافز وعلاقتها بالتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : العمل و التنظيم

إعداد الطالبة :

– حدة بسكر

إشراف الدكتور :

الطاهر مجاهدي

السنة الجامعية: 2014 / 2015

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ- د / ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ مجاهدي الطاهر	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
أ/ بليل عفاف	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ومناقشا

بسم الله الرحمن الرحيم

الفهـــرس

شكر وعرفان

الإهداء

الملخص

مقدمة

الجانب النظري
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية	5
2- الفرضيات	7
3- الأهمية	7
4- الأهداف	8
5- التعريف الإجرائي للدراسة	9
6- الدراسات السابقة	10
7- خلاصة الدراسات السابقة	21
خلاصة	29

الفصل الثاني : الحوافز

تمهيد	32
1-التطور التاريخي للحوافز	33
2-تعريف الحوافز	34
3-نظريات الحوافز	36
4-أنواع الحوافز	40
5-أهداف الحوافز	42
6-العوامل المؤثرة في الحوافز	43

7- أثار الحوافز 45
8- أسباب الحوافز 47
9- موقع الحوافز 48
10-شروط الحوافز و نجاحها 49
11-طرق دفع الحوافز 51
12-المستفيد من نظام الحوافز 53
13-أساليب التطبيق نظام الحوافز 54
14-خطوات تصميم نظام الحوافز 55
15-علاقة الأجور والرواتب نظام الحوافز 56
16-الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز 57
خلاصة 59

الفصل الثالث : التقاعد المبكر

تمهيد 61
1- التطور التاريخي لنظام التقاعد 62
2- تعريف التقاعد المبكر 64
3- نظام التقاعد في الدول 66
4- أنواع التقاعد 68
5- أهداف التقاعد المبكر 69
6- العوامل الدافعة للتقاعد المبكر 70
7- آثار التقاعد على العامل 71
8- الأسباب المؤدية للتقاعد المبكر 73
9- أسس التقاعد 75
10-المستفيدون لنظام التقاعد 75
11-أساليب تطبيق نظام التقاعد المبكر 77

12-خطوات تصميم نظام التقاعد في الجزائر 80
13-علاقة الأجور والرواتب بنظام التقاعد 83
14-الصعوبات التي تواجه التقاعد المبكر 86
15-تهيئة العامل للتقاعد المبكر 86
خلاصة 91

الجانب التطبيقي
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 94
1- الدراسة الإستطلاعية 95
2- تحديد وتعريف مجال الدراسة 95
3- عينة الدراسة 96
4- منهج الدراسة 100
5- أدوات الدراسة 100
6- الوسائل المستخدمة لجمع البيانات 102
7- الطرق الإحصائية 103
خلاصة 105

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

1- عرض النتائج وتحليلها 107
2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 162
3- خلاصة النتائج 167
4- الاقتراحات والتوصيات 168
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

شكر وتقدير

لا بد لي وبعد العناء الذي عشته مع تجربتي في هذه الدراسة أن اشكر الله تعالى في نجاح إعداد هذه المذكرة أبدا بالدكتور المشرف طاهر مجاهدي الذي كان لإشرافه ومتابعته الطويلة أثرا كبيرا في تحفيزي للعمل وتشجيعي عليه ينتهي مداد حبري وكلمات ولا ينتهي شكري وتقديره له

إلى كل إدارة قسم علم النفس ابتداء من رئيس قسم علم النفس إلى أساتذة علم النفس الذين اعطوني الكثير من خبرتهم في مجال الدراسة .

كما أتقدم بالشكر إلى القطاع الصحي ببوسعادة الذين ساهموا معي في هذه الدراسة وما قدموه لي من تسهيلات ومساعدة في تطبيق الاستمارات .

وأشكر كل من أسهم في تقديم أي رأي أو مساعدة في إنجاز هذه الدراسة .

كم أتقدم بالشكر للأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم وملاحظتهم مما يزيد أثر كبير في انهاء الرسالة

الإهداء

أشكر الله عز وجل الذي لا يكفي ثناؤه وحمده وسجود له حمدا كثيرا لا يكفي بفضله لإتمام هذا العمل .

إلى روح أبي الطاهرة والذي تمنيت أن يحضر معي لحظات نجاحي

إلى التى لو ذكرت فضلها لعجز لساني عن التعبير بلسم روحي وحياتي إليك أمي

إلى أخواتي التى تربيت بجانبهم تحت شجرة الإخوة وواجهت مصاعب الحياة بقوتهم وتسجيعهم وأن الحياة هي اختيارات يجب النجاح فيها وهم زهرات قلبى وروحي

إلى إخوتي اللذين وقفوا بجانبى وأمدوني بعطاء ثقتهم ودعمهم

إلى أبناء أخواتي وأخي رعاهم الله وحفظهم

إلى من سرت معهم على رصيف العلم

إلى من سقط ذكره سهوا منى

إلى من كل من فتح مذكرتي من بعدي

إليكم جميعا اهدي عملي هذا .

ملخص:

تمثلت الدراسة الحالية الحوافز وعلاقتها بالتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحين دراسة ميدانية بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة.

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الاجابة على مجموعة من الفرضيات وقد اعتمدنا في ذلك عن المنهج الوصفي الارتباطي.

بينما كانت تساؤلات الدراسة:

1- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة.

2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة.

3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة.

اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لكونه يعتمد على جمع البيانات والنتائج وتعميمها كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري. واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة وقد توصلنا إلى تحقيق الفرضيات الدراسة.

Résumé de l'étude

Le processus d'incitation basé sur le déplacement des individus, dans la direction que l'organisation veut et atteindre des niveaux élevés de la stimulation par des primes et des salaires, qui sont des moyens physique ou morale disponible pour satisfaire les besoins et les désirs. En cas d'absence des incitationsd'organisations les travailleurs recourir à quitter leur travail ou se tourner vers la retraite anticipée, il sera forcé ou choisi de quitter le travail, il reflète la volonté du travailleurs pour la demande de la préretraite et de débarrasser de la restriction officielle dans le travail, de la vie professionnelle et de passer à profiter de la vie comme il veut sans pression. Et être dans d'autre projets plus bénéfice, surtout si le facteur rate l'incitation au sein de l'organisation et ça ce qui représente l'étude des incitations actuelles et sa relation à la retraite anticipée concernant les travailleur de secteur de la santé. A partir de ça, le sujet élaborer et mis en terrain afin de clarifier les questions suivantes :

- Y'as-il une relation de corrélation statistiquement significative entre les incitations et la retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital RezzigBashir BOUSAADA ?

- Y'as-il une relation de corrélation statistiquement significative entre les incitations financières et la retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital Rezzig Bashir BOUSAADA ?

- Y'as-il une relation de corrélation statistiquement significative entre les incitations morales et la retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital Rezzig Bashir BOUSAADA ?

Dans cette étude les hypothèses consiste à :

- Il y'a une relation de corrélation statistiquement significative entre les mesures incitatives et le retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital Rezzig Bashir BOUSAADA
- Ily'a une relation de corrélation statistiquement significative entre les incitations financières et la retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital Rezzig Bashir BOUSAADA
- Ily'a une relation de corrélation statistiquement significative entre les incitations morale et la retraite anticipée pour le travailleurs de secteur de la santé Hôpital Rezzig Bashir BOUSAADA

La dépendance dans cette étude s'intéresse sur l'approche descriptive corrélative puisqu'elle est basée sur la collecte et la diffusion des données et des résultats, il est également été utilisé les méthodes statistiques suivantes : les pourcentages, moyenne arithmétique et l'écart type comptait sur un échantillon aléatoire simple dans la sélection de l'échantillon en résultant les hypothèses de l'étude.

قائمـة الأشكـال

الرقم	عنوان الشكـل	الصفحة
01	أساسيات نظرية ماسلو مع آي أرجي	37
02	يوضح أسباب التقاعد	74
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	97
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	98
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	99
06	يوضح ترتيب أبعاد التقاعد	161
07	يبين علاقة الترابطية بين المتغيرات الدراسة	167

قائمـة الجـداول

الرقم	عنوان الجـدول	الصفحة
01	الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل	79
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	97
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	98
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	98
05	يوضح أبعاد الحوافز المادية والمعنوية	103
06	يوضح أبعاد التقاعد المبكر	103
07	يوضح استجابة الأفراد العينة للحوافز المادية	107
08	يوضح الحوافز المادية لمتغير الجنس	112
09	يوضح الحوافز المادية لمتغير السن	114
10	يوضح الحوافز المادية لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات	115
11	يوضح الحوافز المادية لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	116
12	يوضح استجابة أفراد العينة للحوافز المعنوية	118
13	يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الجنس	124
14	يوضح الحوافز المعنوية لمتغير السن	125
15	يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات	127
16	يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	128
17	استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد النفسي	130
18	يوضح البعد النفسي لمتغير الجنس	135
19	يوضح البعد النفسي لمتغير السن	137
20	يوضح البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات	138
21	يوضح البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	139

22	استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد المادي	141
23	يوضح البعد المادي لمتغير الجنس	144
24	يوضح البعد المادي تبعا لمتغير السن	145
25	يوضح البعد المادي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات	146
26	يوضح البعد المادي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	146
27	استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد الاجتماعي	148
28	يوضح البعد الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس	151
29	يوضح البعد الاجتماعي تبعا لمتغير السن	152
30	يوضح البعد الاجتماعي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات	153
31	يوضح البعد الاجتماعي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	153
32	استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد الوظيفي	155
33	يوضح البعد الوظيفي لمتغير الجنس	158
34	يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير السن	159
35	يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية اقل من 10 سنوات	160
36	يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات	160
37	يوضح لنا ترتيب أبعاد التقاعد المبكر	161
38	يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر	162
39	يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر	163
40	يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز والتقاعد المبكر	165

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفي دول العالم وعلى الاختلاف درجات تقدمه ونموه أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية مما أجبره على وجود عالم جديد مختلف سابق على عهده، حتى أصبح وجود المورد البشري ضرورة من ضروريات هذا التغير فزادت المنظمات المعاصرة اهتماما بالموارد البشرية واستخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال والإدارة بالأهداف، وذلك من أجل تجسيد الطرق وخطط المحفزة سواء للعامل أو المنظمة من خلال الاهتمام بشؤون العمال وتحفيزهم، ورفع معنوياتهم لأجل رفع من مستوى إنتاجية حيث يقوم التحفيز بتحقيق حاجات ورغبات العامل والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تشغل كفاءة وفعالية عاملها، وجعلهم عمال إيجابيين وفعالين داخل التنظيم والتأثير عليهم وعلى أدائهم بشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتهم على الربح والبقاء، فإذا شعر العامل بغياب ذلك الولاء والرضا فإنه يعمل على ترك المؤسسة أو اللجوء إلى التخلص من التزامات والقيود العمل ويجعله يفكر في اللجوء إلى التقاعد المبكر ويقرر قطع مساره المهني من رغم من قدرته على البقاء والاستمرار والانتاجية حتى اكتساب الخبرة والأقدمية، وعند قيام العامل باللجوء إلى التقاعد المبكر، ما يؤثر على المؤسسة بفقدانها هذا المورد البشري الهام، مما يسبب خسارة مادية وهدرا في التكلفة المالية وكذا تتطلب وضع خطط استراتيجية للحفاظ على هذا العامل، كل هذه الأسباب وغيرها تسبب العديد من المشكلات داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق أردت تناول موضوع الحوافز وعلاقتها بالتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة.

فقد احتوت الدراسة على جانبين جانب نظري وميداني، وقد تضمن فصلين والجانب النظري الميداني واحتوى كل منهما على فصلين تم التطرق فيهم إلى العناصر التالية:

- **الفصل الأول (التمهيدي)**: والذي احتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، والفرضيات الدراسة، المفاهيم الإجرائية للدراسة ثم الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني**: وتم فيه التعرض إلى نظام الحوافز وتعريفه، مفهومه وبعض المفاهيم ذات العلاقة بالحوافز وأنواعه والنظريات المفسرة له.

- **الفصل الثالث**: وتم التعرف على التقاعد وبعض المفاهيم وأنواعه عوامله بعض أنظمة وعلاقته بالرواتب وتهيئة العمال للتقاعد.

- **الفصل الرابع**: تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة وتتعلق بالإطار المنهجي للبحث والذي تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

- **الفصل الخامس**: تضمن عرض النتائج ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليل الفرضيات ومناقشتها وأخيرا توصيات والاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول :
الإطار العام للدراسة

1-الاشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-المفاهيم الإجرائية

6-الدراسات السابقة

7-خلاصة الدراسات السابقة

خلاصة

الدراسات السابقة :

أنظمة الحوافز :

تعتبر دراسة الحوافز من أبرز اهتمامات الباحثين والدارسين، حيث كانت بدايتها في الدول الغربية أولا وانطلقت من دراسات " فديريك تايلور " حيث حدد مبادئ ومفاهيم تبدأ بدراسة الزمن والحركة، وعن طريقها يحدد الأجور وهكذا استمرت الدراسات الأجنبية، وظهرت الدراسات والمدارس من اهمها مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو " والمدرسة السلوكية " دوغلاس ماجر يوجر" ليشمل المدارس الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظم، وهكذا انتشرت دراسات الحوافز حتى تشمل الجانب من الدراسات العربية وحتى المحلية، ولاحترام الترتيب الزمني للدراسات فإن أول الدراسات ستكون لدراسات الأجنبية لأنها هي بداية الدراسات التي انطلقت منها دراسة الحوافز ثم الدراسات العربية ثم المحلية .

اولا : الدراسات الأجنبية :

1- **دراسة Michal Armistong** : تحت عنوان" **إتجاهات العمال نحو الحوافز**" دراسة ميدانية في مصانع الو.م.أ من إعداد الباحث ميشل أرمسترونج سنة الدراسة 2002-2003، شملت عينة الدراسة عمال مصانع الو.م.أ وبلغت العينة 200 . أختيرت بالطريقة العينة العشوائية الطبقية ومن أهداف هذه الدراسة هي دراسة اتجاهات العمال نحو الحوافز والكشف عن أهمية منح المكافآت وفرص التعلم، ونتج عن هذه الدراسة أن التحفيز المادي يؤثر على المعنوي، مما يزيد أعضاء الفريق بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات . (Michal Armistaing, 2003,p30).

2- **دراسة Blachard** : تحت عنوان " **القيادة وعلاقتها بالحوافز لدى المدراء** " دراسة ميدانية لمصانع الإنتاج منطقة ويتشا الو.م.أ من إعداد الباحث بلا نشارد سنة 2000. شملت عينة الدراسة المدراء أقسام الإنتاج المختلفة، وبلغت العينة 25 مديرا وتم الاعتماد علي عينة القصدية، ومن أهداف الدراسة الكشف عن أنماط القيادية ومنح الحوافز لهم، والكشف عن التحفيز كطريقة لتقيم .

ونتج عن هذه الدراسة أن القيادة لها دور في منح الحوافز، كما أن نوع التحفيز عن طريق تقييم الأداء يكون بطريقتين الطريقة الأولى تكون سرية ومفاجئة وبعدها يقدم له الحافز على شكل هدية . مما يعطي للعامل شعورا بالإهتمام، والطريقة الثانية تكون عن طريق تقييم الأداء حول مستويات الإنتاج وما يقدمه من اعمال وبعدها يحدد له نوع الحافز وأن القيادة الجيدة والسليمة تؤثر على نوع الحافز وتحقيق أيضا نوع العدالة التنظيمية . (Blanchard ,2000, p 470) .

ثانيا : الدراسات العربية :

3- **دراسة** : تحت عنوان " نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكادمين " دراسة ميدانية بجامعة النيلين بالسودان قسم التجارة، إعداد إبراهيم أحمد عثمان، سنة الدراسة 2003-2004 شملت عينة الدراسة الموظفين غير الأكادمين بلغت العينة 20 فردا واستخدم منهج دراسة حالة وذلك لتوضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين الغير الأكادمين ونتج عن هذه الدراسة:

- ان الموظفين الغير الأكاديميين في جامعة النيلين بقسم التجارة غير راضين عن نظام الحوافز.
- عدم وجود معايير ثابتة لتقيم أداء الموظفين، وعدم تطبيق أنظمة بالعدل .
- الحوافز المقدمة غير كافية وقلتها تؤدي إلى عدم تعاون الزملاء .
- زيادة في حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها .(إبراهيم أحمد عثمان، 2004، ص 36).

4- **دراسة** : تحت عنوان " **قياس الرضا الوظيفي والحوافز لدى المدراء التربويين**" دراسة ميدانية في محافظات شمال فلسطين من إعداد الباحثة : شر شير صباح سنة 2000-2001، شملت عينة الدراسة المدراء التربويين من محافظات شمال فلسطين، حيث بلغت العينة 185 . واستخدمت العينة القصدية ومن أهداف هذه الدراسة كشف رضى العمال عن الحوافز وأثرها على أداء العامل ونتج عن هذه الدراسة :

- درجة قياس الرضا كانت متوسطة وكانت أدنى عند قياس الحوافز .
- أنظمة الحوافز قليلة في تطبيقها في انظمة الحوافز والرواتب .
- العمل وطبيعته يثر ايجابا على درجة معاير الحوافز. (شر شير صباح، 2000، ص 55).

5- **دراسة** : تحت عنوان " **تقيم الموظف العام للحوافز** " دراسة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الأردن، من إعداد ياغي محمد عبد الفتاح، أجريت سنة 1986 وشملت عينة الدراسة موظفي لمختلف قطاعات العالم العربي، حيث شملت عينة الدراسة 25 فردا واستخدام منهج المسح الشامل، ونتج عن هذه الدراسة .

وهدفت هذه الدراسة تقيم أداء العام وهي الاساس الذي يتم تحفيز العمال، التعرف على تطبيق أنظمة الحوافز المعنوية ومادية . ونتج عن هذه الدراسة :

- تقييم أداء العامل يكون أساسه تقديم الحوافز .
- الحوافز المادية والمعنوية تولد رضا وظيفي للموظف .
- دراسة العلائقية بين مختلف المتغيرات تساعد على التعرف على أهم الحوافز المقدمة لاحقا . (ياغي محمد عبد الفتاح، 1986، ص ص 47، 49).

6- **دراسة** : تحت عنوان : " **فعالية نظم الحوافز** " دراسة ميدانية لدى عمال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، إعداد الباحث : خطاب عبد الله الزامل عبد المنعم، أجريت سنة 1983. شملت عينة الدراسة عمال الخدمة المدنية، في المملكة العربية السعودية، بلغت العينة الدراسة 402 فرد، واستخدم العينة القصدية، درست فعالية نظم الحوافز وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والكشف بين متغيرات الدراسة الجنس- الخبرة . ونتج عن هذه الدراسة أن هناك قصورا في أنظمة الحوافز والمتمثلة حسب أولويتها في القصور في الأجور والرواتب ، الترقية، النظم، الإجراءات، طبيعة العمل، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس (خطاب عبد الله الزامل، 1983، ص 26) .

7- **دراسة** : تحت عنوان " **الحوافز المادية واثرها على سلوك العاملين**"، نشرت لمجلة البحوث الاقتصادية بالعراق، من إعداد الباحث حمزة محمود الشخمي، أجريت سنة 1980، أجري دراسة استطلاعية حول الحوافز وتأثيرها على سلوك، ومن اهداف الدراسة هو التحقق على أثر الحوافز على سلوك العاملين من الناحية النفسية والتنظيمية للأداء والإنتاج ونتج عن هذه الدراسة :

- ضرورة وضع نظام سليم للحوافز المادية في جميع المنشآت المختلفة .
- وضع برامج دقيقة لوصف العمل وضرورة التميز بين العمل الفني والإداري مركزا على دراسة الوقت والحركة .
- وضع جدول للأجور وضرورة الربط بين الإنتاجية والحوافز . (حمزة محمود الشخمي، 1980، ص 48) .

ثالثا : الدراسات المحلية

8- **دراسة** : تحت عنوان " **الحوافز وأثرها على شبكة الأجور**"، دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي محمد شريف بن شبيرة ببوسعادة، من إعداد الطالب لهيبات الشيخ، تحت إشراف الأستاذ تمار توفيق قسم الإقتصاد، جامعة المسيلة، أجريت هذه الدراسة سنة 2010-2011 شملت العينة على 77 أستاذا، اجريت على 32 أستاذا و45 أستاذة، عينة القصدية حيث تم توزيع الاستبيان، ومن أهداف هذه الدراسة التعريف على أثر الحوافز وكذا الكشف عن انظمة الأجور المطبقة على العمال وكذلك ربط الأداء بالحوافز والأجور . ونتج عن هذه الدراسة :

- ان عدم وجود الحوافز المادية يفقدهم بالشعور الأداء نحو مهنتهم .
- غياب التجهيزات العملية والبيداغوجية، ونقص المعدات يعبر عن غياب حوافز المادية .
- وجود ضغوط مهنية لقلة وجود الحوافز المعنوية يؤدي إلى نقص دافعية الأستاذ .
- نظام الاجور لا يتناسب مع الحياة الإجتماعية، حيث وحدت أن 60% من العينة لا يكفيها الأجر إلا مدة 10 أيام فقط، مقابل ما يعملونه والحجم الساعي . (لهيبات الشيخ، 2011، ص ص 30،34).

9- **دراسة** : تحت عنوان " **الحوافز المعنوية وعلاقتها بالإتصال الرسمي**"، دراسة ميدانية لدى عمال مطاحن الأوراس باتنة، جامعة الحاج لخضر، إعداد الطالبة لموش سليمة سنة 2008-2009 .شملت العينة على 50 عاملا ومن أهداف الدراسة هي الكشف عن العلاقة بين الحوافز المعنوية على عينة قصدية و من حيث مشاركة في إتخاذ القرار وكذا الإتصال الرسمي على أنه يشكل حافزا معنويا بين العمال . ومن نتائج هذه الدراسة :

- وجود علاقة ترابطية دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية والإتصال الرسمي، حيث ان المشاركة في إتخاذ القرارات والتقدير والإحترام، يجعل من العمال يقيمون بزيادة الإنتاج وسيادة العلاقات الانسانية يؤدي إلى اتصال فعال وحتى في ظل وجود نظام الإتصال الرسمي .
- ضرورة تعزيز القيم التنظيمية وتوفير مناخ تنظيمي تسوده المشاركة وإتخاذ القرار .(لموش سليمة، 2009، ص-ص 18، 20) .

الدراسات السابقة التقاعد المبكر :

أولا : الدراسات الأجنبية :

1- **دراسة :** تحت عنوان " **طريقة قياس المتعدد للعلاقة بين العمل والتقاعد**" لدي عينة من ذكور الموظفين من إعداد الباحث Grubbs Michael سنة الدراسة 1985، شملت العينة 1870 من الذكور الموظفين في وظائف متعددة وفي نفس السنة، أعدت مجموعة من المقابلات ومن اهداف هذه الدراسة قياس العلاقات والتعرف على أهم المتغيرات التي تؤثر على تقاعد العمال ونتج عن هذه الدراسة :

وجود معامل ارتباط ضعيف بين الإتجاه نحو العمل واتجاه التقاعد وهذا ما يعني انه كلما كان الإتجاه سالبا نحو العمل، كان الاتجاه أقوى نحو التقاعد . (Grubbs, Michael, 1985, p78)

2- **دراسة :** تحت عنوان " **الخطط المحفزة للتقاعد المبكر لدى الموظفين البرطانين**"، من إعداد الباحث Glamser سنة 1976-1981 . شملت العينة على 150 موظف واستغرقت هذه الدراسة مدة 06 سنوات، حيث تم تقسيم العينة إلى قسمين 70 عاملا في المجال الصناعي و 80 عاملا في حالة التقاعد المبكر، ومن أهداف الدراسة : هي التعرف إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر وأهم الأسباب المؤدية له .

ونتج عن هذه الدراسة هو استعداد الموظفين الى اللجوء الى التقاعد المبكر من أجل العيش حياة اجتماعية وقيام باعمال مهنية أخرى . (Gbanser, 1981, pp 90,94)

3- **دراسة :** تحت عنوان " **التقاعد المبكر لدى المعلمين** " دراسة لمدارس الو.م.أ من إعداد الباحث سنة الدراسة 1980 .شملت عينة 06 مدارس بلغ 120 معلما، ومن اهداف هذه الدراسة : هو الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وربطه بالتقاعد المبكر والتعرف على محيط العمل وما يلعبه في قرار المعلم إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر والكشف على العوامل المؤدية إلى التقاعد المبكر . ونتج عن هذه الدراسة :

- أن ميل المعلمين خاصة عند بلوغ السن 52 سنة يلجؤون إلى التقاعد المبكر .
- غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى غياب التقاعد المبكر .
- حدوث الأمراض المهنية والصحية يؤدي إلى التقاعد المبكر .

- الآثار الإجتماعية يؤدي إلى التقاعد المبكر مثل الإبتعاد عن الأسرة نتيجة أن المعلم يسكن في مكان بعيد ويعمل في مكان آخر ومنطقة تكون بعيدة . (Cary, 1982, p 44)

.

ثانيا : الدراسات العربية :

4- **دراسة** : تحت عنوان " **التقاعد الإرادي وتخطيط القوى البشرية لدى بعض القطاعات التوظيف**" بدولة الكويت، من إعداد الباحث : الطحيح سالم، سنة الدراسة 1992، شملت العينة الدراسة 200 فرد قطاعات مختلفة في دولة الكويت، وتعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية، اعتمدت على اسلوب تجميع الإحصاء والبيانات وتحليلها، حيث كانت أهداف الدراسة تركز على أن الكشف على الأسباب المؤدية إلى التقاعد المبكر، ووضع خطط تحفزية لتفادي التفكير اللجوء إلى التقاعد المبكر، التعرف على أنظمة الموارد البشرية من حيث المهام الإدارية وتسيير المؤسسة وكذا التعرف على خطط واستراتيجيات التوظيف، ونتج عن هذه الدراسة :

- التعرف على الأسباب المؤدية إلى التقاعد المبكر .
- وجود دالة احصائيا بين تخطيط القوى البشرية والتقاعد المبكر .
- ميل الإناث إلى التقاعد المبكر أكثر من الإناث حيث أوضحت الدراسة أن 91.6 من المتقاعدين هو ذكور و 98.8 من المتقاعدين هم إناث وذلك راجع إلى الصحة الجسمية والنفسية للمرأة وجود صراع الدور لدى المرأة الكويتية العاملة ضمان القانون حق المراة في التقاعد المبكر وذلك في بلوغها السن 45 سنة وخاصة إذا كانت المرأة متزوجة ولديها أكثر من 03 أطفال . (الطحيح سالم، 1992، ص 35).

5- **دراسة** : تحت عنوان " **أبعاد التقاعد المبكر وأسبابه لدى الموظفين الكويتين** "، من إعداد الباحث: الشلال خالد أحمد، سنة الدراسة 1992. شملت عينة الدراسة 75 موظفا وتم استخدام العينة القصدية، ومن أهداف هذه الدراسة :

- التعرف على ابعاد التقاعد وأسبابه والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المؤدية إلى اللجوء للتقاعد المبكر.
- التعرف على أنواع الأبعاد المؤثرة على العامل التي تؤدي به إلى اللجوء للتقاعد المبكر .

ونتج عن هذه الدراسة أن ما نسبته 13.1% من عينة الدراسة تواجههم صعوبات في المهنة من الناحية التنظيمية، وما نسبته 66.3% يعيشون قلة الدعم المادي والمعنوي والنفسي ووجود علاقة دالة احصائيا بين المستوى الوظيفي والتقاعد المبكر . (الشلال خالد أحمد، 1992، ص 88).

6- **دراسة** : تحت عنوان " **تقاعد المبكر للمعلمة الكويتية وأسبابه** " من إعداد الباحثة : جبر الهدهود دلال، سنة الدراسة 1992، شملت العينة 80 معلمات الكويتيات ولم البحث في أسباب التقاعد وتناولت الباحثة المتغيرات المتعلقة بشخصية المعلم وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي دفعته إلى التقاعد ومن أهداف هذه الدراسة :

- دراسة الظروف المتعلقة بمحيط العمل.
- الكشف عن العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالمعلم .ونتج عن هذه الدراسة :
- أن الظروف تتحكم في المعلمة الكويتية مما تقوم باللجوء إلى التقاعد المبكر .
- نوع المادة التدريسية تؤثر على المعلم فمثلا معلمة العلوم الطبيعية والفيزيائية يحتاجان إلى مخابر وأجهزة ومعدات وفي غياب هذه الظروف يؤدي بهما إلى التعب والإنهاك عكس معلمات المواد الاخرى . (جبر الهدهود دلال، 1992، ص 38).

7- **دراسة** : تحت عنوان " **إتجاهات المراة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر**"، من إعداد الباحثة: اللعبون جميلة محمد، سنة الدراسة : 1418، شملت الدراسة العينة من 225 موظفا وتوزيع الاستبيان لعينة عشوائية منتظمة وقدرت بـ 88 % من حجم العينة ومن اهداف هذه الدراسة : التعرف على اتجاهات المعلمات السعوديات، الكشف عن وجود إتجاه للمعلمات نحو التقاعد المبكر . ونتج عن هذه الدراسة :

- وجود اتجاه قوي نحو التقاعد نتيجة صراع الدور والهروب من الضغوط والقلق واللجوء إلى التقاعد المبكر من أجل الغهتمام بشؤون الأسرة .
- وجود غتجاه ضعيف بين رضا المعلمة والعمل .
- وجود إتجاه قوي بين صحة الجسم وطبيعة العمل مما يؤثر على إتجاهها نحو التقاعد المبكر . (اللعبون جميلة محمد، 1418، ص ص 25-29).

8- **دراسة** : تحت عنوان " **العلاقة بين نظام التقاعد وهيئة التدريس والاستثمار البشري** " دراسة ميدانية ملك عبد العزيز الجامعة السعودية، من إعداد الباحث : تبناك منصور، سنة الدراسة :

1416، شملت العينة على 223 عضوا من هيئة التدريس، وكانت عينة عشوائية منتظمة قسم الاستبيان على 3 جامعات : جامعة الملك عبد العزيز، أم القرى، الجامعة الإسلامية . وكان هدف هذه الدراسة :

- التعرف على نظام التقاعد والا.... كطاقة منتجة.
- الكشف عن المورد البشري في المنظمة .
- التعرف على أنظمة المعلومات حول انواع العمل التي يختارها العامل ضمن تسيير الموارد البشرية كتحليل العمل والوظيف ... الخ لأنها تدخل في ميول العامل نحو إخبار مهنة المستقبلة وما تحمل له من إمتيازات .

ونتج عن هذه الدراسة : ان أعضاء هيئة التدريس يفضلون التقاعد في سن 60، وهذا ما يفسر الاتجاه السلبي للتقاعد المبكر، لان العامل هو مورد بشري استماري يجب المحافظة عليه لأن فقدانه للعمل قبل السن النظمي يؤدي إلى هدر في القوى التربية بما سبب تكلفة باهظة الثمن .

غياب المعلومات عن المهنة مما يؤدي إلى اللجوء إلى تقاعد المبكر . (تنباك منصور، 1416، ص 48).

ثالثا : الدراسات المحلية :

9- **دراسة** : تحت عنوان " **إتجاهات المعلمين نحو التقاعد المبكر لدى المعلمين**"، دراسة ميدانية للمدارس الابتدائية ببوسعادة من إعداد الطالب فرحات محمد قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، سنة الدراسة 2011-2012 .شملت علي 64 معلم ومعلمة تم اختبارها عن طريق العينة القصدية وتم اختيار المعلمين على نحو 06 ابتدائيات . وهدفت هذه الدراسة لـ : هو التعرف اتجاهات المعلمين نحو التقاعد وميل المعلمين باتجاهات السلبية والايجابية نحو وضع معيار لاتجاهات وفقا للعامل الجزائري .

ونتج عن هذه الدراسة : أنها أكدت على وجد صحة الفرضيات وجود اتجاه نحو التقاعد المبكر في بعده الاجتماعي والنفسي، ووجود اتجاه نحو التقاعد المبكر ببعده الوظيفي والمادي ووجود اتجاه نحو التقاعد المبكر ببعده الصحي والجسمي .

10- **دراسة**: تحت عنوان " **ضغوط العمل وآثارها على التقاعد المسبق في المؤسسات التربوية الجزائرية**" دراسة ميدانية لمتوسطتين عائشة الباعونية ونصر الدين ديني ببوسعادة ولاية المسيلة، من إعداد الطالبة : امساعد عائشة إشراف الدكتور رحاب المختار، قسم علم الإجتماع، تخصص عمل وتنظيم، سنة

الدراسة 2012-2013 .شملت العينة الدراسة 11 معلما واستعملت العينة القصدية، حيث تم توزيع الاستبيان على متوسطتين مختلفتين 06 من المتوسطة الأولى عائشة الباعونية و 08 من المتوسطة الثانية نصر الدين ديني . استخدم المنهج دراسة حالة ومن أهداف الدراسة :

- التعرف على ضغوط العمل ومصادره .
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ضغوط العمل والتقاعد المسبق .

ومن اهم النتائج المتوصل إليها :

- أغلب الأساتذة لهم دراسة عن أضرار العمل داخل المؤسسة ولا يستطعون تجاوزها فيفضلون اللجوء إلى التقاعد المبكر .
- غموض الدور وعدم التكيف مع متطلبات والميول والقدرات مما يشكل ضغوطا نفسية حادة ويجبرهم إلى اللجوء للتقاعد المبكر .
- توتر العلاقات بين المرؤوسين والمفتشين الذين لا يقومون بدورهم وسوء الاتصال التنظيمي.
- عدم مشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى عدم عدالة تنظيمية مما يؤدي إلى اللجوء للتقاعد المبكر . (امساعد عائشة، 2013، ص ص 18-23).

11-الدراسة التي جمعت بين الحوافز والتقاعد المبكر :

هناك دراسة جمعت بين متغيري الدراسة تحت عنوان " الحوافز والتقاعد المبكر لدى المعلمات الكويتيات"، من إعداد الباحث : الطحيح السالم، سنة الدراسة 1993 حيث شملت العينة على 890 معلمة وهدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أنظمة الحوافز المطبقة على المعلمين .
- الكشف عن العلاقة بين الحوافز والتقاعد المبكر لدى المعلمات الكويتيات .
- التعرف عن الأسباب المؤدية على التقاعد المبكر .

ونتج عن هذه الدراسة :

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر.
- عدم تطبيق الحوافز بالعدل يؤدي إلى اللجوء للتقاعد المبكر .
- ضرورة التعرف على الأسباب المؤدية على التقاعد المبكر .
- ضرورة إجراء دراسات عربية مكثفة لأصحاب الإختصاص بين الحوافز والتقاعد المبكر من اجل تحسين المستوى والاداء الإداري على المستوى المحلي او الاقليمي وحتى المستوى العربي . (الطحيح سالم، 1993، ص 40).

خلاصة :

من خلال عرض الدراسات السابقة حاولت الوقوف على أهم الدراسات التي تناولت الحوافز والتقاعد المبكر لان كل متغير له أسبابه ومؤشراته وأهم المتغيرات التي تؤثر فيه . وهي دراسات مرت بسلسلة من التجارب للحصول على أدق النتاج وذلك من أجل المساهمة في تطوير العنصر البشري لماله من مكانة أساسية لمختلف الوظائف حيث أن الفاصل هو الهدف الأساسي والمسير الفعال لكل منظمة . لذا يجب على كل باحث ان يهتم بكل أبعاده ومكوناته لأن نجاح كل منظمة مرتبطة بكفاءة العاملين مما يؤدي إلى الإنتاج والأداء وحسن السير .

الفصل الثاني:
الحوافز

تمهيد

1- التطور التاريخي للحوافز

2- تعريف الحوافز

3- نظريات الحوافز

4- أنواع الحوافز

5- أهداف الحوافز

6- العوامل المؤثرة في الحوافز

7- أثار الحوافز

8- أسباب الحوافز

9- موقع الحوافز

10- شروط الحوافز

11- طرق دفع الحوافز المادية

12- المستفيد من نظام الحوافز

13- أساليب تطبيق نظام الحوافز

14- خطوات تصميم نظام الحوافز

15- علاقة الأجور والرواتب بنظام الحوافز

16-الصعوبات التي تواجه الحوافز

خلاصة

تمهيد :

إن العنصر البشري يتوقف على الكثير من المتغيرات ومن اهمها التحفيز الذي يعتبر المفتاح الحقيقي للأداء أي نشاط في المنظمة، ويحكم عليه بالاستمرارية والتفاني لأن الحوافز هي تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وإنتاجيته وهي متعددة ومتنوعة، فمنها المادي الملموس أو المعنوي، فالمعرفة الجيدة للمنظمة للأسباب الحوافز وأهميتها يعمل على تطويرها وتميزها، كما تعمل من جهة أخرى على كسب ثقة العاملين فيها .

لذا سيتم في هذا الفصل بعرض المعلومات حول الحوافز من خلال التعرف عليها وعلى أنواعها وطرقها وأثارها، والهدف هو التوضيح والتفسير لضرورتيها داخل أي تنظيم كان والوقوف على أهم مبادئها وأساليبها.

1-التطور التاريخي للحوافز :

برزت الحركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الثامن عشر، حيث قامت جميع الدراسات والبحوث بدراسة الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل أساسية لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوادث .

المرحلة الاولى المرحلة التقليدية (1880-1930) :

تمثل هذه **المرحلة النظريات التقليدية** في الإدارة وتعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية فقد اعتمدت على تجميع عدد كبير من العمال في المصنع، ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، التوسع في استخدام الآلات وإجلالها بالعمال اتسمت هذه المرحلة بغياب التحفيز ونظرت إلى العامل كأنه الآلة تنتج فقط.

ولقد نظرت **المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر** أن الفرد كسول ويجب تحفيزه وإشباع حاجاته المادية فقط وتعد هذه المرحلة هي مرحلة الحوافز المادية كما ركز نظرية فريدرك تايلور في سياسته التحفيزية على الأساس المادي والتي تعتمد على استخدام الحوافز لإغراء العمال إلى تأدية العمل بطريقة المطلوبة أو المعدل المطلوب واستخدام الحوافز لتشجيع العمال على العمل . (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 40) .

ورغم هذه التحفيزات المادية الموجودة إلا أن العامل كان يحتاج إلى نوع آخر من تحفيز وهو ما يعرف بالتحفيز المعني والذي نادت به **مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)** . اعتبرت هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، اهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس، حيث يكون العامل يعمل داخل الجماعات وبالتالي فإن هذه المدرسة نظرة إليه نظرة إنسانية عكس نظرية التايلورية فهي تنظر إلى منظمة على انها وحدة اجتماعية قبل أن تكون وحدة اقتصادية، لذا يجب ان يكون التشجيع والتحفيز من الجانب المعنوي أولا وبعدها التحفيز المادي ثابتا وبالتالي يكون منح الحوافز في مدرسة العلاقات الإنسانية معنويا ثم ماديا . (صلاح الدين عبد الباقي، 1995، ص 15) .

ومع ظهور المنافسة في الإنتاج سعت المنظمات إلى البحث عن أفضل الطرق وتطبيق النظريات للوصول إلى أهداف المنظمة ومن بين **النظريات الحديثة هي نظرية الأهداف والنظم** وهي التي تسعى إلى تحقيق التكامل والإنسجام بين افراد العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها عن طريق العاملين فيها، ولكي يتحقق هذا التعامل والانسجام يجب أن نقوم على تطبيق النظام المفتوح وليس المغلق وربط الحوافز بالنتائج المحققة، ووضع خطط حوافز ومن بين هذه الخطط المحفزة أن أغلب الباحثين اتفقوا حول نقطتين رئيستين في نظرية الأهداف والنظم أن الأداء داخل المنظمة لا يتحقق إلا بتحقيق الأهداف، وأن الأهداف يعتمد على جانب النظام المفتوح .

وهكذا فإن هذه النظرية اعتمدت على أن التحفيز هو المقوم الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة خاصة مثل رفع الروح المعنوية وهذا النوع من التحفيز يسمح بالبقاء العمال في المؤسسة، فيحث ان الحوافز المادية وخاصة المشاركة في الأرباح تمثل التطور العمال ويضمن الاستمرار داخل تلك المنظمة . (فؤاد القاضي، 2002، ص 12).

وهكذا برغم من اختلافات وجهات النظر بين المراحل التاريخية إلا انها اشتركت في موضوع واحد وهو الحوافز لأنها تبقى المحفز الرئيسي لكل تفعيل تنظيمي بكل مستوياتها فالعامل يبذل جهدا ونشاطا مما يدفعه التحفيز المادي والمعنوي فالمعنوي يتمثل في الثناء والتشجيع والمادي يتمثل في منح الزيادات والعلاوات ورفع الأجر والراتب وغيرها.

وهكذا فإن نظام الحوافز مر بعدة مراحل تاريخية وكانت كل مرحلة منها تهدف إلى الكشف عن نظام الفعال يرضي العامل حيث كانت كل مرحلة تنتج نظرية تبني وفق موقف معين وهذا ما سوف نتطرق إليه في بعض التعريفات المختلفة .

2-تعريف الحوافز :

لغة: يشير مصطلح الحوافز إلى خَفَزَ أي دَفَعَهُ، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأينه منحفزا أي مستعجلا (رضا أحمد، 1985، ص122)

اصطلاحا: هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (مهنا محمد فراد، 1976، ص 214)

تعريف آخر: هي عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطرائق ايجابية أو سلبية تهدف لزيادة الإنتاج ومعدلاته وتحسين آدائه (الطخيس ابراهيم، 2001، ص109)

تعريف آخر: هي الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات الأفراد العاملين، وتوجيه سلوكهم على نحو معين (المجدوب فاروق، 2002، ص342)

تعريف أيضا: هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل المستخدمة من قبل المنظمة في محاولة التأثير على الرغبات والحاجات (kilha diweris, 1990, p638

لقد أخذت الحوافز عدة تعريفات مختلفة، حيث تشير المفاهيم الأساسية أن للغنسان طاقة داخلية كامنة وتبقى ساكنة حتى ما ياتي من يحركها ويثرها وهي أن الحوافز ترجمة لأهداف معينة وحاجات ورغبات تحتاج على إشباع ومن بين هذه التعريفات مايلي :

تعريف ميشل ارمسترونج: التحفيز هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده المنظمة وتحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال المكافأة وتوفير فرص التعلم .

ويعرف أيضا : الحوافز هي كل العوامل لحث الموظفين على العمل الجيد. (علاني حسن، 1993، ص 510).

وتعرف أيضا : هي جميع الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية . (القربوني محمد قاسم، 1989، ص 301) .

التعريف الشامل :

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التاثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم . (أبو كشك محمد أبو تايف، 2006، ص 133) .

وللحوافز نوعان :

الحوافز المادية هي : هي جميع أنظمة التعويضات مثل الرواتب، الأجور، العلاوات تدفع مباشرة وبطريقة غير مباشرة وتكون كذلك المشاركة في تقسيم الأرباح .

الحوافز المعنوية : تتعلق بالأنظمة التي تتمثل بالشكر والثناء الانتماء والترقية وحصول على الكؤوس ولوحات الشرف . (حسن امتثال، 2002، ص 78) .

لذا فإن التعريفات اخذت عدة أشكال وكلها تصب في مجرى واحد ان النظريات المختلفة عدة أفكار لتحول إلى نظريات وهذا ما سوف نتعرف عليه في العنصر التالي وهي نظريات الحوافز .

3-نظريات الحوافز :

لقد تطورت الافكار حول الحوافز حيث أصبحت هذه الافكار عبارة عن فرضيات ودراسات تجريبية مما أعطت نتائج والتي وضعتها في صورة نظريات ومن بين هذه النظريات .

نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow :

حدد خمسة انواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا حيث يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا ثم يرتقي إلى المستوى الأعلى وهي :

- **احتياجات فسيولوجية** : وهي الحاجات الأساسية يحتاجها الإنسان ليعيش وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، وكذا فغن المؤسسات يجب ان تلبي الدخل المادي الكافي لتدعيم موظفيها وتحقيق هذه الإحتياجات .

- **الحاجات الأمنية** : يحتاج الإنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر والتهديد فهو دائما يسعى إلى العمل لتوفير السكن الآمن والصحة المستقرة وتأمين الصحي ووجود معاش التقاعد لتأمين حاجاته الإجتماعية والإحساس بالاستقرار وعدم الخوف والقلق .

- **الحاجة إلى الإحترام أو التقدير** : بعد توفير الحاجات الفسيولوجية والأمنية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وتقدير الناس وكذا الحصول على وضع متميز لذا فإن منح المكافأة للعمال وتقدير المجهود ماديا ومعنويا هو من الامور المحفزة او منح ترقية في مركزه يشعر العامل بالتقدير من الآخرين .

- **الحاجات الإجتماعية** : هي تعرف أيضا بالانتماء وهو وجود جو جماعي وتشمل الانتماء إلى الأسرة او المشاركة مع الاصدقاء والزملاء في العمل او خارجه، أو وجود جو جماعي داخل المنظمة كتنظيم لقاءات اجتماعية وغيرها .

- **الحاجة إلى تقدير الذات** : بعد تحقيق الاحتياجات السابقة فإن الفرد يقوم بالبحث عن تحقيق الذات وهو تقديم أحسن و أجود ما عنده ويستغل كل طاقته فيبدع ويطور إلى حدود عالية جدا . (علي غزي، 2002، ص 10) .

نظرية إي أرجي "ERG " :

هذه النظرية تشبه نظرية " ماسلو " ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع :

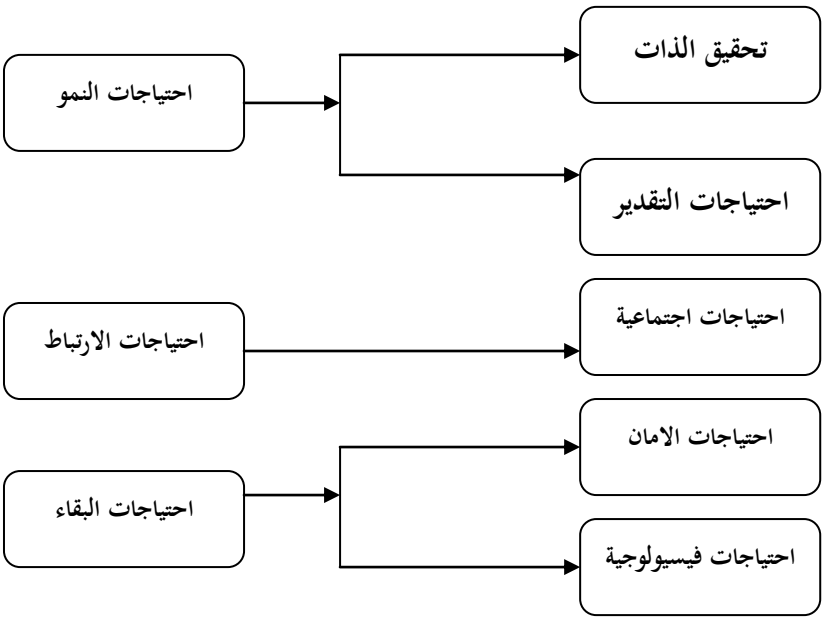
- **احتياجات البقاء** : وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية وإحتياجات الأمان في النظرية السابقة .

- **إحتياجات الارتباط**: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة .

- **احتياجات النمو** : وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة .

أي أن الانسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي وتحقيق إنجازات والحصول على التقدير .

شكل رقم (1) أساسيات نظرية ماسلو مع أي أرجي



نظرية العاملين لهيرزبرج Herz Berg Theory :

تتلخص هذه النظرية بأن هناك مجموعتين من العوامل :

المجموعة الاولى : وهي التي يسمها هيرزبرج العوامل الصحية الأساسية وتشمل :

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل .
- عدالة نظم المؤسسة .
- المنزلة المناسب وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل : المكتب المناسب .
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر مميزات مثل علاج والاجازات .
- الاشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل .
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل .
- ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الامان وتوفير ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين .

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل هي عوامل يجب توفيرها للعامل لتجعله راضيا .

المجموعة الثانية : والتي يسمها هيرزبرج العوامل التحفيزية وتشمل :

- التقدير والاحترام من الرؤساء والزملاء .
- فرص الترقية والتطور وإتخاذ القرار وقيادة الآخرين .
- وجود فرصة للإنجازات والابداعات .
- توزيع جوائز وعلاوات .

إذن هذه النظرية قد جمعت بين العوامل الصحية للعامل والعوامل التحفيزية حيث ربطت بين الرضا والتحفيز وهما نقطتان أساسيتان في بقاء العامل في المنطقة وخلق دافعة له في الإنتاج وانه إنسان له حاجات ورغبات يجب تلبيته له كإنسان له إحترامه وفكر وله تأثير على مستوى المنظمة التي ينتمي إليها . (حسن عادل، 1978، ص 54).

نظرية التوقع فيكتور فروم Victor Vroom 1964 :

تركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى عوامل الداخلية والخارجية، كمحرك للسلوك الانساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبرا عاملا قويا في دفع الإنسان إلى إتخاذ القرار وسلوك معين، أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية، فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي به إلى إلقاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك الحالي سوف يؤدي إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابع من داخل الفرد او من بيئة العمل المحيطة، بل أنه يمكن في النتائج المتوقعة في المستقبل . ولقد أثبتت الدراسات الحديثة مدى صحة هذه النظرية والعلاقة بين الجانب الإنساني يؤثر على إنتاجية العمل والتي تتحسن كلما تحسنت عناصر المتعلقة بزيادة الرغبة في العمل ويمكن تبسيط هذه العلاقة كمايلي :

الرغبة في العمل (الظروف المادية للعمل + الظروف الاجتماعية في العمل + الحاجات والرغبات المتعلقة بالعمال) x احتمال تحقيقها

(الصديق منصور بوسنينة، 2003، ص 315)

نظرية العلاقات الانسانية التون مايو Elton Mayo :

توصلت هذه الدراسة ان الفرد من أهم العناصر الإنتاجية لذا يجب ان يعطي جزئا من الرعاية والاهتمام به أولا ثم المنظمة ثانية، حيث أقرت هذه النظرية ان الحوافز المعنوية لها تأثير كبير على دافعية الافراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية بل أن الجزء الكبير منها معنوي ولا تشبعه الحوافز المادية . (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 79) .

نظرية الإنجاز ديفيد ماكيليلاند :

يشير أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار فطاقة الإنسان الكامنة تكون داخلية وكامنة وتكون ساكنة حتى يأتي أحد ما ويحركها او يثيرها وهو ما يدعي بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين فإذا تحقق الهدف يؤدي إلى إشباع الحاجة وترى هذه النظرية أن للفرد أربع حاجات رئيسية وهي:

- **الحاجة إلى القوة** : وهم الأشخاص الذين يبحثون عن فرص لكسب مركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .
- **الحاجة إلى الانجاز** : وهم الأشخاص الذين يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق .
- **الحاجة إلى الإنتماء:** وهم الأشخاص الذين لديهم فرصة وقوة في تكوين علاقات صداقة وعمل والتفاعل المتكرر مع زملاء العمل .
- **الحاجة إلى الاستقلال** : وهم الأشخاص الذين لديهم الاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي ويفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم الراحة والأمن والاستقرار والرفاهية .

نظرية x.y دوغلاس ماكر يجور:

يرى صاحب هذه النظرية أن الفئة الأولى للمدراء (x) انهم ينظرون على العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون ان الاجور والمرتبات والحوافز انها وسيلة ضغط على العاملين وان تتخذ وسائل العنف والتهديد والرقابة المحكمة وهي فلسفة الضغط من أجل الحصول على الحوافز.

اما مدراء y : فهي تنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية وضرورة إعطاء العامل الحرية وتحمل المسؤولية والأخذ بمبدأ تفويض السلطة ومشاركة في إتخاذ القرار وهي حوافز معنوية تؤدي للعامل بالانتاج والرضا. (لوكيا الهاشمي، 2006.ص 93).

نظرية اليابانية " وليم اوشي ":

تسمى بنظرية (Z) حيث ترى هذه النظرية أن الإدارة الجيدة تحتضن العاملين لكل مستويات المنظمة دون استثناء ويعملون على أنهم أسرة واحدة ويراعون ضمائرهم أثناء أداء المهام والوظائف ويسعون إلى تحقيق هدف المنظمة بحماس أكبر . (عبد الوهاب علي، 2000، ص 35) .

وهكذا فإن جميع النظريات أولت إتباع مناهج علمية في توضيح أفكارها وكذا عرض مواقفها ولكل نظرية تهدف إلى تحقيق الحوافز سواء المادية والمعنوية وغيرها من أنواع الحوافز وهذا ما سوف نتعرف عليه في العنصر الموالي وهي أنواع الحوافز .

4-أنواع الحوافز :

عادة تستخدم المؤسسة انواع عدة من الحوافز وهي تختلف بين الافراد حسب التدرج الوظيفي ومدة عمله ومكانته الادارية وكذا تدخل امكانيات المؤسسة وفلسفتها الحوافز الممنوحة وحتى تصنيفاتها ويمكن تقسيمها إلى :

الحوافز المادية :

وهي كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي او عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الانتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر حيث تعتبر العلاولات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي ويدخل فيها

- **الاجر** : يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد مع ما يبذله العامل من مهارات العملية .
- **المكافآت التشجيعية او الإنتاجية** : وهي ما يعطي للعامل لقاء قيامه بعمل متميز او تحقيق مستوى معين من الإنتاج .
- **الزيادة السنوية** : هي الزيادات التي تمنح للعمال نتيجة وجود إنتاج كبير ووفير تمنح بشرط وهي كفاءة ونشاط العامل ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية .
- **مشاركة في الأرباح** : تعرف بتوزيع الارباح وهي النسبة المئوية من الأرباح السنوية تحددها المؤسسة يتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية وعلى أساس الأرباح الصناعية، وتكون هذه الحوافز نقدية .(معمر داوود، 2007، ص 102).
- **ديمومة العمل** : يعتبر عنصر العمل مصدر الرئيسي دخلا لمعظم أعضاء التنظيم بحيث أن ممارسة العامل لعمله في المؤسسة يحفز العامل للأداء في العمل وزيادة في نشاطه واستمراره وبذل المزيد من الجهد. (عمر عبد الرحمان الباقي، 1996، ص 209).

الحوافز المعنوية :

يقصد بها الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية او الجماعية وهي مرتبطة بالحالة النفسية والشعورية هدفها رفع المعنويات وقد اثبت الكثير من الأبحاث والدراسات ان قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل لها نتائج إيجابية واثبتت نجاحها وتكون على أشكال مختلفة اهمها .

- **تقدير جهود العاملين** : وذلك بمنح شهادات تقديرية للذين يحققون مستويات من الإنتاج وتقدير الجهود عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحات شرف والتي تعلق في مكان بارز في المؤسسة .

- **إشراك العاملين في الإدارة** : يقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة يساهمون بآرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الاسهام في رسم سياستها وإتخاذ قرارتها، وهذا بغرض إشعار العامل او العاملين باهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا .

- **توسيع العمل** : وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل يكون ضمن نطاق تخصصه الاصلي وعلى نفس مستوى الإداري وهذا ما يزيد في الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيز الافراد على أداء أعمالهم . (عمر عبد الباقي، 1996، ص 212) .

- **فرصة الترقية** : تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية من جهة وكذا تشكل دافع وحافزا للوصول إلى مكان وظيفته تحقق له مركزا إجتماعيا أعلى .(خالد الهيثمي، 1997، ص 319) .

فأنواع الحوافز تؤثر على العمال سواء من الناحية التنظيمية وحتى النفسية كما أن أهداف الحوافز تلعب دورا كبيرا ضمن أهداف الإدارة والقيادات وهذا ما سنتعرض لأهداف الحوافز .

5-أهداف الحوافز :

تعتبر الحوافز اداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة لتنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم وطموحاتهم وإنتاجهم وعمليات المنظمة . (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 155).

أهداف الحوافز على مستوى الفرد :

- **التقدير** : وهو إعتراف بقيمة ما ينجزه العامل فإذا كان إيجابي فإن حوافز تكون إيجابية وإذا كان أداء او سلوك العامل يكون جزاء من صاحب العمل غما الردع أو التأديب أو الفصل .

- **أداة للتغذية المرتدة** : وهي نتائج عملهم ورد فعل العمال ومعرفة البيانات والمعلومات على أداء وإشباع حاجاتهم ويكون عن طريق تقييم الأداء .

- **الدعم المالي** : وهي تدخل في التعويض المالي في جو العمل وهو ما يساعد العامل على إشباع جميع إحتياجاته المالية .

- **تحمل المسؤولية** : وهي الالتزام في تحقيق الأهداف وتحقيق المكانة الاجتماعية وحصول على حافز يضمن له الارتقاء في الوظيفة نتيجة الالتزام والتفاني كلها تعمل على إنجاز الأعمال بالفخر والثقة .

- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالاهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

- **تنمية المهارات بين افراد الجماعة** : تهدف الحوافز الجماعية لذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل . (عبد الفتاح المغربي، 2000، ص 294) .

أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة :

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية** : تسهم الحوافز لتأثير الضغوط بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المؤسسة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يتطلب بدوره استغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة

- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز والموارد البشرية** : وهي تخطيط الموارد البشرية تحليل الوظائف الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، المنافع، الأجور، الترقيات، كلها تؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

- **المناخ التنظيمي المناسب** : تهدف الحوافز على تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة .

(Borgorou, 1982, p75)

رغم الاهداف التي تحققها الحوافز بمختلف مستوياتها إلا أن هناك بعض من العوامل والتي بدورها تؤثر على هذه المستويات وهذا ما سوف يتم عرضه في العنصر الموالي حول العوامل المؤثرة في الحوافز .

6-العوامل المؤثرة في الحوافز :

تتأثر الحوافز بعدة من العوامل التي يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط لأنظمة الحوافز :

- **على المستوى الدولي** : تتأثر الحوافز بعاملين أساسيين هما سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها والنظام السائد الذي يتأثر به الافراد والمجتمع الذي يحدد رغباتهم وحاجاتهم واولوياتهم .

- **على مستوى المنظمة** : يتأثر الحوافز بثلاث عوامل أولها الجهاز الإداري وثانيا نوع العاملين وثالثهما الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها على التأثير بسلوك العاملين وحثهم وتشجيعهم على حسن الأداء وتنفيذ الأوامر برضا والارتياح وليس عن خوف وعقاب والمفهوم الإداري أن تكون قيادة ديمقراطية ومن أهم الجوانب التي يرعاها القائد المحفز

  - الاهتمام بالعامل وتحفيزه وقت دوام العمل .
  - توزيع العمل حسب قدرات الموظفين .
  - مشاركة الموظفين في إعداد الخطط واتخاذ القرارات . (نور الدين شوقي، 2005، ص 95)

- **على مستوى الاتصال** : عن افضل إتصال هو الاتصال المباشر والمقابلة الشخصية . ومن مزايا الاتصال المباشر :

  - يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز .
  - تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار .
  - زيادة الاحتكاك نتيجة الاحتكاك والتفاعل.(عبد الحميد الفتاح المغربي، 2000، ص 296)

ظروف العمل :

إن الظروف المادية مثل توفير الشروط الفزيقية وتوفير المرافق وأجهزة العمل خاصة الحديثة وإتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب ان تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كانت ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

الجوانب التنظيمية :

ونعني به أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي وتدور الحوافز التنظيمية في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والاجتماعية والنفسية، كما أن الجانب التنظيمي يعكس سياسات العمل وإجراءاته كما أنها لها مردود على الاقتصاد الوطني. (عبد الوهاب علي، 2000، ص 59).

بما ان الحوافز عوامل مؤثرة على جميع المستويات وعلى جميع المعنيين بالحوافز فهي لها آثارها الايجابية وحتى السلبية تبعثه من شعور داخل العامل وهذا ما سوف نتطرق إليه في أثار الحوافز الايجابية والسلبية .

7-أثار الحوافز :

تنقسم الحوافز من حيث أثارها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية :

الحوافز الايجابية :

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة . (عبد الوهاب علي، 2000، ص 60) .

الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الافراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الاجور، منح الأكفاء، علاوات استثنائية، ثبات العمل وإستقرار الفرد في عمله .

والحوافز الايجابية تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

والحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيدا من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافاة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التاثير الايجابي في السلوك ولكن إذا اتفق شرطان هما :

- أن تكون الحوافز مرتبطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا تبعا لذلك حجم الحافز .

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجاته معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة وتهدف الحوافز الايجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الايجابية . (هاشم فؤاد، 1980، ص 287).

- إشعار الفرد بإنجازه .

- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين .

- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في العمل .

- استقرار العامل في عمله .

- توفير فرص الترقية للموظفين .

- اعتراف بكفاءة الفرد في عمله .

- منح بعثات تدريبية داخلية أو خارجية .

- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم .

- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل شروط الفزيقية وتوفير المعاملة المناسبة . (نفس المرجع السابق، ص 2889) .

حوافز السلبية :

هي الحوافز المستمدة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى قيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به على الهدف المنشود والمرغوب به .

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ومن الناحية العلمية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل

وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل .

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين .(نفس المرجع السابق، ص 18)

وتتمثل الحوافز السلبية (فؤاد سالم، 1989، ص 15) .

- الإنذار والردع فالعقاب دون توضيح أسبابه يولد الخوف بين العاملين .
- الخصم من الراتب يجعلهم يشعرون بالخوف وإعادة الوقوع في الأخطاء مرة ثانية .
- الرحمان من العلاوة .
- الحرمان من الترقية .

ويرى الكثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد سلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل . (حنفي عبد الغفار، 2002، ص 456) .

يعني أن للحوافز دورا في غطاء آثارا نبوعها الايجابية وتساعد المنظمة من ممارسة الجزاء أو العقاب، فالمنظمة دائما تسعى إلى تحقيق ما هو أفضل لها ولعمالها ومن بين الخطوات التي تقوم بها هي البحث عن الأسباب لمنح أو عدم منح الحوافز وهذا ما سوف ما نتعرف عليه في العنصر أسباب الحوافز .

8-أسباب الحوافز :

هناك جملة من الأسباب تدفع بالمنظمة بأخذها بعين الاعتبار لما تلعبه من آثار عميقة سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد العاملين بها ومن بين أهم الأسباب التي تقوم بها المنظمة لزيادة الحوافز هي :

1- **دراسة عوائد المؤسسة** : وذلك بقيام بدراسات ميدانية وتقنية للبحث في الأسباب التي يجب ان تزيد من الحصول على عوائد أكثر ربحا وإنتاجية. والكشف عن نقاط القوة والضعف في المستويات

التنظيمية لأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة الأرباح وتوفير رؤوس أموال وبالتالي تقدم على شكل حوافز مادية للعمال مما يزيد من الدافعية في العمل.

2- **دراسة العمال** : وذلك بدراسة أسباب التي تؤدي إلى زيادة تحفيز العامل سواء تكون على المستوى المادي أو المعنوي أو البحث عن الطاقات وتفجيرها من خلال استغلال إمكانياتهم المكبوتة وتوظيفها ضمن قدراتهم وميولاتهم والوظائف التي يرغبون في ممارستها، وبالتالي فغن منح الحوافز المناسبة تكون وفقا لدراسة مناسبة تساوي الجهد نحو الوظيفة التي يؤديها وبالتالي يكون على أساسه المنح الحافز المناسب سواء مادي أو معنوي .

3- **دراسة رضا العاملين** : هذا الجانب يساعد على حل الكثير من المشكلات التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات التكاليف والنزعات العمالية وغيرها، فإن تعرف المؤسسة على هذه الأسباب يؤدي بها إلى تقليلها وذلك عن طريق منح الحوافز المادية كمشاركة في الأرباح او الحوافز المعنوية كمشاركة في اتخاذ القرار قد تؤدي إلى تخفيض التوتر لدى العامل مما يجعله أكثر استعدادا للمواجهة المشكلات القادمة ما دام يقابله تحفيز . (عبد الفتاح المغربي، 2000، ص 294) .

لذا فدراسة أسباب الحوافز تساعد في التحكم في المنظمة من خلال زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة في الأرباح وكذا يضمن تحريك السلوك وتعزيزه وتوجيه وحتى تعديله أو تغيره أو إلغائه، كما أن للحوافز موقع على مستوى المنظمة والعامل وهذا ما سوف نورده من خلال التعرف على موقع الحوافز .

9-موقع الحوافز :

يظهر هذا التقييم للحوافز باعتبارها حوافز مباشرة أو غير مباشرة

حوافز مباشرة :

وهي التي يشعر بها الفرد شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تسجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي :

- **حوافز مالية** : وهي المكافآت الإنتاج والمنح والأجور فالأجر بعد حافزا إلا اشعر العامل بان أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد والأجر يدفع بعدة طرق مختلفة من بينها الأجر قدر الإنتاج وأساس الوقت وعلى أساس مدة الخدمة على أساس الحاجة .

- **حوافز عينية** : مثل العلاج المجاني، خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية .

- **حوافز معنوية** : تتمثل في الكؤوس، لوحات شرف، المدح، أوسمة، ... الخ .

حوافز غير مباشرة :

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على إتقان العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الحوافز تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا .

- **ظروف العمل ملائمة** : وهي شعور بالأمان والاستقرار وسيادة علاقات المودة والمحبة بين العمال .

- **التكوين** : يعتبر من الحوافز الغير مباشرة تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين وشعورهم بانتماء في العملية الإنتاجية ومستوى تنفيذ الأعمال المختلفة . (عمر وصفي عقيلي، 1991، ص 228) .

لذا فموقع الحوافز مهم لنفسية العامل فهو قد يعطي قرار عن رضاه على المنظمة وما تقدمه له من منافع وللحصول على هذه المنافع يجب أن تحقق بعد الشروط وهي :

10-شروط الحوافز :

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها يجب أن تراعي الإدارة شروط هامة وهي :

- إتقان اهداف العمل مع اهداف العمال .
- أن توافق الحوافز الوظيفة وميول العمال وقدراتهم .
- تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.
- ان تتوجه الحوافز إلى الأداء الجيد .
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الإدارة بالوفاء والالتزام في تقريرها للحوافز ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقننها.
- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تؤثره على شخصية العامل فتكون شخصية متفائلة تعكس روح ايجابية على العمل والأداء المتميز ويكون ذلك ما يسمى علاقة انسانية مهنية جيدة .
- تنمية اهمية دور الفرد داخل الجماعة .

- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الافراد .
- إعطاء الحق في الحصول على ترقية عدالة الأجور . (عبد الوهاب علي، 2000، ص 56).

شروط حوافز داخلية :

وهي التي ترتبط بالعامل نفسه، وتشمل الاحساس بمسؤولية الفرد تجاه عمله وما تيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطور من اجل الحصول على التقدير والاحترام وما توفره من معلومات المرتدة عن أدائه . (عاشور صقر، 1996، ص 75) .

فالحوافز الداخلية تحقيق مايلي :

- الاستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة .
- الحصول على معلومات مرتدة في العمل ذاته .

شروط حوافز خارجية :

وهي التي لا ترتبط بالعامل نفسه بل تربط بمصادر المنظمة وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمزايا الاضافية والمشاركة في الأرباح التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة (هاشم زكين 1975، ص 317، 318).

وغالبا ما تكون الحوافز الخارجية على شكل :

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى .
- الترقية .
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء .

شروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية :

يفضل أن ترتبط الحوافز المادية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة او منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق اهداف معينة في الإدارة

فيمكن ان تقوم المنظمة بإعطاء مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن هذا العمل يجب ان يقابله الشكر والتقدير لجميع المستويات سواء من طرف المدرين والمشرفين أو حتى بين العاملين :

- ينبغي أن تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط.
- ينبغي أن تستخدم الحوافز المادية وفقا لبرامج الاختيار أو التدريب والترقية .
- ينبغي على كل مؤسسة او وحدة إنتاجية ان تختار نظاما للحوافز المادية يناسب ظروفها وطاقتها الإنتاجية ورصيدها المالي وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية . (نفس المرجع السابق، ص 320).

11–طرق دفع الحوافز المادية :

العلاوات الدورية :

تعتبر من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال حيث تعمل على إشباع حاجات الأفراد سواء بشكل جزئي أو كلي ويتمثل في :

- تعزيز القدرة الشرائية .
- التغذية، الاسكان، المواصلات، الرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانة)

حوافز او مكافآت الإنتاج :

تكون على شكل يومي أو على أساس شهري وذلك طبقا للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء، والانضباط الوظيفي وما تحققه المنظمة من الأرباح الإضافية مما تؤدي إلى تحسين أوضاع العاملين والرفاهية الاجتماعية . (صلاح عبد الباقي، 1996، ص 359).

المكافآت عن ساعات العمل الاضافية :

تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلة في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية .

توزيع او المشاركة في الأرباح :

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها الإدارة ليجري توزيعها على العاملين ويتم حسابها بطريقة المئوية أي الأرباح الاجمالية او الصافية نهاية فترة الأعمال على النسبة المئوية مما تعكس نسبة

المشاركة في الأرباح وياخذ كل عامل الزيادة حسب جهده ووضعه وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة الانتاج، وتكون كذلك هذه الطريقة مرة في كل سنة .

المكافآت الاستثنائية :

وتكون نتيجة عمل طارئ ومتميز وتكون على شكل رحلة مجانية، سيارة، أجهزة منزلية، مسكن. (إيمان محمد علي، 2002، ص 204).

شروط التي تحقق نجاح الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية التي تلك النواحي التي تكون في جو العمل لتوفير الإشباع والحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وهي تلك العوامل التي تجذب الافراد وتدعوهم للعمل، حيث أنها تساعد على إشباع حاجات الاجتماعية او ذاتية معينة فهي تزيد من شعور العامل بالرقي في العمل وولائه وتحقيق التعاون بينه وبين زملائه وتحسن من العلاقات الانسانية.

طرق دفع الحوافز المعنوية :

إن أهم طرق منح الحوافز المعنوية مايلي :

- الألقاب والأوسمة، اعترافا، إنجازات، الإبداعيات التي حققها العامل .
- خطابات الشكر والتقدير التي توجه العاملين .
- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المجدين.
- تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات .
- الاشتراك في الرحلات والحفلات الترفيهية .
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية .
- فرص الترقية والتقدم وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الارتباط بين الترفيه كهدف وتحسين بالإنتاجية للوصول إلى الترقية تكون أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال المساهمة بالأفكار والتوجهات ضمن مجلس الادارة اللذين ينتمون إليها .

- التعلم ومحو الأمية للعاملين .

- خفض إجازات السكن وذلك ما تقوم به من بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة أصحاب العائلات حيث تعمل على تحديد الايجار السنوي لهذه الوحدات السكنية لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الايجارات السكنية، وكذا الافراد اللذين يقطنون بعيدا عن العمل لمسافات بعيدة لتخفيف من معاناة السفر .

- منح السكن الاقتصادي بأجور رمزية وذلك ان تقوم المؤسسة على دفع علاوة كإيجار السكن . (نفس المرجع السابق، ص 325) .

بعد عرض لأهم موقع الحوافز وشروطها وطرق دفعها وجب التعرف على المستفدين من الحوافز داخل المنظمات وهذا ما سوف اتطرق إليه في عنصر التالي وهو المستفيدون لنظام الحوافز .

12-المستفيد من نظام الحوافز :

ينظر إلى هذا التقييم للحوافز إلى حوافز فردية وجماعية :

- **الحوافز الفردية :**

يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة الانتاجية العامل بطريقة مباشرة حيث يتحصل على هذه الحوافز المادية مباشرة . بعد إنجاز عمله ويعود أصل في نشأة الحوافز الفردية على **فريديك تايلور** الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المؤسسات وفي نفس الوقت زيادة اجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية في حالة امكانية ايجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية انتاجه. (عمر عبد الرحمان عبد الباقي، 1996، ص 214) .

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها : الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية تخصص مكافأة للموظف في الشهر، إعطاء هدية لأفضل موظف او قسم في المؤسسة . (القريوتي، 2004، ص 301).

كما يمكن ان تكون الحوافز الفردية أثار سلبية تتمثل في إثارة المنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة إنتاج بالإضافة إلى توتر العلاقات بين مختلف العاملين . كما أنى تؤثر على تقليل العمل التعاوني والعمل بروح الفريق .

الحوافز الجماعية :

تطبق على العمال الذين ينسقون العمليات الإنتاجية وهي تنمي في العاملين وروح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع وعادة ما يستعمل هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية وتتميز بـ :

- تشجيع العاملين على الاندماج في المجموعة .
- تحمل المسؤولية الجماعية .
- مشاركة الجميع دون استثناء في الأرباح . (عمر وصفي عقلي، 1991، ص 228).

حين يستفيد العامل من حوافز الفردية والجماعية فإنها سوف تترك في نفسه وقعا على حالته النفسية، كما يلعب أسلوب تطبيق نظام الحوافز انطباعا للمنظمة في كيفية تطبيق أساليب فعالة تضمن الموضوعية ودراسة علمية منهجة تكون بعيدا عن العشوائية والتقائية وهذا ما سوف ندرجه من خلال عنصر أساليب تطبيق نظام الحوافز .

13-أساليب تطبيق نظام الحوافز :

يمكن أن نقول انه يوجد أسلوبين رئيسيين هما :

الأسلوب الاول : يعتمد على تحديد العوامل الرئيسية اللازمة لأداء العامل وإعطائها نقاط رقمية حسب أهميتها النسبة مثل : المهارة، الخبرة، الجهد، المسؤولية، ظروف العمل . ومن بين أهم الحوافز هي :

- **الحوافز المالية المباشرة** : وأهمها الحوافز الأجرية .
- **الحوافز المالية غير مباشرة** : وهي ترتبط بجهود العاملين أو المساهمات وتشمل أنظمة المشاركة في الأرباح والبرامج الخاصة بالمعاشات التقاعدية .
- **الحوافز شبه المالية** : وتشمل الحوافز المعنوية مثل : مذكرات الشكر الرسمية والعلنية التي توجه للعامل الجيد أو تعليق صورته وتحسين ظروفهم الاجتماعية ... الخ .

الأسلوب الثاني : يعتمد هذا الأسلوب على درجة وموقع العمل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تجري المقارنة بين مواصفات العمل بالنسبة للوظائف المختلفة القائمة وبين المواصفات القياسية الجيدة مسبقا لتلك الأعمال والوظائف وعلى أساس ذلك يجري تحديد درجة تقييم المهنة .

وقد أظهرت التجارب بان قيام الإدارة بتطبيق أنظمة تقيم العمل بصورة جيدة مع ربط الحوافز الأجرية، يؤدي إلى استقرار العلاقات العمل كما يدفع العاملين إلى تطوير مهاراتهم والتمكن من الانتقال إلى درجات أعلى في سلم تقييم العمل مما يتيح لهم أجورا أعلى وهذا ما يؤدي إلى رفع الإنتاجية بصورة عامة . (لهبيبات الشيخ، 2011، ص 70.) .

يعتبر تطبيق أساليب الحوافز من أهم الأنظمة فهي تقوم على تطبيق هذه الأساليب وفق مستوى الأجر او موقع العمل ضمن الهيكل التنظيمي، ويجب في تطبيق الأساليب إتباع خطوات من اجل تصميم أفضل وهذا ما سوف نقوم به في العنصر التالي وهو خطوات تصميم نظام الحوافز.

14-خطوات تصميم نظام الحوافز :

لإعداد نظام الحوافز وخاصة المادية يجب إتباع مايلي :

دراسة واقع المنظمة : وذلك يجمع المعطيات عن :

- **الإنتاج** : يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم ومهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمل، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو يدوي أو آلي او تجميعي بالإضافة إلى طبيعة العمل .
- **التسويق** : يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذا المناطق البيع وكمية المصاريف وإعلان والتخزين .
- **الظروف والامكانيات المتاحة** : وهي التعرف على الطاقة الانتاجية، الاماكن والمعدات .
- **نظام العمل** : القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجدول الحضور والانصراف والغياب وكذا الايجازات المرضية .
- **التكاليف** : دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة . (لزكيا الهاشمي، 2006، ص 157).
- **العدالة** : يجب أن تكون الاهداف والمعايير ممكنة ومتاحة لجميع العاملين دون استثناء .
- **الشفافية** : أن تكون حوافز بسيطة بقدر الامكان وفي متناول الإدارة او المنظمة وان لا تكون خارج امكانياتها وان تكون وفقا لسياستها وبرامجها المسطرة مسبقا .

- **الانضباط** : ان لا تغير الادارة والمنظمة في كل فترة وأخرى من برامجها والاستخطار المنظمة بنظمها بل يجب ان تتحلى بالانضباط والابتعاد عن العشوائية والفوضى يتضمن العلاقة بين الاداء والمكافأة . (Samir riad, 1998, p18)

وهكذا فإن الأداء دائما يرتبط بالمكافأة وهذا لتعزيز عملية التحفيز ولطالما ارتبطت مفهوم المكافاة بالتقدير المادي وغالبا ما يكن على شكل أسهم أو اجور او رواتب لذا فعلاقة الحوافز بالرواتب والأجور علاقة الحوافز بالرواتب والأجور .

15-علاقة الأجور والرواتب بنظام الحوافز :

لقد ارتبط مفهوم الأجر منذ القدم بمقابل من يبذله الفرد من جهد أو نشاط في الوظيفة التي يؤديها لذا يمكن إعطاء مفهوم الأجر على انه هو ما يحصل عليه الموظف وما يصرفه يوميا أو اسبوعيا .

- **اجمالي الأجر**: هو ما يستحقه العامل من أجر دون خصم الاقتطاعات .
- **صافي الأجر**: هو ما يستحقه العامل بعد خصم الاقتطاعات .
- **الرتب** : هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب . (أحمد ماهر، 2001، ص 186)

برهنت الكثير من الدراسات ومن أهمها دراسة " ألفي كوهن " الذي نشرها في مجلة BUSEN Review سنة 1993 بأن المنظمة التي تريد أن تنجح في أدائها يجب ان تهتم بمسألة الحوافز بدءا بالمرتبات والأجور لانها تحقق الأغراض التنظيمية بجميع مستوياتها .

فعلاقة بين الحوافز بالرواتب والأجور هي علاقة تكامل لما تعكسه من نتائج ومن أهمها : الرواتب والأجور مرتبطة بالأداء فكلما زاد الأداء زاد الانتاج وكلما زاد الانتاج زادت الارباح وبالتالي تزيد الحوافز . (خالد عبد الرحيم الهيتي، 1997، ص ص 267-268) .

العلاقة بين العلاوات والحوافز سواء علاوات استثنائية أو علاوات الكفاءة او علاوات الأقدمية ويجب التفريق بين هذه العلاوات .

- **علاوة الكفاءة** : هي زيادة الأجر او المرتب بناءا على انتاجية الفرد في عمله وتكون على على مدار عام تقريا لأن الفرد قد اثبت انتاجه .
- **علاوة الاستثنائية** : تمنح بسبب أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض أما بالأجر او الراتب .

- **علاوة الاقدمية** : هي تعويض كامل عن عضوية ومدة الفرد في المنظمة وتعبر عن اخلاص لمدة عام .

كل العلاوات تتميز بان تاثيرها تراكمي أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا وتضاف إلى عوائد المستقبل مثل المعاشات التقاعد . (Samir raid, 1998, p 20)

لقد تواجه الحوافز بعض العراقيل في تطبيقها ومنحها لذا يجب على المنظمة تبقى حريصة لتفادي المشاكل التي سوف تواجهها في منح هذه الحوافز او على الاقل تصحيح انحرافات لمواجتها في المستقبل . لذا تم عرض بعض النقاط لصعوبات التي تواجهها الحوافز .

16-الصعوبات التي تواجه الحوافز :

هناك بعض الصعوبات التي تشكل عوائق وعقبات في تحقيق نظام الحوافز من بينها:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- نمطية منح الحوافز وعدم وجود تغير وإيداع ومواكبة التغيرات البيئية .
- عدم دقة تقييم اداء الأفراد والتحيز ووجود الذاتية .
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة للعائد .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وغتجاهاتهم .
- نقص المهارة لدى المدراء والمشرفين في تطبيق الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها . (Green berg Baron, 1998, p99) .

قد تساعد هذه الصعوبات المنظمة التعرف عليها والعمل على تجنبها او تصحيحها مستقبلا، وذلك من أجل تحقيق نمو وتطور المنظمة وإشباع حاجات العامل عن طريق منح تحفيز صحيح وهادف .

خلاصة :

من خلال عرض دراسة الفصل اتضح جليا بعض المعلومات المهمة حول الحوافز فقد تبرز اهمية الحوافز على أنها عملية أساسية في كل منظمة ويجب أن تكون بطرق موضوعية وعادلة في كونها عملية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وتطوير الأداء وشعور المعامل بمسؤولية لذلك يجب أن تكون الحوافز وسيلة من وسائل المؤسسة لها خطواتها وأن تقابلها بالعدالة والمساواة وتمنحهم مكافآت تحفزهم على إنجاز العمل والاستمرار فيه بشكل جيد وفعال .

الفصل الثالث :
التقاعد المبكر

تمهيد :

1-التطور التاريخي لنظام التقاعد

2-تعريف التقاعد

3-نظام التقاعد في الدول

4-أنواع التقاعد

5-أهداف التقاعد

6-العوامل الدافعة للتقاعد

7-أثار التقاعد على العامل

8-الأسباب المؤدية على التقاعد

9-أسس التقاعد

10- المستفيدون من نظام التقاعد

11- أساليب تطبيق نظام التقاعد المبكر

12- خطوات تصميم نظام التقاعد في الجزائر

13- علاقة الأجور والرواتب بنظام التقاعد

14- الصعوبات التي تواجه التقاعد المبكر

15- تهيئة العامل للتقاعد المبكر

خلاصة

تمهيد :

يعتبر التقاعد ظاهرة جديدة في المجتمعات المعاصرة وقد ظهر نتيجة التحولات الصناعية، والاجتماعية وحتى الاقتصادية . ليرفع الظلم والقسوة على العمال اللذين يعملون طوال حياتهم من دون أي ضمانات أو حقوق، فالتقاعد عملية تقوم على منح العامل شعورا ايجابيا كالاحترام والراحة والأمان، ويعتبر التقاعد حق رسمي يمارسه أي عامل أنهكته أعباء العمل ومتطلباته وهو بمثابة المرحلة العمرية من حياة العامل المهنية. وقد نجده في جميع الدول العالم وهذا ما سوف ندرجه في فصلنا الذي نتناوله بجميع تفاصله .

1- التطور التاريخي لنظام التقاعد :

إن فلسفة التقاعد من الانظمة القديمة، وجدت بوجود الانسان وارتبطت برغبته في المحافظة على حياته فهو يسعى دائما إلى الأمن والطمأنينة، والرغبة في وجود وقت لجمع الأموال والثروات وكنز الأموال فهو يسعى إلى التأمين المستقبلي تحسبا للوقوع في الفقر والحاجة .

ولقد تطورت آليات الضمان المالي والاجتماعي والأمن المستقبلي للفرد، مع زيادة تعقيدات الحياة توصلت أنظمة التقاعد لوضع بعض الأسس ومبادئ والقوانين تضمن حق العامل، وقد مر التقاعد بمراحل تاريخية حتى أصبح بهذا المستوى وعلى أنه حق عالمي يشترك فيه جميع عمال العالم وبدون تميز.

فقد شهد العالم العربي بدايته أثناء الحرب العالمية الأولى والثانية، تغيرات شتى على مستوى العمال وكان ذلك نتيجة لظهور الاختراعات والابداعات في المجال الصناعي مما أدى إلى احتياج في اليد العالمة فتية وفتية في آن واحد، وضرورة الاستمرار في العمل إلى ساعات طويلة وحتى شهور وسنوات، وأدى بذلك إلى إنهاك العمال نفسيا وجسديا، يقابله في ذلك الافتقار إلى وجود حوافز مادية ومعنوية معا . مما ادى إلى تدني مستويات العمال وحتى إنتاج وتوفير رؤوس الاموال الناتجة من الأرباح، ونتيجة لهذا فغن القرار الذي يتخذه العامل هو الاستقالة والخروج من العمل بدو حق مكفول .

ومع بداية القرن العشرين وظهور النقابات العمالية والتي كانت تدافع على العمال على زيادة الاجور وخفض ساعات العمل وتوفير وسائل الراحة، وغيرها من الحقوق اصبح الاضراب عن العمل والمقاطعة هو أحد أساليب الضغط الذي يستعمله العامل لاخذ حقوقه بقوة .

وكانت ألمانيا اول الدول التي طالبت بحقوق العمال وظهور ما يسمى بالتقاعد ومقابل معاش وكانت سنة 1889م سنة أول قانون وحدد سن التقاعد آن ذاك بـ 70 سنة . وعرف بالسن القانوني للتقاعد، ثم قامت بتخفيضه إلى 65 سنة سنة 1916م وبعد الحرب العالمية الثانية اتخذت ألمانيا الشرقية السن 65 سنة حق التقاعد للذكور و 60 سنة للنساء .

كما قامت منظمة حقوق الانسان على مناصفة العامل من جميع النواحي وأن له حق في الراحة والتقاعد وكان شعارها " حق العامل ان يعمل برضاه، وبأجر عادل وأن يتسم الراحة " ،كما ساهمت نظرية الحاجات لسم " ماسلو" في التعبير عن حاجات ورغبات العامل في محيطه، وفي حالة غياب هذه الحاجات والرغبات فإن قرار

العامل نحو عمله يكون بالترك له، وإختيار التقاعد المبكر بمثابة الحل الأمثل للبحث عن عمل آخر يحقق له الحاجات والرغبات .

وقد يتعدد اهتمام العامل في موضع إختيار التقاعد النظامي والتقاعد المبكر وهكذا بدا التقاعد يأخذ فكرة الشمولية والعالمية .كما انتشر فكرة التقاعد في الدول الأوربية الأخرى مثل : فرنسا، ايرلندا، النرويج، بريطانيا. (احمد شويل الغامدي، 2001، ص 36).

كما مس نظام التقاعد حتى الدول العربية، فقد كان هو كذلك سبقا في تاسيس له حيث شهد العالم العربي أحداثا تاريخية من حروب ثورات وكان هو الآخر يستغل على أنه يد رخيصة مما ادى إلى ضرورة وضع أنظمة عمل تحميه وتكفل حقه الضائع، كما أن سماحة الدين الحنيف قد أوصت بكفالة العاجز والعاطل وأمر أولى الأمر بتهيئة المناخ المناسب للعامل حتى لا يتعب ولا يمل وأن يضمن له دخل حتى بعد تركه لهذا العمل وهذا ليكون العامل أكثر راحة وإطمئنانا .

ولقد شرعت الدولة العثمانية سنة 1929م مراسيم والبنود التي تضمن جميع الحقوق وكانت البداية عند حماية حقوق الجيوش والخدم وذلك بإعطاء مبالغ مالية بعد نهاية العمل وتعويضهم عن الجهود الجسمية والانشطة التي كانوا يبذلونها .

وكذا عرفت مصر والعراق وسوريا انظمة التقاعد خاصة ومرحلة الحركات التحريرية سنة 1945م التي كانت تشهدها الدول العربية وكان الالتحاق بصفوف الجيش امرا صعب نتيجة ترك العائلة والوطن فوجب التعويض المادي مقابل التعويض المعنوي، وكذا كانت الاوضاع الاجتماعية السائدة آن ذاك مزرية مما كان يجبر العامل على ترك العمل والبحث عن عمل آخر فيضطر إلى المطالبة بحقوقه أو الخروج من العمل، وكانت سياسة التعويضات غير منظمة مما أدلى على ظهور نقبات عمالية تطالب بحقوق ومن بينها حق التقاعد، مما أدى على التغير في القوانين وإنصاف العامل وإعطاءه كل حقوقه خاصة في مراحل استقلال الدول .

وهكذا تطورت أنظمة التقاعد عبر مراحل تاريخية لتصل إلى فكرة واحدة ومشتركة ان لكل عامل له حق في معاش وان يدفع له دخلا شهريا عرف في ما بعد باسم راتب التقاعد ويجب ان يكفيه ما دام على قيد الحياة ولو ورثوه من بعده. (نفس المرجع السابق، ص 35، ص 38).

2-تعريف التقاعد :

ارتبط تعريف التقاعد ارتباطا وثيقا مع المسار الوظيفي، لما يمثله في حياة العامل المهنية والشخصية فهو يقوم على تقدم العامل في وظيفته داخل المنظمة، وهو التتابع والتراكم لانشطة العامل والمركز الذي يمارسه الفرد عبر الزمن، وتدخل الاتجاهات والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة، فهو يعبر عن جميع المناصب التي يشغلها خلال حياته الوظيفة وبناءا على هذا يستطيع العامل ان يحكم على نفسه بالبقاء أو اختيار التقاعد، لان ميل العامل إلى أخذ القرار نحو التقاعد يعد بمثابة خسارة للمنظمة من حيث فعالية وإنتاجية المنظمة من جهة وخسارة العامل من جهة ثانية .(عاطف نصار، 1996، ص 79) .

مصطلحات الدراسة التقاعد المبكر :

لغة : عرفه الصحابي " عمر بن الخطاب " بأنه الجزية في قوله لشيخ الضرير الذي وجده يسأل الحاجة أمام جدار المسجد فأمر بيت المال بإعطاء جزية لكل شيخ قاعد وهو على قيد الحياة، ولا يعمل في قوله (ما أنصفناه أن أكلنا شبابه ثم خذلته عند الهرم) ومن ذلك عرف التقاعد وبيت المال هي التي تضمن حقه . (العتيبي محمد الزويد، 1996، ص 95).

اصطلاحا : يعرفه كمنج 1961: هو مرحلة انتقال من من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالهدوء والراحة

يعرفه ايستلي 1967 : هو الحالة التي يكون فيها الفرد مرغما او مختارا ليعمل أقل ساعات العمل ويكون الجزء من دخله على الاقل من معاش التقاعد اكتسبه نتيجة سنوات التقاعد في سن 40 سنة .

عرفه الغامدي : بأنه طلب العامل المتقاعد قبل بلوغ الستين أو قبل بلوغ سنوات الخدمة . (أحمد .... الغامدي، 2001، ص 15).

عرفه سلامة ممدوحة : هو مرحلة الانذار أو التفكير في التقاعد في بداية من سن 55 سنة خاصة مع الأنظمة القانونية التي تعمل بعدد سنوات العمل وليس بالسن القانوني الذي يكون في حدود 60 سنة . (سلامة ممدوحة، 1988، ص 91).

والتقاعد بالمفهوم الحديث والمعاصرة : هو مرحلة من مراحل العمرية تتصل مباشرة بمرحلة الرشد فهو يبدأ من إتخاذ قرار مهني من بداية حياته المهنية إلى أن تصل إلى مرحلة القرار بانها الخدمة وهو يؤثر على حياة الفرد . (نفس المرجع، ص 81) .

يعرف أندرسون : أنه ازمة يمر بها الإنسان، فهو يتعدى حياته المادية والحياة الاجتماعية . (Andersen, 1969, p32)

يعرفه شرستي: هو التوقف عن الوظيفة والحصول على معاش حتى بعد تركه للعمل وبلوغ السن القانوني . (Christy, 1989, p81)

يعرفه ما يكن : التقاعد هو حالة التي يكون الفرد مرغما او مختارا ليكمل أقل الساعات الدوام المعتادة، ويكون جزء من دخله على الأقل من المعاش التقاعد نتيجة سنوات الخدمة .(mvhean robert, 1983, p58)

يعرفه أحمد شويل الغامدي : انه طلب العامل المتقاعد قبل بلوغ الستين، او بلوغ سنوات الخدمة . (أحمد شويل الغامدي، 2001، ص 15) .

أما تعريف التقاعد في النظام الجزائري فقد عرفته الاتفاقيات الجماعية وفقا للمواد القانونية التالية :

- **المادة 98**: حدد التشريع السن القانونية للاحالة للتقاعد لا يمكن إقرار الاحالة للتقاعد ولا بأي حال من الاحوال قبل تبليغ قرار منح المعاش، ويستفيد العامل المحال على التقاعد من منحة نهاية المسار المهني كما هو محدد ضمن احكام هذه الاتفاقية .

- **المادة 99**: عند انتهاء علاقة العمل يلتزم المستخدم بتصفية مجموع الحقوق، والتي يمكن ان يستفيد منها العامل وتمكنه من كل الوثائق المرتبطة بذلك ولا سيما شهادة العمل. (الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، 2013، ص 26) .

التعريف الشامل : هو اختيار العامل إنهاء خدمته قبل بلوغ السن النظامة وإنتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالهدوء والراحة . (حسن حريم، 1996، ص 283).

3-نظام التقاعد في الدول :

تختلف الدول في تطبيق نظام التقاعد حسب القوانين والمبادئ، والتي تتوافق مع بيئاتهم وطبيعة الانظمة الاقتصادية والاجتماعية، وسوف نعرض بعض من هذه الأنظمة سواء كانت من الدول الغربية والعربية وحتى من النظام الجزائري .

نظام التقاعد في الدول الغربية :

تتفق انظمة التقاعد في الدول الغربية على السن الستين " 60 سنة " حتى ان فرنسا تحدد السن القانوني للتقاعد حسب متطلبات الوظيفة، اما العمال اللذين يشغلون اعمال مكدة وشاقة فإن السن التقاعد يكون 55 سنة والموظفين المكتتبين بـ 65 سنة اما القضاة بـ 80 سنة، أما الو.م.أ بلوغ السن 60 سنة وله حق في مطالبة بالتقاعد المبكر بـ 55 سنة وهو مخبر بان يتقضى راتبه بعد نهاية الخدمة او يقدم له كاملا بمدة معينة يسمح به بإنجاز مشروع أكثر ربح وراحة . (أبو حطب وصادق، 1990، ص 68) .

وهناك دول تفصل وتختلف في أنظمة التقاعد بين المرأة والرجل فمثلا بريطانيا بلوغ الرجل 65 سنة حق في التقاعد والمرأة 60سنة، ايرلندا نتيجة المجتمع يقل من الشباب فبلغ سن التقاعد للمرأة والرجل بـ 70 سنة (نفس المرجع السابق، ص 69) .

نظام التقاعد في الدول العربية :

عرفت الدول العربية أنظمة التقاعد كغيرها من سائر بلدان العالم خاصة في بداية الاستقلال فقد كان عليها بناء مصانع ووحدات اقتصادية، فكانت تتطلب يدا عاملة ولكن كانت هذه اليد العاملة لا يرضيها نظام الأجور فكان العامل يطلب الخروج من العمل أو الاستقالة مما سبب أضرارا للمصانع وقلة في الإنتاج، مما أدى بوضع سياسة تحافظ على العامل وتكفله قبل وبعد العمل ومحافظة عليه وبالتالي ظهر نظام التقاعد .

فظهرت أول لائحة لتقاعد في مصر في عهد " محمد باشا " وصدر في 26 ديسمبر وظهر النص القانوني سنة 1950م والذي حدد المساعدات العامة، والحصول على التقاعد وانه يحق له الخروج من العمل مبكرا وهو ما يعرف السن بالتقاعد المبكر، وتوفير معاش للمسنين الغير قادرين على العمل . (شرف، 1996، ص 106).

أما العراق فقد ورث أحكامه عن الدولة العثمانية وسنت القوانين التقاعد المدنية والعسكرية تحت رقم 1930/12م ومنح الموظف راتبا التقاعد.

كما عرفت سوريا صدر نظام التأمينات الاجتماعية عام 1959م والذي ينظم التقاعد موظف القطاع الخاص، بينما قانون التأمين والمعاشات لقطاع العام وكان ذلك سنة 1961م . (الغريب عبد العزيز، 1996، ص 115) .

كما عرفت المغرب بتحديد السن القانونية للأشخاص المعنيين فقط، واستثنى منهم القضاة وأساتذة التعليم العالي بـ 65 سنة، وأعطى حق في التقاعد المبكر دون بلوغ السن القانونية . (حنتان علي، 1412، ص 46).

كما عرفت البحرين حدد سن التقاعد بـ 60 سنة بموجب قانون التأمينات الاجتماعية والذي أصدر سنة 1972م واستثنى أئمة المساجد فقد بلغ 65 سنة .

أما النظام الجزائري فإنه يعتمد على نظام التأمين الاجتماعي، وبه نظامين نظام التقاعد النظامي أو الالزامي وتقاعد المبكر أو المسبق أو النسبي، وشمل تشريعات قانون العمل 11/90 والذي يمس التقاعد بمسروم رقم 94-05 المؤرخ في 1994/04/11 الذي عدل قانون رقم 83-12 صدر الأمر 97-13 ويشمل نظام التقاعد النظامي أو الإجباري وكذا النسبي ودون شرط السن . (الاتفاقيات الجماعية وضمان الاجتماعين 2013، ص 30) .

بعد عرض أنظمة التقاعد قد تم تطرق بشكل خاص وذلك بتحديد السن القانوني للتقاعد، وخاصة في الدولة الجزائرية التي أعطت الكثير من المراسيم والإصلاحيات التي تخدم العامل الجزائري، فهو يعد من الأنظمة الحديثة ظهر في بداية التسعينات سنة 1990م.

4-أنواع التقاعد :

التقاعد عند 60 سنة Retraite a 60 ans : يستفيد من التقاعد كل العمال سواء كانوا أجراء او محلفين بالأجراء بهما كان قطاع النشاط الذين ينتمون إليه، وهناك عدة شروط ومن بينها الشرطين الأساسيين المذكورين من المادة 06 من قانون 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد وهذا ما جاء في استثناءات في المادة 08 متعلق بشرطين الأساسين هما :

أ- **شروط السن**: بلوغ 60 سنة على الأقل و50 سنة للمرأة .

ب- **شروط مدة العمل**: قضاء 15 سنة في العمل على الأقل وهذا يترتب عليه العمل الفعلي ودفع الاشتراكات خلال فترة تساوي على الأقل نصف تلك الفترة بـ 07 سنوات ونصف .

التقاعد النسبي : Retraite Proportionnelle :

يمنح هذا النوع من التقاعد بناءا على طلب العامل الأجير الذي استوفى الشروط التالية :

- السن 50 سنة على الاقل .
- استفاء على الاقل 20 سنة من العمل مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي .

التقاعد دون شرط السن Retraite sans condition d'age :

بناء على طلب العامل يمكن الاستفادة من معاش تقاعد كامل أي نسبته 80% من راتب المنصب الشهري المتوسط مع التمتع الفوري، دون شرط السن أي بلوغ السن 60 سنة، إذا لم تعادل بـ 32 سنة وناتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي وهذا النوع من التقاعد في الجزائر سوف يتم إلغاؤه لأنه يسبب انعكاسات تضر بالأداء والإنتاج والتي تسجل كل سنة تسربات على مستوى موردها البشري وهذا باتفاق مع اتحاد العام للعمال وفق للمرسوم 94-05 المؤرخ في 1994/04/11 . (الاتفاقيات الجماعية والضمان الاجتماعي، 2013، ص 28) .

ولقد تعدد أنظمة التقاعد مع أنواعه فكل دولة تحدد سن معين ليشمل بأن للتقاعد أهداف يسعى الفرد العامل لتحقيقها .

5-أهداف التقاعد :

هناك جملة من الأهداف ويسعى التقاعد وخاصة المبكر إلى تحقيقها سواء على المستوى النفسي أو التنظيمي ومن بينها :

- يمنح الفرصة للعامل أن يعيش فترة من الراحة والهدوء .

- يمنحه القوة في اتخاذ ومناقشته وعلى الوضع الذي كان يعيشه ويبلغ المسؤولين عن السلبيات التي كان يعيشها واهم المشكلات التي كان يتعرض لها، وتكون هذه المشكلات بمثابة توصيات تعمل المنظمة على تجنبها مستقبلا وتصحيحها .

- الطلب على الإحالة إلى التقاعد المبكر يؤدي إلى لفت انتباه السلطات سواء على مستوى مديرات التشغيل خاصة حول توصيف الوظائف وتحليل العمل والفرد لانه يجب على طالب الوظيفة ان يكون على دراية تامة عن هذا المنصب وما يحمله له من امتيازات أو تلك التي تتوافق مع ميولاته ورغباته والمسؤولية الثانية تقع على تبلغ السلطات القانونية والتشريعية خاصة قانون العمل والتي تقوم بفرض أوامر ومراسيم تضمن حق العامل وتضمن بقاءه في المنظمة وتحديد حقوقه وواجباته .

- تحسين ظروف ووسائل العمل وذلك من خلال شكوى العامل عن محيطه الذي يعمل فيه لذا يجب تحسينه وبالتالي يترك العمل او يتقاعد .

- شعور بالعامل بأن له اتجاهات ومكونات نفسية، فإذا تم تهميش العامل من جميع النواحي فإنه يحس بأنه مجرد آلة تنتج فقط، دون الاحساس به مما يجبره إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر وأن ينعم بالراحة والهدوء .

- يهدف التقاعد ومنه المبكر إلى فتح مناصب شغل للآخرين .

ومن خلال عرضنا لبعض الأهداف يمكن القول عن اللجوء إلى التقاعد وخاصة المبكر هو نتيجة لعدم وجود رضى وظيفي وعدم وجود عدالة تنظيمية مما يساعد المنظمة على اكتشاف النقاط السلبية وتصحيحها وضرورة توفير متطلبات العمل والوظيفة معا وإلى خلق تناسب وظيفي ونفسي للعامل برغم من وجود أهداف للتقاعد فهو يبقى يؤثر على العامل فهناك عوامل قد تدفعه إلى اللجوء إليه وهي تكون متعددة وفقا لما يعيشه داخل أو خارج المنظمة وهذا ما يتم إدراجه في عنصر العوامل الدافعة للتقاعد .

6-العوامل الدافعة للتقاعد :

هناك عوامل تتداخل في شخصية العامل حول طلبه إلى التقاعد خاصة المبكر، وغالبا ما تكون هذه العوامل ناتجة عن عدم تلبية حاجات العامل سواء المادية والمعنوية ونتيجة لظروف العمل المحيطة وقلة الدافعية له أو نتيجة ضغوطات نفسية أو تنظيمية ومن بينها :

- قلة الحوافز المادية أو المعنوية أو معا.
- عدم مشاركة في اتخاذ القرارات فهو منفذ للوائح والأوامر والقرارات .
- وجود تغير تنظيمي الذي يطرأ فجأة على مستوى المنظمة وعدم تكيف العامل مع هذه التغيرات .
- عدم تلبية رغبات العمال فهم ينفذون السياسات والبرامج دون مراعاة نفسية العامل .
- وجود ضغوط مهنية .
- طبيعة القيادة ونمط الإشرافي وعدم توفير مناخ يتلاءم وطبيعة العمل.
- وجود عيوب تنظيمية تعيق من عملية الاستفادة من طاقات العامل وإمكانياته الإبداعية وكشف قدراته وميولاته مما يجعله يعيش في حالة من الإحباط والركود .
- توزيع المسؤوليات وأعباء لا تتناسب مع طبيعة العامل واختصاصه مما ينعكس على أدائه .

كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالعامل تعينه إلى اختزالها وتوقيفها وذلك عن طريق التقاعد خاصة التقاعد المبكر من أجل الهروب إلى الراحة وإقامة مشاريع تتوافق مع شخصيته وممارسة عمله دون قيد أو شرط .

وبوجود هذه العوامل في شخصية العامل قد يؤثر على العامل بتأثيرات سلبية وأخرى ايجابية وهذا ما سنعرضه في أثار التقاعد .

7-أثار التقاعد على العامل :

بما أن التقاعد هو نتيجة حتمية سواء للبلوغ العامل السن القانونية، كما هو الحال في التقاعد الإلزامي أو النظامي أو عدم بلوغ السن القانونية لسنوات الخدمة كما هو الحال في تقاعد المبكر فكلهما يؤثران على العامل فهناك الآثار الايجابية وآثار سلبية ومن بين هذه الآثار :

الآثار الايجابية :

- توفير مناصب شغل للعاملين وتقليص من البطالة.
- توفير طاقة جديدة من الإبداع الإداري والاجتماعي والاقتصادي .

- إعطاء فرصة لترقية العاملين المستفدين .
- توفير الوقت للبدء بحياة جديدة خالية من الضغوط والمتاعب . (امساعد عائشة، 2013، ص 76) .
- الرغبة في بداية مشروعات تجارية واستمارية يستخدمون فيها خبراتهم دون قيد وأوامر بما فيه المنفعة .
- الابتعاد عن الحياة الرسمية والمقيدة والتخلص من نمط الإشراف والمراقبة .
- الابتعاد عن الصراعات والسلطة الديكتاتورية في ظل وجود مناخ سلبية والذي كان يتعارض مع ميولاتهم وقدراتهم .
- التفرغ العائلي والأسري وتعويضهم عن أوقات التي مرت دون أن كان يشعر بها مثل المناسبات .
- التخلص من الحوادث والأمراض المهنية والمحافظة على صحة النفسية والجسمية .

الآثار السلبية :

- عدم وجود خبرات كافية لدى حديثي تمكنهم بالقيام بأعباء العمل نفسها التي كان يقوم بها أسلافهم المتقاعدين .
- تطور الأنظمة التأمينية وما يترتب عليه من التزامات مالية طويلة الأجل لم تأخذ في الحسبان وهذا ما تقوم به صناديق التقاعد المدني فلا تقوم بزيادات على الأجر والراتب إلا بعد مدة طويلة .
- خسران خبرات باعتبار التقاعد المبكر وصول العامل إلى مرحلة من عطاء الأكاديمي والعلمي والإنتاجي مما يدفع بالاستعانة بعمالة وخبرات أجنبية مما يعطي خسارة أكاديمية والعلمية، مما يؤثر الإنتاج القومي واستخدام العمالة الأجنبية . (لبيبة بن مراد العطرجي، 2012، ص 76) .
- عدم إكمال العامل لسنوات الخدمة الوظيفية .
- عدم الاستفادة من فرص الترقية مستقبلة .
- نقص في الراتب الشهري ما نسبته 5 % .
- عدم توظيف الخبرة المهنية والأقدمية في مجال المهني أو التنظيمي.

- الأثر النفسي الناتج عن ترك العامل لخدمته وخاصة عندما يكون من طلب العامل نفسه دون وجود عجز أو مرض دفعه إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر، خاصة وأنه اعتاد على العمل وعلى نمط وأسلوب معين .

- الإحساس بفقدان المحيط الاجتماعي، إذ يعتبره مكانه الثاني والأسرة الثانية خاصة وإن كان مكان العمل يتسم بنوع الاتصال الغير الرسمي وتسوءه العلاقات الإنسانية حسنة وتعاون والمشاركة بين فريق العمل ويؤدي على ذلك إلى خلق علاقة بين الزملاء والأصدقاء تتسم بالمودة والتسامح.

- شعور العامل بالملل نتيجة لتركه للعمل خاصة وإذا كان متقن ومنتج في عمله.

برغم من وجود الآثار الايجابية على نفسه العامل تبقى للآثار السلبية على نفسه الأكثر وقفا خاصة وإن اختيار التقاعد المبكر، لذا يجب مراعاة هذه الآثار من الناحية التنظيمية ويجب على المختصين العمل على التشخيص وتقدم الوقاية اللازمة للعامل والجلوس ومناقشة معه قبل اتخاذ هذا القرار أو على الأقل تهيئته نفسيا من أجل التكيف مع التقاعد المبكر .

وبما أن تلك الآثار تترك أثر على شخصية العامل فهي تبقى نتيجة للأسباب شخصية وأخرى تنظيمية وهذا ما سوف يتم عرضه في العنصر الموالي حول الأسباب المؤدية على التقاعد .

8-الأسباب المؤدية على التقاعد :

قرار العامل نحو اللجوء إلى التقاعد ليس قرار عشوائي بل هو نتيجة لعدة أسباب شخصية وتنظيمية معا لأن التقاعد هو مرحلة من مراحل المسار المهني والتي من خلالها يستطيع أن يبقى أو يترك تلك الوظيفة التي طالما مارسها وتعود عليها ومن أهم الأسباب كالتالي :

أسباب شخصية :

- **الحالة النفسية** : إن الحالة النفسية للعامل تسمح بالتصرف بمزاج معين، يكون العامل من خلاله غما يكون في حالة حماس، ورغبة، وإتقان في مهام عمله، ووجوب الحضور الذهني وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع عمله وبالتالي يحدث له الملل وعدم الرغبة في ذهاب العمل مما يفكر في الاستقالة او التقاعد . (حسن بلوط، 2008، ص 360) .

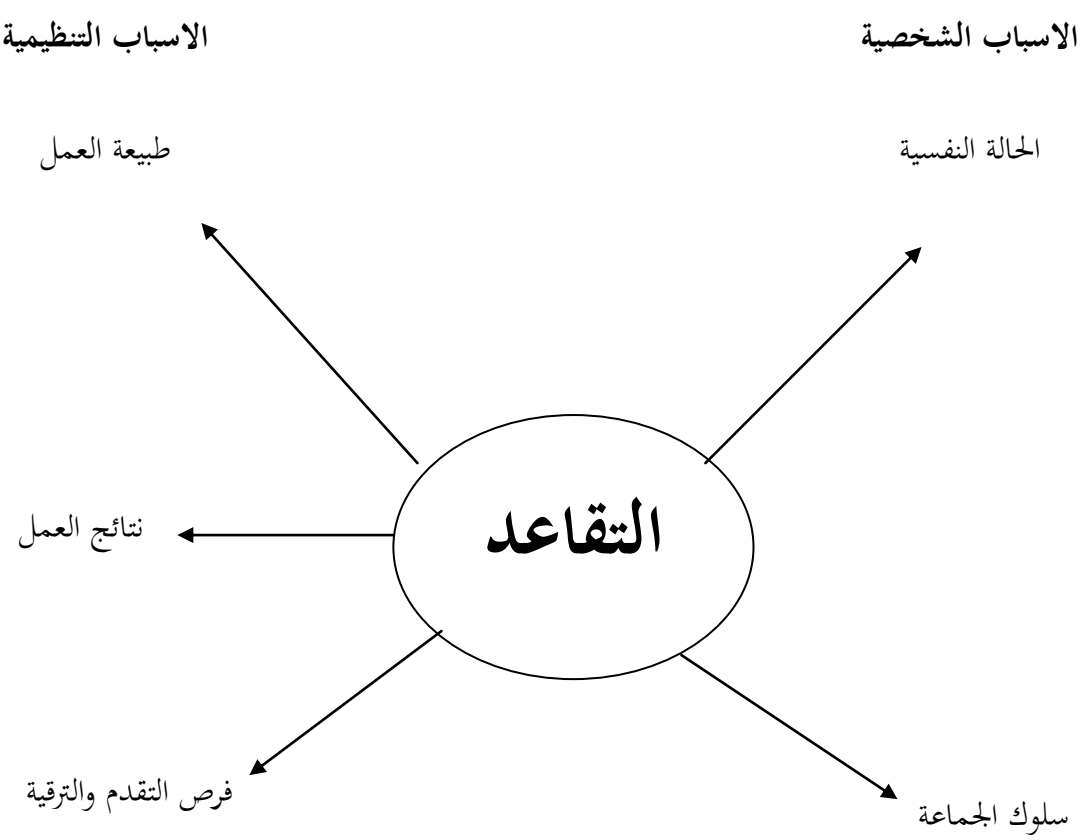
- **سلوك الجماعة** : مدى تعاون الزملاء والمشرفين والمرؤوسين ومساهمة في إنجاز الأعمال الجماعية والمشاركة في حل مشكلات العمل . (clamser, 1981, p77) .

- **طبيعة العمل** : العمل هو الركن الأساسي من أداء العامل، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدور واختصاصه وإدراكه لتوقعاته المطلوبة منه ومدى إتباع لطريقة العمل التي تحدده له المؤسسة فإذا كان وجود رضى على طبيعة العمل، فغنه يختار البقاء في منظمة ويستمر فيها، وإن كان العكس فإنه يلجأ إلى التقاعد .

- **نتائج العمل** : هو ما يحققه العامل من وظيفة سواء الراتب، الحوافز والنتائج الكمية والزمنية .

- **فرص التقدم**: يمكن للعامل أن يكون أكثر فعالية وإنتاجية وحالة الرعاية والاهتمام ومدى اكتساب برامج تدريبية والميدانية مما يسمح له بحب البقاء والاستمرار في منظمته . وإذا حدث العكس فغنه يحدث له الملل والرغبة في العزوف عن العمل وبالتالي يأخذ التقاعد كحل وان يبحث عن فرص تقدم أخرى في مهن أو مجالات أخرى .

شكل رقم (02) يوضح أسباب التقاعد



9-أسس التقاعد :

اختلفت المجتمعات في تحديد سن التقاعد من العمل وظهر ما يعرف بالتقاعد الفارق أي هناك أسس في تحديد سن التقاعد ومن بين هذه الأسس :

- تناقص الإنتاج نتيجة لزيادة السن وقلة الجهد .
- توفير اليد العاملة الفتية وخروج كبار السن والاستمتاع بحياة كريمة، وترك فرصة الاتناج والإبداع للشباب .
- مراعاة العمر الإنتاجي في كل مهنة، حتى يبلغ الإنتاج ذروته وحتى ينحدر إلى نهاية صغرى نوع الإنتاج في كل مهنة كما ونوعيا أو معا .
- متوسط الحياة من كل مهنة .
- مستويات التخصص إلى عدد الأماكن الشاغرة في كل مهنة .
- مدى إعاقة المسنين لعملية الترفيه في المهن التي يترقاها الشباب .

ولهذا اختلف حول سن التقاعد بين الدول نتيجة لهذه الأسس، لهذا ظهر الفارق في تحديد سن التقاعد . (السيد محمد عبد المجيد، 1998، ص 392).

تعد هذه الأسس من أهم النقاط في تحديد سن التقاعد وحتى المستفيدون منه الذي تؤدي إلى العامل بطلب التقاعد سواء كان نظامي أو المسبق أو المبكر، وهذا ما سوف أعرضه في العنصر التالي .

10-المستفيدون من نظام التقاعد :

للنظام التقاعد أنواع منها التقاعد في سن 60 سنة وهو التقاعد النظامي وكذا التقاعد المسبق أو المبكر وكذا دون شرط السن، وهناك مجموعة من الشروط للاستفادة من نظام التقاعد خاصة المبكر ولذا وجب التعرف على الحالات التي يستفيد منها العامل وهي :

- أن يكون للعامل أجر .
- أن يكون متعاقدا مع هيئة الضمان الاجتماعي.

- أن تكون لديه شهادة العمل التي تثبت ممارسته للعمل ضمن المؤسسة التي يعمل بها .
- حصوله على استمارة تسمى شهادة الأجور تحتوي على معلومات خاصة بالمستفيد.
- حصول العامل على اشتراكات الأجرية والمحددة والمقدرة بـ 60 شهرا .
- وجود الأجر الشهري المتوسط .
- وجود الفترات المرجعية وهي التي تمثل بسجلات العامل وتوجد بها معلومات مثل : الغياب، الأمراض، الاستفسارات لأنها تشكل نقاط نسبية للعامل .

المستفيد من التقاعد النظامي أو تقاعد سن 60 سنة Retraite a 60 ans :

- يجب أن يستوفي 60 سنة .
- المرأة العاملة تستوفي على الأقل 15 سنة من العمل ويمكن منحها تقاعد نظامي بناءا على طلبها ولكن أن تبلغ 55 سنة وان تستفيد من تخفيض السن يقدر بنسبة واحدة .
- على كل طفل تربية ولا يقل مدته 9 سنوات في حدود 3 أطفال .

المستفيد من التقاعد النسبي أو المبكر أو المسبق Retraite proportionnelle :

- شرطه أن العامل هو الذي يطلب منح التقاعد .
- استفاء السن بـ 50 سنة .
- استفتاءه على 20 سنة من العمل ومن اشتراك الضمان الاجتماعي .
- بالنسبة للمرأة العاملة يخفض سن 45 سنة مع مدة العمل 15 سنة .(عابد الكتيني، ملتقى حول التقاعد في الجزائر وتطبيقاته، جامعة تمنراست، 2012، 2013) .

لذا فإن نظام تطبيق التقاعد المبكر له شروط وقوانين تسيره كما أنه حدد المشرع الجزائري مع تنسيق مع هيئة الضمان الاجتماعي ووضع الأساليب منهجية تسير عليها الدولة فالأسلوب القانوني كان نتيجة لسياسات الدولة

وأسلوب آخر كانت نتيجة لإرساء مبدأ عدالة اجتماعية لوضع طريقة وطنية كتصنيف مناصب العمل وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي حول أساليب تطبيق نظام التقاعد .

11-أساليب تطبيق نظام التقاعد المبكر :

انتهجت الجزائر سياسة الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988م من خلال الشروع في تطبيق نظام استقلالية المؤسسات الاقتصادية، والذي يعد بمثابة مرحلة تحول جذري في واقع الاقتصاد بناءا من تغير قانون العمل والذي كان يجسده القانون الأساسي العامل للعامل والذي أصبح لا يستجيب للوضع الجديد مما يتطلب إصدار قانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990م والمتعلق بعلاقات العمل وهذا خلفا لقانون 78-12 لعلاقات العمل المهنية وفق المنهج الاشتراكي وبعدها تم تطبيق أسلوب الانفتاح الاقتصادي ومن ثم يساير الاصلاحات الاقتصادية ويتناول قانون 11/90 بصفة عامة حقوق وواجبات العمال الفردية وشروط التوظيف، ويتضمن العطل، الغيابات، التكوين، فرص الترقية، وهنا القانون العام للعمال لم يكن يتضمن اطلاقا نظام التقاعد، ونتيجة لتغيرات الحاصلة سنة 1990م، وظهور حركات العمالية النقابية بزعامة " محمود عبد الباقي " والذي قام بإرساء مبدا العدالة الاجتماعية، وحق العامل في التقاعد بجميع انواعه سواء التقاعد النظامي المسبق دون شرط السن، جاء قانون العمل 11/90 ليعدل في القانون الأساسي العام للعمال، وأن يقع ضمن الإطار في الاتفاقيات الجماعية، باتفاق مضمون ومكتوب يبرم مع فئة او عدة فئات مهنية داخل الهيئة المستخدمة الواحدة، ومع ممثلين النقابيين، ومصلحة الضمان الإجتماعي، وكان هذا الأسلوب بمثابة نقطة تحول والتطبيق الفعلي، وكذا مسايرة ومواكبة جميع التغيرات، وكان أول تعديل في قانون العمل الذي مس التقاعد وفق المرسوم رقم 94-05 المؤرخ في 1994/04/11 والذي عدل في قانون رقم 83-12 وصدر النظام التقاعد بكل انواعه (الجريدة الرسمية، الاتفاقيات الجماعية، الأمر 97-13) .

واما الأسلوب التي قامت به الدولة الجزائرية هي وضع ما يسمى بالطريقة الوطنية لتصنيف المناصب وذلك ليضمن حقوق العمال وحق بالحصول على راتب شهري ولكن بطريقة عادلة توافق جهده مع راتبه ليكون ما يتقضاه من راتب التقاعد هو نتيجة لطريقة موضوعية وليست ذاتية، وغاليا ما يرجع قرار العامل لترك العمل واللجوء على التقاعد المبكر هو نتيجة ما يرتبط بمركزه الوظيفي الذي يترأسه، فقد يكون العامل راضي عن الوظيفة التي يمارسها فيكون منتج وفعال داخل المنظمة، وأحيانا نجد العكس أن العامل ليس راضي عن الوظيفة التي يمارسها فهو يعمل فيها نتيجة ظروف أجبرته للعمل أو الحصول على راتب يعينه على العيش في الحياة، وفي حالة إخبار التقاعد المبكر وعدم رضاه عن معاشه فإنه يقع في صراع مع هيئة الضمان الاجتماعي.

ولذا قامت الدولة بوضع طريقة تصنيف المناصب لتحقيق عدالة اجتماعية بين جميع عمال الوطن وهي طريقة تقوم على وضع مقاييس وكنية وموحدة وتكون بمثابة سلم وطني ومرجعي يضمن التصنيف الوطني للمناصب النموذجية للعمل وذلك ما اصدره المرسوم رقم 82/ 356 المؤرخ في 20 نوفمبر 1982م والذي حدد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل بناءا على مبدأ التوازن في المقاييس والمتمثلة في :

- التأهيل .
- المسؤولية .
- الجهد.
- ظروف العمل .
- الضغوط والمتطلبات الخاصة .

وعلى هذا الأساس يقوم تقويم المعاش التقاعدي حسب المقاييس سالفة الذكر . (الجريدة الرسميةن العدد 32، سنة 1978م، القانون الأساسي العام للعمل)

جدول رقم (1) الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل :

المقاييس			المقاييس الفرعية		
طبيعة المقاييس	تحديد النقاط	نسبة %	طبيعة المقاييس	تحديد النقاط	نسبة %
أولا : التأهيل	485	40.42	التكوين الأساسي	315	26.25
			الخبرة المهنية	170	14.17
ثانيا : المسؤولية	260	21.66	المسؤولية المادية وغير مادية	90	7.50
			المسؤولية عن السلامة البدنية	30	2.50
			المسؤولية المباشرة الوظيفية	70	5.38
			المسؤولية السليمة	70	5.38
ثالثا : الجهد	174	14.50	الجهد البدني	50	04.17
			الجهد العصبي والنفسي	30	2.50
			الجهد العقلي	94	7.83
رابعا: ظروف العمل	161	13.42	المحيط المادي	126	10.50
			الأخطار من حوادث العمل	35	02.92
خامسا : الضغوط والمتطلبات الخاصة	120	10	الضغوط والمتطلبات	60	05
			الخاصة	60	05
الجموع	**1200**	**100**	**المجموع**	**1200**	**100**

المصدر : مستخرج من المرسوم رقم 82-356 سنة 1982 م

وبتطبيق هذه الأساليب مكن قانون العمل من منح التقاعد المبكر بطريقة تحقيق أكبر قدر ممكن من إرساء مبادئ العدالة التنظيمية بين جميع العمال الجزائريين ودون استثناء فئة عمالية معينة وبتطبيق هذه الأساليب هناك خطوات يمشي عليها نظام التقاعد في الجزائر، وهذا ما سيتم إدراجه في العنصر الموالي لخطوات تصميم نظام التقاعد في الجزائر .

12-خطوات تصميم نظام التقاعد في الجزائر :

التقاعد النظامي : يقوم على 04 عناصر وهي :

- الأجر القاعدي ***Le salaire de Base***
- النسبة المئوية ***Le Taux***
- عدد الفصلي او المسار المهني ***Le nombre de trms valides au notre zegine***
- المعدل السنوي ***Moyeine annuele***

$$\text{الطريقة} = \frac{\text{الأجر القاعدي x النسبة المئوية x عدد الفصلي}}{\text{المعدل السنوي}} = \frac{\text{الأجر القاعدي x 50 x عدد الفصلي}}{150}$$

وتحدد النسب المئوية بـ 50% والمعدل السنوي بـ 150، ويبدأ نظام التقاعد النظامي من يوم إيداع ملف.

التقاعد المبكر والنسبي : ومن شروطه للحصول عليه :

- رغبة العامل نفسه للإحالة على التقاعد المبكر دون إرغام او إكراه .
- أن يستوفي شرط 20 سنة .

وهناك حالة ثانية بأن يرغم العامل للتقاعد المبكر وهي :

- العطب والضرر نتيجة لحادث عمل ويحددها طب العمل والنسبة .

- وجود الأمراض المهنية .
- وجود عاهات تسبب لهم عدم مواصلة العمل .
- تسهيلات مقدمة للحصول على التقاعد المبكر من بينهم ابن شهيد، المجاهد، العسكرين .
- أن يستوفي اشتراكات التأمينية بـ 3245 اشتراك سنوي .
- أن يستوفي من السداسي الأول بـ 54 يوم خلال 06 أشهر .
- أن يضمن فيها حقوق الإشتراك .
- أن يستوفي على الاقل 50-55 سنة وخدمة لا تقل عن 20 سنة والمرأة 15 سنة .

ولحساب التقاعد النسبي يجب توفير مدة الخدمة والنسبة تقدر بـ 2.5

الطريقة : **مدة الخدمة x 2.5**

نسبة 2.5 تمثلها بـ 07 سنوات مثال : عامل لديه مدة العمل 24 سنة وتكون كمايلي :

2.5 x24 = 60% وفي هذه الحالة سوف يحصل العامل على نسبة معاشات تقدر بـ 60 % من التقاعد المبكر . (الصندوق الوطني لتهيئة الضمان الاجتماعي) .

وللحصول على التقاعد المبكر يجب على طالب المتقاعد المبكر ملف يسمى التقاعد المبكر ومن أهم الوثائق التي يجب توفيرها هي :

ملف التقاعد المبكر او النسبي : لتكوين ملف في النظام الجزائري :

- استمارة التقاعد النسبي .
- شهادة عائلية .
- شهادة ميلاد مؤمن مستخرجة باللغة العربية .

- شهادة ميلاد الزوجة مستخرجة باللغة العربية .
- شهادة عدم العمل للزوجة .
- عقد الزواج (01) باللغة العربية .
- بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها .
- 02 صور شخصية .
- طلب خطب للحصول على التقاعد النسبي مصادق عليها .
- صورة طبق الأصل مصادق عليها لبطاقة التأمين الاجتماعي .
- كشف مجمل الخدمات .
- قرار الترسيم + قرار التعيين + قرار آخر ترقية .
- شهادة عمل مرفقة تملأ وتوقع من طرف المستخدم الاصلية .

ملف التقاعد النسبي في حالة العجز : يتكون نفس الملف بالإضافة إلى :

- صورة شهادة العطب المستخرجة من طب العمل .
- كشف الاشتراكات مستخرجة من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي C.S.N.O.S
- بيان العجز وشهادة توقيف الراتب من C.N.A.S
- شهادة التحصيل للتعويضات المرضية C.N.A.S
- صك بريدي مشطوب .

ارتبط التقاعد بمختلف انواعه بضرورة معاش يتقاضاه العامل بعد نهاية الخدمة وعليه فإن هذه العملية مرتبطة بالاجور والرواتب فهي تدخل ضمن اشتراكات وهذا ما سيتم عرضه من خلال عنصر علاقة الأجور والرواتب بالتقاعد المبكر والنظامي أو دون شرط السن .

13–علاقة الأجور والرواتب بنظام التقاعد :

تم احتساب مبلغ معاش التقاعد على أساس 04 عناصر وهي :

- منحة التقاعد .
- الأجر المرجعي .
- نسبة إعتماد سنوات التأمين .
- مدة التأمين .

منحة التقاعد : La primes de retaite :

يمنحه الصندوق الوطني للتقاعد لكل عامل أجير بلغ السن 60 سنة وشرط العمل والتأمين 15 عاما ومن شروطه أن :

- يستوفي العامل 05 سنوات او فضلا 20 سنة من العمل والتأمين والادنى من المعاش .
- عدد مبلغ المنحة حسب عدد السنوات ويمكن تضاف عليه علاوة الزواج والمكفول .
- **الأجر المرجعي** : هو الأجر الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي ويعادل الأجر الذي على أساسه يتم احتساب المعاش وفيه الأجر الشهري وهو متوسط 05 سنوات خلال المسار المهني .
- **الأدنى من المعاش** : يمثل بـ 05 % من الأجر الوطني الأدنى المضمون أي يقدر بـ 11250.00 دج شهريا ويبدأ احتسابه من 01 جانفي من السنة ويقابله من المعاش حاليا بـ 9000.00 دج .
- **إجمالي الأجر** : هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات .
- **صافي الأجر** : هو الأجر بعد خصم الاقتطاعات .
- **الاجر الأدنى** : هو الحد الأدنى يدفع للعامل ويرتبط ارتباطا مباشرا بمستوى المعيشي للعمال او كل المجتمع ولذلك فهو يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة .

- **نسبة اعتماد سنوا التأمين** : وهي مدة خدمة العمل ومدى اشتراكاته وتقدر بـ 2.5 أي تقابلها 07 سنوات خدمة .

- **مدة التأمين** : من بداية عمل العامل ومدة اشتراكه في الضمان الاجتماعي . (طاهر صيد حردان، ص 189) .

فعلاقة الأجور والرواتب بالتقاعد تعتبر وسيلة ضمان سواء في الحياة او الممات هو وسيلة إشباع حاجات العمال وهو وسيلة ضمان للعامل عن الحاجة وكذا مساهمة الاقتطاعات في ضمان الراتب خاصة للعمال الأجراء والاستفادة من الخدمات المجانية وخاصة التأمينات وخصم من الأجر الذي سوف يشكل راتبا فيما بعد، ويكون في الأخير حق مكتسب ويأخذه بكل احترام وتقدير .

ولكي تكون الدولة أكثر عدالة وإنصاف ومقابلة المعاش بالمركز الوظيفي فقد قامت بوضع طريقة وطنية لتصنيف المناصب لتفادي كل النزاعات وإعطاء كل ذي حق حقه، ومن بين أهم نقاط التي تسعى الدولة إلى تحقيقها لخلق رضى العامل عن معاشه التقاعدي مايلي :

- محاولة ابقاء العامل مدة طويلة في منصبه على الاقل وصوله إلى السن القانوني 60 سنة وإعتماد في سلم المعاشات على الاقدمية والخبرة .

- توفير الوقاية والسلامة في محيط العمل.

- زيادة في الاشتراكات المالية لتضمن بقاء العامل في الوظيفة .

- سلامة العامل لسجله ومساره المهني كالأمراض المهنية، الغيابات، الاستفسارات، الاضراب، حوادث العمل وغيرها .

برغم وجود علاقة بين الأجور والتقاعد المبكر غلا أنه توجد صعوبات حول تطبيق هذه العلاقة فخروج العامل مبكر من عمله يؤدي إلى إنقاص في الأجر مقابل البحث عن الراحة، وكما ان المنظمة تمنحه هذا الحق فيقابلها هي أيضا تكلفة في تعويض هذا العامل لذا فالصعوبات تؤثر له على كل من الطرفين العامل والمنظمة وهذا ما سوف نعرضه في العنصر التالي وهو الصعوبات التي تواجه التقاعد المبكر .

14- الصعوبات التي تواجه التقاعد المبكر :

هناك صعوبات قد تواجه طالب التقاعد المبكر وهو يكون وفق مستويين على مستوى النفسي والمستوى التنظيمي، فعلى المستوى النفسي وهو يكون قرارا صعبا نتيجة تكوين إتجاه السلبي نحو خروجه من العمل فالعمل بالنسبة كان له حياته الثانية بعد الحياة الاسرة فهو يكون بمثابة انسلخ عن تلك النمطية التي اعتداها فالعمل له أبعاد مؤثرة على العامل كالبعد الاجتماعي والاقتصادي وحتى البولوجي وسيكولوجي، ولكنه يضطر في بعض الأحيان لترك العمل بسبب الضغوط المهنية، والأمراض المهنية وغياب العدالة التنظيمية وعدم وجود رضى نفسي بالاضافة معاملة المرؤوسين له، وميله إلى الغياب وحبه إلى الانعزال عن العمل والتخلص من القيود التنظيمية وغيرها

أما على المستوى التنظيمي فغن خروج العامل من العمل يفقد المؤسسة من نشاطها خاصة إذا كان العامل ذو خبرة ومكانة في المنظمة نهيك عن اقتطاع من نشاطات المهنية ومنحها للعامل المقبل عن التقاعد فإن ذلك يؤدي إلى تكلفة المنظمة ومشاركته في الأرباح سنويا تعطي له فيما بعد عن شكل راتب التقاعد .

مما يشكل على المنظمة وجود إلتزامات ومبادئ تقف على تطبيقها لذا يجب على المنظمة ان تحافظ على العامل بأكبر قد ممكن وذلك بتحفيزه وتحقيق بعض من مطالبه لكي لا يميل او يفكر في اللجوء إلى التقاعد المبكر ومن بين أهم الخطوات التي يجب ان تقوم بها :

15-تهيئة العامل للتقاعد المبكر :

حين نتكلم عن إنهاء خدمة الموظف أو تركه لعمله مختارا وفقا لسياسة التقاعد المبكر، ينبغي أن ندرك انه سوف يحدث له تغير مفاجئ من أثار سلبية واجتماعية ونفسية، فالموظف الذي قضى سنوات طويلة في عمله الرسمي ووصل إلى منصب له مكانته الوظيفية والاجتماعية وإقام علاقة شخصية واللارسمية في إطار ذلك سيجد نفسه أنه يصدر قرار إحالته على التقاعد، وقد اعتزل كل مهام وانسحب من جميع الروابط والعلاقات لذا يجب ان يكيف نفسه ليأخذ هذا القرار، لأنه اعتاد على العمل لزمن طويل ويجد نفسه أنه سوف يعيش فراغا وحالة من عدم التوازن مع نفسه ومع افراد اسرته وبيئته . (عامر حضر الكبسي، 1412، ص 307) .

وقد بدأ الاهتمام بالتقاعد المبكر نتيجة الآثار السلبية التي تنجم من حالة نفسية واجتماعية فقد يكون يعيش حالات عنيفة وعصبية وردود أفعال متوترة مع الأفراد والزملاء والابناء .

ومن الوسائل التي توصلت إليها الدراسات لتخفيف هذه الآثار هو إعداد العمال للتقاعد المبكر لتقبل قرار التقاعد وانهاء العلاقة الرسمية للعمل، ومن بينها تكوين الجمعيات والنوادين تنظيم اللقاءات بين المتقاعدين الحالين والمرشحين للتقاعد وحثهم على إرتياء النوادي والأماكن واللقاءات وأوقات الفراغ، وعرض أفلام موضحة لحياة التقاعد .

كما تلجأ بعض المؤسسات إلى تقليص ساعات العمل للموظفين اللذين يتجاوز اعمارهم 50 سنة وذلك تمهيدا لإعطائهم الفرصة لإيجاد مجالات مجتمعة يمثلون بها ساعات إضافية إلى عدم إرهاقهم في السنوات الأخيرة من حياتهم الوظيفية، حيث يقل استعدادهم عما كانوا عليه من قبل في مقتبل العمر. (نفس المرجع السابق، ص 309) .

وتأخذ بعض الدول من بينها الو.م.أ على انها تشغل المتقاعدين ودعوتهم للتطوع للعمل لساعات معينة يوميان بأعمال بسيطة تتناسب وقدراتهم، ففي بعض الجامعات مثلا يصل الاستاذ المتقاعد مرتبط بجامعته حتى الوفاة يشغل كرسي التخصص ويداوم بعض الساعات رغم اختياره للتقاعد المبكر والتفرغ له .كما أن للأسرة والأصدقاء والاقارب دورا مبكرا في تكيف وضعه.

ولمواجهة أيضا الصعوبات التي تواجه المنظمة يجب عليها أن تقوم بوضع دور لمختص العمل والتنظيم لانه يلعب دور المرشد والموجه ويستطيع توصيل العامل إلى حل المشكلة التي يعيشها داخل المنظمة وأن يكون له الدور الايجابي في تعديل وتغير ميل العامل نحو قيامه إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر .

دور مختص العمل والتنظيم في توجيه العمال نحو التقاعد المبكر :

يعيش العامل في المؤسسة التي ينتمي إليها عدة مواقف تجعله يقوم بعدة تصرفات ويتخذ مواقف مختلفة، ومع مرور الزمن ينطبع بداخله اتجاهات نحو المواقف التي قام بها وإعطاء ردود فعل، فهو يدخل في مقتبل العمر وهنا تقابلهل بداية الخدمة ويكون هنا في قمة العطاء من الانتاج والأداء والرغبة والمقدرة، كما ان الدافعية تكون محور لحياته المهنية، كوجود الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء وغيرها من الايجابيات نحو مهنته، وبمرور الوقت قد تنعكس البيئة التنظيمية ومناخها على شخصية العامل فيبدأ يشعر بالتوتر والقلق مثل نمط الاشراف وأسلوب المراقبة، ووجود قيادات دكتاتورية ولوائح وقوانين تتعارض مع شخصيته، وهنا يصبح يعيش نوع من الصراع التنظيمي وضغوطات والاجهاد، وغيرها من السلبيات نحو مهنته . فيقف حائرا بين البقاء أو الترك او الانفصال

واللجوء إلى التقاعد المبكر ويبدأ ناقوس هذه الفكرة عندما يجد العامل نفسه متعارض مع محيط العمل، فقد تدخل عدة متغيرات والتي تتحكم فيه . ومن أهم النقاط الاساسية التي تؤثر فيه إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر :

- ظروف العمل المحيطة .
- عدم مشاركة العامل في اتخاذ القرارات .
- قلة الحوافز المادية والمعنوية وقلة الأجر او الراتب الشهري الذي يتقضاه .
- عدم طالب الوظيفة على التعرف منذ بدائة بصعوبات المهنة مستقبلا فهو يختار العمل وفقا للحصول على منصب أو الأجر دون الدراية التامة وغياب معلومات العمل.
- عدم الاحتواء الطاقات الابداعية والابتكارية للعمال فهي تقوم على إقصائهم دون الاهتمام بهم وإكتشاف قدراتهم .

كل هذه النقاط تؤثر على العامل في أخذ القرار النهائي دون إزعامه وإكراهه بل هو قرار ناتج من إرادته الذاتية في اختياره للتقاعد المبكر .

وهنا يدخل دور المختصين وخاصة مختص العمل والتنظيم ويكون وفق مستويين المستوى النفسي أو المعنوي والمستوى التنظيمي ، إضافة إلى وجود اجراءات يجب اتخاذها من طرف مختص العمل والتنظيم بما أن مختص العمل والتنظيم هو ينطلق من دائرة اختصاصه وهو علم النفس فهو يركز على سلوك العامل والذي بدوره يقوم بدراسة العلمية وفقا لمنهج علمي يقوم على التبؤ والتغير والتعديل فهو يبقى في إطار علم النفس من فهم شخصية العامل وتعديل اتجاهاته وميولاته وقدراته وغيرها من الحالات التي يقوم بها مختص العمل والتنظيم . فوجوده في أي مؤسسة بمثابة الوقاية والعلاج وهو ضرورة وهو يجنب المؤسسة في الوقوع في المشكلات وبالتالي يقوم بتقديم حل المشكلات.

وفي حالة وجود منظمة توجد فيها طلبات التقاعد المبكر يدخل هنا دور مختص العمل والتنظيم فيقوم بالتعرف على النقاط ويجمع المعلومات ثم يتعرف على الأشخاص يدرس ملفاتهم مع الضمان الاجتماعي ثم يحدد موقفه وما سوف يقوم بفعله ثم يقوم بمرحلتين وهما :

– على المستوى التنظيمي :

بعد التشخيص سالف الذكر يبلغ المرؤوسين والمشرفين عما يعانيه العمال داخل المنظمة، يقدم المعلومات اللازمة والدقيقة في شكل تقرير وصفي وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بدراسة هذا التقرير وما يطلبه العامل فإذا استجابت المنظمة لمطالب هذا العامل فإنها تبلغ مختص العمل والتنظيم ويكون هنا بمثابة الوسيط والذي بدوره يبلغ العامل، وهنا إذا رأى العامل ان مطالبه تحققت فإنه سوف يبقى في عمله حتى إنهاء خدمة ويغير رأيه حول فكرة التقاعد المبكر . ولهذه الخطوة فائدتين :

- **الفائدة الأولى** : هو إكمال العامل لسنه القانوني لإنهاء الخدمة وحصوله على امتيازات مستقبلية كالترقية.

- **الفائدة الثانية** : ان المنظمة تتفادى الوقوع في المشاكل وصراعات مع العمال وخاصة جانب التعويضات وكذا البحث عن عمال جدد، وهي تدخل ضمن تكلفة تسيير الموارد البشرية والتي تكون غالبا مكلفة وباهضة .

هذه الحالة الأولى على المستوى التنظيمي اما الحالة الثانية تكون في حالة فشل الحالة الأولى أي عدم استجابة المنظمة لمطلب العامل ويكون قرار العامل نهائيا حول اتخاذ التقاعد المبكر وهو قرار لا رجعة فيه وهنا يكون دور مختص العمل والتنظيم على المرحلة الثانية وهي :

– على المستوى النفسي او المعنوي :

يدخل هنا دور مختص العمل والتنظيم على مستوى توجيه العمال معنويا أي يكون في حالة تهيئتهم عما سوف يواجهه مستقبلا، لتركهم للمهنة التي طالما زوالها وهنا كذلك يحاول ان يعدل اتجاههم حول قرار التقاعد المبكر وتكون عملية التشخيص هنا من اهم المراحل فهو يجلس معهم ويتشاور معهم، ويجري مقابلات جماعية او فردية حسب الحالات الموجودة في المنظمة .

يقوم مختص العمل والتنظيم باستخدام طريقة التوجيه المعنوي مع العمال فهي طريقة تقوم على جهود بين مختص العمل والتنظيم لتحقيق التفاهم ورفع روحهم المعنوية في اوساط العاملين .

والتوجيه المعنوي ضرورة أساسية في جميع المنظمات وهو مسؤولية تقع على عاتق المختصين النفسانيين والاجتماعيين وحتى الفنيين والإداريين، لأن التوجيه المعنوي للعامل يقوم على إعطاء فكرة، كما سوف يواجهه وما

سوف يتجنبه في اتخاذ قرار التقاعد المبكر وماله من آثار سلبية اكثر منها ايجابية، حيث يقوم دور مختص العمل والتنظيم بتكوين سلوك إيجابي حول نفسه اولا ثم لمنظمته ثانيا وتكريس مبدأ الانتماء للمنظمة والتزامه التنظيمي لها وأنه قد أعطى لهذه المنظمة او المؤسسة ومنحها الكثير من جهده ومشاعره وخبرته وان لا يتركها فهي جزء مكون في حياته .

وعندما يقوم دور مختص العمل والتنظيم لهذه الطريقة يجب عليه أن يقوم بمايلي :

- الميل إلى الإقناع والابتعاد عن التهديد والجدل.
- أن يبتعد عن المجاملة بل يركز على أهم المساهمات التي قدمها طيلة مساره المهني .
- استخدام المقابلة الجماعية مع المقبلين على التقاعد المبكر مع اللذين سبقوهم وفتح مجال الحوار بينهم إضافة إلى :

- المحاضرات الدورية للمقبلين على التقاعد المبكر وذلك من اجل منحهم الوقت لاتخاذ القرار المناسب.
- إعطاء دورات تدريبية وتكون قصيرة المدة لا تتجاوز 30 يوم يقوم بها العامل بإنقطاع عن العمل وذلك من أجل أن يحس بالفراغ وان تكون لديه القدرة على إتخاذ القرار .
- عرض بعض المنشورات التوعوية والإرشادية للتعرف على آثار التقاعد المبكر ويكون داخل المنظمات مع تنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي .

كل هذه النقاط وغيرها يجب ع عليها فهو يساعد المنظمة وكذا يوجه العامل نحو تصحيحه لقراره وإعطاءه المفهوم الشامل والعام مع سوف يواجهه ويبصره إلى ما سوف يقوم به ومدى تأثير هذا القرار على حياته التنظيمية والنفسية والاجتماعية، كما ان اهمية التوجيه المعنوي تعتمد على التوجيه السليم وتغير الاتجاه بالشكل الايجابي لذا فهو فن وعلم معا .

خلاصة :

التقاعد هو نهاية القانونية لعلاقة العمل وهو يعبر عن حقه التنظيمي والاجتماعي وهو حق معترف به بين جميع العمال، وتختلف احكامه من دولة إلى الأخرى، كما وقد تكون في الدولة الواحدة عدة انظمة للتقاعد. وكذا هو حق الموظف في الحصول على معاش وهو أحد الضمانات الأساسية له .

وهو ينحدر من العلاقة القانونية والتنظيمية التي ترتبط بالمؤسسة المستخدمة كما ان للدولة لها مقاييسها ومراسمها التي تؤسس له وذلك بمقابلة المسار المهني بمعاشه التقاعدي وهدف منه هو خلق عدالة تنظيمية اولا وتحقيق العدل والانصاف بين جميع العمال الوطن ثانيا .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- تحديد وتعريف مجال الدراسة

3- عينة الدراسة

4- منهج البحث

5- أدوات الدراسة

6- الوسائل المستخدمة لجمع البيانات

7- الطرق الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يضم هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة لتحقيق من أهدافها، وذلك من خلال إختبار صحة الفرضيات واستخدام الدراسة الاستطلاعية، وتحديد مجالات الدراسة وكذا المجتمع الدراسة وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات المستخدمة في الدراسة، وكذا منهج البحث ووصف أفراد البحث وعرض الاستبانة وخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات وإجراءات التطبيق.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية والأولية في مستشفى رزيق البشير ببوسعادة وهذا قصد اختيار موضوع البحث المراد دراسته وهل فعلا يحتاج إلى دراسة في هذا القطاع ومنه تم استخدام استبيان أولي للكشف عن متغيرات البحث، حيث شمل الاستبيان الدراسة على مقياس الحوافز والتقاعد المبكر وكذا ما يتعلق ببنود المقياس أفراد العينة. وقد تم تحقيق من الصدق والثبات هذا المقياس من خلال الدراسة الاستطلاعية والتعرف على خصائص هذا المجتمع حيث بلغ عدد الدراسة الاستطلاعية 30 فرد لتحقيق مجموعة من الأهداف،

2-تحديد وتعريف مجال الدراسة:

مجتمع الدراسة:

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات وآخرون، 2001، ص 131)، ويتكون مجتمع هذا البحث من جميع الموظفين في مستشفى رزيق البشير ببوسعادة ويتكون من 500 عامل ويتكون مجتمع الدراسة من:

- **المدير**: مكلف بإدارة جميع شؤون الإدارة من تنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلتها من نفس القطاع والاتصال بين جميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة.
- **الأطباء**: هو ذلك الشخص الذي درس لمدة 5 سنوات في جامعة في كلية الطب وقام بالتخصص لمدة 2 سنوات تكوين في مجال الاختصاص ويكون قادرا على وصف الوصفة الدوائية وإجراء العمليات.
- **الممرضين**: يقوم بإجراء دراسة تدريبية وتكوينية يعمل تحت إشراف الطبيب ويتولى العناية والمراقبة ملف المريض وتطبيق أوامر الطبيب وتأمين حاجات المريض وتوثيق المعلومات بدقة.
- **الإداريين**: هم الأشخاص المسؤولين عن تطبيق أوامر الرؤساء والمشرفين، وكذا مراجعة ومراقبة أعمال ومصالح ومدى توافقها مع نظام المؤسسة.

أما مجال الدراسة فقد كان وفق ثلاث مجالات:

- **المجال المكاني**: أجريت الدراسة بدائرة بوسعادة، ولاية المسيلة بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة، أنشأ سنة 1987، وسمي بهذا الاسم وفق المرسوم التنفيذي رقم 140/07، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بشخصية معنوية والاستقلال المالي، تبلغ مساحته 10.000م2، يبعد عن عاصمة بـ250 كلم، وعن ولاية سطيف، يحده شمالا مستشفى ولاية المسيلة بـ70 كلم، ومستشفى سيدي عيسى 90كلم، جنوبا مستشفى عين الملح 50كلم، غربا مستشفى عين وسارة 140كلم، ويتوفر المستشفى

على 308 سرير منها 279 مستغلة ويؤمن العلاج والاستشفاء لما يقارب 300.000نسمة موزعة على 07 دوائر و17 بلدية.

- **المجال البشري:** اشتملت العينة على 50 عامل وعاملة موزعين بين الأطباء والممرضين والعمال الإداريين والمهنيين.
- **المجال الزماني:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة بين 11 مارس إلى 17 مارس 2015.

3-عينة الدراسة:

هي المجموعة الجزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، حيث أنه تم إختيارها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة. (سعيد التل وآخرون، 2007، ص 96).

أسلوب إختيار العينة: مجتمع الدراسة هو الذي نجمع منه البيانات، وتعتبر العينة جزءا من الكل بمعنى أن يأخذ مجموعة من الأفراد، وتكون ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليه بالدراسة وطبعتها وخصوصيتها، تم اختيار العينة حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 عاملا موزعين على مختلف الأقسام بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة اختير ما نسبته 10% من مجموع العاملين وتم تقدير العينة بـ50 عاملا ويمكن توضيحها بالعملية التالية:

500 ⟵ 100 = 10x500 = 50 حجم العينة

50 ⟵ س 100

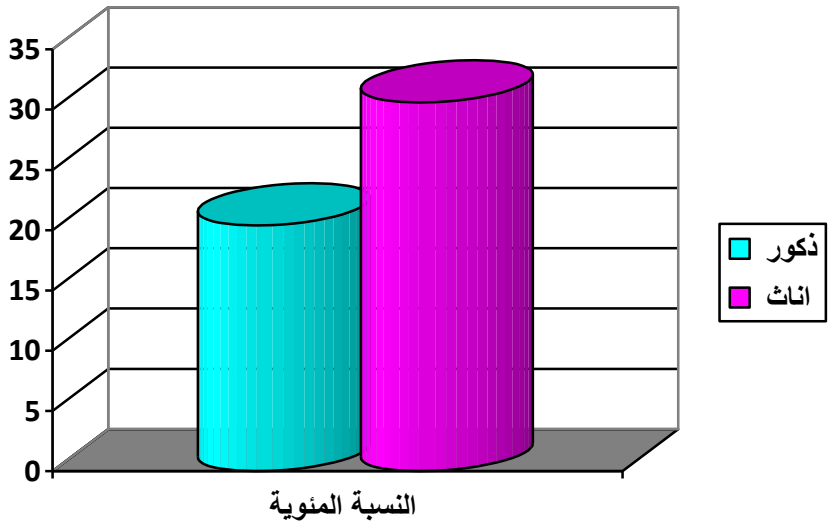
المجموع الكلي للعمال = 500= 10%

حجم العينة المستشفى 50

خصائص العينة:

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

الجنس	تكرار	النسبة المئوية%
ذكور	18	%36
إناث	32	%64
المجموع	**50**	**%100**

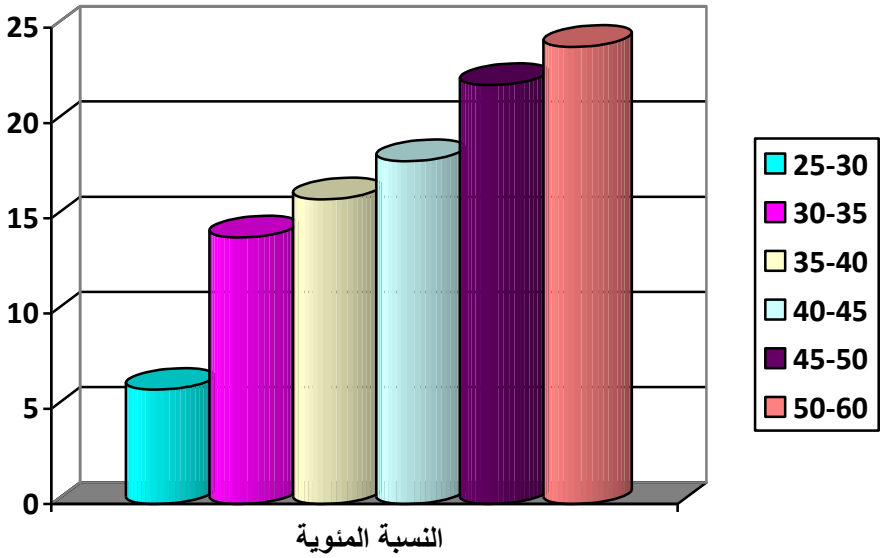


شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الأكبر ممن العمال في المؤسسة الاستشفائية هم من الإناث، إذ تقدر نسبتهم بـ64% من أفراد العينة البحثية مقابل 36% من ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المرأة في المجال الطبي والتمريض، وما يتطلبه من جهد وصبر لدى المرأة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
30-25	3	%6
35-30	7	%14
40-35	8	%16
45-40	9	%18
50-45	11	%22
60-50	12	%24
المجموع	**50**	**%100**

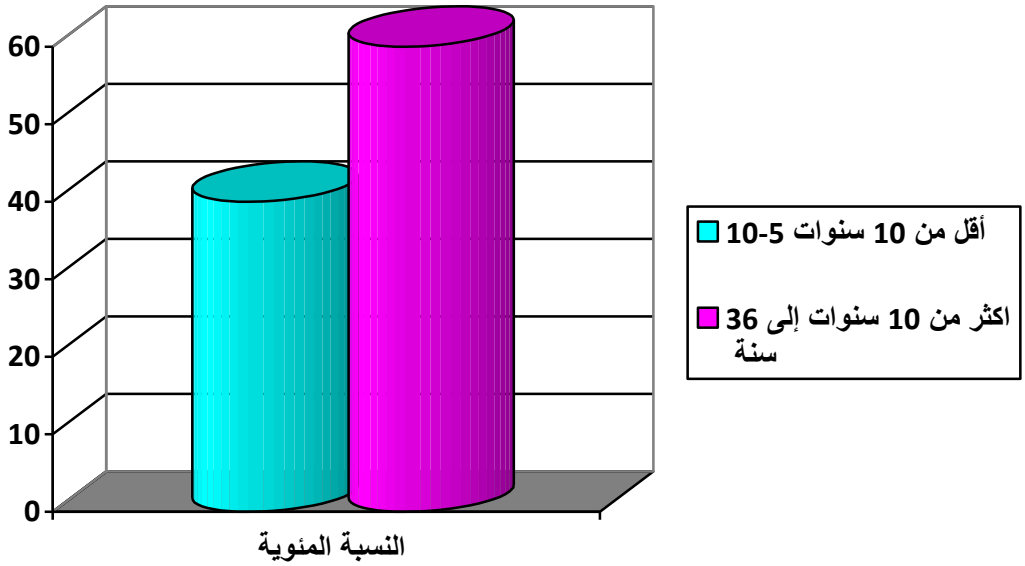


جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال الشكل يتضح لنا أن ما يقارب نصف العينة تمتد أعمارهم ما بين 25-30-40 هي تمثل فترة الشباب والعطاء، في حين أن نسبة (50-60) تبلغ 24% وهي مرحلة الملل وعدم القدرة على العمل.

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات 5-10	20	%40
أكثر من 10 سنوات إلى 36 سنة	30	%60
المجموع	**50**	**%100**



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60% من العمال لديهم أقدمية المهنية، يقابله 40% أقل من 5-10 سنوات.

4-منهج البحث:

إن المنهج هو الطريق الذي يوصل إلى الأهداف التي يتبناها الباحث، ويعرف أنه مجموعة من الإجراءات وانطلاقات محددة يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة. (Maurice Angers, 1997,p 6)

كما أن طبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج المناسب، وتعد الدراسة الوصفية على أنها دراسات كمية أو كيفية لإحدى الظواهر المختلفة والتي تهتم بالتدقيق وفرض فروض مبدئية ترتبط ببعض المتغيرات. (خير الله عصار، 1982، ص 34).

ومن خلال هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يتماشى مع دراستنا وهو المنهج الذي يقوم به الباحث لوصف ظاهرة من ناحية الكم والكيف، والتحليل والتعليل والنفسي والتعرف على العلاقة بين مختلف المتغيرات بصيغة علمية للوضعية الاجتماعية أو سكانية أو مشكلة ما. (رشيد زرواتي، 2008، ص 25).

5-أدوات الدراسة:

تم الإعتماد على مقياس الحوافز والتقاعد المبكر، وقد تم عرضه في صورته المبدئية على مجموعة من الأساتذة والدكاترة المختصين في مجال التخصص علم نفس عمل وتنظيم، وقد تم تعديله ووضع إقتراحات والتي أخذت بعين الاعتبار حتى أخذ صورته بالشكل النهائي، والذي تم الاعتماد عليه في عينة الدراسة وتتكون الاستبانة من **الجزء الأول**: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات العامة، الجنس، السن، الأقدمية المهنية.

الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية وتتكون من 28 عبارة تتعلق بالحوافز وتتمثل في التقاعد المبكر ويقابل محور الحوافز عبارات (دائما، غالبا، أحيانا، قليلا، لا تستخدم إطلاقا) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات ليتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي دائما (5) درجات، غالبا (4) درجات، أحيانا (3) درجات قليلا (2) درجات، لا تستخدم إطلاقا (1) درجة، أما الجزء الثاني فهو لمحور التقاعد المبكر وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات ليتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي موافق (5 درجات)، محايد (4 درجات)، غير موافق (3 درجات).

صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني التأكيد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه بصورة عادلة. (العساف صالح محمد، 1995، ص429).

تم الاعتماد على معامل الارتباط هو وجود علاقة بين المتغيرين والظاهرتين ووجود علاقة بينهما، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاستبانة وذلك بحساب بين درجة كل عبارة من عبارات كل الاستبانة بالدرجة الكلية، الذي تنتمي إليه العبارة كما هو موضح في محور عبارات الحوافز والتقاعد المبكر، وبتطبيق معامل الارتباط برسون وينمى لعبارات المقياس والعينة الاستطلاعية وقوامها 30 فردا.

$$P_{Rs} = \frac{30x2361520 - 2021x3309}{\sqrt{[30x1281503 - 4084441][30x517188 - 10949481]}}$$

$$P_{Rs} = \frac{70837500 - 6687489}{\sqrt{(38445090 - 4084441)(15515665010949481)}}$$

$$P_{Rs} = \frac{6450011}{70392105.25} = 0.94$$

إذن المقياس صادق ويمكن الاعتماد عليه .

ثبات الدراسة:

يقصد بالثبات أن أداة القياس تعطي نفس النتائج تقريبا، في حالة تكرارها، وتطبق الاستبانة لى نفس العينة مع أخذ بعين الاعتبار وأن تعاد في نفس الظرف الموضوعي والذاتي للعينة، وهذا ما تم تطبيقه بعد مرور 10 أيام وقد تم إختبار الثبات عن طريق التجزئة النصفية حيث تم تجزئة الفقرات الاستبانة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل العبارات الفردية والجزء الثاني يمثل العبارات الزوجية، تم تصحيحها بمعادلة برسون براون كالتالي: Relicibity coeffcient : 2R/ 1+R

$$P_{Rs} = \frac{N\sum x.y - \sum x.\sum y}{\sqrt{\left[N(\sum x^2 - (x)^2\right]\left[N\sum X^2 - (x)^2\right]}}$$

$$P_{Rs} = \frac{21626880 - 1530132}{\sqrt{[6754890 - 7360369][6754890 - 318096]}}$$

$$P_{Rs} = \frac{20096748}{\sqrt{(605479)(6436794)}}$$

بالتطبيق معادلة بروان

2 x معامل الارتباط

1+ معامل الارتباط

$$P_{Rs} = \frac{20096748}{\sqrt{3.897343512}}$$

$$P_{Rs} = \frac{2x1.974169069}{1+1.974169069}$$

إذن الثبات عالي جدا ويمكن الاعتماد عليه

6-الوسائل المستخدمة لجمع البيانات:

تم الاعتماد على مقياس الدراسة وذلك من أجل تحليل البيانات والفرضيات نبين المقياس الذي سوف نستخدمه حيث تم الاعتماد على مقياس الحوافز وتم تقسيمه إلى بعدين الحوافز المادية والمعنوية وكذا استخدام مقياس التقاعد المبكر والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي البعد النفسي والبعد المادي والبعد الاجتماعي والبعد الوظيفي.

جدول رقم (5): يوضح أبعاد الحوافز المادية والمعنوية

أبعاد المقياس	رقم العبارات
1- الحوافز المادية	14-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
2- الحوافز المعنوية	-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17-16-15-13 28-27

جدول رقم (6): يوضح أبعاد التقاعد المبكر

الرقم	أبعاد المقياس	رقم العبارات
1	البعد النفسي	24-23-20-17-16-13-9-8-7-6-5-4
2	البعد المادي	26-22-21-18-15-14-11
3	البعد الاجتماعي	28-27-3-2-1
4	البعد الوظيفي	19-25-12-10

7-الطرق الإحصائية:

تم حساب نتائج المقياس باستخدام:

التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة وعبارتها وتأكد من صحة حجم العينة وإجابة على المفردات.

معامل الارتباط Conelation Coefficient Person: للتأكد من صحة الفرضيات والتعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

المتوسط الحسابي Mean: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الاستبانة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات على حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري Distination Stander: وذلك للتعرف على مدى انحراف استنتاجات أفراد العينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محاور من المحاور الرئيسية، عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة المدروسة لكل عبارة من عبارات المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس لانحراف المعياري، كما يساعد الانحراف المعياري في ترتيب العبارات خاصة إذا كان ممتوسط الحسابي قريب من الانحراف المعياري. (حسن إمتثال وآخرون، 2002، ص27).

خلاصة:

بعد عرض لمجمل الاجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الميدانية من خلال هذا الفصل تم التأكيد من صدق وثبات الأداة التي ستطيق على أفراد العينة ثم عرض أهم الأساليب الإحصائية التي تثبت صحة أو نفي الفرضيات وهذا ما سنتحقق منه في الفصول الموالية.

الفصل الخامس:
عرض ومناقشة النتائج

1-عرض النتائج وتحليلها

2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

3-خلاصة النتائج

4-التوصيات والاقتراحات.

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

1- عرض النتائج وتحليلها :

جدول رقم (7): يوضح استجابة الأفراد العينة للحوافز المادية

رقم العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	11	4	3	5	2		4.88	0.37
	ك22	8	6	10	4	50		
	%44	%16	%12	%20	%8	%100		
2	5	4	3	3	10		3.48	1.31
	ك10	8	6	6	20	50		
	%20	%16	%12	%12	%40	%100		
3	2	3	5	8	7		3.44	0.53
	ك4	6	10	16	14	50		
	%8	%12	%20	%32	%28	%100		
4	7	3	2	3	10		3.42	1.69
	ك14	6	4	6	20	50		
	%28	%12	%8	%12	%40	%100		
5	7	6	3	5	4		3.11	0.87
	ك14	12	6	10	8	50		
	%28	%24	%12	%20	%16	%100		
6	5	4	3	4	9		1.80	0.88
	ك10	8	6	8	18	50		
	%20	%16	%12	%16	%36	%100		
7	4	5	6	2	8		1.33	0.89
	ك 8	10	12	4	16	50		
	%36	%20	%24	%8	%32	%100		
8	5	2	4	4	10		1.35	2.44
	ك10	4	8	8	20	50		
	%20	%18	%16	%16	%40	%100		
9	4	2	4	7	8		1.56	1.63
	ك 8	4	8	14	16	50		
	%16	%8	%16	%28	%32	%100		
10	8	6	2	5	4		1.12	0.81
	ك 16	12	4	10	8	50		
	%32	%24	%8	%20	%16	%100		
11	4	3	5	8	5		1.56	1.39
	ك 8	6	10	16	10	50		
	%16	%12	%20	%32	%20	%100		
12	2	3	3	8	9		1.44	1.28
	ك 4	6	6	16	18	50		
	%8	%12	%12	%32	%36	%100		

0.23	1.04	7		3	6	4	5	**14**
		50	14	6	12	8	ك 10	
		%100	%28	%12	%24	%16	%20	
1.17	**2.27**	**المجموع الكلي الحوافز المادية**						

من خلال نتائج الجدول رقم (7) الموضح أعلاه يتضح لنا أن إجمال أفراد العينة البحثية يرون أن الحوافز المادية ومنها الأجر عبارة رقم (1) لا يكفي حاجاتهم الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.88) يقابله انحراف المعياري (0.37) حيث تشير إلى اختيار العبارة (دائما) مما يوضح أن الحافز المادي للأجر لا يكفي حاجات الأفراد الأساسية، وتأتي بعدها العبارة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي حول تأخير الراتب بـ(3.48) يقابله انحراف المعياري (0.31) مما يفسر موافقة الأفراد باختيار (دائما) ثم (غالبا) مما يسبب لهم قلق وضغط في وصول الراتب في الوقت المحدد وهذا ما يفسر عدم وجود زيادات في الأجور أو عدم حصولهم على موارد أخرى، أما العبارة رقم (3) جاء الحافز المادي حول حصول المكافآت بسهولة فإن موافقة أفراد العينة بلغ متوسط حسابها (3.44) يقابله انحراف المعياري (0.53) وقد تم اختيار (قليلا) (لا تستخدم) ثم (أحيانا) مما يفسر عدم وجود مكافآت.

جاءت العبارة رقم (4) للحافز المادي حول فرص الترقية في العمل فقد بلغ متوسط الحسابي (3.42) يقابله انحراف معياري (1.69) حيث كانت موافقة أفراد العينة على (لا تستخدم) ثم (دائما) وتساوت بن (غالبا) و (قليلا) وهذا ما يفسر عد استخدام الترقية كحافز مادي ومن جهة أخرى فهي تمثل تقييما على الأداء فهي من العوامل التي تدفع إلى إشباع الحاجات الخاصة كتحقيق الذات.

جاءت العبارة رقم (5) للحافز المادي حول تأمين الصحي في العمل بمتوسط حسابي (3.11) يقابله انحراف معياري (0.87) حيث بينت النتائج أن اختيار العينة وقع على (دائما) (غالبا) مما يفسر وجود قناعة بحصولها على التأمين الصحي.

جاءت العبارة رقم (6) للحافز المادي تدفع المردودية بانتظام بمتوسط حسابي (1.80) يقابله انحراف معياري (0.88) حيث كانت موافقة على (دائما) ثم (غالبا) وتساوى أفراد العينة البحثية في (غالبا) و (قليلا) حيث تعتبر المردودية حافز مادي يمثل نوع من الاستحقاق وهو اعتراف الفرد بالمردودية للمنصب الحالي فهي تمثل جهودات المحققة واعتراف المؤسسة لتلك المجهودات وأنها يستحق المكافأة تقدم له على شكل مردودية، لكن ما تفسره النتيجة أن العمال لا يحصلون عليها مما يسبب لهم قلق وعدم رضا.

جاءت العبارة رقم (7) للحافز المادي حول منح الجوائز المادية حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.33) يقابله انحراف معياري (0.89) وتعبر أن أفراد العينة لا تمنح لهم جوائز مادية، وتفسر هذه النتيجة عدم اهتمام المنظمة بتحديد مقدار معين من الأرباح والمشاركة فيها أو منحها بطريقة أخرى، كما يوجد عدم اتمام المرؤوسين والمشرفين بتقديم جوائز للعمال حيث تم اختيار (لا تستخدم) ثم (أحيانا) ثم (غالبا) ثم (دائما).

جاءت العبارة رقم (8) للحافز المادي أشعر برضا عند حصولي على هدايا مالية جاء المتوسط الحسابي (1.35) وانحراف معياري (2.44) مما يؤكد بعدم حصول العمال على هدايا مالية محددة من طرف المرؤوسين والمشرفين على أساس الجهد والأداء مما يجعلهم لا يقدمون هدايا العينية، حيث تم اختيار (لا تستخدم) وتساوت بين (أحيانا) و (قليلا) وبعدها (دائما) و (غالبا).

جاءت العبارة رقم (9) للحافز المادي أستفيد من القروض المالية عند الحاجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.56) والانحراف المعياري (1.63) وهي نتيجة تفسر عدم الاستفادة من القروض المالية بحيث توصلت هذه النتيجة التعرف على رغبة العمال للحصول على قروض للاستفادة منها في حياتهم الاجتماعية كما أن هذه النتيجة تثبت عدم الاهتمام بالعمال وتفقد حاجاتهم وعدم وجود قوانين تبين طرق الاستفادة من الإجراءات المتبعة للحصول عليها، وعدم تخصيص المنظمة ميزانية محددة من أجل العمال وقد اختار العمال (لا تستخدم) (قليلا).

جاءت العبارة رقم (10) أستفيد من المكافآت من العمل الإضافي بلغ المتوسط الحسابي (1.12) والانحراف المعياري (0.81) مما يفسر عدم الحصول على المكافآت مما يفسر وجود تقييم فعال للأداء سواء كان دوري أو استثنائي ومكافآت العامل على النشاط والجهد الذي يقدمه حتى وإن كان خارج عن ساعات العمل مما يفسر عدم وجود تقييم للمرؤوسين والمشرفين، وغياب عملية التقييم تمثل حافزا مما يدفعه إلى العمل وزيادة الانتماء إلى المنظمة وغيابها يسبب الملل والضغط النفسي.

جاءت العبارة رقم (11) أستفيد من السكن الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي (1.56) وانحراف معياري (1.63) حيث تفسر هذه النتيجة عدم الاستفادة العمال من السكن الوظيفي، فهو يمثل نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى العامل وهو يلبي حاجاته الأساسية وهذا ما عبر عنه سلم ماسلو في الحاجة إلى الأمن والاستقرار وغياب هذا الحافز المادي يؤثر على مردودية العامل الانتاجية وكذا أدائه خاصة إذا كان السكن بعيد عن الوظيفة، وكانت الإجابات العينة (قليلا) (لا تستخدم).

جاءت العبارة رقم (12) للحافز المادي أشعر بالراحة عندما يتوفر لدي عمل بلغ المتوسط الحسابي (1.56) وانحراف معياري (1.44) ويفسر هذه النتيجة أن غياب الراحة النفسية والجسمية وتحمل أعباء النقل المادية من طرف العامل نفسه تسبب له إجهاد وكذا نقص في راتبه وإجابة العينة البحثية (لا تستخدم) (قليلا).

جاءت العبارة رقم (14) الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة بلغ المتوسط الحسابي (1.04) يقابله انحراف معياري (0.23) ترى أفراد العينة البحثية أن الحوافز المادية المختلفة التي يحصل عليها العمال ليست مناسبة بدرجة كبيرة فهي لا تساوي الجهد الذي يبذله العامل وعدم الاستحقاق الكامل مع الكفاءة والخبرة، وكذا عدم استخدامها في الوقت المناسب مثل ما يحتاجها في المناسبات المختلفة بالإضافة إلى عدم تلبية حاجاته الأساسية وكذا وجود تقييم فعال وموضوعي يهتم بحاجات العامل وأساسياته سواء من ناحية الأجر أو ترقية أو المكافآت، وكما يوجد عيوب في نظام تقديم الحوافز وتطبيقاتها لدى العامل الجزائري فهو لا يراعي الحاجات الأساسية والاقتصادية وحتى سياسة الأجور لا تخدم العامل نفسه وكانت إجابة العينة لا تستخدم إطلاقا.

ومن خلال تفسير العبارات للحوافز المادية وما يتضح من التحليل الإحصائي لنتائج يتضح أن الحافز المادي الذي اتفق عليه أفراد العينة هو الحافز المادي للعبارة رقم (5) وهو الحصول على التأمين الصحي وهو الحافز الوحيد الذي يستفيد منه العامل الجزائري مهما كان موقعه في السلم الوظيفي، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للحوافز المادية (2.27) ويقابله انحراف معياري الكلي (1.17) وهو ما يفسر ضرورة وجود الحوافز المادية في اي قطاع من قطاعات العمل، فهو بمثابة المحفز الفعال في استمرارية العامل، وكذا بذل جهده، حيث نلاحظ أن مختلف العمال كانت إجاباتهم تتراوح ما بين (لا تستخدم إطلاقا) (أحيانا) (غالبا) لذا يجب على المرؤوسين والمشرفين وضع سياسات لرواتب يراعي فيها ربط الراتب بمعدلات الأداء بشكل مباشر.

ونتيجة الدراسة الحالية للحوافز المادية تتفق مع دراسة لهيبات الشيخ "الحوافز وأثرها على شبكة الأجور 2011" حيث أن نتيجة الدراسة ترى أن الحوافز المادية يلعب دورا كبيرا في عملية زيادة الأداء وفقدان الشعور يؤدي إلى عدم الرضا وقلة الأداء نحو المهنة وأن الأجر لا يكفي حاجاته الأساسية بعد مرور 10 أيام، وهذا ما اتفق مع نتيجة الدراسة الحالية.

كما اتفقت نتيجة دراسة خطاب عبد الزامل «فعالية نظام الحوافز" حول نظام تطبيقها سواء للأجر والمكافأة والترقية يؤدي إلى عدم رضا العامل وقد اتفقت مع عبارة الدراسة الحالية رقم (1) (2) (3).

ونتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع نتيجة دراسة حمزة محمود الشخمي "الحوافز المادية وأثرها على سلوك العاملين 1980" وهي وضع نظام فعال عادل وسليم لمنح المكافآت والترقية ووضع جدول أجور بين الأداء والحوافز وهذا ما عبرت عنه نتيجة في عبارة رقم (14)

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية للحوافز المادية من ناحية الجهد والكفاءة والخبرة والانتاج مع دراسة ابراهيم عثمان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي 2004" حيث بينت الدراس أن قلة الحوافز المادية تؤدي إلى قلة الأداء والانتاج وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وكذا نتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة شرشير صباح "قياس الرضا الوظيفي والحوافز 2001" ينتج عن هذه الدراسة أن قلة الحوافز المادية منها الأجر والراتب يؤدي إلى عدم الرضا وهي دراسة تتفق مع دراسة ياغي محمد عبد الفتاح "تقييم الموظف العام للحوافز 1986" نتج عنه أن قلة الأداء للموظف يؤدي إلى قلة الحصول على الحوافز المادية منها الأجر الراتب وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية.

جدول رقم (8): يوضح الحوافز المادية لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ذ18	50	13.87	0.47
	أ32		12.96	0.37
2	ذ 18	50	19.20	0.44
	أ 32		17.34	0.35
3	ذ18	50	16.23	0.52
	أ 32		15.93	0.27
4	ذ 18	50	10.30	0.34
	أ 32		9.45	045
5	ذ 18	50	14.20	0.54
	أ 32		12.99	0.30
6	ذ 18	50	12.05	0.46
	أ 32		13.44	0.78
7	ذ 18	50	11.33	0.23
	أ 32		12.24	039
8	ذ 18	50	8.09	0.98
	أ 32		8.05	0.48
9	ذ 18	50	10.22	0.66
	أ 32		9.33	0.49
10	ذ 18	50	12.44	0.35
	أ 32		11.98	0.48
11	ذ 18	50	9.02	0.45
	أ 32		9.00	0.50
12	ذ 18	50	8.95	048
	أ 32		7.47	0.34
14	ذ 18	50	10.33	0.37
	أ 32		11.94	0.61
المجموع إناث			**X=5.07**	**S=0.32**
المجموع ذكور			**X=7.82**	**S=6.29**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (8) والذي يوضح لنا الحوافز المادية لمتغير الجنس أن نسبة العمال المؤسسة الذين يريدون الحوافز المادية هم من الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (7.82) يقابله الانحراف المعياري (6.29) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (5.07) يقابله انحراف معياري (0.32) ويرجع هذا الاختلاف في استجابات أن كل من الأجر والحصول على الراتب والمكافآت والترقية وقعت المتوسطات لدى الذكور ما بين (13.87) وانحراف معياري (0.47) للذكور، وراتب المتوسط (19.20) يقابله انحراف معياري (0.44) في حين أن المكافآت وصل المتوسط الحسابي إلى (16.23) يقابله انحراف معياري (0.34) وهي نسب نقول عنها متقاربة للإناث لكن الذكور كانت نسبتهم

أكثر فهم يميلون إلى الحوافز المادية أكثر من الإناث حيث وصل متوسط الحسابي للإناث حول الأجر (12.96) وانحراف معياري (0.37) أما الراتب فالمتوسط الحسابي (17.34) وانحراف معياري (0.35) والمكافآت (15.93) وانحراف معياري (0.27) أما فرصة الترقية بلغ المتوسط الحسابي (9.45) وانحراف معياري (0.45) بينما نجد تفاوت قليل حول التأمين الصحي وجود رضا للذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (14.20) وانحراف معياري (0.33) بينما الاناث بلغ المتوسط الحسابي (12.99) وانحراف معياري (0.30) وأما العبارات (6) (7) (8) (9) (10) (12) نجد تفاوتات بين الذكور والإناث سواء في المتوسطات والانحرافات.

من خلال البيانات الاحصائية بين الجنسين الذكور والاناث يتضح لنا أن الذكور يتفقون أن الأجر الذين يتقاضونه لا يكفي حاجاتهم الاساسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (7.82) وهذا راجع نتيجة لظروف الاقتصادية وزيادة متطلبات الحياة وحياة الأسرية واليومية.

جدول رقم (9): يوضح الحوافز المادية لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(30-25)	3	4.38	0.22
(35-30)	7	10.74	0.83
(40-35)	8	9.22	0.75
(45-40)	9	7.44	0.52
(50-45)	11	6.10	0.25
(60-50)	12	5.50	1.33
المجموع	**50**	**X=5.99**	**S=0.65**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (9) الذي يوضح أن الحوافز المادية لمتغير السن تختلف باختلاف السن وأن الرضا عليها فالفئة العمرية التي ما بين (25-30) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) وانحراف معياري (0.22) وهذه نتيجة قليلة لأنها في فئة في بداية مراحل العمرية والاكتساب أما الفئة العمرية التي تقع ما بين (30-35) فيبلغ المتوسط الحسابي (10.74) وانحراف معياري (0.83) وهي فئة تمثل أوج العطاء والإنتاج فهم راضون على الحوافز المادية بغية تحسين الوضع الوظيفي والترقية.

أما الفئة العمرية التي تقع ما بين (35-40) بلغ متوسط الحسابي (9.22) انحراف معياري (0.75) وهي نتيجة متقاربة مع النتيجة السابقة والهدف هو الحصول على المكافآت والترقية.

أما الفئة العمرية التي تقع ما بين (40-50) فهي تقل نتيجة عدم الحصول على ترقية أو اكتفاء بالخبرة وعدم وجود رضا على الحوافز المادية فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.44) (6.10) وانحرافات معيارية ما بين (0.52) (0.25).

أما الفئة العمرية التي تقع ما بين (50-60) فهي فئة عمرية أنهكتها متاعب المهنة والإجهاد والملل حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.50) مقابل انحراف معياري يقدر بـ(1.33) وهي تمثل عدم الرضا على الحوافز المقدمة وغير متكافئة بين الجهد والسن وحتى رغبة العمال في الخروج من العمل، أو البحث عن مصدر آخر من الأجور وهي نسبة قليلة تعبر عن استياء العمال من الحوافز المادية.

ومن خلال البيانات الإحصائية لمتغير السن يتضح لنا أن العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين (35-40-45-50) هي فئة عمرية تمثل مرحلة الإنتاج والعطاء في حين الأخرى التي تتراوح أعمارهم (50-60) هي فئة عمرية تمثل مرحلة الرتابة والملل عكس الفئة الأولى التي تمثل اكتساب الخبرة والمهارة.

جدول رقم (10): يوضح الحوافز المادية لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري
1	20	3.24	0.30
2	20	3.44	0.49
3	20	2.22	0.49
4	20	1.80	0.28
5	20	7.20	0.55
6	20	7.80	0.65
7	20	1.33	0.22
8	20	6.70	0.15
9	20	3.20	0.17
10	20	2.04	0.29
11	20	0.97	0.25
12	20	1.11	0.21
14	20	3.10	0.39
المجموع	**20**	**3.14**	**0.23**

جدول رقم (11): يوضح الحوافز المادية لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	30	12.20	0.28
2	30	10.44	0.27
3	30	11.23	0.10
4	30	12.22	0.34
5	30	13.00	0.93
6	30	14.50	0.99
7	30	10.20	0.23
8	30	11.05	0.45
9	30	11.23	0.30
10	30	9.50	0.74
111	30	8.34	0.73
12	30	7.33	0.08
14	30	9.11	0.41
المجموع	**30**	**x=4.68**	**S=0.86**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (10) والذي يوضح لنا أن الحوافز المادية لمتغير الأقدمية المهنية الأقل من 10 سنوات أن المتوسط الحسابي بلغ (3.14) والانحراف المعياري ما نسبته (0.23) حيث بلغ حجم العينة 20 فردا حيث تمثل هذه الفئة أقدمية العمل وهي نسبة تمثل الرغبة في البقاء في العمل وقبول الحوافز المادية المقدمة لديهم لأنهم مازالوا يبحثون عن الزيادة في الأجور والاستقرار المهني بالإضافة إلى الحصول على الترقية والمكافآت، ونلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية والانحرافات متقاربة بشكل واضح خاصة العبارة (1) (2) بلغ الأجر (3.42) يقابله انحراف معياري يقدر بـ(0.30) و (2) (3.44) يقابله انحراف معياري (3.49) بالإضافة إلى عبارة (6) (7) حول المردودية والتأمين الصحي.

وتقل في العبارة رقم (11) حيث بلغ المتوسط الحسابي (0.97) يقابله انحراف معياري (0.25) والعبارة (12) بلغت (1.11) وانحراف معياري (0.21) أما العبارة (14) بلغ الحوافز المادية أنها مناسبة لهم وقدر المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.39).

الأقدمية المهنية للحوافز المادية أكثر من 10 سنوات نلاحظ من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (11) يقدر المتوسط الحسابي (4.68) وانحراف معياري (0.86) وهذه النتيجة تعبر أنهم يرغبون في حصول على الحوافز المادية، ولكن رغم هذا فإنهم ليسوا راضون حتى وإن بلغ حجم العينة 30 فردا حيث أن الأجر لا يكفي والترقية ويقوم على أساس متطلبات الوظيفة وهذا ما يقع في متوسط الحسابي (10.44) والذي يكون على أساس الأقدمية وهي لا تعطى لكل العاملين مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى رضا

العمال القدامى أو عمال أصحاب الكفاءات، في حين وجود رضا لكل من المردودية والتأمين الصحي لدى عمال الأقدمية فهم راضون على المكافآت التي يحصل عليها العمال القدامى وهي متوسطة مقابل أقل من 5 سنوات ولكن نجدهم راضون عن منحة المردودية.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن كل من الأجر (1)، الترقية (2)، المكافآت (3)، المردودية (4)، والتأمين الصحي (5) كلها تعمل على إشباع الحاجات الأساسية المادية للفرد وتأتي باقي العبارات (7) (8) (9) (10) (11) (12) (14) تعمل على زيادة الحافز وإشباع حاجاته النفسية والشعورية واعتراف بكفاءته المهنية، ومدى انعكاسه على مستوى رضا العامل وعلى وظيفته وأدائه وأقدميته في العمل.

جدول رقم (12): يوضح استجابة أفراد العينة للحوافز المعنوية

رقم العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	5	4	6	7	3		1.55	1.31
	ك 10	8	12	14	6	50		
	%20	%16	%24	%28	%12	%100		
15	5	6	1	4	9		1.25	1.01
	ك10	12	2	8	18	50		
	%20	%24	%4	%16	%36	%100		
16	3	1	4	2	15		1.38	0.74
	ك 6	2	8	4	30	50		
	%12	%4	%16	%8	%60	%100		
17	10	6	1	1	7		1.77	1.55
	ك 20	12	2	2	14	50		
	%40	%12	%4	%4	%28	%100		
18	4	5	6	2	8		1.56	0.58
	ك 8	10	12	4	16	50		
	%16	%20	%24	%8	%32	%100		
19	8	7	6	3	1		1.28	0.94
	ك 16	14	12	6	2	50		
	%32	%28	%24	%12	%4	%100		
20	8	5	3	3	6		1.79	1.58
	ك 16	10	6	6	12	50		
	%24	%20	%12	%12	%24	%100		
21	4	2	3	2	14		1.62	1.17
	ك 8	4	6	4	28	50		
	%16	%8	%12	%8	%56	%100		
22	9	8	5	2	1		1.44	1.42
	ك18	16	10	4	2	50		
	%36	%32	%20	%8	%4	%100		
23	5	6	8	3	4		1.41	0.62
	ك10	12	16	6	8	50		
	%20	%24	%32	%12	%32	%100		
	2	3	5	7	8		1.28	1.47

		50	16	14	10	6	ك 4	**24**
		%100	%32	%28	%20	%12	%32	
		7		5	9	3	1	
0.78	1.12	50	14	10	18	6	ك2	**25**
		%100	%28	%20	%32	%12	%4	
		15		2	4	1	3	**26**
1.05	1.85	50	30	4	8	2	ك 6	
		%100	%60	%8	%16	%4	%12	
		5		5	3	5	7	**27**
0.23	1.86	50	10	10	6	10	ك 14	
		%100	%20	%20	%12	%20	%28	
		15		3	2	1	4	**28**
0.59	1.58	50	30	6	4	2	ك 8	
		%100	%60	%12	%8	%4	%16	
S=1.02	**x=1.52**	**المجموع**						

من خلال نتائج الجدول (12) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد العينة البحث يرون أن الحوافز المعنوية لا تستخدم دائما من طرف المرؤوسين والمشرفين، وحتى مع الزملاء فيما بينهم وهذا راجع إلى عدم وجود سلوك يقوم على أساس التعاون والمحبة وحتى غياب العلاقات الإنسانية وكذا دور الاتصال فيما بينهم سواء كان بطريقة رسمية أو غير رسمية، وكذا عدم اهتمام المرؤوس بظروف واحتياجات العامل حيث جاءت العبارة رقم (13) يعمل مديري على تحسين ظروف العمل ومحيطه بلغ المتوسط الحسابي (1.55) والانحراف المعياري (1.31) وهو ما يفسر عدم اتصال المسؤولين والمشرفين والتعرف على مطالب ومتطلبات العمل والعمال معا وعدم السهر على تلبيتها وتراوحت إجابات العينة البحثية ما بين (قليلا) (أحيانا).

جاءت العبارة رقم (15) أشعر بالقناعة على المنح من خلال الجهد الذي أبذله، بلغ المتوسط الحسابي (1.25) وانحراف معياري (1.01) وهذا يفسر بأن أفراد العينة البحثية لا تشعر بالقناعة على المنح فهم يرون بأن الجهد الذي يبذله العامل هو جزء من طاقته وصحته فهو يقدر من ناحية معنوية على المنح وبالتالي لا يتساوى مع المنح التي يحصل عليها، وهذا ما فسرته بعض أفراد العينة البحثية خاصة الممرضين فقد يقوم بالمعاينة وسهر على حماية المريض وإجراء تقرير كل 24 ساعة في حين أن مهمة الطبيب تقتصر على ملاحظة أو إجراء العملية، وكذا نجد العامل المهني أو الإداري يقومون بأعمال فوق طاقتهم وإسناد مهام تفوق مهامهم كنقل الملفات ومساعدة بعض المرضى ولا يحصلون على حافز معنوي، وحتى المنح التي يحصلون عليها لا تولد لديهم شعورا إيجابي وكانت إجابات أفراد العينة البحثية باستخدام (غالبا) (دائما) (أحيانا).

جاءت العبارة رقم (16) أشعر بالارتياح عند منحي شهادة تقديرية بلغ المتوسط الحسابي (1.38) والانحراف المعياري (0.74) حيث يرى أن أغلب أفراد العينة البحثية لا تستخدم معهم الشهادات التقديرية وهذا يؤثر على نفسية العامل مما يدفعه إلى تحسين أدائه ويحس أنه شخص لديه قيمة واعتبار، لكن بغياب هذا الحافز

يولد لديه شعور بعدم انتماء الشخص وقد تراوحت إجابات الأفراد العينة البحثية (أحيانا) كانت بالنسبة للأطباء فقط والإطارات وهذا فيه نوع من التحيز والعنصرية والذاتية وعدم اهتمام بطبقة العاملة الأخرى.

جاءت العبارة رقم (17) أحب المناسبات لأنها مدفوعة الأجر بلغ المتوسط الحسابي (1.77) يقابله انحراف معياري (1.55) وهي تمثل الشعور والراحة والاستقرار والنفسي وعدم الذهاب إلى العمل والتخلص من ضغوط العمل وهذا ما أجاب عنه أفراد العينة البحثية (دائما) (غالبا).

جاءت العبارة رقم (18) أشعر بالراحة عند عدم ذهابي للعمل وعدم خصمي للراتب، بلغ المتوسط الحسابي (1.56) وانحراف المعياري (0.58) وهذا ما يفسر بأن العامل يشعر بالراحة من عدم خصمه للراتب، وهذا ما يولد لديه نوع من الهروب من العمل ومشاقه والهروب من الالتزام التنظيمي وكانت إجابات تتراوح ما بين (أحيانا) (غالبا).

جاءت العبارة رقم (19) أشعر بالسعادة عند تحسين وضعي الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.56) وانحراف معياري (0.58) وهذا الحافز جد مهم في نفسية العامل وأنه عامل يحظى بالاهتمام واستيعاب مشاكل العمل التي تدور من حوله وهذا ما أجاب عليه أصحاب العينة البحثية (دائما) (غالبا) (أحيانا).

جاءت العبارة رقم (20) أحس بنشاط في عملي عند مشاركة في اتخاذ القرار، بلغ المتوسط الحسابي (1.79) وانحراف معياري (1.58) حيث تفسر هذه النتيجة أن اتخاذ القرار أحد الحوافز المعنوية القوية التي تبعث استقرار نفسي ووظيفي للعامل داخل محيطه التنظيمي وهذا ما عبر عنه أصحاب العينة البحثية (دائما) (غالبا) وتساوت في (أحيانا) (قليلا) (لا تستخدم إطلاقا) حيث يعمل المرؤوسين في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى طبيعة النشاط العمل فالأطباء يتواصلون مع الممرضين وهم يتواصلون مع العمال والعكس مما يفسر وجود مرونة في اتخاذ القرار ونوع من الحافز المعنوي.

جاءت العبارة رقم (21) أحرص على حضور دورات تدريبية لأستفيد من تغطية مالية ومن رحلات بلغ المتوسط الحسابي (1.62) وانحراف معياري (1.17) حيث يشكل هذا الحافز نوع من التغير وكذا فرصة منح الترقية واكتساب العامل مهارات جديدة وهذا ما أجاب عليه أصحاب العينة البحثية وتراوحت الإجابات (دائما) وهذا لأن الأطباء والممرضون ملزمون بمواكبة جميع التغيرات الصحية والتقنية.

جاءت العبارة رقم (22) تفوض لي بعض المهام والمسؤوليات، بلغ المتوسط الحسابي (1.44) وانحراف معياري (1.42) حيث يبعث هذا النوع من التحفيز نوع من الاهتمام المرؤوسين والمشرفين للعمال ضرورة التواصل وتقسيم أعباء العمل وهذا ما عبر أفراد العينة البحثية (دائما) (غالبا).

جاءت العبارة رقم (23) حرية استخدام خبرتي في بعض المهام، بلغ المتوسط الحسابي (1.41) وانحراف معياري (0.6) وهو يعطي نوعا بالانسجام داخل العمل ويعمل على مواصلة وهذا ما أجابت عنه عينة البحث (أحيانا) (غالبا) (دائما).

جاءت العبارة رقم (24) يمنحني المدير إحساسا بالانسجام، بلغ المتوسط الحسابي (1.28) وانحراف معياري (1.47) وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بعدم وجود هذا الحافز، وعدم الشعور بالانسجام وقد جاءت (لا تستخدم إطلاقا) (قليلا) (أحيانا) مما يفسر أن المدير يعمل على إعطاء الأوامر ويطبق اللوائح والقوانين مما يعطي نوع من عدم وجود انسجام.

جاءت العبارة رقم (25) أتلقى مديحا مما يجعلني أتقدم في عملي، بلغ المتوسط الحسابي (1.12) وانحراف معياري (0.78) وهذا يفسر أن أفراد العينة لا يحصلون على أي مديح أو شكر ولا تستعمل وهذا راجع نتيجة ضغوطات العمل وأن العامل يقوم بتأدية مهامه وفي الوقت المحدد وبالطريقة التي يريدها وبالتالي فالمدح لا يهمه، وفي غياب هذا النوع من الحافز يؤدي إلى قلة الأداء والإنتاج وفعالية المنظمة وقد جاءت إجابات أفراد العينة ما بين (أحيانا) (لا تستخدم إطلاقا) (قليلا) (غالبا).

جاءت العبارة رقم (26) أتلقى مديحا عند قيامي بعمل جديد، بلغ المتوسط الحسابي (1.85) وانحراف معياري (1.05) حيث تفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تقييم فعلي أو حتى الانتباه للأداء الجيد ولو كان بنسبة قليلة فيه نوع من التقييم الذاتي وليس الموضوعي من طرف المرؤوسين أو المشرفين وهذا ما عبر عنه أصحاب العينة البحثية (لا تستخدم إطلاقا) (أحيانا) (غالبا)

جاءت العبارة رقم (27) أعتقد أن لي حرية تغيير القسم بلغ المتوسط الحسابي (1.78) والانحراف المعياري (1.86) وهذا يفسر أن أفراد العينة البحثية يتمتعون بنوع من الحرية في تغيير القسم وذلك راجع إلى طبيعة نشاط العمل بحيث نجد أن الممرضين هم أكثر فئة في استخدام هذه الحرية وأن الأطباء والعمال محددون وليس لديهم القدرة على تغيير القسم نتيجة لطبيعة المهام وتبقى المؤسسة بالحاجة الماسة إليهم مما يجعل حريتهم مقيدة، وتراوحت إجابات العينة البحثية بين (غالبا) (لا تستخدم إطلاقا)

جاءت العبارة رقم (28) الحوافز المعنوية التي أحصل عليها مناسبة، بلغ المتوسط الحسابي (0.59) يقابله انحراف معياري (9.58) وهذا يفسر أن أفراد العينة البحثية يفتقدون إلى الحوافز المعنوية لأن يشكل نوعا من النشاط والراحة والاستقرار النفسي في نفسية العامل ويخلق دافعية لدى العامل فهو يقضي جهده ونشاطه داخل المنظمة يمنحها كل ما يملك بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يجب أن يسود روح الجماعة والتعاون بالإضافة ما يصدره من انفعالات كلها تشكل نوعا من الضغوط والثناء والمديح حين يقدم للعامل بعمل على تقليل من الشعور بالغضب ويولد له نوع من مواصلة في العمل وقلة الحوافز المعنوية تؤثر على مستواه النفسي والتنظيمي وحتى الاجتماعي، وتراوحت الإجابات ما بين (لا تستخدم إطلاقا) (دائما) (أحيانا) (قليلا) (غالبا)

ومن خلال تفسير العبارات الحوافز المعنوية وما يتضح من التحليل الإحصائي لنتائج يتضح أن الحافز المعنوي الوحيد الذي اتفق عليه أصحاب العينة البحثية أن الحوافز المعنوية التي يشعرون بها هي عبارة رقم (16) (20) (26) (27) وبلغ المجموع اللي المتوسط الحسابي (1.52) وانحراف معياري (1.62) وعلى أن الحوافز المعنوية تكون دائما غائبة في مجال العمل، نتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة لموش سليمة "الحوافز وعلاقتها بالاتصال الرسمي 2009" حيث اتفقت أن الحوافز المعنوية والتقدير، وسيادة الروح الجماعية، وعلاقات الإنسانية

يؤدي إلى تعزيز القيم التنظيمية ومشاركة في اتخاذ القرار يشكل نوعا من أنواع الحوافز المعنوية وهذا ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية حول المشاركة في اتخاذ القرار (16) (20).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ياغي عبد الفتاح "تقييم الموظف العام للحوافز 1986" بأن الحوافز المعنوية لها دور في تقييم الموظف، وكذا نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بلانشار "القيادة وعاقتها بحوافز لدى مدراء إنتاج مصانع الو.م.أ 2001" ونتيجة الدراسة يجب أن يكون تقييم للحوافز المعنوية عن طريق الاهتمام ومشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما فسرته نتيجة العبارة (25).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ميشل أرمسترونج "اتجاهات العمال نحو الحوافز 2003" حيث كانت النتيجة أن الحافز المادي من مكافآت وأجور يؤثر بشكل فعال وسريع وايجابي للحافز المعنوي وهذا ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية حول ميل العامل الجزائري نحو الحافز المادي أولا ثم المعنوي ثانيا.

جدول رقم (13) يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	ذ18	50	9.19	0.23
	ا32		8.12	0.22
15	ذ 18	50	7.92	0.47
	ا32		10.91	0.55
16	ذ 18	50	13.84	0.88
	ا 32		13.90	0.95
17	ذ 18	50	15.04	1.77
	ا 32		14.98	1.47
18	ذ 18	50	15.00	1.70
	ا 32		14.93	1.40
19	ذ 18	50	12.24	0.87
	ا 32		11.93	0.80
20	ذ 18	50	14.33	1.47
	ا 32		13.94	0.95
21	ذ 18	50	14.00	0.90
	ا 32		13.23	0.85
22	ذ 18	50	10.33	0.53
	ا 32		12.94	0.84
23	ذ 18	50	13.20	0.90
	ا 32		14.00	1.01
24	ذ 18	50	12.23	0.87
	ا 32		14.45	1.35
25	ذ18	50	19.10	0.39
	ا 32		10.02	0.04

26	ذ 18	50	14.20	1.35
	ا 32		13.22	0.97
مجموع الاناث			X= 5.20	S=0.35
مجموع الذكور			X= 9.47	S= 0.74

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (13) والذي يوضح لنا الحوافز المعنوية لمتغير الجنس حيث بلغت عينة الذكور 18 ذكرا من فئة العمال وبلغت عينة الإناث 32 أنثى وهي تعبر عن مجموع العينة بـ 50 فردا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذكور (9.47) يقابله انحراف معياري (0.74) وفئة الإناث فيبلغ المتوسط الحسابي (5.20) يقابلها الانحراف المعياري (0.74)، مما يفسر بأن الذكور ليسوا راضين بالحوافز المعنوية مثل الإناث ولكن رغم ذلك هناك وجود تقارب نسبي في العبارات بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالعبارتين (15) حول المنح و (16) حول الشهادات التقديرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (15) حول المنح (9.19) يقابله انحراف معياري (0.23) والإناث (8.12) يقابله انحراف معياري (0.22) وذلك أن كلا من الجنسين لا يشعرهم بوجود قناعة على المنح التي يتحصلون عليها، فهذا النوع من الشعور يعمل على منح القرار للعامل واستمراريته في العمل، أما العبارة (16) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الذكور (15.04) وانحراف معياري (1.77) أما الاناث فيقع المتوسط الحسابي (14.98) انحراف معياري (1.47) وهذا ما يعني أن الذكور يختارون شهادات التقديرية وكذا الإناث وهذا يعطي نوعا من الحافز المعنوي عند حصولهم على شهادة تقدير عند الجهد والنشاط العامل مدى سنوات الخدمة، ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الذكور والإناث يقع عليهم التفاوت والاتفاق، على بعض الحوافز المعنوية وأن الذكور أكثر رضا على الحوافز المعنوية على الإناث وغن كان اختلاف طفيف كما ترجع أيضا لحجم العينة والتي تقدر بـ32 أنثى مقابل 18 ذكرا.

جدول رقم (14): يوضح الحوافز المعنوية لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(25-30)	3	2.29	0.35
(30-35)	7	2.25	0.32
(35-40)	8	2.14	0.10
(40-45)	9	2.03	0.05
(45-50)	11	1.80	0.14
(50-60)	12	1.40	0.08
المجموع	**50**	**X= 1.98**	**S=0.17**

من خلال المعالجة الإحصائية ومن خلال الجدول أعلاه رقم (14) والتي يوضح لنا الحوافز المعنوية بالنسبة لمتغير السن، حيث يختلف باختلاف السن حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.98) وانحراف معياري يقدر (0.17) وهذه النسبة تعبر عن عدم وجود رضا على الحوافز المعنوية، وبين مختلف الفئات العمرية والتي تقع بين (25-30) يبلغ المتوسط الحسابي (2.29) يقابله انحراف معياري (0.35) وهي مرحلة تمثل بداية مشوار العمل والتي تحتاج إلى الدعم المعنوي وتشجيع على مواصلة العمل والتوجيه السليم، أما الفئة العمرية التي تقع ما بين (30-35) تبلغ المتوسط الحسابي (2.25) وانحراف معياري يبلغ (0.32) وهي فئة وصلت إلى مرحلة عدم الاهتمام من التحفيز المعنوي، وبالنسبة للفئة العمرية (40-45) تنخفض تبلغ المتوسط الحسابي (2.03) وانحراف معياري (0.05) أما الفئة العمرية (45-50) متوسط الحسابي بلغ (1.80) وانحراف معياري (0.14) فهي ترى أن حافز المعنوي لا يهمها حيث تنخفض تماما في الفئة العمرية (50-60) وهي مرحلة وصلت إلى التشبع التام من فقدان الحافز المعنوي خلال السنوات فهم لا يؤمنون بالحافز المعنوي بقدر ما يؤمنون بالحافز المادي.

ومن خلال البيانات الإحصائية للسن يتضح أن العمال يميلون إلى الحافز المعنوي (16) (17) (18) وهي الفئة العمرية التي تقع ما بين (25-30-35-40) لأنها تعبر عن حالتهم النفسية والشعورية.

جدول رقم (15): يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	20	4.33	0.31
15	20	6.03	0.37
16	20	10.44	0.49
17	20	14.22	0.54
18	20	15.17	0.57
19	20	11.20	0.49
20	20	12.46	0.48
21	20	11.93	0.53
22	20	14.20	0.47
23	20	7.20	0.41
24	20	9.20	0.46
25	20	10.33	0.49
26	20	10.88	0.39
المجموع	**20**	**X= 6.87**	**S= 0.33**

جدول رقم (16): يوضح الحوافز المعنوية لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	30	3.20	0.25
15	30	2.50	0.20
16	30	5.33	0.35
17	30	14.66	0.45
18	30	16.20	0.58
19	30	11.49	0.49
20	30	16.00	0.52
21	30	12.04	0.40
22	30	16.02	0.68
23	30	12.33	0.40
24	30	8.50	0.38
25	30	4.33	0.30
26	30	0.2	0.10
المجموع	**30**	**X= 4.10**	**S= 0.18**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (16) والذي يوضح لنا الحوافز المعنوية لمتغير الأقدمية أقل من 10 سنوات أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (6.87) وانحراف معياري (0.33) وهذا عبر عنه حجم العينة 20 فردا والذين يقعون في أقدمية أقل من 10 سنوات وأن نصف عينة أفراد البحث متقاربة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك في العبارات (17) (18) (19) (20) (21) (14) (25) (26) وتقل الحوافز المعنوية في العبارات (13) حول تحسين ظروف العمل ومحيطه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) يقابلها انحراف معياري (6.03) وانحراف معياري (0.37) وهذا نتيجة عدم تهيئة ظروف العمل.

أما بالنسبة للأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات للحوافز المعنوية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة أكثر من 10 سنوات أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر (4.10) وانحراف معياري (0.17) وهو ما يقع من حجم العينة (30) فردا فنجد عندهم عدم وجود رضا على الحوافز المعنوية في العبارة (13) (15) (16) حيث جاءت المتوسطات الحسابية ضئيلة لا سيما في تحسين الوضع الوظيفي، وعدم القناعة بالمنح والجهد وكذا عدم تقبل الشهادات الشرفية فهم يرون أن الحوافز المادية تساوي جهدهم وذلك من خلال طول سنوات الخدمة والأقدمية في تلك المنظمة، كما تقع المتوسطات الحسابية متقاربة بين (17) (18) (19) (20) (21) (22) حيث بلغ أكبر متوسط (18) عند عدم ذهاب العمل وأجر مدفوع وهذا شعور معنوي ويعني التخلص من عدم ذهاب إلى العمل وأجر بلغ متوسط حسابي (16.20) يقابله انحراف معياري (0.88) ويقل الحافز المعنوي في العبارات (24) (25) حيث بلغ المتوسط الحسابي (8.50) وانحراف معياري (0.38) وهذا يفسر وجود حرية وعدالة في تغيير الأقسام.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال لا يهتمون اهتماما بالغا بالحوافز المعنوية مقارنة مع العمال أقل من 10 سنوات فهم يرون بأنهم قد بذلوا جهدا ونشاط وأن أهم حافز مقدم لهم هو حافز مادي أكثر من المعنوي وأن سنوات الخدمة تقدم لهم أجور ومكافآت أو تكون معنوية مثل تقديم عمرة أو رحلة، أو خدمات اجتماعية أخرى.

جدول رقم (17) يبين استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد النفسي

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	10	9	6		1.52	2.52
	ك 20	18	12	50		
	%40	%36	%24	%100		
5	15	4	6		2.4	3.93
	ك 30	8	12	50		
	%60	%16	%24	%100		
6	18	2	5		3.42	3.76
	ك 36	4	10	50		
	%72	%8	%20	%100		
7	12	5	8		1.92	2.52
	ك 24	10	16	50		
	%48	%20	%32	%100		
8	15	8	2		2.44	3.76
	ك 30	16	4	50		
	%60	%32	%8	%100		
9	13	4	8		2.08	2.77
	ك26	8	16	50		
	%52	%16	%32	%100		
13	18	3	4		2.88	3.75
	ك 36	6	8	50		
	%72	%12	%16	%100		
16	15	4	6		2.44	4.54
	ك 30	8	12	50		
	%60	%16	%24	%100		
17	20	1	4		3.22	7.05
	ك 40	2	8	50		
	%80	%4	%16	%100		
20	14	6	5		2.24	3.25
	ك 28	12	10	50		
	%56	%24	%20	%100		
23	15	8	2		2.04	4.44
	ك 30	16	4	50		
	%60	%32	%8	%100		
24	18	5	2		2.88	3.24
	ك 36	10	4	50		
	%72	%20	%8	%100		
المجموع					**X= 2.45**	**S= 3.97**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول رقم (17) يوضح لنا البعد النفسي يتضح أن إجمال أفراد العينة البحثية يرون أن للبعد النفسي أثر واضح في اللجوء إلى التقاعد المبكر حيث جاءت العبارة رقم (4) أشعر بدعم معنوي كبير في مؤسستي ومن حولي بعدم التفكير في التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.52) وانحراف معياري (2.52) بأنه يشعر بهذا الدعم وأن يشارك الغير في هذا القرار حيث بلغت إجابة أفراد العينة البحثية (موافق) (محايد) (غير موافق) وهي متقاربة ويميلون إلى وجود دعم معنوي حول التقاعد المبكر.

جاءت العبارة رقم (5) للبعد النفسي أنا أنتظر اليوم الذي أتمتع به بالتقاعد بمتوسط حسابي (2.04) يقابله انحراف معياري (3.93) حيث كانت إجابات العينة البحثية أنهم ينتظرون هذا اليوم بفارغ الصبر وذلك نتيجة لضغوط العمل والقلق النفسي والاجتماعي والصحي، فهم يبحثون عن الراحة والهروب من الالتزامات وقيود العمل الرسمية وبالسعادة وحرية والتخلص من القيود والأوامر حيث جاءت (موافق) أكثر الإجابات تكرارا.

جاءت العبارة رقم (6) البعد النفسي يمنحني التقاعد المبكر اكتشاف نفس جديد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) يقابله انحراف معياري (3.76) حيث أن خروج العامل من العمل وساعاته وبرامجه ولوائحه يجعل من العامل شخص روتيني يؤدي واجباته فقط وعند لجوء العامل للتقاعد المبكر يجعل يكتشف نفسه من جديد ويتعرف على ميولاته وقدراته ورغبات أخرى ويقضي أوقات غير أوقات العمل وتراوحت إجابات العينة (موافق).

جاءت العبارة رقم (7) أحس باستنزاف كامل لطاقتي عند أداء عمل مما يشجعني على التقاعد المبكر يبلغ المتوسط الحسابي (1.92) وانحراف معياري (2.52= وهذا يرجع إلى غياب الحوافز المعنوية مما يؤثر على الناحية النفسية للعامل ويشعر أن طاقته وجهده ونشاطه وخبرته تذهب سدى مما يجعله أن يلجأ إلى التقاعد المبكر مما يجعله يحافظ على صحته النفسية والجسدية، وكانت الإجابات (موافق) (محايد).

جاءت العبارة رقم (8) أميل إلى فكرة التقاعد المبكر يجعلني أنني لم أحقق شيء في حياتي جاء المتوسط الحسابي (2.44) وانحراف معياري (3.79) حيث يرى العمال أنهم عندما يجهدون من ضغوط العمل يميل تفكيرهم إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر ولكنهم في نفس الوقت يجدون أنفسهم في حيرة فهم لم يحققوا أي شيء مثل الترقية أو حصول على مكافآت وبالتالي فهم يختارون بين الترك أو مواصلة في العمل وجاءت إجابات أفراد العينة (موافق) (محايد).

جاءت العبارة رقم (9) التقاعد المبكر فيه ظلم للعامل المجد بلغ المتوسط الحسابي (2.08) وانحراف معياري (2.74) حيث ترى أفراد العينة البحثية أن هناك نوعا من ضغوطات ممارسة على العامل نفسه قد يكون هذا العامل صاحب ضمير مهني أو لديه قدرة التجديد والإبداع في مجال عمله ومحيطه وهذا يؤدي به إلى التفكير في اللجوء إلى التقاعد ومثل هذه الحالة فيه ظلم للعامل المجد وكانت إجابات العينة (موافق) (غير موافق).

جاءت العبارة رقم (13) ظروف العمل ومحيطه يجعلني أتعب نفسيا وجسميا مما يجعلني أفكر في التقاعد مبكرا بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (3.75) مما يفسر أن ظروف العمل وشروط الفيزيقية لها أثر مباشر على العامل ومع عدم تحسين هذه الظروف فإنه يلجأ إلى التقاعد المبكر حفاظا على صحته النفسية والجسمية كحدوث أمراض مهنية تضر بصحته خاصة وأن الممرضين والأطباء يتعاملون مع مواد كيميائية وكحولية وأجهزة تقنية تتطلب الصبر والحذر مما يزيدهم في تحمل المسؤولية في تحمل الأخطاء مما يجعل من العمال يفكرون إلى الميل إلى التقاعد المبكر للتخلص من التعب النفسي والجسمي معا، تأتي إجابات العينة بدرجة كبيرة (موافق)

جاءت العبارة رقم (16) طبيعة العمل تدفعني إلى التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (2.44) وانحراف معياري (4.54) وتفسر هذه النتيجة إلى طبيعة ونوعية العمل فإذا كان متطلبات العمل تتناسب العامل فهو لا يشعر بالتعب والإجهاد وفي حصول حوادث العمل لديه، وإذا كان العكس فإنه يشعر بعدم تطابق في متطلباته مع إمكانياته وقدراته وبالتالي فهو يلجأ إلى التقاعد المبكر وكانت الإجابات تتراوح ما بين (موافق) (غير موافق).

جاءت العبارة رقم (17) لو يسمح لي التقاعد بمرور 10 سنوات سأتقاعد فورا بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (7.05) وهذا ما يفسر الرغبة التامة والقناعة العمال لهروب من العمل وضغوطاته، الطريقة الوحيدة للتخلص من هذه الضغوطات هو لجوء العامل إلى التقاعد المبكر حتى وإن لم يكن قد اكتمل السن القانوني وهذا ما يعبر عن العامل الجزائري أنه يعيش ضغوطات صعبة ومحيط عمل قاسي وعدم وجود راحة في العمل وقلة الحوافز المادية والمعنوية وغياب الرضا وعدم وجود تقييم موضوعي يضمن لهم حقوقهم، وقد كانت إجابات أفراد العينة (موافق) الأكثر تكرارا.

جاءت العبارة رقم (20) يهدر التقاعد المبكر خبراتي المكتسبة بلغ المتوسط الحسابي (2.24) وانحراف معياري (3.25) حيث يرى أصحاب العينة عند لجوء إلى التقاعد المبكر أن مرحلة العطاء والانتاج لا تعطى لها قيمة معنوية أو مادية وخاصة إذا لم يتوج أو يمنح فرصة الترقية ونتيجة ضغوطات والاجهاد قد يضطر إلى ترك عمله وخبرته ويذهب إلى البحث على مصدر آخر واستغلال خبرته في مكان أو قسم آخر وكانت الاجابات لهذه العبارة (موافق).

جاءت العبارة رقم (23) يهدر التقاعد المبكر على صحتي الجسمية بلغ المتوسط الحسابي (2.04) انحراف معياري (4.44) وتفسر هذه النتيجة بأن العامل وخلال تأدية عمله يبذل نشاط جسمي وجهد عضلي مما يسبب له أضرار على صحته الجسمية مثل آلام الظهر وخاصة مهنة الطب والتمريض والتي تتطلب نشاط حركي ومراقبة المريض وكثرة الوقوف، بالإضافة إلى عدم تناسب أوقات العمل وأوقات الراحة مثل الراحة والترقية والتغذية السليمة تدخل في الراحة الجسمية بالإضافة عمل المناوبات فهو يؤدي إلى الإجهاد الناتج عن التعب النفسي والاحتراق الوظيفي وظهور الأعراض الجسمية كالصداع وضغط الدم والمعدة السكري مما يؤثر على الصحة الجسمية وهذا ما عبر عنه إجابات الأفراد العينة بدرجة (موافق) (محايد).

جاءت العبارة رقم (24) مهنتي تسبب لي ضغط نفسي مما أفكر في حصول على التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (3.24) حيث يرى أفراد العينة البحثية بأن طبيعة المهنة الممارسة والتي يعمل العمال ونوعية العمل تسبب ضغط نفسي مثل الأطباء والممرضين كما نجد أن للعمال دوران عمل خاصة وزيادة ضغوطات العمل لذا يلجأ العامل إلى التقاعد المبكر.

وقد جاء البعد النفسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري (3.97) ومن خلال تفسير عبارات الحوافز المعنوية، وما يتضح من التحليل الإحصائي لنتائج يتضح أن الحافز المادي الذي اتفق عليه العينة البحثية نجد أن نصف منها لديه ضغوط نفسية وصحية وجسمية وهي مرتفعة وهذه النتيجة تؤدي إلى خروج العمال مبكرا مما يسبب هدرا في التكلفة الاستثمار البشري وهذه النتيجة تتفق مع دراسة تنباك منصور 1416 خاصة والبعد النفسي، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة امساعد عايشة "ضغوط العمل وآثارها على التقاعد المسبق 2012/2013 في نتيجة البعد النفسي حيث تم وجود اتجاهات نحو التقاعد المبكر ببعده النفسي وصحي وجسمي وهو ما خدم موضوع الدراسة، خاصة في البعد النفسي وأن العمال يميلون إلى فكرة التقاعد المبكر نتيجة الضغوطات كما أن متطلبات الوظيفة تسبب أمراض نفسية وصحية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصحيح سالم "التقاعد الإرادي وتخطيط القوى البشرية لدى بعض القطاعات التوظيف بالكويت 1992" وكذا دراسة الشلال خالد "أبعاد التقاعد المبكر أسبابه لدى الموظفين الكويتيين 1992" حيث اتفقت نتائج هاتين الدراستين السابقتين مع الدراسة الحالية وهي أن الرضا والحوافز كلها في غيابها تعد من أسباب اللجوء إلى التقاعد المبكر مما يسبب ضغطا نفسيا وصحيا واختيار التقاعد هو حل لحماية العامل من جميع الضغوطات.

جدول رقم (18) يوضح البعد النفسي لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	ذ 18	50	10.88	2.65
	ا 32		10.20	3.36
5	ذ 18	50	17.20	5.27
	ا 32		18.14	5.30
6	ذ 18	50	16.20	4.14
	ا 32		15.33	4.20
7	ذ 18	50	16.44	5.09
	ا 32		18.74	4.55
8	ذ 18	50	13.55	3.47
	ا 32		15.94	3.89
9	ذ 18	50	15.23	4.38
	ا 32		15.66	4.40
13	ذ 18	50	16.18	4.42

	ا 32		18.32	4.44
16	ذ 18	50	16.66	4.80
	ا 32		17.50	4.25
17	ذ 18	50	14.30	3.52
	ا 32		17.04	4.34
20	ذ 18	50	15.20	4.06
	ا 32		16.98	3.14
23	ذ 18	50	12.06	2.20
	ا 32		15.88	2.03
24	ذ 18	50	17.44	5.86
	ا32		17.07	5.67
المجموع			ذكور: X=10.13 اناث: X=6.02	ذكور: S=2.77 اناث: S=1.54

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (18) يتضح لنا أن البعد النفسي لمتغير الجنس يتضح لنا أن فئة العمال بين الذكور والإناث بلغت 18 ذكرا و32 انثى وهي مجموع 50 من عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور للبعد النفسي (10.13) وانحراف معياري (2.77) أما متوسط حسابي للإناث (6.02) وانحراف معياري (1.54) وهذا ما يعبر عن رغبة الذكور في الحصول على التقاعد المبكر.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح أن هناك بعض التفاوت والتقارب بين المتوسطات الحسابية بين العبارات (7) (8) (13) (17) (20) (23) وهذا عبر عنه الذكور للجوء إلى التقاعد المبكر وهذا ما أجل البحث عن مصادر ربحية أخرى وإقامة مشاريع تجارية أكثر ربحا وسرعة، بينما الإناث لديهن الرغبة للخروج من العمل للتخلص من ضغوطات نفسية والتفرغ التام للأسرة دون إقامة مشاريع ربحية.

جدول رقم (19) يوضح البعد النفسي لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(30-25)	3	6.44	3.12
(35-30)	7	5.23	3.09
(40-35)	8	6.14	3.05
(45-40)	9	7.47	4.33
(50-45)	11	8.20	5.04
(60-50)	12	9.44	5.92
المجموع	**50**	**X= 7.15**	**S=3.58**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (19) للبعد النفسي للمتغير السن يتضح لنا أن البعد النفسي يختلف بمختلف الفئات العمرية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (7.15) وانحراف عياري (3.58) وهذا ما يفسر أن الفئة العمرية التي تقع ما بين (25-30-35-40) لا يعانون من بعد نفسي حاد وهي أن نتائج المتوسطات متقاربة تقع ما بين (6.44) (5.23) (6.14) وهذا لأنهم يكونون في مراحل الإنتاج والعطاء وبداية تكون مسار مهني، في حين أن الفئة العمرية التي تقع ما بين (45-50-60) فيقع المتوسطات الحسابية ما بين (7.47) (8.20) (9.44) وهي فئات عمرية تبحث عن التقاعد المبكر وذلك للتخلص من ضغوط العمل والتزاماته والبحث الأمن والاستقرار النفسي.

جدول رقم (20) يوضح البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	20	11.66	3.36
5	20	5.81	1.88
6	20	8.84	2.06
7	20	7.30	2.98
8	20	8.35	2.24
9	20	6.40	3.18
13	20	8.47	4.13
16	20	5.29	4.66
17	20	9.22	5.22
20	20	6.21	3.24
23	20	8.42	4.51
24	20	5.67	3.48
المجموع	**20**	**X= 4.60**	**S= 2.18**

جدول رقم (21) يوضح البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	20	14.4	5.35
5	20	13.47	5.26
6	20	9.33	2.98
7	20	15.06	5.02
8	20	13.88	3.14
9	20	11.50	2.81
13	20	16.20	5.71
16	20	13.22	3.40
17	20	16.44	5.67
20	20	14.50	4.77
23	20	13.06	3.08
24	20	15.20	6.25
المجموع	**20**	**X= 8.87**	**S= 1.78**

من خلال معالجة البيانات الإحصائية ومن خلال الجدول رقم (20) والذي يوضح لنا البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.60) وانحراف معياري (2.18) أنهم لا يميلون إلى التقاعد المبكر لأنهم في بداية تكوين وبداية المسار المهني وبلغت العينة 20 فردا الذي يمثلون الأقدمية لأقل من 10 سنوات والذين لا يزالون يبحثون عن فرص الترقية وحصول على المنح والمكافآت.

من خلال معالجة البيانات الإحصائية ومن خلال الجدول أعلاه رقم (21) والذي يوضح لنا البعد النفسي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (8.87) وانحراف معياري (1.78) وهي تمثل أفراد العينة البحثية والتي تبلغ 30 فردا حيث كانت متوسطات الحسابية لديهم متقاربة (13.9) (16.20) (15.20) حيث يرون أن التقاعد المبكر هو الحل الأفضل والأنسب لما لهم من رغبة في التخلص من التزامات وقيود العمل الرسمية برغم من حصولهم على خبرة وأقدمية في مجال العمل ورغم ذلك يفضلون اللجوء إلى تقاعد مبكر لذا فإننا نجد اختلاف واضح بين الأقدمية المهنية لأقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (22) يبين استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد المادي

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	7	5	13		1.12	2.81
	ك 14	10	50	26		
	%28	%20	%100	%52		
14	16	2	7		2.37	2.22
	ك32	4	50	14		
	%64	%8	%100	%28		
15	8	7	10		1.55	0.29
	ك16	14	50	20		
	%32	%28	%100	%40		
18	23	1	1		3.68	3.34
	ك 46	2	50	2		
	%92	%4	%100	%4		
21	12	6	7		1.92	3.23
	ك24	12	50	14		
	%48	%24	%100	%28		
22	14	6	5		2.24	3.25
	ك28	12	50	10		
	%56	%24	%100	%20		
26	12	9	4		1.95	2.55
	ك 24	18	50	8		
	%48	%36	%100	%16		
المجموع					X= 2.11	S= 3.09

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول رقم (22) للبعد المادي يوضح لنا في العبارة رقم (11) تناسب وظيفتي الحالية مع متطلباتي المادية لذا لا أفكر في التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.12) وانحراف معياري (2.18) تفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة البحثية أجابوا (غير موافق) وهي رغبة العمال في الحصول على حوافز مادية وأن الأجر لا يكفي المتطلبات الأخرى.

جاءت العبارة رقم (14) أشعر أن قرار التقاعد المبكر يعطيني فكرة في التقدم مستقبلا بلغ المتوسط الحسابي (2.37) وانحراف معياري (2.22) حيث أجاب أفراد العينة (موافق) حيث أنهم اتفقوا على هذا البعد لذا اللجوء على التقاعد المبكر يعتبر فرصة لإنجاز مشاريع أكثر استقلالية في العمل وتخلص من قيود الالتزامات الوظيفية.

جاءت العبارة رقم (15) تحفزني بيئة العمل على مواصلة العمل مما يبعدني على التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.55) وانحراف عياري (0.29) حيث كانت إجابات نصف العينة البحثية (غير موافق) لأن هناك أسباب تدفعه العامل إما على مواصلة العمل وتركه أقل ما فيها غياب الوسائل العمل وقلة الحوافز وضغوطات والأوامر.

جاءت العبارة رقم (18) قلة الحوافز المادية والمعنوية تدفعني إلى التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (3.34) حيث كانت إجابات العينة البحثية (موافق) وهذا ما يفسر أن العامل الجزائري يحكم على بقاءه واستمراريته من خلال الحوافز المقدمة له فالأجور والمكافآت ولوحات الشرف وغيرها من الحوافز تلعب دورا بتحقيق الإشباع المادي والنفسي معا، مما يضمن له الاستمرارية وهذا يعطي قرار الصحيح في البقاء ضمن المسار المهني أو يقطعه باللجوء إلى التقاعد المبكر.

جاءت العبارة رقم (21) يسمح لي التقاعد المبكر بتكوين مشاريع اكثر ربحا وراحة، بلغ المتوسط الحسابي (1.92) وانحراف معياري (3.25) واجابت العينة البحثية (موافق) وهذا يفسر أن الأجر لا يكفي حاجات الأساسية للعامل وقلة الحوافز المادية تؤدي للعامل على البحث عن مصدر ربح آخر وسريع يلبي حاجاته دون انتظار الأجر .

جاءت العبارة رقم (22) أفضل عدم تقاعد المبكر لأنه ليس مفيدا لي من الناحية المادية، بلغ المتوسط الحسابي (2.24) وانحراف معياري (3.25) حيث كانت إجابات نصف أفراد العينة (موافق) وهذا يرجع إلى نظام التأمين واقتطاعات الصندوق الوطني للمعاشات يأخذ فيه مجموع ممن اعتبارات وهي اقتطاع من مبالغ الاشتراك الضمان الاجتماعي لذا فإن الراتب الشهري يتقلص مما يدفع بعض العمال بعدم اللجوء إلى التقاعد المبكر.

جاءت العبارة رقم (26) ليس هناك عدالة مالية في أخذ التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.95) وانحراف معياري (2.55) وتفسر هذه النتيجة أن العمال الذين التحقوا بالعمل وفي سن مبكرة في عالم الشغل وعند خروجهم مهن العمل يكونون أخذ السن القانوني ومبلغ التقاعد في حين أن هناك من لم يلتحق بعالم الشغل

بسن مبكرة ولكن مرور 15 سنة يأخذ التقاعد المبكر ويأخذ نفس المبلغ أو يكون مقارب وحتى أخذ اقتطاعات المالية وهذا يؤدي عدم وجود عدالة مالية بين المتقاعدين ولقد أجابت العينة البحثية (موافق)

بلغ المتوسط الكلي للبعد المادي المتوسط الحسابي (2.11) وانحراف معياري (3.09) وهذه النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية موافق مع دراسة خالد الشلال "أبعاد التقاعد المبكر وأسبابه لدى الموظف الكويتي 1992" في البعد المادي حيث وجد أن رضا الوظيفي يلعب دورا في ميل العامل إلى تقاعد مبكر وهو عدم وجود حوافز مادية أو معنوية مما يؤدي إلى توتر وضغوط للعمال وعدم اكتفاء المادي لتغطية الحاجات الأساسية وهذا ما اتفق من نتيجة الدراسة الحالية للبعد المادي لأن البعد المادي يؤمن الحاجات الأساسية وتحقق الرغبات وإشباعها كما تؤدي إلى تحقيق الذات وخلق تكامل العامل في جميع مستوياته النفسية والصحية والاجتماعية ويعتبر البعد الثاني بعد البعد النفسي وهذا ما أوضحته نتائج الدراسة الحالية.

جدول رقم (23) يوضح البعد المادي لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	ذ 18	50	2.16	1.25
	ا 32		3.58	1.32
14	ذ 18	50	3.45	1.19
	ا 32		3.50	1.29
15	ذ 18	50	2.19	1.13
	ا 32		2.02	1.08
18	ذ 18	50	4.20	1.68
	ا 32		4.18	1.40
21	ذ 18	50	5.25	3.77
	ا 32		3.43	2.55
22	ذ 18	50	2.55	1.15
	ا 32		2.45	1.11
26	ذ 18	50	5.03	3.25
	ا 32		5.01	3.02
المجـــــموع			ذكور: x= 1.57 إناث: x= 0.80	ذكور: s= 0.77 إناث: s= 0.39

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (23) للبعد المادي لمتغير الجنس يتضح لنا أن هناك اختلاف بين الذكور والاناث، حيث يبلغ المتوسط الحسابي (1.57) وانحراف معياري (0.77) من مجموع الذكور والذي يبلغ عددهم 18 ذكرا من حجم العينة البحثية أنهم يميلون إلى تقاعد المبكر نتيجة تأثير البعد المادي على العمال أما الإناث فبلغ المتوسط الحسابي (0.80) وانحراف معياري (0.39) وهي

نسبة تعبر عن البعد المادي للإناث ولكنها أقل من الذكور لأن الذكور يردون إقامة مشاريع ربحية في حين الإناث يفضلن التقاعد المبكر إما حفاظا على الصحة الجسمية أو النفسية والتخلص من الضغوطات وصراع الدور.

جدول رقم (24) يوضح البعد المادي تبعا لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(30-25)	3	4.19	0.93
(35-30)	7	4.12	0.87
(40-35)	8	3.92	1.29
(45-40)	9	3.91	1.28
(50-45)	11	2.50	1.25
(60-50)	12	2.46	1.20
المجموع	**50**	**X= 3.11**	**S= 1.12**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (24) للبعد المادي لمتغير السن يتضح أن هناك اختلاف بين الفئات العمرية حيث نجد أن المتوسط الحسابي يبلغ (3.11) وانحراف معياري (1.12) حيث نلاحظ أن الفئات العمرية التي تقع ما بين (25-30-35-40) متقاربة (4.19) (4.12) (3.92) وهم راضون على البعد المادي، في حين أن الفئة العمرية التي مما بين (45-50-60) تقع في نسب متقاربة (2.50) (2.46) وهي تعبر عن عدم الرضا على البعد المادي، ونلاحظ الاختلاف بين الفئات العمرية حيث أن القيمة العمرية الأولى هم لا يزالون يبحثون على الترقية ومواصلة العمل في حين الفئة العمرية الثانية ليست راضية بشكل واضح عن البعد المادي لذا تلجأ إلى التقاعد المبكر.

جدول رقم (25) يوضح البعد المادي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	20	12.55	1.55
14	20	11.84	1.43
15	20	13.29	1.78
18	20	11.74	1.50
21	20	9.98	1.35
22	20	14.52	2.03
26	20	9.29	1.05
المجموع	**20**	**X= 4.15**	**S= 0.53**

جدول رقم (26) يوضح البعد المادي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	30	8.26	1.35
14	30	12.07	1.40
15	30	8.30	1.38
18	30	14.79	1.45
21	30	15.53	1.59
22	30	9.22	1.39
26	30	17.27	1.70
المجموع	**30**	**X= 2.28**	**S= 0.34**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (25) للبعد المادي لمتغير الأقدمية لأقل من 10 سنوات نلاحظ انه يبلغ المتوسط الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.53) مما يعبر أنهم راضون عن البعد المادي وهذا ما نلاحظه من تقارب في المتوسطات الحسابية (12.55) (11.84) (19.42) وهذا ما عبرت عنه العينة البحثية وتقدر 20 فردا في حين بلغ المتوسط الحسابي للأقدمية المهنية لأكثر من 10 سنوات (2.28) وانحراف معياري (0.34) وهل يعبر على أنهم ليسوا راضين عن البعد المادي حيث وقع المتوسطات الحسابية بين (12.07) (14.79) (15.53) وهي نتائج متقاربة وهذا ما عبرت عنه الفئة البحثية والتي تقدر 30 فردا ممن حجم العينة للأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات وهي الفئة أكثر لجوءا إلى التقاعد المبكر نتيجة عدم الرضا على البعد المادي للعينة أقل من 10 سنوات

جدول رقم (27) يبين استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد الاجتماعي

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	**10**	**9**	**6**		**1.66**	**2.88**
	ك20	**18**	**12**	**50**		
	%40	**%36**	**%24**	**%100**		
2	**13**	**11**	**2**		**1.73**	**4.25**
	ك26	**22**	**4**	**50**		
	%52	**%44**	**%8**	**%100**		
3	**18**	**4**	**2**		**1.38**	**5.84**
	ك36	**8**	**3**	**50**		
	%72	**%16**	**%6**	**%100**		
27	**9**	**50**	**11**		**1.44**	**1.91**
	ك18	**10**	**22**	**50**		

		%100	%44	%20	%36	
3.14	3.02		1	3	20	28
		50	2	6	ك40	
		%100	%4	%12	%80	
S= 3.06	X=1.88	المجموع				

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول رقم (27) للبعد الاجتماعي يتيح لي التقاعد المبكر فرصة لرعاية الأبناء والأحفاد بلغ المتوسط الحسابي (1.66) وانحراف معياري (2.88) وهذا يفسر أن أفراد العينة البحثية لديهم الرغبة في اللجوء إلى التقاعد المبكر وتعويض الحياة الاجتماعية وتراوحت ما بين (موافق) (محايد)

جاءت العبارة رقم (2) يتيح لي التقاعد المبكر فرصة لرعاية مشاكل الأسرة بلغ المتوسط الحسابي (1.73) وانحراف معياري (4.25) حيث يعبر هذا البعد على القدرة على حل المشكلات واحتوائها وابداء الرأي والقرارات اتجاه المشاكل وتقديم الحلول وكانت إجابات تتراوح ما بين (موافق) (محايد).

جاءت العبارة رقم (3) تشارك أسرتي في اتخاذ القرار التقاعد المبكر، بلغ المتوسط الحسابي (1.38) وانحراف معياري (5.84) حيث أن اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل على العامل اتخاذه وخاصة وأن الظروف هي التي أجبرته على اتخاذ هذا القرار حتى وإن كان في قمة الانتاج والعطاء ولكن نتيجة الضغوطات فيقوم بمشاركة الأسرة وخاصة وإن إذا كان هو القائل الوحيد لهذه الأسرة فهنا يكون قرار جماعي وليس فردي وكانت إجابة نصف العينة (موافق).

جاءت العبارة رقم (27) يعد التقاعد المبكر من أصعب القرارات في حياتي بلغ المتوسط الحسابي (1.44) وانحراف معياري (1.91) وهذا يفسر بأن العامل متى كان القرار صائب وفي وقته فهو لا يندم عليه ولا يرى فيه صعوبة خاصة وإن كانت لديه فكرة الميل أو اللجوء إلى التقاعد المبكر واتخاذ القرار أكثر من مرة في حياته وكانت الاجابة على هذا البعد (غير موافق).

جاءت العبارة رقم (28) أقضي حياتي المهنية في المنظمة أكبر ممن حياتي العائلية مما يدفعني إلى التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (3.02) وانحراف معياري (7.14) مما يفسر أن إجابات أفراد العينة موافق على التقاعد المبكر لان معظم أوقاتهم تكون في العمل وليس مع العائلة مما يؤدي إلى قضاء الوقت مع العمال والزملاء ومناخ العمل، في حين أن قضاء الأوقات مع العائلة والجو الأسري يضفي نوعا من الراحة والاستقرار والابتعاد عن المشاكل ومضايقات العمل، مما يجعله يفكر في التقاعد المبكر لقضاء الوقت مع العائلة بدل قضاءه في العمل والتعب وخاصة النساء منهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الاجتماعي (1.88) وانحراف معياري (3.60) ونتائج هذه الدراسة الحالية لهذا البعد الاجتماعي أنها اتفقت مع نتائج اللعبون جميلة "اتجاهات المرأة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر" 1418 حيث نتج عن هذه الدراسة وجود اتجاه قوي لدى المعلمات للتقاعد المبكر بنسبة 88% والاهتمام بالأسرة والرعاية وحفاظا على الصحة الجسمية والتربية كما اتفقت نتيجة

الدراسة الحالية مع دراسة الجبر الهدهود "تقاعد المعلمة الكويتية وأسبابه" 1992 حيث توصلت أن البعد الاجتماعي من أكثر الأسباب التقاعد يرى العامل أنه يجب أن يعوض الجانب الاجتماعي والحياة الأسرية وذلك عن طريق اللجوء إلى التقاعد المبكر وما يضمن له من استقرار الاجتماعي، كما اتفقت الدراسة الحالية في بعدها الاجتماعي مع دراسة جلامسر "الخطط المحفزة للتقاعد المبكر لدى الموظفين البريطانيين" 1976-1981 حيث بينت أن البعد الاجتماعي للعمال يفضلون اللجوء إلى تقاعد المبكر وذلك من خلال العيش حياة كريمة ومستقرة برغم من اختلاف البيئة الجزائرية لكنها اتفقت مع العالم العربي والغربي في ناحية البعد الاجتماعي.

جدول رقم (28) يوضح البعد الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ذ18	50	7.10	1.03
	ا32		10.03	1.34
2	ذ18	50	4.88	1.12
	ا 32		14.28	1.36
3	ذ 18	50	9.14	1.06
	ا 32		10.20	1.11
27	ذ 18	50	3.44	1.47
	ا 32		13.94	1.58
28	ذ 18	50	15.20	1.88
	ا 32		15.54	1.89
المجموع			**ذكور: x= 2.10** **اناث: x= 2.15**	**ذكور: s= 0.37** **اناث: s= 0.28**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (28) للبعد الاجتماعي لمتغير الجنس يتضح لنا أن هناك اختلاف بين الذكور والاناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.10) وانحراف معياري (0.37) من مجموع 18 ذكرا من حجم العينة وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.15) وانحراف معياري (0.28) حول البعد الاجتماعي بالرغم من وجود اختلافات طفيفة بين العبارات (1) (2) في البعد الاجتماعي كان متقارب (3) (27) (28)

ومن خلال عرض البيانات الاحصائية للبعد الاجتماعي كان الاناث هم الأكثر حيث بلغت المتوسطات (13.95) (15.54) رغبة في الاهتمام بشؤون الأسرة وتخلص من الاجهاد والتعب وكذا الضغوطات النفسية.

جدول رقم (29) يوضح البعد الاجتماعي تبعا لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(30-25)	3	2.25	1.04
(35-30)	7	2.19	1.01
(40-35)	8	3.15	1.13
(45-40)	9	3.33	1.20
(50-45)	11	4.57	1.48
(60-50)	12	5.66	1.50
المجموع	**50**	**X= 3.52**	**S= 1.22**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (29) للبعد الاجتماعي لمتغير السن يتضح لنا أن هناك اختلاف في الفئات العمرية حيث نجد المتوسط الحسابي الكلي يبلغ (3.52) وانحراف معياري (1.22) حيث نجد الفئة العمرية التي تقع ما بين (25-30-35-40) أن لديهم متوسطات حسابية متقاربة تقع ما بين (2.25) (2.19) (3.15) (3.33) بينما الفئة العمرية التي تقع ما بين (45-50-60) فيزيد لديها البعد الاجتماعي متوسطات حسابية (4.57) (5.66) ومن خلال عرض البيانات الاحصائية يتضح أن الفئة العمرية الثانية هي الأميل للجوء إلى تقاعد مبكر وذلك للتفرغ إلى حياة الاجتماعية يشكل نهاية المسار المهني عكس الفئة العمرية الأولى والتي تكون في بداية حياة المسار المهني وبداية حياة اجتماعية.

جدول رقم (30) يوضح البعد الاجتماعي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	20	3.41	0.65
2	20	3.50	0.75
3	20	2.05	0.38
27	20	6.48	1.59
28	20	5.13	1.28
المجموع	**20**	**X= 1.25**	**S= 0.23**

جدول رقم (31) يوضح البعد الاجتماعي لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	20	7.78	1.69
2	20	8.44	1.36
3	20	9.20	1.88
27	20	5.58	1.74
28	20	6.20	1.05
المجموع	**20**	**X= 1.84**	**S= 0.27**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات من خلال الجدول أعلاه رقم (30) للبعد الاجتماعي لمتغير الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.25) وانحراف معياري (0.23) حيث يبلغ 20 فردا من مجموع العينة يمثلون الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات والمتوسطات الحسابية جد متقاربة (3.41)(3.50) وهي أقدمية ليست طويلة ويفضلون البقاء في العمل وعدم الميل إلى التقاعد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاجتماعي (1.84) وانحراف معياري (0.23) وهي الفئة الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات من خلال الجدول رقم (31) والتي تمثل 30فردا من حجم العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية متقاربة لهذا البعد (7.78) (8.44) (9.20) وهي تمثل الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات.

من خلال عرض البيانات الاحصائية يبين لنا أن هناك اختلاف واضح بين الأقدمية المهنية ما بين أقل وأكثر ممن 10 سنوات حيث نجد في الفئة الأولى الرغبة في العمل موجودة واستمرار فيه وكذا القدرة على التأقلم مع المتطلبات الاجتماعية وحتى تحمل المسؤولية عكس الفئة الثانية التي تلجأ إلى التقاعد المبكر والتفرغ إلى الحياة الاجتماعية.

جدول رقم (32) يبين استجابة أفراد العينة للتقاعد المبكر للبعد الوظيفي

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	12	9	4		1.94	2.51
	ك24	18	8			
	%48	%36	%16			
12	12	10	3		1.92	3.99
	ك24	20	6	50		
	%48	%40	%12	%100		
25	12	7	6		1.94	1.74
	ك24	14	12	50		
	%48	%28	%24	%100		
19	10	13	2		1.66	3.87
	ك20	25	4	50		
	%40	%52	%8	%100		
المجموع					**X=1.86**	**S= 2.47**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال نتائج الجدول رقم (32) للبعد الوظيفي جاءت العبارة رقم (10) مشاركتي في اتخاذ القرار مع مديري ومشرفي لا تجعلني أفكر في التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.94) وانحراف معياري (2.51) حيث كانت إجابات نصف العينة (موافق) لأن هذا البعد بمثابة حافز معنوي وتعد المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة بمثابة اعطاء قيمة للعمال وأنه مهم في المنظمة وضرورة الأخذ برأيه مما يولد لديه الشعور بالبقاء بالعمل وعدم تركه.

جاء البعد الوظيفي رقم (12) النظام الداخلي واللوائح والقوانين تتماشى وفقا لمتطلباتي الشخصية لذا لا أفكر في تقاعد مبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.92) وانحراف معياري (3.99) حيث تفسر هذه النتيجة بأن سلطة الأوامر المرؤوسين يجي أن تطبق فإذا كانت هذه اللوائح والقوانين تتماشى مع متطلباته ويشعر بالراحة لهذه القوانين فهو لا يفكر في التقاعد المبكر وهذا ما أجاب عنه نصف أفراد العينة (موافق) على نظام الداخلي للمؤسسة.

جاءت العبارة رقم (25) وجود رضا وظيفي في مهنتي يجعلني لا أفكر في التقاعد المبكر بلغ المتوسط الحسابي (1.94) وانحراف معياري (1.74) تفسر هذه النتيجة بأن الرضا أحد الأسباب الرئيسية في بقاء أو ترك العمل بالنسبة للعامل فهو يعبر عن شعوره ورضا على الحوافز المادية والمعنوية وحتى الرضا على المناخ التنظيمي السائد فإذا كان العامل يجد الرضا فإنه لا يفكر في التقاعد وهذا ما أجاب عنه أفراد العينة البحثية (موافق)

جاءت العبارة رقم (19) يسمح لي التقاعد المبكر بحل مشكلات الخريجين والباحثين عن العمل بالحصول على عمل بلغ المتوسط الحسابي (1.66) وانحراف معياري (3.87) حيث تفسر هذه النتيجة خروج

العمال ممن التقاعد المبكر ليس بالضرورة فالموافقة على طلب التقاعد المبكر من طرف المؤسسة والضمان الاجتماعي ليس بالأمر الهين فيجب أن يكون هناك دراسة للملفات الذين يرغبون في الخروج وما تحتاجه المؤسسة من مناصب العمل ويكون هذه الدراسة مع الضمان الاجتماعي ومديرية العمل والشغل وتكون على شكل اتفاقيات وهذا ما أجابت عنه العينة البحثية (محايد) لأنها ليست من صلاحياتهم ويعتبرونها من مصلحة تسيير الموارد البشرية في المستشفى وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الوظيفي (1.86) وانحراف معياري (2.47) نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة Grubbemi chal "طريقة قياس التعدد للعلاقة بين العمل والتقاعد لدى عينة من الذكور حيث بينت نتائج هذه الدراسة بأنهم يفضلون اللجوء إلى تقاعد المبكر لسبب البعد الوظيفي من ناحية وعدم رضا عن المهنة وهذا نفس النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية وكذا نتائج دراسة carry"التقاعد المبكر لدى المعلمين الو.م.أ 1982" اتفقت مع الدراسة الحالية لاهتمامها بالبعد الوظيفي وأنظمة الحوافز المطبقة للعمال آثار سلبية ومن الناحية الاجتماعية والصحية والاجتماعية فالبعد الوظيفي يخلق نوع من الدافعية والحماس للوظيفة التي يؤديها العامل داخل مؤسسته.

لقد أسفرت نتائج الدراسة بمختلف أبعادها النفسية، المادية، الاجتماعية والوظيفية أن جميع نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة دلت أن التقاعد المبكر له أسبابه التي تدفع بالعامل الجزائري إلى اللجوء إليه وهذا الاندفاع نحو التقاعد المبكر يكون اندفاعا وميلا سلبيا فهو يقطع مسارا مهني وهذا فيه ظلم في حقه وقد يكون إيجابي فقط في حالة عدم وجود عدالة تنظيمية في حقه أو غياب الرضا وقلة الحوافز المادية والمعنوية وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة " اللعبون جميلة، 1418، اتجاهات المراة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر ونتج عن هذه الدراسة أن للبعدّ ألاجتماعي أثر في الحياة الاجتماعية. مما يؤكد على ضرورة مراعاة أبعاد التقاعد في جميع المؤسسات الجزائرية سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو متفرقة، حيث نتج عن الدراسة الحالية أهم الأبعاد التي يتأثر بها العامل الجزائري وجعله يلجأ إلى التقاعد المبكر ويأتي في المرتبة الأولى البعد النفسي ثم المادي ثم الاجتماعي ثم الوظيفي.

جدول رقم (33) يوضح البعد الوظيفي لمتغير الجنس

رقم العبارة	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	ذ18	50	2.72	1.30
	ا32		2.60	1.28
12	ذ18	50	3.47	1.19
	ا 32		3.50	1.25
25	ذ 18	50	4.19	1.98
	ا 32		4.12	1.91
19	ذ 18	50	3.92	1.88
	ا 32		3.77	1.67
المجموع			**ذكور: x= 0.80** **اناث: x= 0.43**	**ذكور: s= 0.35** **اناث: s= 0.19**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (33) للبعد الوظيفي تبعا لمتغير الجنس يتضح أن هناك اختلافا واضحا بين الذكور والاناث حيق بلغ المتوسط الحسابي للذكور (0.80) والانحراف المعياري (0.35) من مجموع 18 ذكرا، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (0.43) وانحراف معياري (0.19) من مجموع 32 انثى حول البعد الوظيفي أنه يوجد اتفاق في العبارات لكن الاختلاف الذي وقع كان في العبارة (10) للذكور والعبارة (12) كانت للإناث.

ومن خلال البيانات الاحصائية يتبين أن البعد الوظيفي للذكور هو الأكثر بالنسبة للإناث لأن البعد الوظيفي يعد من أهم الابعاد التي تحقق للعامل على رضا على وظيفته وتحقيق الذات والتقدير سواء على المستوى الاجتماعي أو الشخصي والوظيفة التي يشتغلها أو المنصب الذي يترأسه.

جدول رقم (34) يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير السن

السن	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(30-25)	3	16.33	3.10
(35-30)	7	15.03	2.50
(40-35)	8	12.88	2.24
(45-40)	9	9.47	1.88
(50-45)	11	8.10	1.88
(60-50)	12	5.14	1.39
المجموع	**50**	**X= 11.01**	**S= 2.16**

من خلال معالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال الجدول أعلاه رقم (34) للبعد الوظيفي لمتغير السن حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي (11.01) وانحراف معياري (2.16) حيث نجد أن الفئة العمرية التي تقع ما بين (25-30-35-40) لديهم رضا وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية فهي متقاربة (16.33) (15.03) (12.88) أما الفئة العمرية والتي تقع ما بين (45-50-60) فيقل لديهم هذا البعد وفق متوسطات حسابية متقاربة (9.47) (8.10) (5.14) ومن خلال عرض البيانات الاحصائية نجد اختلاف بين الفئات العمرية الأولى وذلك برضاهم عن الوظيفة من خلال العبارة (10) (12) في حين تقل في الفئة العمرية التي ليس لديها رضا عن البعد الوظيفي لأنهم في قترة يبحثون إما الابداع والتغير في الوظيفة أو حصل لديهم روتين تعود عليه وولم تحقق هذه الوظيفة طموحاتهم مثل الترقية وزيادة في الحوافز وغيرها مما يلجؤون إلى التقاعد المبكر.

جدول رقم (35) يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية اقل من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	20	14.50	1.87
12	20	16.33	1.92
25	20	14.22	1.13
19	20	5.14	1.05
المجموع	**20**	**X= 2.50**	**S= 0.29**

جدول رقم (36) يوضح البعد الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات

رقم العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	30	4.34	1.68
12	30	9.55	1.94
25	30	3.20	1.27
19	30	3.55	1.47
المجموع	**30**	**X= 0.68**	**S= 0.21**

من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات ومن خلال لجدول أعلاه رقم (35) والذي يوضح البعد الوظيفي لمتغير الأقدمية المهنية بلغ المتوسط الحسابي (2.50) وانحراف معياري (0.29) حيث بلغ عدد العينة البحثية للأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات 20 فردا وكانت المتوسطات الحسابية متقاربة (14.50) (16.33)

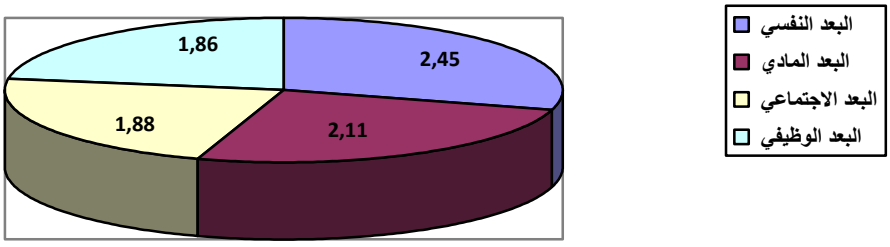
(14.22) لكنها تقل في العبارة (19) وهذا راجع إلى قلة الخبرة ومشاركة في القرار وإبداء الرأي الصحيح لأنهم يكونون في بداية العمل.

في حين نجد أن الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات 30 فردا بلغ المتوسط الحسابي (0.68) وانحراف معياري (0.21) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

ومن خلال عرض البيانات الاحصائية يمكن القول أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جدول رقم (36) لا يرغبون في التقاعد المبكر عكس أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات وهذا نتيجة الاكتفاء الذاتي للأقدمية المهنية وسنوات العمل الطويلة فهم يرغبون في الحصول على عائد مادي من الوظيفة.

جدول رقم (37) يوضح لنا ترتيب أبعاد التقاعد المبكر

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- البعد النفسي	2.45	3.97
2- البعد المادي	2.11	3.09
3- البعد الاجتماعي	1.88	3.06
4- البعد الوظيفي	1.86	2.47



شكل رقم (6) يوضح أبعاد التقاعد المبكر

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد عرض النتائج وتحليلها ننتقل إلى كل فرضية وعرض نتائجها ومناقشتها، وتم استخدام معامل ارتباط برسون للتعرف على العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة

القانون :
$$P_{Rs} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\left[N(\sum x^2 - x^2)(N(y^2 - y)^2\right]}}$$

عرض النتيجة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

جدول رقم (38) يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر

المتغير	Prs	N	Df	$\alpha = 0.05$
الحوافز المادية والتقاعد المبكر	0.92	50	48	0.24

يتضح من خلال البيانات الموضحة أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر .

مناقشة الفرضية الاولى :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

ومن خلال عرض النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المادية والتقاعد المبكر، وهي نتيجة تتوافق مع توقعات الباحثة وهذا من خلال الملاحظة في الميدان أولا ثم التأكد منها إحصائيا بالرغم من إجراء الدراسة في بيئة واحدة ولكن يتم الاعتماد عليها، لأن جميع العمال يعيشون في نفس الظروف سواء اللذين يبحثون على الحوافز المادية أو العمال اللذين يريدون اللجوء إلى التقاعد المبكر وهذا راجع إلى غياب الحوافز المادية فجميع أفراد العينة البحثية ارتبطت بالحوافز المادية خاصة مؤشرات الأجر الترقية، المكافآت فهي تساعد العامل على سد حاجاته الأساسية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، لأن حصول العامل على ترقية أو مكافأة أو أجر يعمل على مواصلة العمل، ويرتقي في وظيفته ويحقق له نوع من تقدير الذات وتحريك العامل نحو العمل، ولا يفكر في اللجوء إلى التقاعد المبكر الذي يمثل الحل والميل السلبي والهروب من العمل والبحث عن فرص عمل أخرى يستطيع أن يوظف خبرته أو الأقدمية وبالتالي الحصول على حياة أكثر

رفاهية وبالتالي يكون هو الذي يصنع الحافز المادي نفسه بنفسه دون الانتظار الطويل وذلك من خلال إنجاز مشاريع تجاري وبذلك يلغي الوصول إلى الحصول على فرص الترقية.

لذا ومن خلال هذه العلاقة التي المتحصل عليها فإن الحافز المادي هو المحرك الأساسي والفعال لكل منظمة، وبذلك فإن العامل يحتفظ بوظيفته دون اللجوء إلى التقاعد المبكر وما تم استنتاجه من خلال ما جمعناه ممن معطيات تحليل الفرضية الثانية أن للحوافز علاقة بالتقاعد المبكر وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة خطاب عبد الزامل "فعالية نظم الحوافز" أظهرت هذه الدراسة أن نظام الحوافز وتطبيقاته المادية حول الأجور والرواتب والترقية يؤدي إلى ميل العمال على حصول على هذه الحوافز وكذا دراسة حمزة محمود الشخمي "الحوافز المادية وأثرها على سلوك العاملين حول تطبيق نظام سليم للحوافز وفرص الترقية" ووضع الأجور وربط الأداء بالحوافز وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة جلاميير "الخطط المحفزة للتقاعد المبكر لدى الموظفين التقاعد المبكر 1981" وهذا ما توصلت إليه نتائج هذه الفرضية.

عرض النتيجة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

جدول رقم (39) يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر

المتغير	Prs	N	Df	$\alpha = 0.05$
الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر	0.62	50	48	0.24

يتضح من خلال البيانات الموضحة أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر .

مناقشة الفرضية الثانية :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

ومن خلال عرض النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وعلاقتها بالتقاعد المبكر، تفسر هذه النتيجة أن العامل يبحث عن الحوافز المعنوية وأهم الحوافز المستخدمة هي التي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين وكذا الحصول على شهادات شرفية كانت قليلة مقارنة بالحوافز المادية فالعامل لا يرى ضرورة في الحصول على شهادة تقديرية أو الحصول على مشاركة في اتخاذ القرار يبقى حافز معنوي ضئيل وهذا يرجع إلى أن العامل الجزائري يفقد التقدير الذات والتحدي للوصول إلى مستوى مرموق بشخصيته من خلال ما يشعر به من داخله ودوافع التي تدفع إلى ذلك هي الحوافز المعنوية وليست الحوافز المادية،

كما أن غياب الثقافة المعنوية كالحصول على شهادات تقديرية فهو لا يعترف لها وهذا ما عبرت عنه نسبة العلاقة 0.66 مقارنة مع الحوافز المادية والتي عبرت عنها بنسبة 0.92 وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة بلانشارد "القيادة وعلاقتها بالحوافز لدى مدراء الانتاج 2001" حيث توصلت هذه النتيجة بأن تقييم الحوافز المادية يكون عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار ويكون التقييم تقييما معويا.

كما أن للحوافز المعنوية دورا في نفسية العامل فمشاركة في اتخاذ القرار أو الاستماع إلى انشغالاته تعبر عن مدى استقراره في المؤسسة فبغياب الحوافز المعنوية يجعل العامل أن يلجأ إلى التقاعد المبكر ليمارس شخصيته ويشعر بذاته وهذه النتيجة تتفق مع دراسة خالد الشلال "أبعاد التقاعد المبكر وأسبابه لدى الموظفين الكويتيين 1992" حيث وجدت نتيجة هذه الدراسة أن الرضا على الحوافز يؤدي إلى عدم لجوء إلى التقاعد المبكر ومن أهم الأسباب التي تدفع العامل إلى ترك العمل واللجوء إلى التقاعد المبكر غياب الحافز المعنوي الذي يسبب له ضغطا نفسيا وهذا ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية.

بناءا على ما جاء في الفرضيات والدراسات السابقة يمكن أن توضح الفرضية العامة .

عرض النتيجة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز ا والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

جدول رقم (40) يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز والتقاعد المبكر

المتغير	Prs	N	Df	$\alpha = 0.05$
الحوافز والتقاعد المبكر	0.78	50	48	0.24

يتضح من خلال البيانات الموضحة أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر .

مناقشة الفرضية العامة :

والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى رزيق البشير ببوسعادة .

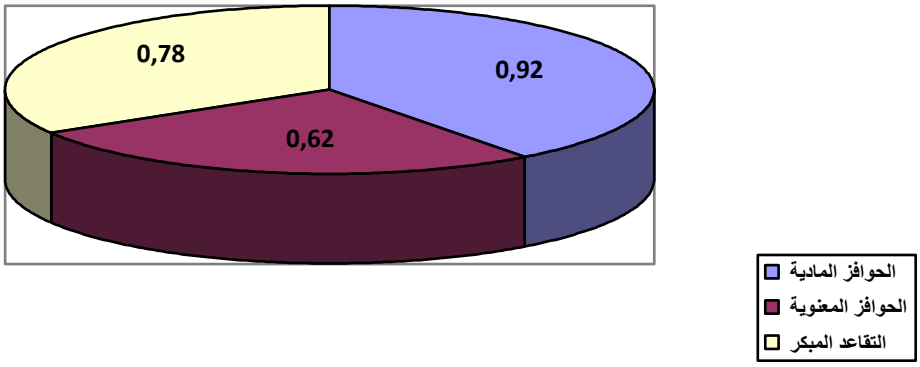
ومن خلال عرض النتائج في ضوء الفرضية تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز والتقاعد المبكر، تفسر هذه النتيجة أن العامل يبحث دائما على الحافز الذي يضمن له التواصل في محيط العمل سواء كان هذا الحافز مادي أو معنوي إذ أن الحافز يمثل تحقيق رغبات واشباع حاجات وبالتالي فهو يبعث نوعا من الاستقرار المهني داخل المؤسسة في غيابها فإنه يختار أن يقع مساره المهني في غياب الحوافز وذلك باللجوء إلى التقاعد المبكر للبحث عن مصادر ربحية أخرى وتكوين مشاريع سريعة وكذا تحقيق حوافز مادية أو معنوية التي يريدها وفقا لها ويتماشى مع أبعاد التقاعد سواء النفسية أو المادية أو الاجتماعية أو الوظيفية، وبالرغم من اختلاف الدراسات السابقة في غير البيئة العربية الجزائرية فإن الاختلاف يقع في مجتمع الدراسة وهذا ما يدل على الحاجة الماسة إلى المزيد من الدراسات التي تدعم نتائج المتوصل إليها، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة " الطحيح سالم " 1992 " تخطيط القوى البشرية لدى بعض قطاعات التوظيف بالكويت ". حيث بينت ان غياب الحوافز تعد من أهم الأسباب اللجوء إلى التقاعد المبكر الذي يسبب ضغطا نفسيا وصحيا واعتبار أن التقاعد هو الحل الامثل للتخلص من هذه الضغوطات .وهذه طبيعة البحث الميداني في العلوم الانسانية والاجتماعية لأن موضوع الدراسة فيها يكون مرن ونسبي ونتيجة هذه الدراسة اتفقت مع نتيجة دراسة ولو بشكل نسبي من ناحية.

3- خلاصة النتائج :

وما نفسره من خلال النتائج للمعطيات والجداول والبيانات والفرضيات فإن جميع الفرضيات والنتائج قد تحققت سواء للدراسة الحالية أو الدراسات السابقة، وهذا ما يفسر أنه الحوافز والتقاعد المبكر يرتبط بشكل مباشر على العامل الجزائري، فهو يرى من مؤشرات الحوافز المادية الأجر، المكافآت، المردودية، كلها عوامل مساعدة على استقرار العامل والحوافز المعنوية كلها عوامل مساعدة على استقرار العامل والحوافز المعنوية وإن كانت علاقتها لا تعتبر بدرجة الكبيرة لرضاهم عن الحوافز المعنوية، فهم لا يستطيعون التأقلم مع غيابها عكس الحوافز المادية وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية الحوافز المادية وترجيح قبولها، وقد تم تفسير ذلك بحصول العامل على ترقية يزيد في ارتفاع مستوى رضاه وبقاءه في المؤسسة مما يجعله لا يفكر في اللجوء إلى التقاعد المبكر.

وعليه فالكل يسير نحو الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالتقاعد المبكر لأن الحوافز هي المحرك الفعال ومكون الأساسي في كل تنظيم فهو يمنح الاستقرار وتواصل انتاجية العمل وانخفاض في الحوافز يؤدي إلى قلة الرضا والاستقرار النفسي وبالتالي يكون اللجوء إلى تقاعد مبكر كحل يضمن الراحة وإقامة مشاريع أكثر ربحا وراحة ورفاهية وتمتع الفرد بجميع مكوناته النفسية والاجتماعية والمادية والوظيفية والتخلص من كل قيد رسمي يعيق حياته العملية والاجتماعية لذا يستوجب الاهتمام بموضوع الحوافز بنوعها وربطها بمختلف المتغيرات سواء على مستوى مواضيع الموارد البشرية أو التنظيمية وحتى النفسية.

شكل رقم (7) يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة



4-التوصيات والاقتراحات :

من خلال النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة الحالية ببعض التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة سواء المتعلق بالحوافز المادية والمعنوية والتقاعد المبكر.

التوصيات المتعلقة بالحوافز المادية:

1- العامل الجزائري يرى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة توصي الباحثة باهتمام بطرق تقييم الحوافز المادية وكذا طريقة تحقيق عدالة تنظيمية من حيث الترقية ونظام الأجور.

2- العامل الجزائري يستفيد من نوعين من الحوافز وهي المردودية والتأمين الصحي وأنه محروم ممن بقية الحوافز الأخرى كالحصول على نقل العمال والسكن الوظيفي لذا توصي الباحثة بضرورة دراسة ملفات العمال ونظام الأجور والرواتب والمنطقة الجغرافية لأن هذا يخلق له نوع من الاستقرار النفسي والوظيفي معا.

3- العامل الجزائري يفتقد إلى تقديم المساعدات المالية والاستفادة من القروض المالية توصي بضرورة منح مساعدات وحتى من ناحية اللوائح والقوانين وكذا مساعدات المؤسسة والضمان الاجتماعي على وضع قوانين تخدم مصالح العمال ومساعدتهم ماليا.

التوصيات المتعلقة بالحوافز المعنوية:

1- العامل الجزائري يرى بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم بشكل كبير معه بل وحتى يفتقدها.

2- العامل الجزائري تستخدم معه نوعين من الحوافز المعنوية فقد المشاركة في اتخاذ القرار أو تفويض بعض المهام والمسؤوليات نتيجة نقص العمال فقد وليس الشخص في حد ذاته لذا توصي الباحثة بضرورة نشر ثقافة الحوافز المعنوية، وذلك بإجراء دورات تدريبية والتعاون الجماعي وتكليف بعض المهام التي تكون روح الجماعة سائدة ليخلق نوع من التعاون وتشجيع ونشر الثقافة والاحتواء بين العمال.

3- العمل على إيجاد نظام جديد الحوافز وتشجيع العمال على التنافس الابداعي في العمل تقدير الجهود وتقديم مكافآت مادية ومعنوية في نفس الوقت دون الفصل بينها.

4- إجراء دورات تدريبية للرؤساء والمشرفين جول كيفية تقرير الحوافز المعنوية بين العمال.

التوصيات المتعلقة بالتقاعد المبكر:

1- العمال يميلون إلى فكرة التقاعد المبكر لأنه يمثل الحل الوحيد للتخلص من ضغوطات العمل والتزاماته لذا توصي الباحثة بالاهتمام بأوضاع العمال من جميع النواحي والبحث في طرق دراسة أبعاد التقاعد المبكر بشكل مفصل والبحث في طرق زيادة رضا العامل.

2- أخذ إجراءات وقائية لمنع ظاهرة التقاعد المبكر والاهتمام بالعمال وذلك بإجراء دورات وإعلانات حول ظاهرة التقاعد المبكر.

3- تعزيز الانتماء العمال إلى مؤسساتهم حتى لا يترك العمل وذلك بتقدير جهوده وتقييمه ماديا ومعنويا وأنه عنصر فعال في انتاجية المؤسسة التي ينتمي إليها.

4- تخفيف من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل بشكل مريح يتوافق مع متطلبات العمل والتخفيف من حدة الضغوطات على العامل حتى لا يشعر بالضيق والقلق والتوتر.

الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات سواء للحوافز المادية والمعنوية والتقاعد المبكر

- **الحوافز المادية والمعنوية:**

1- توصي الباحثة باستمرارية البحث في مجالات الحوافز مع متغيرات أخرى مع النظر في إمكانية إجراء دراسة في مجال الحوافز ومقارنة هذه الدراسة مع دراسات أخرى وبيئات أخرى للتعرف على نقاط الأوجه والاختلاف داخل أي تنظيم ومعرفة نقاط القوة والضعف في مجال منظماتها.

2- عمل دراسات حول إيجاد طرق قياس الحوافز خاصة في الجزائر وفقا لنظام الأجور والرواتب.

3- عمل دراسات حول الحوافز وعلاقتها بمستويات الإدارية والأداء.

4- إجراء دراسة بين الحوافز المادية والمعنوية وأثارها على العامل ووضع طرق نجاحها.

5- إجراء دراسات حول تعميم نشر الحوافز المعنوية كثقافة تنظيمية داخل أي مؤسسة بمختلف قطاعاتها ومجالاتها.

- **التقاعد المبكر:**

1- تعزيز اختصاص علم نفس عمل وتنظيم داخل أي قطاع وذلك لتوجيه وارشاد العمال حول نحو التقاعد المبكر.

2- إنشاء مكاتب ودور إعلام من طرف الخدمات الاجتماعية والاستشارات النفسية مع مؤسسات معاشات التقاعد التوجهات الصحيحة والمقبلين على التقاعد المبكر.

3- القيام بدراسات تهتم بأوضاع العمال الصحية والمادية والوظيفية والنفسية مع إجراء أيام دراسية وتوعوية حول التقاعد المبكر وأثاره وأسبابه.

4- إجراء دراسة حول التقاعد المبكر وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

5- إجراء دراسة حول التقاعد المبكر وعلاقته بالأداء الوظيفي.

6- إجراء دراسة مقارنة بين التقاعد المبكر في الجزائر وباقي الدول سواء العربية أو الأجنبية وذلك للتعرف على الحلول والآفاق.

7- وضع مقياس موحد للدول العربية حول التقاعد المبكر.

8- إجراء دراسة حول لتخاذ القرار نحو التقاعد المبكر.

خاتمة :

اتضح من خلال مما سبق عرضه في الجانب النظري والجانب الميداني أن نظام الحوافز هو نظام فعال يعمل على تحريك العامل وزيادة دافعته فهي تقوم على مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة التأثير على الرغبات والاحتياجات وبالتالي لا يمكن تجاهل دورها، كما أن التقاعد المبكر يعد نقطة تحول حياة العامل وقطع مساره المهني قبل انتهاء السن القانوني وهذا يعد أثر سلبي مما يجعل المنظمة في اختلال لأنه فقط مورد بشري وخبرة عمل لذا يجب أن نراعي كل الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية والمادية والوظيفية وخلق لدى العامل الرضا على وظيفته، وكذا التعرف على متطلباته على جميع المستويات، وبالتالي يجب على كل المسؤولين والمختصين بدراسة العامل وكشف احتياجاته وعدم تغييب أي سلسلة تنظيمية في حياته المهنية والتي تبدأ من بداية دخوله عالم الشغل إلى آخر يوم يقضيه في تلك المنظمة الذي أفنى فيها شبابه ونشاطه وجهده وانفعالاته وعاش كل لحظاته فيها لذا يجب رفع مستوى رضا العامل نفسيا ثم معنويا ثم ماديا.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب العربية :

1. ابو الكشك محمد نايف ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر، الاردن ،2006.
2. ابو حطب وصادق و اخرون، تسير موارد البشرية ، دار هومة ، الاردن ،1996.
3. الزويد العتبي محمد ، نظام التقاعد في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العكيبان ، السعودية ،1996.
4. السيد عبد المجيد محمد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعلمية ، ط.1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ،.2005
5. الصديق منصور بو سنينة ، الموارد البشرية و تنظيماتها ، ط.1 ، ليبيا ،2003.
6. الغريب عبد العزيز علي ، المتقاعدون وبعض مشكلاتهم الاجتماعية ودور الخدمة الاجتماعية في حلها ، مطبعة نجد ، السعودية ،1416.
7. القريوتي محمد القاسم ، السلوك التنظيمي ، مطبعة البلد ، الاردن ،1989.
8. ايمان محمد علي ، الرضا الوظيفي ، دار الهاشم ، الاردن ،1999.
9. حرحوش عادل صالح ، و مؤيد سعيد سالم ، ادارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب الحديث ، الاردن ،2006.
10. حسن ابراهيم البلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراجي ، ط.1. دار النهضة العربية ، لبنان ،2002.
11. حسن امتثال محمد و اخرون ، مبادئ الاحصاء ، دار الاسكندرية ، مصر ،2002. سعيد التل واخرون ، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الاحصائي ، ط.1 . دار المسيرة، الاردن ،2007.
12. حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ،2003.
13. حسن عادل ، مبادئ الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، لبنان ،1978.

14. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي ، درا الجامعة الجديدة ، مصر ،2002.

15. خالد الهيثمي ، اساسيات التنظيم الصناعي ، دار الزهرة ، الاردن ،1997.

16. خالد عبد الرحمان الهبيتي ، ادارة الموارد البشرية ، ط.2 ، دار وائل الاردن ،2005.

17. رشيد زرواتي، مناهج البحث العلمي، الجزائر، 2008.

18. شلبي احمد، تاريخ التربية الاسلامية ، ط.6 ، بدون دار نشر ،1998.

19. صلاح الدين عبد الباقي ادارة الموارد البشرية ، دار الاسكندرية ، مصر ،2000.

20. صنتان محمد ، التقاعد ، دار الرياض ، السعودية ،1412.

21. طاهر حيدر حردان، مبادئ الاقتصاد ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ،1997.

22. عاشور احمد صقر ، السلوك الانساني للمنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر،1996.

23. عاصف نصار ، صناعة المسار الوظيفي ، دار السلسلة ، الاردن ،1996.

24. عامر الخضر الكبسي ، ادارة الموارد البشرية ،في الخدمة المدنية للتنمية الادارية ،مصر ،2005.

25. عبد الفتاح المغربي ، جودة ادارة الافراد ، القاهرة ، مصر ،2000.

26. عبد الوهاب علي ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، دار الادارة السعودية ،1982.

27. عبيدات ذوقان و اخرون البحث العلمي مفهومه ادواته و اساليبه ، دار الفكر، الاردن ،2001.

28. عمرو وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الاردن ،1991.

29. فؤاد القاضي ، الفعالية و الانتاجية ، دار الجامعة العالمية للنشر و الطباعة ، مصر ،2002.

30. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية ، ط.1. الاردن ،2001.

31. كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، ط.1. دار الكتب العلمية ، لبنان ،1999.

32. لوكيا الهاشمي ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ،2006.

33. ماهر احمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهرات ، ط.7 ، دار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ،2000.

34. مهنا محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة و تطبيقها ، دار المعارف . مصر ،1976.

2–القواميس :

1. الالباني، محمد نصر الدين، سلسلة الاحاديث الصحيحة، الجزء2 ، المكتب الاسلامي ، لبنان ،1405.

2. رضا احمد، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية ، المجلد الثاني . دار مكتبة الحياة لبنان ،.1958

3– الكتب الأجنبية :

1. Andersen Learning and the Modification of attitudes in pre retirement, Education Association, New York, 1969.
2. Behavionr in organizations Creenberg and Baron secen the edition prentice Hall, 1999.
3. Borgerou le climat orgnisationnel et la stisfication au travail ed ca etau Morin Monler ,1982.
4. Carey techer Attitudes to word Early Retirement Incentie plans journal of rducation finance, 1982.
5. Charles wat erfield and Nick Ramsing, 1998.
6. Christy Recent retiress Supporting New teachers Journal of Development, 1989.
7. Glamser, Predictors of retirement Attitudes Withe out publisher, 1981.
8. Grubbes Richael cene, Amultiple measure Approach to the Relationship Batween work and Retirement Attitudes paper presentend Atannual, 1985.

9. Samir Riad care international in Egypt tranig malerial to pivotal CDAS , cap project

4- المجلات :

1. الطحيح سالم ، التقاعد ألارادي وسياسة التخطيط القوي البشرية في القوي البشرية في بعض القطاعات التوظيف الرئيسة بدولة الكويت ، مجلة الاداري ، العدد 56 ، 1996.

2. الشلال خالد أحمد ، الأبعاد الاساسية لظاهرة التقاعد المبكر الموظفين الكويتيين في مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 24 ، العدد الاول 1996.

3. الشلال خالد أحمد ، العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد المبكر لدي الموظفين الكويتيين ، مجلة العربية للعلوم الإنسانية ،العدد 56،1996.

4. زينب الهد هود دلال، ظاهرة التقاعد المعلمة الكويتية وأسبابها، دراسة ميدانية، مجلة الملك سعود للعلوم التربية، المجلد الثالث، السعودية، 1991.

5. دراسة الزامل وخطاب ، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في مملكة العربية السعودية ، العدد 39، الادارة العامة ،معهد ألادارة السعودية ،1983.

6. حمزة محمود الشمخي ، الحوافز المادية من وجهة نظر الاقتصادية ، مجلة بحوث ألاقتصادية ، العدد ألاول ، العراق ، 1980.

7. عادل الكتبي ، ملتقي حول التقاعد في الجزائر وتطبقاته ،جامعة تمنراست ، الجزائر يومي 15- 16 ماي2012-2013.

5-الرسائل الجامعية :

1. إبراهيم احمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الاكادمين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2003.

2. أحمد شويل الغامدين اتجاه المعلمين نحو التقاعد المبكر وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الارشاد النفسي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001.

3. الحنيطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، كلية الدراسات، 2000.

4. اللعبون جميلة، اتجاهات المراة السعودية العاملة نحو التقاعد المبكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1418.

5. امساعد عائشة، ضغوط العمل وآثارها على التقاعد المسبق في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لمتوسطتين عائشة الباعونية ونصر الدين ديني لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، اشراف رحاب المختار، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.

6. بن تنباك منصور، العلاقة بين نظام التقاعد أعضاء هيئة التدريس والاستثمار البشري في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد الله، السعودية، 1416.

7. شرشير صباح، الرضا الوظيفي لدى مدير ومديرات الدوائر في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2000.

8. شرف ليلي عبد الله، توافق المتقاعدين مع الحياة الاسرية والاجتماعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، 1998.

9. علي عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1981.

10. لموش سليمة، الحوافز المعنوية وعلاقتها بالاتصال الرسمي، دراسة ميدانية لدى عمل مطاحن العمال الأوراس بباتنة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008-2009.

11. لهبات الشيخ، الحوافز وأثرها على شبكة الأجور، دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي محمد شريف بن شبيرة ببوسعادة، رسالة لنيل شهادة ماستر قسم التجارة،إشراف الاستاذ تمار توفيق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010-2011

12. محسن وجدي احمد ، الرضا الوظيفي وانظمة التعويضات والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسلامية، كلية التجارة، العراق، 2004.

13. محسن وجدي احمد، رضا الوظيفي على أنظمة التعويضات والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2004.

14. معمور داود، تحفيز ومكافأة العامل والنظام الصناعي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، علم اجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2004.

15. نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 200.

16. ياغي عبد الفتاح، أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، .1998

6-الملتقيات :

1. ممدوحة سلامة، العمل والتقاعد، مجلة علم النفس، العدد 2، مصر،1998.

7-المراسيم

1. الجريدة الرسمية ، الاتفاقيات الجماعية ، الأمر 79- 13 المتضمن قانون التقاعد .

2. المرسوم رقم 82-356 المؤرخ في 1982 المتضمن تصنيف مناصب العمل .

3. المرسوم رقم 94-05 المؤرخ في 1994/4/11 رقم 83-12 الأمر 97-13 المتعلق بالتقاعد النسبي .

4. قانون العمل 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

8- **المواقع الالكترونية** :

http : //www.aalan certada.ac mouazaf.d2.15.03.2015/17 :45

http://www.alryadh.com.11.02.2015/9:11

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
- قسم علم نفس عمل و تنظيم

استبيان

في اطار أعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل و تنظيم تحت عنوان الحوافز و علاقتها بالتقاعد المبكر لدى عمال القطاع الصحي لمستشفى رزيق البشير ببوسعادة

نضع تحت تصرفك هذا الإستبيان الذي يتضمن عبارات حول الحوافز و التقاعد المبكر ، و مدى تطابق وصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة ، و عليه فالرجاء الإجابة على العبارات الموجودة في هذا الاستبيان و ذلك بوضع (X) أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن شعورك .

علما أن إجابتك سوف تؤخذ بطابع السرية العلمية التامة و لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

شكرا على حسن تعاونك

الجنس :

ذكر ☐

أنثى ☐

السن : ☐

الأقدمة المهنية : - أقل من 10 سنوات ☐

- أكثر من 10 سنوات ☐

- **إشراف الدكتور : مجاهدي الطاهر**

إعداد الطالبة : بسكر حدة

السنة الجامعية : 2014-2015

- المحور الاول: الحوافز

رقم	العبارات	دائما	غالبا	احيانا	قليلا	نادرا
01	.أشعر بان الاجرالذىاتقاضاه لايكفي حاجاتي الاساسية .					
02	اشعر بالقلق عندما لا احصل علي راتبي في الوقت المحدد.					
03	احصل علي المكافات بسهولة.					
04	تمنح للك فرصة الترقية كلما تقدمت في العمل .					
05	يتوفر لدي التامين الصحي .					
06	تدفع لي المردودية بانتظام.					
07	تمنح لي جوائز مادية.					
08	أشعر برضا عند حصولي علي هدايا مالية .					
09	أستفيد من القروض المالية عند الحاجة.					
10	أستفيد من المكافات عند انجاز عمل اضافي.					
11	أستفيد من السكن الوظيفي.					
12	أشعر بالراحة عند ما يتوفر لدي نقل العمال.					
13	يعمل مد يري علي تحسين ظروف العمل ومحيطه.					
14	الحوافز المادية التي أحصل مناسة.					
15	أشعر بقناعة علي المنح من خلال الجهد الذي ابذله.					
16	اشعر بالارتياح عند منحي شهادة تقديرية.					
17	احب المناسبات لانها مدفوعة الاجر.					
18	اشعر بالراحة عند عدم ذهابي للعمل وعدم خصمي للراتب.					
19	اشعر بالسعادة عند تحسين وضعي الوضيفي.					
20	احس بالنشاط في عملي عند مشاركة في اتخاذ القرار.					
21	احرص حضور دورات تدربية لا ستفيد من تغطية مالية و من الرحلات.					
22	تفويض بعض المهام والمسؤوليات					
23	حرية استخدام خبرتي في بعض المهام					
24	يمنحني المدير أحساسا بالانسجام					
25	يلقي مديحا مما يجعلني اتقدم في عملي					
26	يلقي مديحا عند قيامي بعمل جديد					
27	اعتقد ان لي الحرية في تغير القسم الوظيفي.					
28	الحوافز المعنوية التي احصل عليها مناسبة					

- المحور الثاني التقاعد المبكر

العبـ	ارات	موافق	محايد	غير موافق
	يتيح لي التقاعد المبكر فرصة لرعاية الأبناء و الأحفاد			
	يتيح لي التقاعد المبكر فرصة لرعاية مشاكل الأسرة			
	تشارك أسرتي في إتخاذ قرار التقاعد المبكر			
	أشعر بدعم معنوي كبير من مؤسستي ومن حولي من عدم التفكير في التقاعد المبكر			
	أنا أنتظر اليوم الذي سوف أتمتع به بالتقاعد المبكر			
	يمنحني التقاعد المبكر لإكتشاف نفسي من جديد			
	أحس بإستنزاف كامل لطاقتي عند أداء عمل مما يشجعني على التقاعد المبكر			
	أميل الى فكرة التقاعد المبكر يجعلني أنني لم أحقق شيء في حياتي			
	التقاعد المبكر فيه ظلم للعامل المجد			
	مشاركتي في إتخاذ القرار مع مديري ومشرفي لا تجعلني أفكر في التقاعد المبكر			
	تتناسب وظيفتي الحالية مع متطلباتي المادية لذا لا أفكر في التقاعد المبكر			
	النظام الداخلي و الوائح و القوانين تتماشى وفقا لمتطلباتي الشخصية لذا لا أفكر في التقاعد المبكر			
	ظروف العمل و محيطه يجعلني اتعب نفسيا و جسميا مما يجعلني أفكر في التقاعد المبكر			
	أشعر أن قرار التقاعد المبكر يعطيني فكرة في التقدم مستقبلا			
	تحفزني بيئة العمل على مواصلة العمل مما يبعدني على التقاعد المبكر			
	طبيعة العمل تدفعني الى التفكير الى التقاعد المبكر			
	و يسمح لي التقاعد بمرور 10 سنوات سأتقاعد فورا			
	لة الحوافز المادية و المعنوية تدفعني الى التقاعد المبكر			
	سمح لي التقاعد المبكر بحل مشكلات الخرجين و الباحثين للعمل لحصول على عمل			
	در التقاعد المبكر الخبرات المكتسبة			
	سمح لي التقاعد المبكر بتكوين مشاريع أكثر ربحا و راحة			
	ل عدم التقاعد المبكر لأنه ليس مفيدا لي من الناحية المادية			
	افظ التقاعد المبكر على صحتي الجسمية			
	تي تسبب لي ضغط نفسي مما أفكر في الحصول على التقاعد بكر			
	ود رضا وظيفي في مهنتي يجعلني لا أفكر في التقاعد المبكر			
	س هناك عدالة مالية في أخذ التقاعد المبكر			
	التقاعد المبكر من أصعب القرارات في حياتي			
	ي حياتي المهنية في المنظمة أكثر من حياتي العائلية مما يدفعني			