

1985



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

1985



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

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:/2024

الاثراء الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني للعامل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د/ بتقة ليلي

هذلي إيمان

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/بومدين مخلوف
مشرفا و مقرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د / بتقة ليلي
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ قندوز منير

السنة الدراسية: 2023-2024



شكر وتقدير

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم-7)

لله الحمد والشكر كله أن وفقني لإنجاز هذا العمل وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتي المشرفة "الدكتورة بتقة ليلي" على قبولها بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكارها النيرة، ومعلوماتها القيمة، وجهودها ونصائحها، وما أبدته من صبر وتواضع وتشجيع في سبيل تحقيق هذا العمل، لن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله كل خير.

وكذلك أتوجه بالشكر إلى كل من علمني حرفاً من أستاذتي الكرام بقسم علم الاجتماع من بداية مشواري إلى وصولي إلى هذه المرحلة. وأشكر أيضاً لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مدّ يده العون والمساعدة من أجل إنجاز عملي هذا.

سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خيراً الجزاء والله وليّ التوفيق

جزاك الله خيراً

الاهداء

قال الله تعالى:

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ" (يونس-10)

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، عند البدء وعند الحتام، والحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا الغايات .

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي نرين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة،

داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي "أبي الغالي محسن"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي

في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي جنتي "أمي الغالية"

إلى سندي في الحياة وملاكي وفخري واعتزازي، إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من بلغ

مقامه العلاء إلى "أبي الثاني عمارة"

إلى ملائكة ومرزقي الله بهم لأمرى من خلاهن طعم الحياة "عتيقة، نورة، حنان"

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي وأنراح عن طريق المتاعب وصرع الإصرار بداخلي إلى ضلعي الثابت "أخي الغالي جمال"،

والى من شد الله بهم عضدي فكان خير معين إخواني "أشرف، يونس، بلقاسم، وائل"

إلى عمي الغالي "السعيد" وإلى أعز الناس خوالي "سمير أسامة صالح"

إلى كل صديقاتي، ومرماتي في مشوارتي الدراسي وكل من مد لي يد العون والمساعدة.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا الموضوع إلى دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والاستقرار المهني للعامل حيث قمنا بدراسة الفرضيات التالية: توجد علاقة بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية، أما الفرضية الثانية فقد نصت على أن هناك علاقة بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية أما الفرضية الثالثة فكانت العلاقة بين تفويض السلطة والحاجات المادية. التي تندرج تحت السؤال الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والاستقرار المهني للعامل.

اعتمدنا على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال أدوات الاستمارة والمقابلة على عينة قصدية تتكون من 45 فرد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، واعتمدنا في تحليلنا للبيانات الإحصائية على برنامج SPSS.

ومن خلال دراسة طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والاستقرار المهني توصلنا إلى جملة من النتائج التي تؤكد هذه العلاقة والتي أهمها:

_ الإثراء الوظيفي يساهم من زيادة استقرار العاملين.

_ تفويض السلطة يمكن العاملين من تحمل مسؤوليات أكبر مما يساهم في تلبية احتياجات العاملين المادية ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

_ الاستقلالية المهنية تمنح العاملين الفرصة لاتخاذ قراراتهم الخاصة، مما يعزز شعورهم بالتحكم والثقة بالنفس، وهذا بدوره يساهم في تحسين حالتهم النفسية وزيادة رضاهم عن العمل.

_ التغذية الراجعة المستمرة ترتبط بشكل وثيق بالحاجات الاجتماعية للعاملين.

Study Summary:

This topic aims to study the relationship between job enrichment and professional stability of employees. We examined the following hypotheses: there is a relationship between professional autonomy and psychological needs; the second hypothesis stated a relationship between feedback and social needs; and the third hypothesis focused on the relationship between delegation of authority and material needs. These hypotheses fall under the main question: What is the nature of the relationship between job enrichment and professional stability of employees?

We utilized a descriptive approach and collected data through questionnaire and interviews from a purposive sample of 45 individuals at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'Sila. For data analysis, we used SPSS, a statistical software package for social sciences.

Through our study on the relationship between job enrichment and professional stability, we arrived at several conclusions that confirm this relationship, including:

- Job enrichment contributes to increased employee stability.

- Delegation of authority enables employees to take on greater responsibilities, thereby meeting their material needs and motivating them to perform at their best.
- Professional autonomy gives employees the opportunity to make their own decisions, enhancing their sense of control and self-confidence, which in turn improves their psychological well-being and job satisfaction.
- Continuous feedback is closely linked to employees' social needs.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر و تقدير
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
03	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
08	3- أهمية الدراسة
07	4- أسباب اختيار الموضوع
08	5- أهداف الدراسة
09	6- تحديد مفاهيم الدراسة
13	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
26	8- المقاربة النظرية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الاثراء الوظيفي	
34	تمهيد
35	1- خصائص الاثراء الوظيفي
36	2- أهداف الاثراء الوظيفي
36	3- أبعاد الاثراء الوظيفي
38	4- عوامل نجاح الاثراء الوظيفي
40	5- مميزات الاثراء الوظيفي

41	6- مشكلات الاثراء الوظيفي
43	خلاصة
الفصل الثالث: الاستقرار المهني	
44	تمهيد
45	1 أهمية الاستقرار المهني.
47	2. محددات الاستقرار المهني.
48	3. العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني
50	4. مظاهر الاستقرار المهني.
52	5. مظاهر عدم الاستقرار المهني.
54	6-العلاقة النظرية لأبعاد الدراسة.
56	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	
59	تمهيد:
60	ا منهجية البحث
60	1. المنهج
62	2. أدوات جمع المادة العلمية.
62	1.2 المقابلة.
63	1.2 الاستبيان.
64	3. العينة.
71	ا. بعض القواعد والقياسات الإحصائية.
71	iii. التعريف بميدان الدراسة.
71	1. المجال الجغرافي للدراسة.
73	2.المجال البشري للدراسة.
76	3.المجال المكاني للدراسة.

78	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
80	تمهيد
81	1. عرض وتحليل وتفسير البيانات.
81	1-1 محور الاثراء الوظيفي
81	1_1 الاستقلالية المهنية
83	1_2 التغذية الراجعة
85	1_3 تفويض السلطة
86	1-2 محور الاستقرار المهني
86	1-2 الحاجات النفسية
90	2-2 الحاجات الاجتماعية
94	3-2 الحاجات المادية
95	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
96	1-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى.
97	2-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية.
99	3-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة.
100	4-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة.
90	خاتمة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجدول	الرقم
23	جدول رقم(01): دراسة (هياجنة،2008)	1
23	الجدول(02): النهائية(2008)	2
24	الجدول رقم(3): دراسة(محمد الجهران،2020)	3
24	الجدول رقم(04): دراسة (سمير حليس، 2009)	4
25	الجدول رقم (05): دراسة (بن منصور،2014)	5
25	الجدول رقم (06): دراسة (الربابعة،2005)	6
47	الجدول (07) فوائد الاستقرار المهني	7
66	الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8
67	الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	9
68	الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	10
69	الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	11
70	الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	12

81	الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تمنحني الإدارة كامل الصلاحيات للقيام بمهامي وأشعر بالانتماء والقبول في مؤسستي.	13
82	الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين لدي حرية جدولة وظائفني زمنيا و أشعر بالتقدير داخل مؤسستي	14
83	الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تشجعني الإدارة على تحمل المسؤولية المهنية و فرصة لتحقيق التوازن بين الالتزامات العملية	15
84	الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6ع) حسب السؤال رقم (ب6)	16
86	الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7ع) حسب السؤال رقم (ب7)	17
88	الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8ع) حسب السؤال رقم (ب8)	18
89	الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9ع) حسب السؤال رقم (ب9)	19
90	الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10ع) حسب العبارة رقم (ب10)	20
91	الجدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11ع) حسب العبارة رقم (ب11)	21
92	الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12ع) حسب العبارة رقم (ب12)	22
93	الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13ع) حسب العبارة رقم (ب13)	23

94	الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14ع) حسب العبارة رقم (ب14)	24
95	الجدول رقم (25) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15ع) حسب العبارة رقم(ب15)	25
96	الجدول رقم (26) يوضح التفاعل بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية	26
98	الجدول رقم (27) يوضح التفاعل بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية	27
100	الجدول رقم (28) يوضح التفاعل بين تفويض السلطة والحاجات المادية	28

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
06	شكل (01) نموذج الدراسة	1
28	الشكل (2) يوضح هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية	2
32	شكل (03) نظرية هيرزبرغ في الدافعية	3
66	الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
67	الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	5
68	الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	6
69	الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7
70	الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	8

مُقَلَّمَةٌ

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة والتحولات بشتى مجالاتها، أصبح من المهم التركيز على الموارد البشرية والعمل على إيجاد أفضل السبل لإدارة وتنمية هذه الموارد، والتي تعد من أهم العناصر التي تشكل التنظيم والقوة الدافعة لنجاح المؤسسات إذا تم استثمارها بشكل جيد. ولهذا تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحسين العمليات التنظيمية من خلال تعزيز نظام الاتصال، وتطوير نمط السلطة، وتحسين أساليب العمل وإلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، إلى جانب العمليات الأخرى التي تدور في فلك التنظيم وتؤثر على الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام. وتشمل هذه الجهود تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وحماية المؤسسة من الفشل، وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وكذلك ضمان استقرار العاملين في وظائفهم.

ومن بين تلك الأساليب يبرز أسلوب الإثراء الوظيفي كأحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين الاستقرار المهني للعاملين. فهذا الأسلوب يمنح للأفراد العاملين فرصة في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياسا بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، مما يعزز شعورهم بالرضا والتحفيز والولاء للمؤسسة، والاثراء الوظيفي لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للعاملين، بل يساهم أيضا في خلق بيئة عمل مشجعة وتدعم الابتكار والابداع.

ومن هنا يمكن القول بأن الإثراء الوظيفي يلعب دورا محوريا في زيادة التزام العاملين، لذا فإن فهم العلاقة بين الإثراء الوظيفي والاستقرار المهني أصبح

ضروريا للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والنجاح المستدام في بيئة العمل لتنافسية الحالية.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع وسعيا منا إلى إبراز أهمية الإثراء الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني للعامل ارتأينا الى تقسيم بحثنا المتواضع هذا على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة قمننا من خلاله بمحاولة سوسيولوجية لصياغة مشكلة بحثية تضمنت تساؤلات الدراسة تلتها فرضيات الدراسة ومؤشراتها كما تطرقنا إلى أهداف وأهمية البحث وكذا تحديد المفاهيم والمصطلحات، كما تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، وأيضا أهم النظريات المفسرة للموضوع.

الفصل الثاني: خصصناه للخلفية النظرية لمتغير الإثراء الوظيفي.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الخلفية النظرية لمتغير الاستقرار المهني

أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين:

حيث انصب **الفصل الرابع:** على توضيح المنهجية البحثية وكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

بينما تناول **الفصل الخامس والأخير:** قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة.

الجانب النظري

للمراسمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب دراسة الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تمهيد:

يعتبر الاطار العام للدراسة مجموعة من التقنيات التي ينتهجها الباحث في دراسته، والتي تحدد المسار العام للدراسة، والذي تم فيه عرض النقاط التي تم تناولها من خلال طرح الإشكالية وأهمية الدراسة وكذا فرضيات الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وأخيرا النظريات المفسرة للموضوع.

1_ الإشكالية:

الإدارة اليوم تسعى الى تحقيق التميز في الأداء من خلال الاستثمار الأمثل لكافة مواردها المتاحة، ويعد العنصر البشري احد اهم الموارد الذي يقود المنظمة الى التقدم اذ ما تم استثمار طاقاته ومهاراته وتوفير الدعم والتحفيز له، ومع زيادة المهام والأنشطة المطلوبة اوصت العديد من الدراسات السابقة بتمكين العاملين واشباعهم بالحاجات التي تؤهلهم للقيام بمهامهم وواجباتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

وقد تعددت الأساليب المستخدمة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء ومن ابرزها أسلوب الاثراء الوظيفي الذي يعد احد الأساليب المعاصرة في تصميم الوظائف والذي يوظف في إدارة أي مؤسسة من خلال اتاحة فرص التطور المهني للفرد، مع توفير الفرص لتحمل المسؤولية بحيث ينجز العاملين أعمالهم الوظيفية بروح داخلية نابغة من حبهم الذاتي للعمل اكثر من أي محفزات خارجية قد تُمنح لهم، وهذا ما يساعد العاملين على امتلاكهم لمجموعة من المهارات الوظيفية الخاصة بعملهم، مما يؤدي الى زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة،

بحيث يركز الاثراء الوظيفي على إعطاء العامل حرية واسعة واستقلالية لأداء المهام ورقابة ذاتية على نفسه، فهو أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين لأداء أفضل، كما أنه يعتبر أسلوباً من أساليب التحفيز عن طريق التوسع في تفويض السلطة من خلال زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة المشاركة مبنية على أساس أن العامل يميل الى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، وقد طورت فكرة الاثراء الوظيفي او زيادة سلطة اتخاذ القرار او تمكين العاملين من خلال اعمال العالم الأمريكي فريديريك هرزبرغ في نظريته "ذات العاملين" والتي اشارت الى انه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال اشباع

الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بتوفير التغذية العكسية المباشرة و إضافة
صلاحيات اكبر.

إذا فإن المنظمة الفعالة هي تلك التي تتبنى أساليب تشمل حاجات افرادها الاجتماعية والنفسية
إلى جانب متطلبات النظام المادي. وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال وضع قواعد تنظيمية
واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والمسار المهني، بالإضافة الى تطوير نماذج لقياس الأداء
والإنجازات، وتعرّف المنظمة على نواحي القوة والضعف لدى العاملين لتحديد قيمة العائد
المنجز، إذ يقوم العامل بشكل مستمر بعملية مقارنة بين توقعاته من العمل والفوائد الفعلية التي
يحصل عليها. هذه العملية التفضيلية بين البدائل المختلفة المتاحة، والتي تلبى توقعاته
وتشبع طموحاته وتعزز شعوره بقدراته وأهميته، تسهم في رفع مستوى رضاه عن العمل وقناعته
به، وبالتالي تزيد من كفاءته والتزامه تجاه عمله، مما يحقق له الأمان والاستقرار المهنيين
وتمكينه من التركيز الكامل في العمل دون التفكير في تركه بسبب عدم تلبية حاجاته المادية
والمعنوية والاجتماعية والنفسية. ويرى بعض الباحثين أن الاستقرار المهني هو نتيجة لعناصر
معينة يتوقع الفرد أنه سيحصل عليها من عمله كالرضا عن الاجر، ومحتوى العمل، وفرص
الترقية، الاشراف، والرضا عن جماعة العمل، وأيضا عن ظروف العمل.

فالاستقرار المهني يعتبر مظهرا من مظاهر الامن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي،
حيث يسعى الافراد من خلاله تحقيق أهدافهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، مما يعزز شعورهم
بالولاء للمنظمة. وقد عبّر أبراهام ماسلو عن هذا من خلال نظريته "سلم الحاجات" أن تحقيق
الاستقرار المهني يُحفز الافراد على زيادة معدلات الأداء والشعور بالرضا، كما ان استقرار
العامل في وظيفته يدفعه نحو الوصول الى مراتب وظيفية اعلى بفضل اتيقانه للعمل وتحكمه
في آلياته. في حين ركز ماكلياند في نظريته "الحاجة الى الإنجاز" على الحاجة والدافع معا
و درس العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من هذه
القوة ونتائج الحاجات في منظمات الاعمال معا وقد ركز على ثلاثة حاجات أساسية (الحاجة

للإنجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للقوة) بالإضافة الى ذلك يساهم الاستقرار المهني في تعزيز التماسك والترابط بين العمال مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وبالتالي التميز في الأداء، وهذا ما يساعدهم على التعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على نجاح المنظمة، فالفرد الراضي عن وظيفته والمستقر فيها يظهر حماسا واستعدادا لتفجير طاقاته الإبداعية.

ولكي تعد المنظمة الافراد اعداد بشكل كافي ليواجهوا ضرورات الحياة يجب ان توفر لهم الوظائف مع اعطائهم الحرية في بعض الجوانب لكي يشاركوا بإيجابية في أعمالهم مما سيدفعهم الى الاستقرار والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، كما ان هناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمة الى تطوير عمالها منها تغيير اهداف المنظمة، مما يستدعي ادخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، كما ان انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطئ العمل وعدم توفير فرص لهم لإبراز مهاراتهم يسبب الملل وبالتالي عدم الاستقرار المهني، وقد برز الاثرء الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد العامل و متطلبات الوظيفة ومحتوى مهاراتها، من خلال تحسين وتطوير أداء الافراد وتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الذاتية وأهداف المنظمة، لكن اغلب المنظمات تواجه مشاكل ترك الموظفين للعمل بسبب طبيعة نمط الاشراف و القيادة وسلطة اتخاذ القرارات وعدم منح حرية للعاملين، وبالتالي يؤدي الى ترك الموظفين عملهم او محاولتهم عرقلة سير العمل من خلال التغيب و دوران العمل و التسبب الوظيفي.

وقد جاء أسلوب الاثرء الوظيفي والذي يتجلى باستخدام معلومات وتقنيات من العلوم الإدارية قائمة على المشاركة في صنع القرار والاستقلالية في أداء المهام والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة والاهتمام برضا الموظفين.

وتأسيسا على ما سبق، ارتأينا أكثر في دراسة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني للعامل وذلك من خلال محاولتنا الإجابة على التساؤل العام التالي:

❖ ما طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني للعامل؟

والذي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية جاءت كما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية للعامل؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية للعامل؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والحاجات المادية للعامل؟

2- فرضيات الدراسة:

1.2- الفرضية الرئيسية:

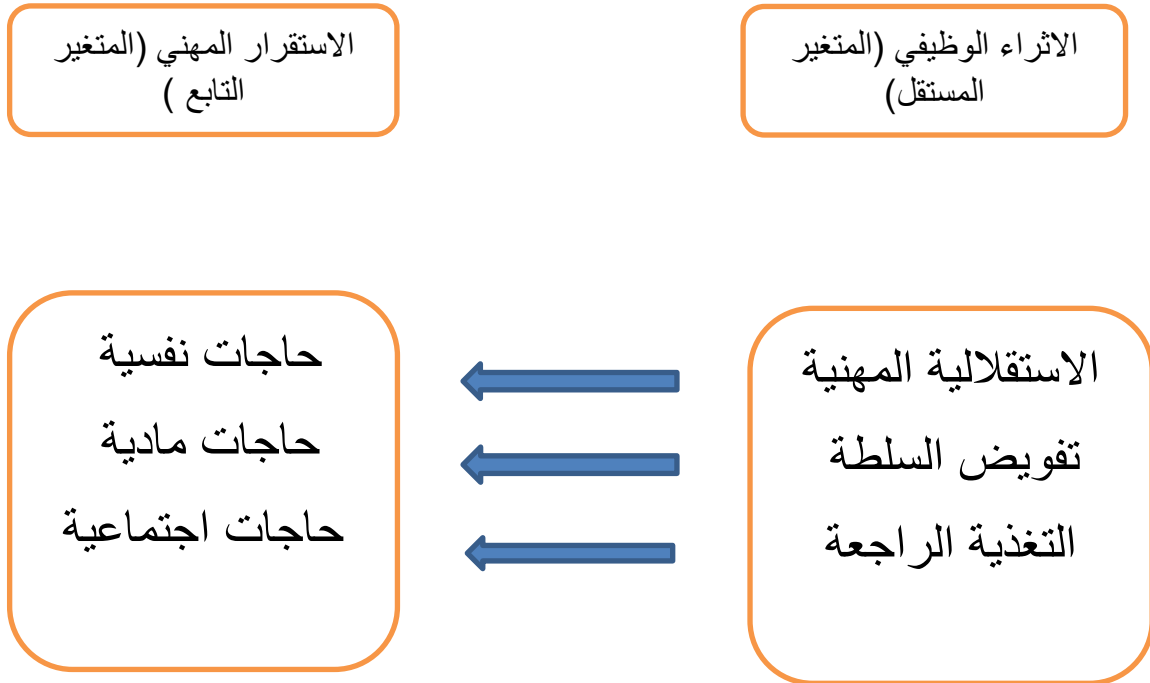
❖ يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الاستقرار المهني للعامل.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية للعامل.
2. توجد علاقة ارتباطية بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية للعامل.
3. توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والحاجات المادية للعامل.

نموذج الدراسة للإثراء الوظيفي وعلاقته الاستقرار المهني

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

3- أهمية الدراسة:

لكل دراسة أكاديمية أهمية تدفع الباحث لكشف أسرارها ومحاولة التوصل الى نتائج تجيب عن التساؤل المطروح وتكمن أهمية موضوعنا هذا من خلال الاطلاع على طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني للعامل والعمل على تبيان نقاط القوة وتحفيزها وتبيان نقاط الضعف والعمل على تفاديها من خلال التوصيات.

والاثراء الوظيفي يعد عاملا مهما في ارتقاء أي مؤسسة فهو يؤدي الى خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يعزز الاستقرار المهني للعامل ويقلل من معدل دوران العمل. فبرامج الاثراء الوظيفي تسهم في بناء مؤسسات أكثر استدامة من خلال تطويرها لرأس المال البشري وهذا التطوير يمكن أن يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

كما ان الاثراء الوظيفي من المواضيع المهمة التي تسعى الى تحقيق فرص التدريب والتطوير المهني الجماعي وبناء شبكة علاقات اجتماعية قوية تدعم الاستقرار المهني وتقلل من العزلة الاجتماعية في بيئة العمل.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- . عدم وجود دراسات كافية لمتغير الاثراء الوظيفي
- . رغبتني الشخصية في معرفة طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني
- . محاولة اثراء المكتبة الجامعية.
- . لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى التعليم العالي.
- . من المواضيع النسبية في العلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع تنظيم وعمل خاصة.

5- أهداف الدراسة:

- سنحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني
- إبراز العلاقة الارتباطية بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية كأحد أبعاد الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني.
- إبراز العلاقة الارتباطية بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية كأحد أبعاد الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني.
- إبراز العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة والحاجات المادية كأحد أبعاد الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1 الاثراء الوظيفي:

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه: تحسين مدى نطاق العمل، وزيادة تنوع الواجبات، وزيادة عمق العمل معا في آن واحد، وتتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة وإعطاؤه مسؤوليات اكبر (حريم، 2004، ص 290)

ويعرفه ناصر محمد على انه: زيادة مستوى فعالية الفرد (الموظف) ونتاجيته عن طريق تزويد هذا الموظف بمثيرات مشوقة ونابعة من طبيعة العمل نفسه، كزيادة المسؤوليات والتحديات في العمل الذي يمارسه، وهذا طبعا لا يعني زيادة أعباء العمل ولكن زيادة مسؤوليات العمل وشحنه بالتحديات وجعله عملا ممتعا ومشوقا ومشملا على فرص الخلق والابتكار وتفجير طاقات هذا الموظف الكامنة، كذلك توفير المناخ النفسي الجيد بواسطة خفض الرقابة عنه ومنحه حرية العمل في مجاله. (ناصر محمد، 1985، ص 198)

ويعرفه نصر الله بأنه: "إعادة تصميم الوظائف والاعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ" (نصر الله، 2002، ص30).

الاثراء الوظيفي: هو إعادة تصميم الاعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الاعمال البسيطة المتكررة. (القريوتي، 2010، ص64)

ويعرف ايضا : بأنه يشير الى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تطبيق هذا الاسلوب من العامل مهارات اضافية، فهو يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم ، ويتيح لهم ممارسة الابداع والابتكار. (ابو نصر، 2007، ص359)

التعريف الاجرائي للإثراء الوظيفي: هو عملية تصميم او اعادة تصميم الوظائف بهدف تحفيز الموظفين من خلال التوسع في تفويض السلطة وازافة مهام ومسؤوليات تتطلب مهارات اكثر تنوعا وتحديا وايضا يتضمن تكليف الموظفين بمهام اكثر استقلالية و توفير تغذية راجعة مما يؤدي لتحسين جودة الوظيفة.

6-2 الاستقرار المهني:

الاستقرار لغة: رسخ، متانة ، صلابة، ثبات، دام.

واستقر بالمكان أي اقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون (الشوبكي، 2006، ص41).

اصطلاحا:

عرفه عبد الوهاب احمد بأنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويكون ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استمراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الأمان له." (عبد الوهاب احمد، 1973، ص81).

أما السيد شتا "فيري الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا و الراحة في عمله يحاول دائما تغييره و يعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني". (شتا، 1997، ص344).

ويعرفه الحبيب الصحاف على أنه: "استقرار الموظف في مهنته ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني والعمل على تكريسه." (الصحاف، 1997، ص69)

ويعتبر الاستقرار المهني في نظر فريديريك هيرزبرغ: " حاجة العمال لأن يكون هناك عدالة في المعاملة ، ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العالوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض." (أبو النيل، 1985، ص479).

التعريف الاجرائي للاستقرار المهني:

يتعلق استقرار العامل في وظيفته وعدم انتقاله إلى تنظيم عمل آخر بمدى التزامه وولائه للمؤسسة. لتحقيق هذا الاستقرار ،يجب أن تتوفر للعامل ظروف عمل تلبي احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، مما يعزز رضاه الوظيفي والشعور بالأمان المهني. إذا كان العمل الحالي يوفر هذه الاحتياجات ،فإن ذلك يقلل من رغبة العامل في البحث عن فرص عمل أخرى، ويجعله أكثر اطمئنانا على مستقبله الوظيفي.

مفاهيم متداخلة :

تعريف تصميم الوظيفة: "هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم انجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي." (حسونة، 2008، ص29)

تفويض السلطة: "هو الاجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة. وبنفس القول ينظرديسلر للتفويض على أنه تمرير السلطة للأسفل من الرئيس للمرؤوس." (محمود، 2006، ص163)

الاستقلالية الوظيفية: "هي الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة الحرية والسلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل و المشاركة في صنع القرار" (LAWAL ,2015,P73).

7-الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالاثراء الوظيفي:

1- دراسة عامر فيصل علي هياجنة بعنوان: دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي:

دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص. (هياجنة 2008)

هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ابعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص، والتعرف على مستوى ممارسة ابعاد الاثراء الوظيفي(تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية) وكذلك على مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي، وهدفت الدراسة أيضا الى الوقوف على اثر المتغيرات

الشخصية والوظيفية لأبعاد الاثراء الوظيفي وممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. بناء على ذلك قام الباحث بطرح 4 اسئلة وهي:

1_ ما مستوى توفر ابعاد الاثراء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

2_ ما مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي كما يراها العاملون في القطاع الصحي الأردني؟

3_ ما دور ابعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث في القطاع الصحي الأردني؟

4_ ما هي العوامل التي تساعد في زيادة التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي الأردني؟

تكونت عينة الدراسة من (327) فردا بنسبة 10 % من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والذين يمثلون افراد مستشفى البشير، والمستشفى الإسلامي ولتحقيق اهداف الدراسة فقد اعد الباحث استمارة تألفت من (50) فقرة تم تقسيمها الى (20) فقرة تتعلق بتحديد مستوى توفر ابعاد الاثراء الوظيفي، و(30) فقرة تساعد على تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

_توفر مستوى عال لأبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني.

_وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة.

_عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة في اتجاهات المبحوثين تعزى للجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ولعدد الموظفين في القسم ولطبيعة المهام.

_ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ابعاد الاثراء الوظيفي منفردة ومجموعة، والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة منفردة ومجموعة.

_ وظهرت النتائج أيضا تقديرات افراد عينة الدراسة لبعدها الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية.

2-دراسة عائدة بن زايد النبهائية بعنوان: دور الاثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. (النبهائية، 2008)

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الاثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين انفسهم، إضافة الى التعرف على مدى اختلاف واقع الاثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي باختلاف متغيرات (النوع، المدرسة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبناء على ذلك تبلورت المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الاثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟ وتفرعت الى أسئلة هي:

_ ما واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

_ ما مقترحات مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار لتطوير أدائهم ضمن مدخل الاثراء الوظيفي؟

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإعداد استمارة تكونت من (53) فقرة موزعة على خمس محاور متعلقة بالاثراء الوظيفي (تنوع المهام، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، وتكون مجتمع الدراسة من (169) مديرا من المدارس الحكومية، و(19) مديرا من الخاصة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- _درجة تقدير الاثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة.
- _تصدر محور تنوع المهام، يليه محور أهمية المهام، ويقاربه في المتوسط محور تحديد المهام، ومحور التغذية الراجعة، في حين احتل محور الاستقلالية المرتبة الأخيرة.
- _الدرجة العامة لبعث تحديد المهام جاءت بدرجة عالية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات (اختلاف النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

3-دراسة هناع محمد الجهران بعنوان: درجة ممارسة الاثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. (الجهران 2020)

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير سنة 2020، وقد هدفت الدراسة الى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

_ما درجة ممارسة الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟

_هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى ابداعهم التنظيمي؟

_هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة الاثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بإعداد استمارة مكونة من (34) فقرة ووزعت الأسئلة على خمس مجالات (تنوع المهام، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة) كانت متعلقة بمتغير الاثراء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (538) مساعداً، واستخدمت طريقتين للمعاينة وهما عينة عشوائية عنقودية وأخرى طبقية. حيث بلغت عينة الدراسة (378) مساعداً ومساعدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وتوصلت الى :

_ أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والابداع التنظيمي .

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الاثراء الوظيفي ومستوى الابداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

ثانياً - الدراسات المتعلقة بالاستقرار المهني:

1-دراسة سمير حليس بعنوان :التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة

الصناعية :دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج الطاهير _جيجل(حليس،2009)

وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير

الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة خلال السنة الجامعية 2008_2009

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار

المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف ان استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن

أوضاعهم واعمالهم يمكن ان يتسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها

من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وهي دراسة ميدانية تهدف الى كشف الارتباطات والعلاقات

الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيرها من جهة والموارد البشرية واستمرارها من جهة أخرى وبناء على ذلك قام الباحث بطرح التساؤلات التالية:

_ ما هي اهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من اجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي؟

_ هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟

_ ما هي الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي؟

_ كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع الى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟

_ هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة افتقارهم للتكوين الجيد يسمح لهم بالعمل على الآلات والوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم وظائف جديدة؟

_ هل انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من أن يكونوا ضمن المعنيين بالطرد، فكيف يمكن للمؤسسة أن تتجاوز هذه المشاكل؟

_ هل اعتماد المؤسسة استراتيجية واضحة للتكوين والتدريب كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها القضاء على الفجوات التي تحدثها هذه العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل الجديد؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد استخدم لجمع البيانات كلا من الاستمارة والملاحظة والمقابلة بالإضافة الى الوثائق والسجلات. طبقت الاستمارة على (69) عامل من أصل (278) عامل اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 25% من مجتمع البحث. وكانت النتائج كما يلي:

إن التغيير التكنولوجي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا وبالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية اذ يمكن القول ان المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هو إحدى الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة اتباعها.

_ اقرت نسبة %44,92 من افراد العينة انهم لا يشاركون في الاجتماعات الداخلية وأنهم في معظم الأحيان لا يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الاستعداد والتحضير المسبق له وبالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشغلونها، وكما صرح %52,17 من أفراد العينة أن المشرف المباشر هو الذي يساعدهم على التأقلم مع ظروف العمل وعلى تجاوز الاضطرابات وتحدي التغيير لأن الكثير منهم يرغب في ترك العمل بعد إجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات والضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين.

_ أكدت نسبة %85,8 من العمال أنهم استفادوا من التغيير لأنهم اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة في العمل و%94,20 يقرون أن الاستفادة تختلف وتتنوع من فرد لآخر كل حسب طموحاته، فمنهم من يرى بضرورة زيادة أجره للموازات مع التغيير في المنصب. ومنهم من يبحث عن الترقية ومنه من يطمح في تكوين إضافي ليزيد من مهاراته وخبراتهم وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التدريب والتكوين المهنيين يساهمان بدرجة كبيرة في إنجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال والارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم فمن خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن أن نقول أن الفرضيات تحققت ويمكن تلخيصها فيما يلي:

تعتمد الشركة الافريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على استراتيجية القوة القسرية فهي تقسي العمال وتعتمد على الأوامر الصارمة التي تصدر من الإدارة العليا ولهذا نجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية، لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات

فيما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم متجاهلون رغم أنهم عصب العملية الإنتاجية، وبالتالي هذا يخفض من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم ويخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل، أي أن العمال مقاومتهم لم تكن لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاته ولكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية.

2--دراسة جهاد محمد عبد الله الربابعة بعنوان : العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات وزارة الصحة والرعاية الصحية في الأردن(الربابعة، 2005)

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة سنة 2005

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات وزارة الصحة والرعاية الصحية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم طرح التساؤل الرئيسي حول إمكانية تحديد العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، لما له من أثر سلبي على تقديم الخدمات الصحية بالأردن.

تم الاعتماد على الاستبانة فغي عملية جمع البيانات وتم توزيعها على عينة تقدر ب(334) لتحليل البيانات وتم SPSS فردا، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الاعتماد على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1_ ترتيب العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي وحسب أهميتها النسبية تنازليا على النحو الآتي (العوامل الذاتية، العوامل الفنية، العوامل الإدارية، العوامل المادية).

2_ حصول الاستقرار الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات وزارة الصحة والرعاية الصحية في الأردن على درجة متوسطة.

3_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، مكان العمل).

3-دراسة بن منصور رفيقة بعنوان: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص: دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية_سطفيف (رفيقة،
2014)

وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة
الحاج لخضر بياتنة 2013_2014

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة، ومدى تكيف العاملين مع مؤسسات القطاع الخاص، وتشخيص اهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا امام العمال من جهة وارباب العمل من جهة أخرى. حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده:

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وتم النزول الى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالآتي:

فرضية عامة: ان للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص. وبعدها فرضيات فرعية كانت على النحو التالي:

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

_ الاشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.

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

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

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي واعتمدت في تطبيقه على الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، والمقابلة المقننة، الوثائق والسجلات، وتكونت عينة الدراسة من (53) عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده (265) عامل ، بنسبة 20% حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (عمال الإدارة، وعمال الإنتاج). وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

_ هناك علاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

_ ان الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

_ أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تصنعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

7-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

الجدول رقم (06): دراسة (الربابعة، 2005)	
<p>نقاط الاختلاف مع الدراسة</p> <p>_ احتواء دراسته على متغير واحد أما دراستنا فتناولت متغيرين. _ هدفت دراسته لتحليل عوامل الاستقرار أما دراستنا فهدفت لمعرفة طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني.</p>	
<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p> <p>_ في استخدام المنهج الوصفي. _ في دراسة متغير الاستقرار المهني. _ في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. (spss._ في استخدام برنامج الحزمة الإحصائية)</p>	
<p>جوانب الاستفادة</p> <p>استطلاع الموضوع</p>	

جدول رقم(01): دراسة (هياجنة، 2008)	
<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> <p>في طريقة اختيار العينة تم التركيز في دراستنا على العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني بنما هذه الدراسة ركزت على دور الاثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي</p>	
<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p> <p>- أداة الاستبيان والمقابلة. - برنامج التحليل الاحصائي SPSS _ في متغير الدراسة المستقل الاثراء الوظيفي في الاعتماد على المنهج الوصفي</p>	

<p>- في تحليل البيانات بمقارنة نتائجها مع نتائج دراستنا. - في استطلاع الموضوع كونها أحد مصادر القراءات حول موضوع البحث</p>	<p>جوانب الاستفادة</p>
--	------------------------

<p>الجدول (02): النهائية (2008)</p>	
<p>- تم التركيز في دراستنا على العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني. بينما دراستها ركزت على دور الإثراء الوظيفي في تطوير الأداء.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<p>. كلاهما يدرسان متغير الاثراء الوظيفي. . كلاهما استخدم المنهج الوصفي. . برنامج التحليل الاحصائي SPSS أداة الاستبيان</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<p>- إثراء الجانب النظري. . بناء المقدمة.</p>	<p>جوانب الاستفادة</p>

<p>الجدول رقم (04): دراسة (سمير حليس، 2009)</p>	
<p>- طريقة اختيار عينة الدراسة فهي اعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة وفي دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<p>- تم الاعتماد على المنهج الوصفي. - كلاهما يدرسان متغير الاستقرار المهني. - أداة الاستبيان والمقابلة.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<p>- إثراء الجانب النظري. - صياغة الاشكالية</p>	<p>جوانب الاستفادة</p>

الجدول رقم (05): دراسة (بن منصور، 2014)	
نقاط الاختلاف مع الدراسة	_ في أهداف الدراسة. _ في عينة الدراسة
نقاط التشابه مع الدراسة	_ في المنهج الوصفي. _ في دراسة متغير الاستقرار المهني. _ في أدوات الدراسة (الاستبيان، المقابلة).
جوانب الاستفادة	_ في بناء الفصل الثالث المتعلق بالاستقرار المهني. _ التنوع في المراجع

الجدول رقم (03): دراسة (محمد الجهران، 2020)	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	- طريقة اختيار عينة الدراسة (اعتمدت على عينة عشوائية عنقودية وأخرى طبقية، بينما في دراستنا تم الاعتماد على العينة القصدية).
نقاط التشابه مع الدراسة	- كلاهما استخدم المنهج الوصفي. - كلاهما يدرسان متغير الاثراء الوظيفي. - Spss. كلاهما استخدم برنامج التحليل الاحصائي
جوانب الاستفادة	- إثراء الجانب النظري. - التنوع في المراجع. - استطلاع الموضوع.

8- المقاربة النظرية:

إن عملية تحفيز الافراد وما يعود منه من أثر على أداء العمل وعلى الإنتاجية شغل الكثير من الباحثين والمفكرين والاداريين حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني حيث تقدم كل منها تصورا معيناً لكيفية تصميم العمل والعوامل التي تساعد الافراد على ثباتهم في أداء الوظيفة ونذكر منهم ما يلي: (لكحل، 2018، ص33)

1. نظرية ابراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو من اكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين: (الموسوي ، 2004، ص2014.2016)

1. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب اولويتها للفرد كما هو موضح في الشكل.

2. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، اما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

وقد صنف ماسلو 5 حاجات أساسية مرتبة كما يلي :

1 الحاجات الفيزيولوجية Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء. والحاجات الفيزيولوجية تسيطر على بقية الحاجات اذا لم تكن مشبعة.

2. الحاجة الى الأمان والسلامة

يحتاج كل انسان ان يشعر بالأمان من المخاطر البيئية ومن التهديد الذي يشكل خطرا صحيا عليه او اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفره له العمل، ولذلك فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة وهكذا، لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز عاملها بتوفير وسائل الامن الصناعي في العمل وتوفير الأمان والاستقرار والاحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير البرامج العلاجية المجانية او المدعمة وبرامج التقاعد.

3. الحاجات الاجتماعية Social Needs:

تتبع هذه الحاجات من كون الانسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها . وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4. الحاجة الى التقدير و الاحترام Esteem and Self. respect Needs :

هذه الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الاخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الاخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول الى مراكز عليا.

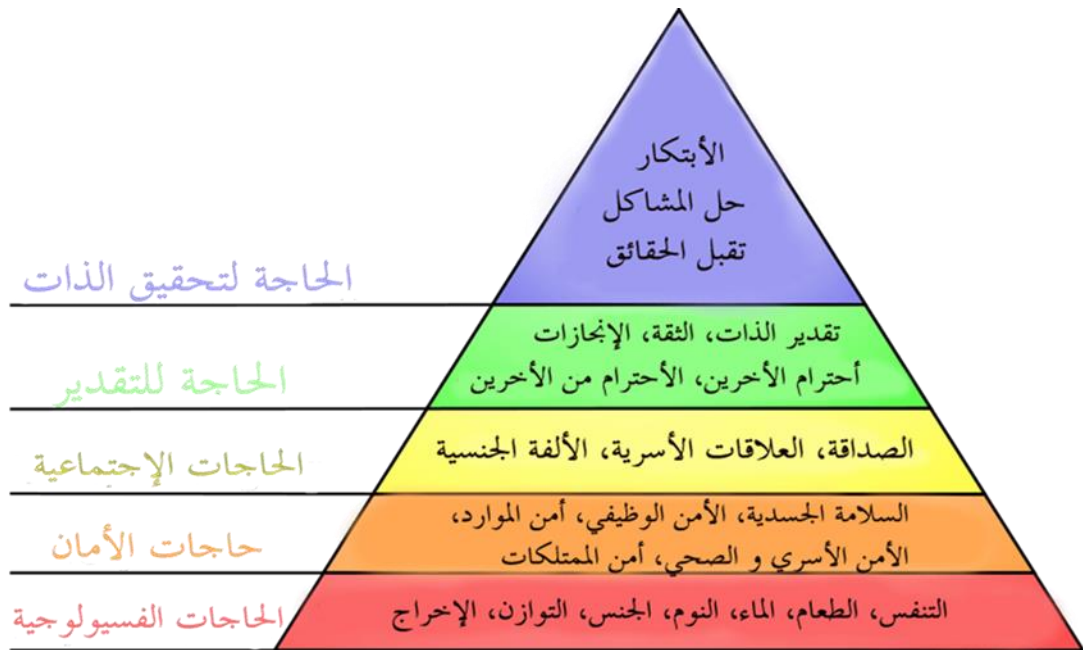
والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

5. حاجات تحقيق الذات Self Actualization Needs:

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد الى أن يكون ماهر وقادر على الوصول اليه بناء على القدرات والكفاءات لديه، فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع ان يكون مديرا ناجحا

فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر وبشكل واضح وكفي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.



الشكل (2) يوضح هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية.

2- نظرية الدافع للإنجاز لماكيلاند:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى عام 1948 لمبتكرها دافيد ماكيلاند حيث اعتبر ان هناك حاجات اكتسبها الفرد من البيئة والثقافة العامة التي يعيش فيها وتسمى هذه النظرية أيضا بالحاجة للإنجاز او نظرية الحاجات الثلاثة وقد استخدم ماكيلاند في نظريته مصطلح الإنجاز حيث يشير هذا المصطلح الى الحاجة والدافع معا وقد طور مع زملائه قياسا لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من هذه القوة ونتائج الحاجات في منظمات الاعمال وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أنواع من الحاجات متمثلة في: (الصرن، 2004، ص279.280)

1. الحاجة للإنجاز: وهي اندفاع الإنجاز والنجاح والوصول والتحقيق

2. الحاجة للإنتماء: الحاجة للصدقة والعلاقات الطيبة والدعم المتبادل

3. الحاجة للقوة: وهي الحاجة لجعل الآخرين يتصرفون كما يريد الفرد بطريقة مختلفة وتتمثل في الهيمنة والسيطرة والرقابة و التحكم ويقول ماكيلاند أن الافراد ذوي الإنجازات العالية يتمتعون بالخصائص التالية:

. يميلون الى الحالات والمواقف التي تعطي لهم روح المسؤولية الشخصية في تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.

. يميلون الى المخاطر المتوسطة بدلا من المخاطر العليا او الدنيا.

. يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى انجازهم.

3- نظرية هيرزبرغ:

بعد أن قدم ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث افترض أن التأثير على سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يأتي من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا، جاء هيرزبرغ وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضا، وهذه النظرية تتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تليبيتها أولاً وقد قدم هيرزبرغ مجموعتين من الحاجات الأساسية متمثلة فيما يلي:

العوامل الدافعة: وتشمل ما يلي:

- _ الشعور بالإنجاز .
- _ الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم. وكونه ابداعيا وفيه نوع من التحدي.
- وتحكم الشخص في وظيفته
- _ الرغبة في تحمل المسؤولية
- _ امكانيات التقدم في الوظيفة
- _ التطور والنمو الشخصي
- المجموعة الثانية: العوامل الوقائية وتشمل مايلي:

_ سياسة الشركة وادارتها

_ نمط الاشراف

_ العلاقات مع الرؤساء

_ ظروف العمل

_الراتب

_المركز الاجتماعي

_الأمن الوظيفي

_التأثيرات على الحياة الشخصية

لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضى أو التمرد أو الاضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر كرما من الإدارة.

إذا فلزيادة اثناء العمل لدى العاملين بين فريديريك هرزبرغ اهم مبادئ الاثراء الوظيفي كما يلي:(ناصر محمد، 1985، ص198)

1_ خفض الرقابة اللامجدية عن الموظف واعطاؤه الحرية في مجال عمله، وهذا يعني زيادة المسؤوليات والانجاز الشخصي.(الاستقلالية المهنية)

2_ زيادة مسؤوليات الموظف في عمله الذي يمارسه وهذا يتمثل في توفير المسؤوليات والاعتراف والتقدير بجهد الموظف.(التغذية الراجعة)

3_ إعطاء الموظف وحدة طبيعية كاملة في العمل سواء كان في وظيفته المحدودة أو قسمه الخاص، أو ادارته، وهذا يتم بواسطة توفير المسؤوليات، والإنجازات والاعتراف بدوره كموظف.(الاستقلالية المهنية)

4_ تزويد الموظف ببعض الصلاحيات، والسلطات بالنسبة للموظفين التابعين له كحرية العمل، زيادة المسؤوليات والتحديات، الاعتراف بإنجازاته.(تفويض السلطة)

5_ كتابة التقارير عن الموظفين وارسالها لهم مباشرة وهذا يساعد على التحقيق الذاتي والاعتراف لهم بجهودهم مهما تكن.

إذا فنظريه هيرزبرغ اهتمت بالدوافع الداخلية والخارجية وألقت الضوء على مفهوم الاثراء الوظيفي وأهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ، وتحقيق الإنجازات.

شكل (03) نظرية هيرزبرغ في الدافعية (kandula,2003,206)



الفصل الثاني

الاثراء الوظيفي

تمهيد

- 1 خصائص الاثراء الوظيفي
- 2 أهداف الاثراء الوظيفي.
- 3 ابعاد الاثراء الوظيفي.
- 4 عوامل نجاح الاثراء الوظيفي.
- 5 مميزات الاثراء الوظيفي.
- 6 مشكلات الاثراء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

في عالم العمل المعاصر، تتزايد التحديات وتعقيدات المهام بشكل مستمر، مما يفرض على المؤسسات البحث عن طرق مبتكرة لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين. يعد الاثراء الوظيفي أحد الاستراتيجيات الفعّالة التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، ويعتمد هذا المفهوم على تقديم مزيد من المسؤوليات والسلطات للموظفين، وتوفير بيئة عمل تتيح لهم استكشاف أبعاد جديدة من وظائفهم. ويعتبر الاثراء الوظيفي بمثابة جسر يربط بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للموظفين، حيث يمكن من خلاله تحقيق توازن بين تطلعات المؤسسة وتوقعات الموظفين، ويعمل الاثراء الوظيفي على تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية، ويحفز الابتكار والابداع، مما يؤدي الى تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين.

وفي هذا الفصل، سنستعرض أبعاد الاثراء الوظيفي وخصائصه وأهم العوامل التي تؤدي لنجاحه والمشكلات التي تعيق تطبيقه .

1- خصائص الاثراء الوظيفي:

للإثراء الوظيفي ثمانية خصائص أساسية متمثلة فيما يلي: (عواودة، 2023، ص61)

1. التعلم المحسن: في إثراء الوظائف يتم منح الموظفين فرصا لتعلم مهارات واكتساب خبرات جديدة واستخدام تلك المهارات والخبرات لتحسين أدائهم في عملهم.

2. العلاقة مع العملاء: في إثراء الوظائف يُمنح الموظفون الفرصة للتعامل المباشر والتفاعل مع عملائهم دون تدخل مع المدراء، مما يمكنهم من فهم متطلبات العملاء بشكل أفضل وتلبية احتياجاتهم بفعالية.

3. المساءلة عن العمل المنجز: يُطلب من الموظفين في إثراء الوظائف تحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، وهذا ما يعزز الالتزام المؤسسي وبالتالي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز الذاتي لدى الموظفين.

4. التواصل المباشر مع الهيئة: في إثراء الوظائف يتيح للموظفين التواصل المباشر مع السلطة التي ستستخدم مخرجات عملهم في النهاية.

5. حرية جدولة عملهم: في إثراء الوظائف يُمنح للموظفين الحرية في جدولة أعمالهم، مما يتيح لهم تحديد الأولويات بين المهام وتحديد ما يجب القيام به أولا وما يمكن تأجيله، هذا يسهم في رفع كفاءتهم في أداء العمل .

6. السيطرة على الموارد: يُمنح للموظفين في إثراء الوظائف الحرية في وظائفهم، مما يمكنهم من السيطرة على الموارد اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، هذا يجعلهم مسؤولين عن هذه الموارد وخاضعين للمساءلة عن قراراتهم .

7. التغذية الراجعة المباشرة للوظيفية: في إثراء الوظائف يتلقى الموظف ملاحظات فورية أثناء أداء عمله من قبل المشرف او المدير المباشر.

8. تجربة مختلفة: في إثراء الوظائف يُتاح للموظفين فرصة للنمو المهني من خلال تجربة جوانب مختلفة من مهامهم.

2- أهداف الاثراء الوظيفي:

يسعى الاثراء الوظيفي الى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي: (نصر الله، 2002، ص32-33)

_تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى، حيث تنمي الالتزام الوظيفي والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات وهي من أقوى الحاجات لدى الفرد.

_تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بالعمل كوحدة كاملة.

_إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات بما يتضمن نطاق عمله.

_تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وإشباع حاجاته ورفع معنوياته.

_زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى متميز في العمل، وذلك بإشراف الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل.

_تنمية روح الابتكار والابداع لدى الموظف، واكسابه العديد من المهارات.

3- أبعاد الاثراء الوظيفي:

للإثراء الوظيفي خمسة أبعاد أساسية متمثلة فيما يلي:

تنوع المهام: Skills Variety

وهي درجة حاجة الوظيفة الى أنواع مختلفة من المهارات لإنجاز مهمة معينة، وبالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للفعل استخدام مهارات متنوعة، منها التخطيط والتنظيم والاتصال

وغيرها من المهارات الضرورية الاخرى من اجل حثهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال. وتُعرف أيضا بأنها صفات يجب أن يتميز بها الموظف، من اجل تنفيذ الوظائف الإدارية كالتخطيط والتحليل. (البرنجين، الهواسي، 2014، ص105)

أهمية المهام Task Significant :

وهي تشير الى القيمة المضافة التي تمنح للعاملين في الوظائف، وتتبع الأهمية من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات في دمج إشراك العاملين فيها، والتي تمكنهم من المشاركة في كل من التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بوظائفهم ضمن إطار العمل بشكل عام، وإشعارهم بحجم الأهمية الحقيقية لتلك المهام ومنحهم تصور وتقدير واضح لقيمة العمل نفسه، بدلا من سياسة الإملاء وتنفيذ الأوامر. هذه المشاركة تمنح العاملين إحساسهم في أهمية الوظيفة وتحمل المسؤولية تجاه وظائفهم، وكلما ازدادت الاهتمامات ومعدلات تركيز الأفراد وجميع أصحاب المصلحة إلى وظيفة الفرد تمكن الأفراد من إدراك أهمية وظائفهم مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي (عواودة، 2023، ص29)

الاستقلالية Task Autonomy

:

وتعني مدى حرية شاغل الوظيفة في تحديد كيف ومتى يمكن ان يقوم بعمله، وكذلك تعني منح الموظف مزيدا من السيطرة والتحكم في كيفية تنفيذ مهام وظيفته وجدولتها زمنيا، وزيادة قدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهه أثناء تنفيذ مهامه، والاستقلالية تلبي حاجات الفرد إلى تحقيق الذات من خلال تفويض السلطات والصلاحيات بطريقة تشعر الموظف بالحرية والاستقلال في أداء العمل. وبالتالي فإن الافراد لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل، ولا يعودون إليهم فيما يخص الواجبات اليومية، ولكن يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فأعطاء الحرية

الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير إيجابي ومباشر على مفهوم الاستقلالية. وتجدر الإشارة الى ان الإحساس بالمسؤولية هو مكون أساسي لا غنى عنه لنجاح الاثراء الوظيفي، والاحساس بالمسؤولية له علاقة مباشرة بحجم العمل الذي يسمح بالاستقلالية والحرية المسموح بها، وعند التركيز على الوظائف التي تؤدي لمردود إيجابي أكثر من غيرها، وجد انها الوظائف التي تعطي مساحة من الحرية والاستقلالية، وتشعر الموظف بالإنجاز وتحقيق الذات. (العنزي، 2017، ص634)

التغذية الراجعة Job Feedback :

تعني الدرجة التي يستطيع فيها العامل الاطلاع على مستوى أدائه وتزويده بمعلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله لكي يقوم بعملية تعديل أدائه بالشكل المطلوب أي يصحح مهارة العمل الذي يقوم به. (حريم، 2003، ص112).

4-عوامل نجاح الاثراء الوظيفي:

لقد حقق الاثراء الوظيفي نجاحا كبيرا في كثير من المنظمات وفي نفس الوقت أخفق في البعض الآخر، وقد أكد كثير من الباحثين والمفكرين أهمية وضرورة الاخذ في الحسبان بعض الظروف والمتطلبات الواجب توفرها لزيادة إمكانات وفرص نجاح استراتيجية الاثراء الوظيفي. ومن بعض هذه المتطلبات الضرورية ما يتعلق بالفرد والبعض الاخر بالموقف وهي موضحة كما يلي: (حريم، 2006، ص8)

1-عوامل تتعلق بالفرد:

إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا ما كان الفرد يعتقد ان عمله الحالي معقد ويشكل تحديا له، فإن المزيد من الاثراء الوظيفي قد يؤدي الى نتائج عكسية، فليس من المستغرب أن نجد بعض الموظفين قد يرون الاعمال التي تعتبر ظاهريا روتينية أعمالا غنية، لذا وقبل البدء بتطبيق أسلوب الاثراء الوظيفي يجب البحث بتعمق عن إجابة السؤال التالي:

كيف يرى الفرد عمله الحالي؟ فإذا ما وجد أن الفرد يرى عمله الحالي روتينيا مملا فإنه يستقبل إيجابيا الاثراء الوظيفي.

مدى حاجة الفرد للإنجاز: فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية باستمرار أكثر من أولئك الأفراد الذين لديهم درجة متدنية من الحاجة للإنجاز.

فالشخص في الحالة الأولى يكون مهتما بزيادة تنوع العمل وعمقه وأما الثاني فلا يعطي اهتماما لهما، وهكذا لا يتوقع من هذا الأخير مزيد من الأداء فيما لو أُتيح له القيام بمزيد من المهام والمسؤوليات وتفويض للسلطة.

مدى استعداد الفرد الى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سينفذ متطلبات التغيير وسيعمل على إنجاح تطبيق الاثراء.

2-العوامل الموقفية:

وهي عوامل تؤثر على فاعلية نهج الاثراء الوظيفي وتتمثل في:

مدى الاثراء الذي يتضمنه العمل الحالي: أي أنه يمكن اثناء اي عمل الى درجة معينة، وبعدها فإن أي زيادة في إثراء العمل تؤدي الى نتائج عكسية، فنتيجة المزيد من التنوع والتعقيد في العمل قد تؤدي الى شعور العامل بالإحباط والملل، لعدم قدرته على القيام بالعمل، وبالتالي عدم كفاءته، وهكذا يكون الاثراء في هذه الحالة ضار.

مدى رضا العامل: قد يحقق أسلوب إثراء العمل أفضل نجاح في الحالات والمواقف التي يكون فيها العامل راضٍ بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل مثل (الراتب، ظروف العمل، نمط الاشراف، الاستقرار الوظيفي وغيرها)

وبالتالي يتطلب التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي أن يكون المديرين على دراية كاملة بحجم التغيرات المطلوبة في طريقة أداء العمل، والتي يتمثل بعضها في تفويض قدر كبير من السلطة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، والفرصة في التقييم الذاتي، وكذا يتطلب تطبيق برامج إثراء العمل تغييرا في طبيعة سلوك المديرين، ويتم ذلك عن طريق منحهم الموظفين بعضا من مهامهم (تفويض السلطة)، فهذا يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل وانخفاض معدل الغياب .

ومن هنا يمكن القول إن أسلوب الإثراء الوظيفي يحتاج الى تهيئة البيئة المناسبة، والتخطيط الجيد، كما ان نجاحه مرتبط بعدد من العوامل سواء كانت تتعلق بالموظف نفسه وذلك من خلال نظريته للوظيفة ورغبته في الإنجاز، أو كانت ترتبط بإدارة المنظمة من ناحية تقبلها للتغيير وتفويض الصلاحيات، ويجب توفر هذه العوامل بدرجة معينة، لضمان نجاح هذا الأسلوب .

3-مميزات الإثراء الوظيفي:

تكمّن مميزات الإثراء الوظيفي فيما يلي: (chabra،2002،209)

- يمنح العمل الكثير من المتعة والتحدي، مما يعزز تجربة العمل الاجتماعي ويدعم التنوع في أدوار العمل.
- يقلل من نسبة الغياب في العمل، مما يعزز الاستقرار والتماسك في بيئة العمل.
- يساعد على زيادة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم، مما يعزز الارتقاء الوظيفي.
- يحصل العاملون على مستوى عال من الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحسين جودة الحياة الاجتماعية وتعزيز الهوية المهنية.

- يعمل على جعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العمال، مما يدعم التنمية البشرية وبناء رأس المال الاجتماعي .

4-مشكلات الاثراء الوظيفي:

لأسلوب الاثراء الوظيفي كغيره من الأساليب التي تسعى الى حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمال عدد من النواقص، وقد قام سيزولاقي والاس بتصنيفها الى ست مشكلات رئيسية يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم عملها، وتتمثل في: (سيزولاقي، 1991، ص150)

1. غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف: يندر أن تحرص الإدارة على إجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون بإعادة تصميم وظائفهم قبل البدء في مشروع الاثراء الوظيفي.

2. عدم تغيير العمل: حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة بإجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل، مثل الاثراء الوظيفي، يلجؤون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف بإضافة مهام ثانوية لها ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الافراد من اعمال في وظائفهم.

3. الإخفاق في مراعاة الآثار غير المتوقعة: قد تحدث "تأثيرات جانبية" حتى في حالة تنفيذ برامج كبرى لإعادة تصميم البرامج، كما يحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف التي لم يتم إثارؤها"، وحدث إحلال أو إلغاء لبعض الإجراءات التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها، وبذلك يضعف التأثير الإيجابي للبرنامج ككل.

4. التقويم غير الملائم: ينبغي أن يتم تقويم أي اتجاه لتعديل السلوك التنظيمي تقويما علميا، غير أن برامج الاثراء الوظيفي التي تم تقويمها علميا قليلة ومحدودة. فالطرق السائدة في التقويم عموما هي الوصف الشفهي، والمشاهدة أو دراسة الحالة لمرة واحدة فقط، وتتمثل بعض أسباب هذا النقص في عدم القدرة على ترجمة مكتسبات السلوك الإنساني في صورة كمية، أو عدم

القدرة على تحديد العلاقات السببية، أو عدم توافر الخبرة في إجراء التقويم، والمغالاة في التأكيد على الإنجاز (الرغبة في المظهر الجيد). وعدم الرغبة في الاعتراف بالفشل.

5. نقص التدريب في مجال الاثراء الوظيفي: كما يحدث في كثير من محاولات التغيير التنظيمي، فإن ما يحدث هو أن المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرهم فقط بالارتياح لتطبيقه. ونتيجة لذلك تستخدم إجراءات غير صحيحة، أو يكون هناك تفاوت واضح في أساليب العمل داخل المؤسسة الواحدة.

6. البيروقراطية الزاحفة: في أحيان كثيرة تضاف جهود الاثراء الوظيفي الى العملية الإدارية، ولا يتم دمجها بصورة كاملة في نشاط المنظمة، وتتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة حينما لا يؤتي الاثراء الوظيفي الثمار المتوقعة منه.

خلاصة

الإثراء الوظيفي هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة الوظيفة وزيادة رضا العاملين عن طريق منحهم مهام ومسؤوليات جديدة تتطلب مهارات متنوعة وتحديات إضافية، فهو يعد أداة فعالة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، وتحقيق تنمية مستدامة للأداء الوظيفي، من خلال فهم وتطبيق هذه المبادئ يمكن للمؤسسات بناء قوة عمل تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وإبداع.:

الفصل الثالث

الاستقرار المهني

تمهيد

1. أهمية الاستقرار المهني.
 2. محددات الاستقرار المهني.
 3. العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني
 4. مظاهر الاستقرار المهني.
 5. مظاهر عدم الاستقرار المهني.
 6. العلاقة النظرية لأبعاد الدراسة
- خلاصة.

تمهيد:

إن التركيز الكبير على موضوع الاستقرار المهني في علم الاجتماع تنظيم وعمل يؤكد الدور الحيوي الذي يؤديه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي المؤسسة ككل. فاستمرار المؤسسة واستقرارها يعتمدان بشكل أساسي على موظفيها، وراحة العامل ترتبط بتوفير بيئة مريحة تمكنه من بذل الجهد اللازم لإنجاح عمله. فبعدما ساد الاعتقاد بأن الوسائل والمعدات والمواد الأولية كافية لتحقيق الأهداف المخططة وضمان الفعالية اللازمة، زال هذا الاعتقاد تدريجياً بفضل مجموعة من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول الدور والمكانة المهمة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية. سنحاول في هذا الفصل التطرق الى....

1. أهمية الاستقرار المهني:

تكمن في تحقيق الامن الاجتماعي في جوانبه المادية والمعنوية. فمن خلال الاستقرار المهني يسعى الافراد الى تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم ويشمل ذلك جوانب عدة منها: العدالة الوظيفية وظروف العمل الجيدة والتقدم المهني وحوافز العمل، فتوفر هذه العوامل ينعكس إيجابا على نفسية العامل وبالتالي استقراره في عمله وهذا ما يعزز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث يتبنى العامل المستقر ثقافة المؤسسة ويتمشى مع قيمها ومعاييرها الاجتماعية. بينما العامل المتنقل باستمرار يجد صعوبة في التكيف مع الجماعات الجديدة والانماط السلوكية المتغيرة، مما يولد لديه قلقا مستمرا وشعورا بعدم الأمان الاجتماعي، هذه العوامل تصبح مصدرا للضغوط النفسية وتؤثر سلبا على الروح المعنوية للعامل.

وللاستقرار المهني آثار إيجابية يستفيد منها الفرد والمنظمة على حد سواء نذكر منها: (عزاوي، 2019، ص53)

- **تقليل حالات ترك الخدمة:** وفي ذلك تقليل لتكاليف تفقدها المؤسسة باستمرار واستقرار مادي ونفسي للموظف يزيد من إنتاجيته.
- **التخطيط والتنبؤ:** بالنسبة للمؤسسة فيما يتعلق بإدارة مواردها وتنفيذ خططها، وبالنسبة للفرد التخطيط لمستقبله المهني والاسري.
- **تحقيق العدالة بين العاملين:** ومن خلال ذلك تسود علاقات عمل جيدة يملؤها الود والتعاون وتنعكس إيجابا على مردودية العمال وبالتالي إنتاجية المنظمة.

فوائد الاستقرار المهني:

يحقق الاستقرار المهني العديد من الفوائد للمؤسسة والعاملين وهي موضحة في الجدول كما يلي: (الديب، 2006، ص 84)

الأفراد العاملين بها	المؤسسة
1. ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1. توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية على توفير التعداد البشري بالموصفات وفي الوقت المطلوب
2. الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2. التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد
3. ارتفاع مستوى طموح الفرد.	3. عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة
4. قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.	4. عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل
5. إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي	5. توافر العمال المناسبين لكافة مواقع العمل، والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.
6. العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7. تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي نتيجة عمله بالمؤسسة.	
8. إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.	

7. قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف المطلوبة، والمواصفات المطلوبة فيها
8. قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
9. قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
10. سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح التعاون والتكامل بين العمال. (روح الفريق)
11. ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

الجدول (07) فوائد الاستقرار المهني المصدر: إبراهيم رمضان الديب

2. محددات الاستقرار المهني:

هي مجموعة العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في رضا الموظف عن عمله واستمراريته. وقد حددها فروم بالعوامل الستة التالية: الاشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الاجر، فرصة الترقية، ساعات العمل.

إذا محددات الاستقرار الوظيفي هي: مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة مرتبطة بوظيفته في المنظمة، وكلما زادت هذه الإشباعات زاد رضا الموظف عن وظيفته وارتباطه بها.

ويعد الاستقرار المهني من أهم ركائز النجاح في أي منظمة، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار المهني فيها متحققا ويتمتع به جميع موظفيها. إذ إن عدم تحقق الاستقرار المهني وانخفاض مستواه في المنظمة دائما ينعكس سلبا على إنتاجية تلك المنظمة، حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها. (الصمادي، 2009، ص332).

3. عوامل الاستقرار المهني:

يرتكز هدف العامل في ميدان العمل على ضرورة وجود جو مريح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها، وذلك حتى يتمكن من بذل الجهد اللازم لإنجاح عمله، مما يعود عليه وعلى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة بالرضا والرفاهية المادية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استقرار العامل في منصبه مرتبط أيضا بعوامل أخرى مثل الظروف الفيزيائية الملائمة والشروط النفسية والاجتماعية

3-1 الترقية:

وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله، والغرض من اجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد.

وتتم الترقية على أسس تنظيمية، حيث تقوم على الأقدمية، عدد سنوات العمل، بالإضافة إلى الكفاءة والمهارة والقدرة على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

وتساهم الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق زيادة حماس العمال ومثابرتهم وتحسينهم بأهميتهم، وبالتالي تزرع فيهم روح التنافس وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، والترقية تعطي الأفراد مزيداً من الاستقرار في العمل وتساهم في تحسين وضعية العمال. (بن منصور، 2014، ص 77).

3-2 النقل:

يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمل عادة على نفس المستوى التنظيمي، سواء بمبادرة من الإدارة أو بناء على طلب من الموظف. يتضمن النقل تغيير الفرد من المجموعة التي يعمل معها أو الوحدة التي كان ينتمي إليها، بهدف وضعه في المكان الذي تكون فيه الحاجة إليه أكبر. يمكن لهذا التحرك أن يساعد الفرد على الاندماج مع مجموعة جديدة من الزملاء والعمل بتعاون أكبر، خاصة إذا كان النقل بمبادرة منه. (الشنواني، 1998، ص 70)

والنقل يساهم في زيادة خبرات العامل وتنمية قدراته، وأيضاً قد يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققاً لقدرة الأفراد ومنسجماً مع طموحاتهم.

3-4 الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم المتغيرات التنظيمية التي تتأثر تأثيراً عميقاً بعملية التغيير التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسات بطريقة دورية مستمرة، فإذا تغيرت الأدوار والوظائف وفقاً للتغيرات التكنولوجية فإن الأفراد كذلك ستتغير أماكن عملهم وبالتالي العلاقات التي كانت تربطهم سواء منها الرسمية أو غير الرسمية. (الجوهري، 1975، ص 150).

والاتصال له دور فعال في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة بين جميع المستويات وهذا ما يؤكد البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يقوم بفتح قنوات اتصال ومنح الموظفين فرصة للاحتكاك مع المرؤوسين، فهذا يزيد من تأثيره على مرؤوسيه وبالتالي

القيام بمسؤولياتهم والخضوع لمطالبه، وأيضا فتح مجال لمعرفة مشكلات العمل والعمال على حد سواء لكي يضمن استقرار واستمرار العمال في بيئة العمل.

3-5 الحوافز:

يعرف الحافز على أنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها على حد سواء.

ويمكن استخدام الأداء لتتبع أثر الحوافز فبمقدار ما يكون نظام الحوافز المعمول به محركا للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء.

وتشمل الحوافز (الأجر، المكافآت التشجيعية، تعويض، علاوات دورية، منح المردودية).

3-6 الظروف الفيزيائية:

ويقصد بها الظروف الطبيعية للعمل وما تتضمنه من إضاءة، تهوية، درجة حرارة ورطوبة وذا الضوضاء والأتربة وغيرها.

فكما للظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية تأثير على استمرار العامل في العمل، الظروف الفيزيائية تلعب دورا هاما في استقراره وثباته في المنظمة حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتوفر ظروف عمل مواتية لأن هذا من شأنه أن يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ويساهم في التقليل من حوادث العمل وبالتالي استقرار العامل (بن منصور، 2014، ص82).

4. مظاهر الاستقرار المهني:

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم ومن أهم مظاهر الاستقرار المهني ما يلي: (مطلاوي، ص264.265)

1.4 قلة الشكاوى: إن قلة الشكاوى وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم واستقرارهم فيها، وهي مؤشر هام علو وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية ويحقق استقرارهم المهني.

2.4 الانسجام مع الزملاء: إذا شعر العامل بأن حقوقه محمية من قبل الإدارة أو النقابة، فإنه يميل إلى الانسجام بشكل أكبر مع زملائه. أما إذا كان مستاء داخل مكان العمل، فقد يؤدي ذلك إلى نفوره من فريق العمل.

3.4 المواظبة على العمل وانخفاض نسبة الغياب: إن مواظبة العامل على عمله وحضوره في الأوقات المحددة دون تأخيرات مستمرة أو غيابات متكررة تعد مؤشرا على رضاه عن وظيفته واهتمامه بها، وهذا يشير إلى أن العامل يعيش في بيئة مهنية مناسبة لا تسبب له شعورا بالقلق أو الملل أو التذمر، وأن جميع الظروف ملائمة لأداء عمله دون اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغيب المبرر أو غير المبرر. وهذا يعني أن العامل يرى مستقبله في وظيفته ويشعر بالاستقرار فيها.

3.4 الراحة النفسية: هي شعور داخلي ينشأ من عدم تعرض العامل لأي عقوبات داخل المؤسسة قد تؤثر عليه نفسيا وتعيق أداءه. فإذا شعر العامل بالأمان النفسي، فإنه لن يسعى لعرقلة سير العمل بطرق مختلفة مثل اللامبالاة في العمل أو تخريب المعدات أو التغيب. فهذه الأعمال تنعكس سلبا على الإنتاج بالمؤسسة.

4.4 انخفاض نسبة الحوادث: يعد انخفاض نسبة الحوادث مؤشرا على الاستقرار المهني، فالبيئة الصناعية هي التي تؤثر على ارتفاع أو انخفاض معدل حوادث العمل. لذا يجب توفير كافة الظروف اللازمة للحد من إصابات العمل، وتوعية العمال بأهمية سلامتهم من خلال تخصيص قسم للأمن الصناعي. هذا يجعل العامل يشعر بالاهتمام من قبل الإدارة وخوفها

على أمنه وصحته. وهذا يعد عاملاً أساسياً لاستقراره في وظيفته ورضاه عنها وعدم تفكيره في الانتقال إلى وظيفة أخرى.

4.5 شعور العامل بأهميته: يسعى العامل دائماً إلى الحصول على قدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها. ويظهر هذا الاهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملائه في العمل. عندما يشعر العامل بهذا الاهتمام الذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه، ومنحه فرصاً عادلة للترقية والمكافآت التشجيعية، وتحسين ظروف العمل والخدمات، والسعي لرفع مستوى أدائه وإنتاجه، فإنه يصبح راضياً عن عمله ومستقراً فيه.

5. مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وعدة أساليب أخرى، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة من المؤشرات موضحة فيما يلي:

الحرارة والرطوبة: كثيراً ما يعاني العمال من برودة الجو أو شدة الحر أثناء العمل. في الواقع تؤثر التغيرات في درجة الحرارة على مستوى الرطوبة، وبطبيعة الحال تختلف درجة الحرارة حسب طبيعة العمل. فالأعمال الشاقة تتطلب درجات حرارة أقل مقارنة بالأعمال السهلة. خلال فصل الشتاء يحتاج العمال إلى درجات حرارة أعلى مما يحتاجونه في فصل الصيف، والعمال يشعرون بالانزعاج إذا ارتفعت درجة الحرارة مع نسبة رطوبة منخفضة، فالرطوبة تسهم في زيادة شعور العمال بالضيق والاختناق. (عيسوي، 1997، ص 132)

الاجر: وهو المقابل النقدي للعمل، أو هو ثمن العمل ويتحدد بقيمة العمل الذي يؤديه العامل، ويمكن القول إن الأجر بالنسبة للعامل هو ثمن المجهود الذي يبذله، وبالنسبة للشركة هو ثمن المنفعة التي تحصل عليها من جهد العامل. (الصيرفي، 2009، ص 12)

إذا للأجر دور فعال في استقرار العامل وتحفيزه على زيادة الإنتاج وتطوير قدراته المهنية. كما يشجع الأجر العامل على بذل المزيد من الجهد، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والاستقرار في العمل.

دوران العمل: يعني كثرة تنقل العمال بين المناصب دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الانسانية الرديئة الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف السيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ اجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي اجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين الغير ضروري. (عبد الحي، 1988، ص84).

الاضراب: ويعتبر الاضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون اسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي ادى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الامن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقرار ورضا في مكان عملهم.

التغيب: هو ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام واسابيع معينة دون إشعار المصنع ذلك مما يربك مناهج العمل في المصنع ويخل بعملياتها الإنتاجية يسيء إلى قابليته على انتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة. وبعد التحاق العامل المتغيب بعمله لا يوضح للإدارة الأسباب التي تكمن خلف تغيبه عن العمل بل يعطي أسبابا واهية وليست لها علاقة حقيقة بالانقطاع عن العمل كالمرض ووجود بعض الظروف الاسرية القاهرة. (محمد حسن، 2005، ص95)

6. العلاقة النظرية لأبعاد الدراسة:

❖ **علاقة الاستقلالية المهنية بالحاجات النفسية للعامل:** عندما تقوم الإدارة بمنح العامل كامل الصلاحيات للقيام بمهامه، فهذا يؤدي بالعامل الى الشعور بأن لديه دورا مهما وفعالا في المؤسسة، وهذا الشعور بالتمكين يعزز ارتباطه بالمؤسسة ويزيد من انتمائه لها. بينما حرية العامل في الجدولة الزمنية لوظائفه تبرز بأن الإدارة تثق في قدرات عمالها على إدارة أوقاتهم ومهامهم بكفاءة وهذه الثقة المتبادلة بين العامل والادارة تعزز شعور العامل بالتقدير والاحترام من قبل المؤسسة

❖ بينما عندما تشجع الإدارة العامل على تحمل المسؤولية فإنها تعترف بقدراته وتدعمه في تنظيم أولوياته بشكل يحقق له التوازن المطلوب بين التزاماته المختلفة، وإتاحة الفرص للعامل لطرح مشكلاته يدل على أن المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة تتيح له التعبير عن مشاكله واقتراح الحلول. هذا ما يعزز شعور العامل بالأمان الوظيفي والثقة في المؤسسة مما ينعكس إيجابا على رضاه النفسي والعملية.

❖ **علاقة التغذية الراجعة بالحاجات الاجتماعية للعامل:** تعد التغذية الراجعة عنصرا حيويا في بيئة العمل، حيث تسهم بشكل كبير في تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين، فهي تتيح لهم فهم نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء العمل، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، فتقديم تغذية راجعة ببناءة يساعد العاملين على تحديد أهدافهم المهنية والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى أنها تشجع على التواصل الدائم والمفتوح بين العاملين وقائدهم، مما يعزز الثقة والتفاهم المتبادل. كما أنها توفر فرص للتفاعل بين العاملين بطرق فعالة مما يساهم في قدرتهم على بناء علاقات مهنية قوية. والدعم والتوجيه الذي توفره التغذية الراجعة يعزز شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم داخل المنظمة مما يؤدي الى زيادة معدل تقدير الذات لديهم.

❖ **علاقة تفويض السلطة بالحاجات المادية للعامل:** عندما يتم تفويض السلطة بشكل صحيح، يكون للعمال حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية، وهذا يعزز الشعور

بالمسؤولية والانتماء، مما يزيد من تحفيزهم وأدائهم ، ويعتبر توفير الحاجات المادية مثل زيادة الراتب و المكافآت والحوافز يشجع العمال على العمل بجدية وتحقيق أداء عالي من خلال القيام بأعمال إضافية، والعمال الذين لديهم سلطة في العمل قد يكون لديهم اقتراحات مفيدة لتحسين برامج أو طريقة العمل هذا ينطبق في مكان عمل يكون تصميمه مريح وملائم ومحفز على العمل . وتوفير الفرص للعمال لتولي المزيد من المسؤوليات يمكن أن يكون خطوة نحو ترقيتهم، فعملية تفويض السلطة تسهم في تطوير المهارات القيادية والإدارية التي تعد ضرورية للترقيات، إذا فتفويض السلطة يساهم بشكل فعال في تلبية الحاجات المادية للأفراد.

خلاصة:

يتحقق الاستقرار المهني للموظفين في المؤسسات عندما تتوفر مجموعة من العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل ملائمة لتحقيق الاستغناء عن أي من هذه العوامل لضمان الاستقرار. وللحفاظ على الاستقرار المهني للعاملين، تقوم المؤسسة بدراسة شاملة لكل الظروف المحيطة بالعمل والمتعلقة بهم، سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية أو فيزيقية، محاولة تحقيق نوع من الانسجام والتكامل بين هذه العوامل بما يتوافق مع مصالح المؤسسة وموظفيها على حد سواء

الجانب الميداني

للمراسة

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعرف بميدان الدراسة

تمهيد:

I منهجية البحث

1. المنهج

2. أدوات جمع المادة العلمية.

1.2 المقابلة.

1.2 الاستبيان.

3. العينة.

I . بعض القواعد والقياسات الإحصائية.

III . التعرف بميدان الدراسة.

1. المجال الجغرافي للدراسة.

2. المجال البشري للدراسة.

3. المجال المكاني للدراسة.

خلاصة

تمهيد:

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة والتعرف على العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني وبعد تعرضنا في الجانب النظري إلى أهم ما يتعلق بمتغيرات الدراسات من طرح لإشكال، صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم، خصصنا الجانب التطبيقي من خلال تطبيقه على رؤساء المصالح ورؤساء الاقسام والنواب ورؤساء الشعب بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لنوضح الإجراءات المنهجية للدراسة لتحديد الموضوع بأكثر دقة، وذلك بهدف الإحاطة بأسئلة الإشكالية والتحقق من الفرضيات المقترحة كحلول مؤقتة لها.

وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الجانب الي فصلين اثنين، حيث خصص الفصل الرابع لمنهجية البحث وبتعريف منهج البحث المتبع و أدوات جمع المادة العلمية و استعمال بعض القواعد القياسات الإحصائية ، و كذا حجم العينة و تقديم الكلية محل الدراسة و الفصل الخامس لعرض و تحليل و تفسير البيانات الخاصة بإجابة أفراد العينة حول محاور الاستبيان بعد تفرغ إجاباتهم ،ثم مناقشة النتائج على ضوء صحة الفرضيات التي تم طرحها خلال الفصل الأول ، والدراسات السابقة للوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة على إشكالية الدراسة و تقديم التوصيات المناسبة.

ا منهجية البحث:

1- منهج الدراسة:

تقتضي كل دراسة علمية إتباع منهج معين باعتباره من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلي حقائق علمية و نتائج دقيقة واضحة يمكن الاعتماد عليها و يعود استعمال نوع المنهج المتبع وفق لطبيعة موضوع الدراسة .وللتعرف على العلاقة بين الاثراء الوظيفي و الاستقرار المهني لدى الرؤساء التابعين لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليل المعلومات والبيانات و تفسيرها في ضوء علاقتها بالمتغيرات الأخرى ذات العلاقة و ذلك بهدف الوصول إلي تعميمات و استنتاجات وهذا هو المنهج الأكثر مناسبة لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة الحالية حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كفييا او كمييا فالكفيي يصف لنا الظاهرة و يوضح لنا خصائصها و الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى(عبيدات و آخرون 2006،صفحة247).

كما يعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمييا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد المؤمن، 2008، ص 285).

حيث قمنا من خلال هذا المنهج بتتبع خطوات المنهج الوصفي وذلك من خلال:

1.1 خطوات المنهج الوصفي

تتمثل خطوات المنهج الوصفي بشكل عام كالآتي:

. جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد مشكلة البحث والمتمثلة في إمكانية وجود علاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني. (أي الدور الذي يلعبه اسلوب الاثراء الوظيفي بالمنظمة)

. تحديد إشكالية البحث المراد دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني.

. بناء وصياغة فرضيات البحث حيث قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التي تبحث في العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني (وصف عالقة الارتباط)، والتي اندرجت عنها ثلاث فرضيات فرعية تصف العلاقة بين أبعاد كل متغير.

. تحديد أهداف الدراسة من خلال الوصف الإجرائي لما نريد التأكد منه ميدانيا.

. اختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث الذي يمثل الإطار العام للدراسة، وتوضيح نوع وحجم العينة وكذا أسلوب اختيارها حيث اخترنا في دراستنا "العينة القصدية".

. تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة والتي تخدم منهج البحث، والتي تمثلت في بحثنا في الأدوات التالية: الاستمارة والمقابلة.

. تطبيق الأدوات بإجراءات دقيقة منظمة وواضحة لجمع البيانات والمعلومات.

. تحليل البيانات التي تم جمعها وتنظيمها وتبويبها وتكميمها واستخدام الوسائل الإحصائية للوصول الى النتائج المرجوة.

. تحليل النتائج وتفسيرها على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

. استخلاص الاستنتاجات لغرض تعميمها.

. وضع التوصيات والمقترحات.

2. أدوات جمع المادة العلمية:

تختلف أدوات جمع البيانات باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها ويرتبط أي بحث علمي بمدى فاعلية الأدوات التي استخدمت كونها الوسيلة التي يستعين بها في جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع دراسته.

وقد اعتمدنا على الاستمارة والمقابلة للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات.

1.2 المقابلة:

تعرف على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين. وهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة تستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين

مجهولة كثيرا أو التعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى (موريس، 2008، ص 137).

كما تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين. بغية الحصول

على بعض البيانات الموضوعية لموضوع البحث (طلعت ابراهيم لطفي، 1990، ص86.85).

ومن أجل الحصول على معلومات نوعية حول موضوع الدراسة قمنا بإجراء مقابلة استكشافية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة حيث اجرينا المقابلة مع نائب العميد المكلف بشؤون الطلبة حيث تم طرح عليه عدة اسئلة بخصوص عينة البحث منها:

كم عدد النواب؟

كم بلغ عدد رؤساء التخصصات والشعب بالكلية؟

كم بلغ عدد رؤساء الأقسام والمصالح بالكلية؟

وأیضا التعريف بالكلية محل الدراسة (تعريفها نشأتها عدد تخصصاتها وأقسامها الخ).

2.2. الاستبيان:

هو أداة جمع البيانات والمعلومات تتألف من مجموعة من العبارات موجهة للمبحوث ويجب عنها وفق مستويين حيث يتناول عادة مواضيع الاتجاهات والآراء والمواقف نحو موضوع أو ظاهرة محددة ويعني الاستبيان أيضا الباحث على ضوء الكتابات ذات الصلة التي يراد بحثها أو يحصل عليها جاهزة ويعدلها على ضوء أسس علمية وتتضمن بيانات أولية عن المبحوثين وفقرات عن أهداف البحث تم إعدادها بصيغة مغلقة أو مفتوحة أو الاثنین معا (غريب، 2016، ص125).

صممت استبيان بالاعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على 03 محاور رئيسية، بطريقة بسيطة وواضحة، لدى عينة

الدراسة المتمثلة في رؤساء (الأقسام، الشعب، التخصصات، والنواب) بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

تم إعداد وتصميم استبيان حول الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني موزع على ثلاثة محاور مقسمة كالتالي:

. **المحور الاول:** يتمثل في البيانات الشخصية للعينة المبحوثة والمتمثلة ب: الجنس . الحالة العائلية. المستوى العلمي . السن . والتي تتضمن الاسئلة من السؤال 01 ال 05.

. **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير الاثراء الوظيفي وتم تقسيمه الى 03 أبعاد وهي: الاستقلالية المهنية. التغذية الراجعة. تفويض السلطة، بحيث ان كل بعد تكون من (5عبارات).
بمجموع(15عبارة)

. **المحور الثالث:** يتعلق بمتغير الاستقرار المهني وقد تم تقسمه الى 3 ابعاد وهي: الحاجات المادية. الحاجات النفسية. الحاجات الاجتماعية، بحيث أن كل بعد تكون من (5عبارات).
بمجموع (15 عبارة)

3. العينة:

يعد استخدام العينة من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية.

والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل المجتمع الأصلي للدراسة، ويعتبر اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة. (سلاطنية،2004، ص 317).

فهي جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون الصفات الموجودة نفسها في مجتمع الدراسة فيتم فيها إعطاء فرص متكافئة لجميع الأفراد مجتمع الدراسة الذين يقع عليهم الاختبار (عدنان أحمد، 2011، ص 66).

ومنه فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء اليها عندما تغني الباحث عن كافة وحدات المجتمع (السعدي، ص22)

ونظرا لتركيز الدراسة حول الاثراء الوظيفي لدى العمال، حيث كان مجتمع البحث في الدراسة الحالية متمثلا في الرؤساء بجميع أنواعهم والنواب بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وتم اختيارهم بطريقة قصدية وقد بلغ عددهم 56 مسؤول ونائب اختيروا، % حيث تم توزيع 56 استبانة وتم استرجاع 45 منها بحيث بلغ عدد الاستمارات 80.37 الغير مسترجعة 11 استبانة أي بنسبة

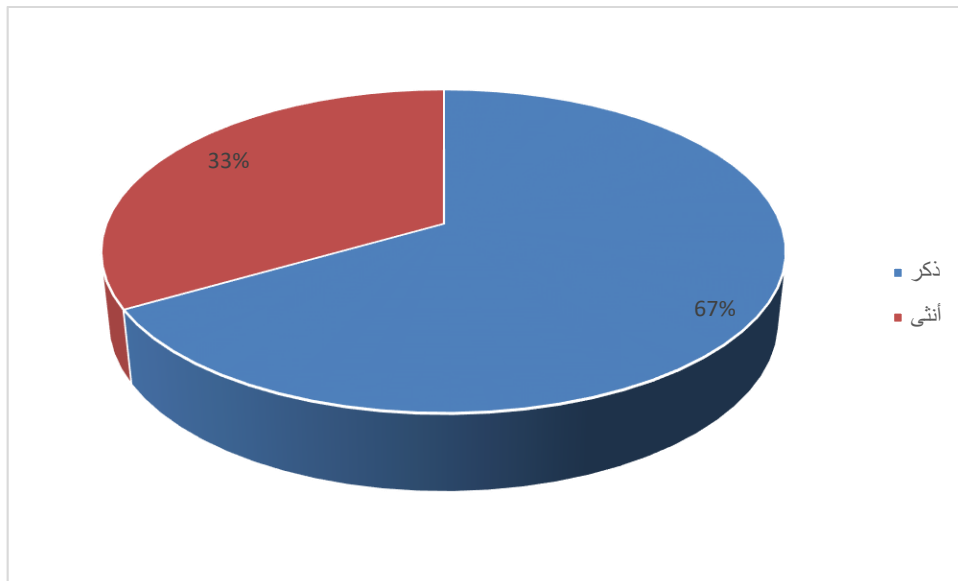
1.4 خصائص العينة:

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67%	30	ذكر
33%	15	أنثى
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 67%، أما حجم الإناث فقد بلغ 15 أنثى بنسبة قدرت بـ 33%، فالنسبة المرتفعة للذكور لقدرتهم على الإدارة وتحمل ضغوط العمل. وتشير هذه النسبة أن التوظيف مفتوح لكلا الجنسين لشغل هذا المنصب، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04)

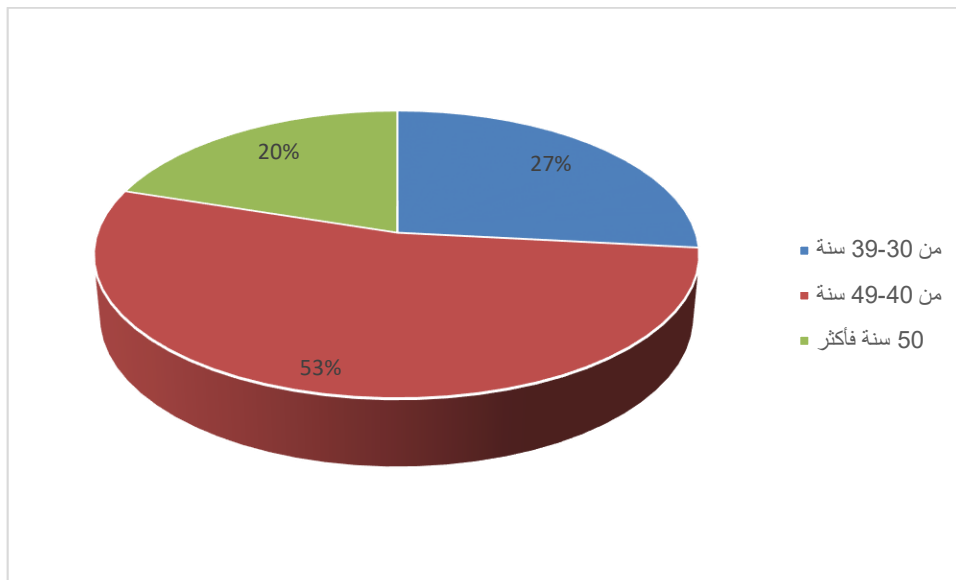


الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
27%	12	من 39-30 سنة
53%	24	من 49-40 سنة
20%	9	50 سنة فأكثر
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين سنهم (من 39-30 سنة) بنسبة بلغت 27%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (40 إلى 49) فقد بلغ عددهم 24 فرداً بنسبة قدرت بـ 53%، في حين أن البقية الذين يبلغ سنهم من 50 سنة فأكثر قد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 20%، وتدل هذه النسب على أن أغلب الأساتذة في منتصف العمر وتكونت لديهم مزيج من الخبرة والحكمة في الحياة المهنية ويكون لديهم اهتمام بتحقيق التوازن في العمل وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05)

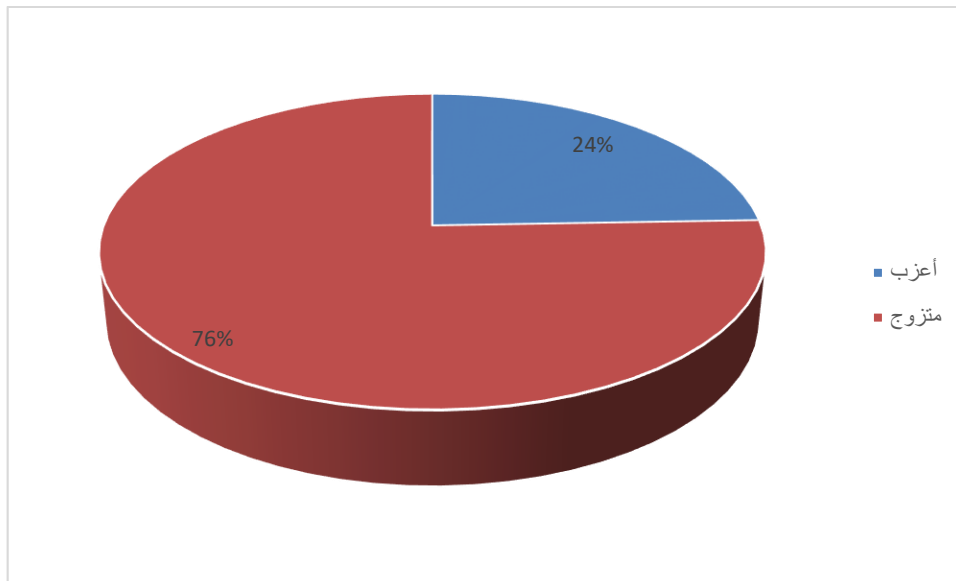


الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
24%	11	أعزب
76%	34	متزوج
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 11 فرداً هم عزاب بنسبة بلغت 24 %، أما المتزوجون فقد بلغ عددهم 34 فرداً بنسبة قدرت بـ 76 %، وتوضح هذه النسبة أن أغلب العينة في وضع مستقر كما أن الزواج يمكن أن يؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي والعاطفي مما يسهم في التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06)

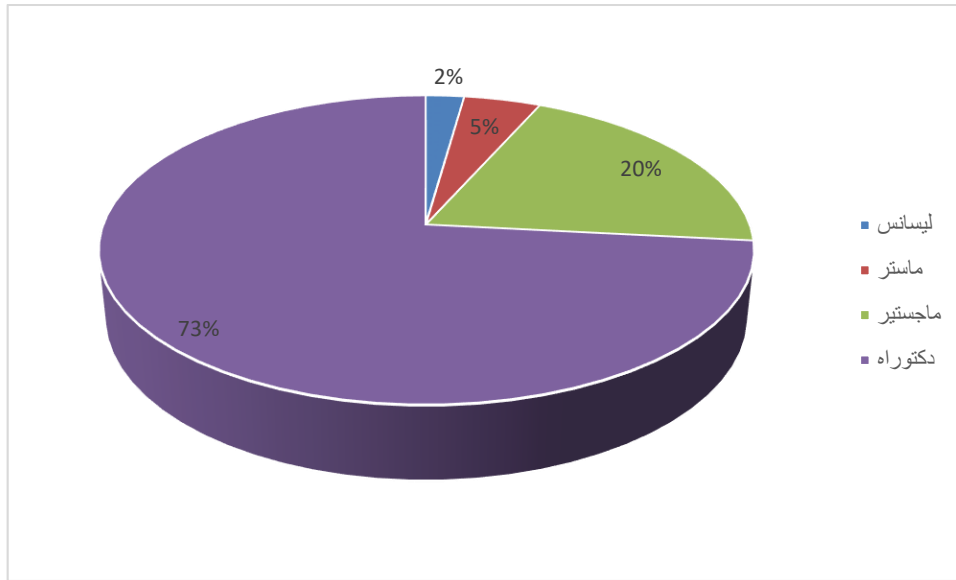


الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2%	1	ليسانس
5%	2	ماستر
20%	9	ماجستير
73%	33	دكتوراه
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى ليسانس فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة 2%، أما ذوي مستوى ماستر فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 5%، أما ذوي مستوى ماجستير فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 20%، بينما أصحاب الدكتوراه فقد كان عددهم 33 بنسبة قدرت بـ 73% وهي أكبر نسبة وهذا ما يدل على أن أغلبية الرؤساء بالكلية متصلون على شهادة الدكتوراه، وهذا يساهم في تعزيز المصداقية الأكاديمية وتأهيلهم للقيام بأبحاث وتدريس في مجالاتهم المتخصصة بشكل أعمق وأوسع وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7)



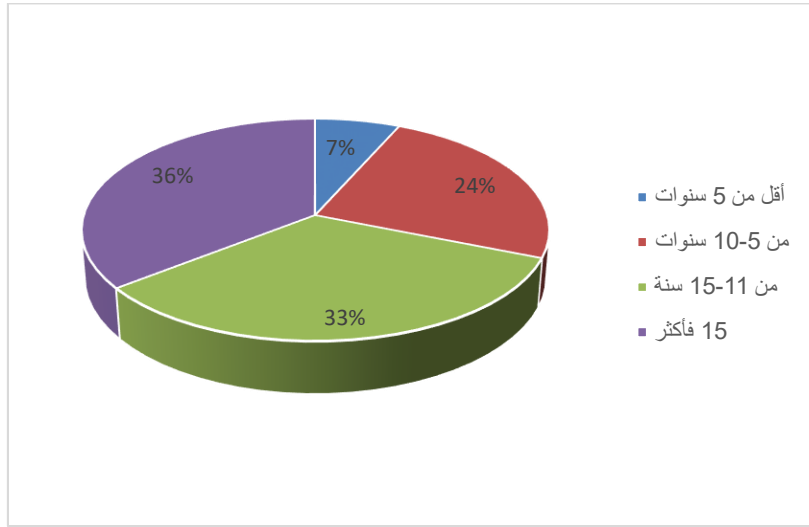
الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
7%	3	أقل من 5 سنوات
24%	11	من 5-10 سنوات
33%	15	من 11-15 سنة
36%	16	15 فأكثر
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 3 أفراد يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 7%، أما الذين أقدميتهم ما بين (5 إلى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 24%، أما الذين أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة قدرت بـ 33%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 15 سنة والبالغ عددهم 16 فرداً فقد بلغت نسبتهم 36% إذا فأغلب أفراد العينة لديهم الخبرة في العمل لكونهم اجتازوا سنوات عديدة

فيه، وهذا يفسر أنهم قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالهم التعليمي ومكانة مرموقة في الجامعة، وقد يكون لدى هذه الفئة تأثير واضح في مجالهم ومجتمعهم الأكاديمي وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (8)



الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

البعض القواعد والقياسات الإحصائية :

تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج على:

_ الأسلوب الوصفي: لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق استمارة البحث وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

أ_ التكرارات والنسب المئوية: والتي تعبر عن إجابات المبحوثين عن عبارات الاستمارة.

ب_ الأسلوب الاستدلالي: للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم الاستعانة والاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، في تفرغ بيانات الاستمارة وتبويبها، حيث تم الاكتفاء بحساب:

ت_ اختبار كا² (Key deux): لحسن المطابقة لمعرفة الفروق بين عبارات الاستمارة.

III. التعريف بميدان الدراسة :

يقصد به حدود الدراسة أي الإطار الزمني والبشري والجغرافي الذي يتم العمل في إطاره في مجال تلك الدراسة وتكمن حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة وقد حددت مجالات الدراسة كالتالي:

1_ المجال الجغرافي: يعكس هذا البعد في مدلوله المفاهيمي نطاقه الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية ب (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) الواقعة ب:(جامعة محمد بوضياف بالمسيلة) وللتعرف أكثر على المؤسسة تم التواصل مع نائب العميد للحصول على المعلومات الكافية وقد قدم لنا تعريفاً بالكلية بالإضافة إلى قائمة تحوي عدد النواب والرؤساء بالكلية في جميع الشعب المتوفرة.

التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

يعود تاريخ إنشاء الكلية إلى النواة الأولى وهي معهد الخدمة الاجتماعية الذي أفتتح سنة 1996، وفي عام 2001 تحول المعهد إلى قسم علم الاجتماع ضمن أقسام كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بعد ترقية المركز الجامعي بالمسيلة إلى جامعة.

وبعد صدور المرسوم رقم 361_12 بتاريخ 08 أكتوبر 2012 تم بموجبه إلغاء كلية الآداب والعلوم الاجتماعية لتتبقى عنها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

تتكون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من سبعة أقسام وهي كالتالي:

_ قسم علم النفس

_ قسم التاريخ

_ قسم علم الاجتماع

_ قسم الفلسفة

_ قسم العلوم الإسلامية

_ قسم علوم الإعلام والاتصال

_ جذع مشترك علوم إنسانية + اجتماعية

و حاليا عدد الأساتذة بالكلية يبلغ 301 أستاذ.

_ شرح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 361_12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ولاسيما المادة الأولى منه التي تحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المسيلة وتقسيم الكلية إلى عدة أقسام ومصالح كما هو موضح كالاتي:

التنظيم الداخلي للكلية: يتولاها رئيس يعرف بعميد الكلية، تحت سلطة الأمين العام للجامعة يشرف وينسق والذي يتم تعيينه من طرف رئيس الجامعة والمجلس.

عميد الكلية: وهو السلطة العليا في الكلية.

نيابة العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بالمهام التالية:

_ ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج

_ متابعة سير أنشطة التعليم واقتراح على العميد كل الإجراءات من أجل تحسينه

_ مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة.

_ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:

_ رئيس مصلحة التدريس.

_ رئيس مصلحة التقييم والتعليم.

_ رئيس مصلحة الاحصائيات والإعلام والتوجيه.

نيابة العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويتكفل بالمهام

التالية:

_ متابعة سير امتحانات الإلحاق بما بعد التدرج.

_ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

_ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

_ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

_ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

- _ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- _ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
- _ رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- _ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- _ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام للكلية:** تحت إشراف السيد عميد الكلية يرأسها موظف برتبة متصرف رئيسي مهامه:
- _ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- _ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- _ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- _ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- _ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- _ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:
- _ مصلحة المستخدمين.

_ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

_ مصلحة الوسائل والصيانة.

_ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

وتشمل مصلحة المستخدمين الفرعين التاليين:

_ فرع الأساتذة.

_ فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

مكتبة الكلية: يرأسها موظف برتبة ملحق بالمكتبة الجامعية مؤهل وذو خبرة.

وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:

_ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

_ مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

أقسام الكلية: وتتكون من:

رئيس القسم: ويساعده:

مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج: ويساعده كل من

رئيس مصلحة التدريس.

_ رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: ويساعده:

_رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

_رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

2_ المجال البشري للدراسة: تضمن كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة التي سيتم أخذها من مجتمع الدراسة (غربي، 2006) ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد عدة جماعات اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع النواب ورؤساء (التخصصات، الشعب، المصالح، الأقسام). البالغ عددهم الاجمال ي56 مسؤولا

3_ المجال الزمني للدراسة:

بعد الموافقة الفعلية على موضوع الدراسة (الاثراء الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني للعامل) من طرف قسم علم اجتماع تلتها عملية البحث عن أدبيات الموضوع في المكتبات والمكتبات الإلكترونية من أجل تحديد المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة كما قمنا بدراسة استطلاعية بميدان الدراسة بتاريخ (2024_05_12) من اجل استطلاع رأي ... حول موضوعنا ليتم بعدها توزيع الاستبيان على مجتمع البحث (البالغ عدده 56) بتاريخ (2024_05_20) ودامت العملية أسبوع.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع الإثراء الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني للعامل، حيث قامت بتوضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها و التعرف على أهم الأدوات التي وظفت في جمع و عرض و تحليل مختلف بيانات الاستمارة الميدانية التي تم توزيعها على رؤساء في مختلف التخصصات في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، و تفسيرها في ضوء مختلف النظريات و الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في موضع دراستنا ، كما شرحت بعرض مفصل لكيفية اختيار العينة و خصائص أفرادها من أجل التعرف على المبحوثين ، وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع و الوصول الى المرحلة الأخيرة

من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات وتفسير البيانات.

وقد كان هذا تمهيدا للفصل التالي الذي سنحاول فيه التحقق من صحة فرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل إليها خلال هذا الفصل للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات.

1-1 محور الاثراء الوظيفي

1_1 الاستقلالية المهنية

2_1 التغذية الراجعة

3_1 تفويض السلطة

2.1- محور الاستقرار المهني

1.2.1 الحاجات النفسية

2.2.1 الحاجات الاجتماعية

3.2.1 الحاجات المادية

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

1-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى.

2-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية.

تمهيد

بعد التناول النظري لمتغيرات الدراسة وللتحقق منها ميدانيا يأتي هذا الفصل لعرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة حتى يأخذ البحث صيغته العلمية والموضوعية، وللإجابة عن مختلف الأسئلة ، التي يطرحها هذا الموضوع و ذلك بالنزول إلى الميدان ، و بالتالي مطابقة الدراسة النظرية بالواقع المعاش لفئة المبحوثين ، من خلال عرض أهم القضايا التي تمت معالجتها في ضوء الجانب النظري ومن خلال المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

1-تحليل أسئلة الاستبيان:

/الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية للعامل
الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تمنحني الإدارة كامل
الصلاحيات للقيام بمهامي وأشعر بالانتماء والقبول في مؤسستي.

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	النسبة	أشعر بالانتماء والقبول في مؤسستي.			تمنحني الإدارة كامل الصلاحيات للقيام بمهامي.	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	37.87	4	%82	37	0	3	34	موافق
				%7	3	0	2	1	محايد
				%11	5	3	2	0	غير موافق
				%100	45	3	7	35	الإجمالي

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 82% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تمنحهم كامل
الصلاحيات للقيام بمهامهم مما يؤدي بهم الى الشعور بالانتماء والقبول في المؤسسة فمنح
الصلاحيات للعاملين يمكن أن يكون محفزاً كبيراً لأنه يعزز الشعور بالمسؤولية والتمكين،
فعندما يشعر العاملون بأن لديهم الصلاحية لاتخاذ قراراتهم الخاصة والقيام بمهامهم بحرية،
فإن ذلك يزيد من مستوى الإنجاز والتقدير وهذا ما يؤدي الى رضا وظيفي أعلى وإحساس أكبر
بالانتماء والقبول وهذا ما قام فريديريك هرزبرغ بتوضيحه في نظريته ذات العاملين في العوامل
الدافعة فقد نصت على أن العوامل المحفزة تتعلق بطبيعة العمل نفسه وتشمل الإنجاز والتقدير
والعمل بحد ذاته ، و المسؤولية المهنية وهذا ما يزيد من شعور العامل بالقبول والانتماء في
مؤسسته. أما بالنسبة لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو فتقر بأن منح الصلاحيات يعزز بشكل

مباشر حاجات الانتماء فعندما يشعر العاملون بأنهم يملكون القدرة على اتخاذ القرارات والمسؤولية، فإنهم يشعرون بالتقدير والقبول.

11 من أفراد العينة غير موافقين ، ونسبة محايدين . حيث وجدنا % بالمقابل نجد أن نسبة

قد قدرت ب 37,87 عند درجة حرية 2 وهي دالة عند قيمة ألفا $K^{20,01}$ أن قيمة

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين لدي حرية جدولة وظائفهم زمنيا و أشعر بالتقدير داخل مؤسستي

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	أشعر بالتقدير داخل مؤسستي.			الدي حرية جدولة وظائفهم زمنيا.	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	34.57	4	71%	32	2	0	30	موافق
				5%	2	0	1	1	محايد
				24%	11	8	1	2	غير موافق
				%100	45	10	2	33	الإجمالي

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 71% من أفراد العينة موافقون على أن لديهم الحرية في جدولة وظائفهم زمنيا مما يشعرهم بالتقدير داخل مؤسستهم، وهذا يعتبر نوعا من التحفيز فممنح الإدارة الحرية للعاملين في الجدولة الزمنية لوظائفهم يُبدي ثقتها في قدراتهم على تنظيم العمل وإدارة وقتهم بكفاءة، هذا ما يعزز شعور العمال بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة وهذا ما أقرت به عينة الدراسة فالشعور بالتقدير يعتبر جزء أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد لأن هذه الحرية الممنوحة تؤثر إيجابيا على الولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا كان يعتبر محور أساسي في نظر ماسلو فقد صنف الحاجة إلى التقدير ضمن هرمه التصاعدي، أما هيرزبرغ فقد أقر بأن الحرية توفر للعمال الشعور بالاستقلالية في العمل واعتراف الإدارة بقدراتهم تزيد من

تحفيزهم ورضاهم ، وبالتالي استقرارهم في العمل، أما ماكلياند من خلال تصنيفه للحاجات الثلاث فهذه الحرية تحققهم فهي تمكنهم من التركيز على مهامهم في الأوقات التي يشعرون فيها بأنهم أكثر قدرة على التركيز والعطاء. في حين نلاحظ بأن نسبة 5%

25 " غير موافقين " يمكن أن يكون راجعا لعدم منحهم حرية في أداء % " محايدين " ونسبة

العمل، عند درجة حرية 4، وعند قيمة كا² المقدرة ب: 34.57

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة العلاقة بين تشجعي الإدارة على تحمل المسؤولية المهنية. المسؤولية المهنية و فرصة لتحقيق التوازن بين الالتزامات العملية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	المجموع	فرصة لتحقيق التوازن بين الالتزامات العملية		تشجعي الإدارة على تحمل المسؤولية المهنية.
						موافق	غير موافق	
دال	0.042	6.33	2	91%	41	1	40	موافق
				2%	1	0	1	محايد
				7%	3	1	2	غير موافق
				%100	45	2	43	الإجمالي

من خلال بيانات الجدول نجد أن هناك اتفاق عام بين إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة 91% على أنه يتم طرح مشكلات العمل على المسؤولين بصفة مباشرة متوافقة مع عبارة % المؤسسة مصدر أمان لي وهذا يعني أن هناك قنوات تواصل فعالة بين الرؤساء وتبادل للأفكار فعندما يشعر الموظفون (الرؤساء والنواب) بأنهم قادرون على طرح المشكلات والعمل عليها مع المسؤولين، فإنهم يشعرون بأن المؤسسة تستمع لهم وتهتم بمشاكلهم، هذا التواصل المفتوح يعزز الشعور بالأمان الوظيفي لأن الموظفين يعرفون أن مشكلاتهم لن تُهمل وأن هناك اهتماما

بتحسين ظروف العمل. بذلك تصبح المؤسسة مصدرا للأمان لأنها توفر بيئة عمل داعمة ومهتمة باحتياجات الموظفين، وهذا ما أكد عليه ماسلو في نظريته فاحتياجات الموظفين للأمان كانت جزءا من هرمه التصاعدي وتحقيقها يعزز الاستقرار في بيئة العمل.

غير موافقين وهذه نسبة ضئيلة جدا والتي تنفي %محايدين ونسبة 7% في حين نجد نسبة 2 وجود علاقة بين طرح مشكلات العمل بصفة مباشرة مع الأمان الوظيفي ويمكن أن يكون هذا راجع الى نوع المشكلات المطروحة أو الاختلافات الفردية في الاحتياجات والتصورات فقد يكون لديهم مصدر أمان آخر أو تجارب سابقة باءت بالفشل. حيث وجدنا قيمة كا²

قد قدرت ب 6,33 عند درجة حرية 2 عند قيمة ألفا 0,01.

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5ع) حسب السؤال رقم (ب5)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	المجموع	إجابات أفراد العينة		رقم العبارة
						موافق	غير موافق	(5ع) تبعا
دال	0.000	22.49	2	62%	28	1	27	موافق
				2%	1	0	1	محايد
				36%	16	11	5	غير موافق
				%100	45	12	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة موافقون على أنهم يتخذون كثيرا من القرارات دون الرجوع الى رؤسائهم المباشرين مما يؤدي إلى إشباع حاجتهم للاحترام

فعندما يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات بأنفسهم، فهذا يشعرهم بالاستقلالية المهنية والسيطرة والتحكم التام بعملهم وهذه الاستقلالية تعزز شعورهم بالمسؤولية والكفاءة، مما يعزز احترام الآخرين والذات لديهم، فالموظفون الذين يشعرون بأن قدراتهم معترف بها يميلون إلى أن يكون لديهم مستوى أعلى من الاحترام لأنفسهم وذا ما جاء به ماسلو في هرمه التصاعدي حيث اخذت الحاجة للاحترام المرتبة الرابعة وتشمل احترام الذات والتقدير من الآخرين وتزيد هذه الأخيرة كلما شعر العامل بالتقدير من قبل المؤسسة وهذا لا يتحقق الا عندما يكون لديه حرية اتخاذ القرارات مما يزيد من الثقة التنظيمية والتمكين الوظيفي. في حين أقرت نسبة 36 % من عينة الدراسة أنهم غير موافقون ويمكن أن يكون هذا راجع لتجارب سابقة % 36

سلبية حيث لم يتم دعمهم بشكل كاف عند اتخاذهم قرارات مستقلة أو ضغوط العمل أو نتيجة لعدم كفاية التدريب أو الخبرة، بينما بلغت نسبة المحايدين وهي أقل نسبة ب 2 عند درجة حرية 2 وعند قيمة كا² 22,49

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية للعامل

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع6) حسب السؤال رقم (ب6)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم تبعا لرقم (ب6)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	40.60	4	82%	37	1	0	36	موافق
				9%	4	0	3	1	محايد
				9%	4	2	1	1	غير موافق
				%100	45	3	4	38	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة متجهة نحو " موافق " على أنه يتم تقييم أدائهم بشكل دوري مما يسمح لهم بالتطور والتقدم المهني، 82% بنسبة فالتقييم الدوري هو عملية منهجية لمراجعة أداء الموظفين بناء على مجموعة من المعايير المحددة ، وهذا النوع من التقييم يساعد في تحديد

نقاط القوة والضعف لدى الموظفين مما يسمح لهم بتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وأيضاً يمنح الموظفين فرصة للتعرف على مسارات التطور المتاحة وبالتالي تمكنهم من التخطيط الجيد لتحقيق أهدافهم المهنية ، وعندما يعرف الموظفون أن أداءهم مراقب بانتظام يمكن أن يكون دافعا لهم لتحسين أدائهم وهذه تعتبر إحدى مؤشرات التغذية الراجعة البناءة التي تسهم في خلق بيئة عمل تعزز التعلم والتطور المستمر. وحسب ما جاء به ماكلياند فالتقييم الدوري يلبي حاجات مختلفة للأفراد منها الحاجة للإنجاز مما يسهم في تحفيزهم ورضاهم الوظيفي، فالأشخاص الذين يسعون للإنجاز سيستفيدون من التغذية الراجعة حول أدائهم

"محايد" و " غير موافق" عند درجة حرية 4 وعند قيمة كا² 40.60% في حين نجد نسبة 9

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7ع) حسب السؤال رقم (7ب)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم السؤال (7ع) تبعا للسؤال رقم (7ب)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	47.63	4	87%	39	0	1	38	موافق
				2%	1	0	1	0	محايد
				11%	5	3	0	2	غير موافق
				%100	45	3	2	40	الإجمالي

87من أفراد عينة الدراسة يؤيدون بأن الإدارة% من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تسعى إلى حل المشكلات المتعلقة بالتواصل في العمل مما يساهم في زيادة القدرة على بناء علاقات مهنية جيدة، فبيئة العمل التي تتسم بالتواصل الجيد تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من مجتمع عمل متعاون وهذا يعكس رضا الموظفين عن الجهود المبذولة لتحسين التواصل وأيضا إيمانهم بأن هذه الجهود تساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام فحسب هيرزبرغ فإنه يرى بأن تحسين التواصل يعتبر عاملا وقائيا يقلل من الشعور بعدم الرضا. فعندما تُظهر الإدارة اهتماما بحل المشكلات المتعلقة بالتواصل، فإن ذلك يمنع ظهور مشاعر الاستياء بين الموظفين، فالتواصل الجيد يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين، مما يلبي حاجة الأفراد للشعور بالانتماء. مما يزيد من الروح الجماعية والشعور بالفريق أما ماسلو فوضح بأن بيئة العمل التي تتسم بالتواصل الجيد تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من مجتمع عمل متعاون مما يساهم في تحقيق الاحتياجات الاجتماعية التي كانت جزءا من هرمه. ويتم ذلك من خلال العلاقات الفعالة بين الموظفين.

2 وهي نسبة ضئيلة جدا ، وذلك عند درجة حرية 4 وعند %في حين بلغت نسبة المحايدين

قيمة كا² المقدرة ب: 47.63

الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8ع) حسب السؤال رقم (8ب)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (8ع) مع العبارة (8ب) رقم	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	58.45	4	82%	37	1	1	35	موافق
				5%	2	0	2	0	محايد
				13%	6	5	0	1	غير موافق
				%100	45	6	3	36	الإجمالي

من خلال بيانات الجدول المصدر: العبارة (8ع) تبعا للعبارة (8ب) من الاستمارة نجد أن هناك اتفاق عام بين إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة على أنه يتم تقييم أد

من خلال بيانات الجدول نجد أن هناك اتفاق عام بين إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة 82% على أنه يتم تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل مباشرة مما يؤدي إلى زيادة القدرة % على تنظيم العمل بشكل جيد ، فهذا التقييم يسمح بتوفير تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم ، من خلال تصحيح الأخطاء مما يحسن جودة الأداء فمن خلال التقييم الدوري يمكن تحديد العمليات الغير فعالة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ، وبذلك يمكن للمؤسسة جمع البيانات اللازمة لتحليل الأداء والتخطيط بشكل أفضل للمشاريع المستقبلية، هذا يساعد في وضع خطط أكثر دقة وتوزيع المهام بفعالية أكبر مما يضمن أن كل موظف يعمل على المهام التي تناسب قدراته ومهاراته. وأيضا يؤدي هذا النمط إلى تحفيز الموظفين فالاعتراف بجهودهم وانجازاتهم

يعزز الرضا الوظيفي والدافع للعمل بشكل أفضل. في حين سجلنا نسبة من المحايدين يمكن أن تكون لهم تجربة عمل سابقة من بينها الضغوط النفسية 5%

فتقديم النقد السلبي بشكل متكرر أو اذا لم يتم تقديمه بطريقة بناءة وهذا كان عند درجة حرية 4 وعند قيمة كا² 58.45

الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع9) حسب السؤال رقم (ب9)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			السؤال رقم (ع9) للسؤال رقم (ب9)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	24.21	2	87%	39	2	1	36	موافق
				13%	6	5	0	1	غير موافق
				100%	45	7	1	37	الإجمالي

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول عبارتي تحديد معيقات العمل الجماعي مع لدي القدرة 87 موافقة وهذا يدل على وجود علاقة بين % على العمل ضمن فريق وقد أجابوا بنسبة

العبارتين، إزالة المعوقات التي تواجه العمل الجماعي تجعل بيئة العمل أكثر تشجيعاً وتحفيزاً للأداء الجيد، فعندما يشعر الموظفون بأن مشكلاتهم تؤخذ بجدية ويتم العمل على حلها، يزداد رضاهم الوظيفي وبالتالي توفير بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية في حين نجد نسبة غير موافقين يمكن أن يكون هذا راجع لثقافة العمل والقيادة فقد يكون هناك فعلاً %

تحديد للمعيقات لكن دون تنفيذ حلول أو نتيجة للبيروقراطية التي تسود مكان العمل. وكان هذا عند درجة حرية 2 وعند قيمة كا² 24.21

الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (ع10) حسب العبارة رقم(ب10)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (ع10) للعبارة رقم (ب10)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	52.48	4	82%	36	0	2	34	موافق
				5%	1	0	1	0	محايد
				13%	8	7	0	1	غير موافق
				%100	45	7	3	35	الإجمالي

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 82% من عينة الدراسة موافقون على أن تحديد نقاط القوة في العمل يؤدي الى ارتفاع معدل تقدير الذات ، هذا يشير بأن تفعيل نقاط القوة والقدرات الفردية لديهم في العمل يساهم بشكل كبير في تعزيز تقديرهم لذاتهم. يعني ذلك أن الموظفين يرون بأن بيئة العمل تتيح لهم استخدام وتطوير مهاراتهم مما يشعرهم بأهمية أكبر وبقيمة ذاتية عالية . فحسب ابراهام ماسلو في نظريته سلم الحاجات فإن تحديد نقاط القوة في العمل واستغلالها يشعر الموظفين بالتقدير والاحترام من الآخرين ومن أنفسهم. مما يرفع من مستوى تقدير الذات لديهم بحيث يشعر الأفراد بالأهمية والنجاح عندما يحققون إنجازات ملموسة باستخدام مهاراتهم وقدراتهم أما ماكلياند فحدد حاجة الافراد للإنجاز بأنها تتعلق برغبة الافراد في التفوق والتغلب على التحديات واستغلال نقاط القوة في العمل يلبي حاجة الإنجاز لديهم لأن الافراد يرون أنهم قادرون على تحقيق نتائج إيجابية مما يعزز الشعور بالقدرة والكفاءة وبالتالي زيادة معدل تقدير الذات أما بالنسبة لهيرزبرغ فيري بأن تحديد نقاط القوة تدرج ضمن العوامل المحفزة ، فتحقيق إنجازات ملموسة يشعرهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم هذا يعزز العوامل المحفزة مثل الإنجاز

والتقدير، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل تقدير الذات . في حين نلاحظ بأن أقل نسبة بلغت 5% وكانوا محايدين ، وذلك عند درجة حرية 4 وعند قيما كا² تقدر ب: 52.48

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الحاجات المادية للعامل.

الجدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11ع) حسب العبارة رقم(ب11)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	المجموع	إجابات أفراد العينة		رقم العبارة (11ع) تبعاً للعبارة رقم (ب11)
						موافق	غير موافق	
دال	0.000	18.96	1	53%	24	2	22	موافق
				47%	21	15	6	غير موافق
				%100	45	17	28	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا أن نسب "موافق" و"غير موافق" متقاربتين بحيث بلغت نسبة من أفراد العينة على أن صلاحية توقيع الأوراق 47% و غير الموافقين 53% الموافقين

الخاصة بالعمل في حالة غياب المدير تتعلق بمنحة المردودية فهي تتعلق بالمهام والمسؤوليات ،قد تكون نسبة الموافقة تشير الى أن غالبية الفئة المختارة لها صلاحية والثقة من قبل الإدارة لتوقيع أوراق الخاصة بالعمل في حالة غياب المسؤول، قد يكون ذلك بسبب وضوح السياسات والإجراءات الداخلية أو لأن المسؤول يفوض صلاحياته بشكل مناسب عند غيابه، أما نسبة غير الموافقين تشير الى أنه تقريبا نصف العينة لا يرون بأن هناك علاقة واضحة بين المردودية والمهام والمسؤوليات أو أنه لا تخول لهم تلك الصلاحيات قد يكون السبب راجع لنوعية المنصب المشغول أو عدم الشفافية في معايير منح هذه المردودية أو شعور الموظفين بعدم العدالة في التقييمات التي تبنى عليها المكافآت وقد تعكس أيضا عدم ثقة الإدارة أو نقص

التواصل الفعال بينهم وبين المسؤول حول الصلاحيات والتفويض. بينما نجد نسبة المحايدین منعدمة لكلا العبارتين وذلك عند درجة حرية 1 ، وعند χ^2 المقدر ب:

18.96

الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (ع12) حسب العبارة رقم (ب12)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (ع12) تبعا للعبارة رقم (ب12)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	58.46	4	82%	37	0	0	37	موافق
				5%	2	0	1	1	محايد
				13%	6	5	0	1	غير موافق
				%100	45	5	1	39	الإجمالي

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 82% من عينة الدراسة توافق على أن العمل على توجيه الفريق إذا تأخر المسؤول لها علاقة بأن نظام الترقية يرتكز على معايير موضوعية، وهذا ما يسمى بالاستجابة السريعة والفعالة فالقدرة على قيادة فريق العمل وضمان استمراريته بدون تعطيل يعتبر عاملا مهما في بيئة العمل والقدرة على توجيه الفريق تعكس تحمل المسؤولية بالإضافة الى ذلك ضمان استمرار العمل وبالتالي فنظام الترقية يجب ان يرتكز على الأداء والمهارة والكفاءة وليس بالعلاقات الشخصية ، فنظام الترقية الموضوعي ينتج بيئة تتطلع إلى تحقيق التميز، مما يشجع الأفراد الذين لديهم حاجة قوية ب5% لإنجاز العمل بجد(نظرية ماكيلاند). في حين قدرت نسبة المحايدین عند درجة حرية 4 وعند قيمة χ^2 قدرت ب:58.46

الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (ع13) حسب العبارة رقم (ب13)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (ع13) تبعاً للعبارة رقم (ب13)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	65.83	4	73%	33	1	0	32	موافق
				2%	1	0	1	0	محايد
				25%	11	7	0	4	غير موافق
				%100	33	1	0	32	الإجمالي

يبين الجدول أعلاه بأن نسبة 73% من أفراد العينة موافقون بأن المدير يمنحهم مسؤولية تنظيم الأنشطة المختلفة وهذا يتم في مكان عمل يسمح بذلك أي تصميمه ملائم لتأدية هذه الأنشطة ، فاعتماد القائد أو المدير على الموظفين في عملية تنظيم الأنشطة المختلفة يدل على وجود ثقة تنظيمية بين الموظفين والإدارة، والنجاح في تنظيم هذه الأنشطة مرتبط بتصميم مكان العمل فكلما كان ملائماً وداعماً كلما كان الموظفون أكثر استعداداً للمشاركة بفعالية في مختلف الأنشطة المطروحة فمكان العمل يزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم على أداء عال . وهذا يتماشى مع نظرية هيرزبرغ فوجود بيئة عمل ملائمة (عوامل صحية) يجعل الموظفين أقل عرضة لعدم الرضا، بينما منح المدير مسؤولية تنظيم الأنشطة للموظفين فهذا يعتبر عاملاً محفزاً. بينما أقرت نسبة 2% على أنهم محايدون بينما نلاحظ أن نسبة غير الموافقين بلغت 25% وذلك عن درجة حرية 4 وعند قمة كا²

والمقدرة ب: 65.83

الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (ع14) حسب العبارة رقم (ب14)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (ع14) تبعاً للعبارة رقم (ب14)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	71.10	4	82%	37	2	0	35	موافق
				2%	1	0	1	0	محايد
				16%	7	6	0	1	غير موافق
				%100	45	8	1	36	الإجمالي

يمثل الجدول أعلاه نسبة 82% موافقون على أنه عندما يقوم المدير بالاعتماد عليهم في مراقبة سير العمل فهم يتلقون مكافآت متنوعة كتعويض عن بذل مجهود عمل إضافي، فالمدير أو القائد يلعب دوراً أساسياً في توجيه ومراقبة سير العمل، وهذه المراقبة تشمل التحقق من أن الموظفين يؤديون مهامهم بشكل صحيح وفعال، وتحديد العقبات والمشكلات التي قد تعيق سير العمل، والمراقبة المستمرة في حدود موضوعية تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وعندما يعلم الموظفون بأن جهودهم تكافأ فإن هذا يعزز من مستوى الالتزام والتحفيز والاستقرار في العمل. وكما أشار ماسلو فإن هذا يلبي الحاجات الفسيولوجية للموظفين وحاجة التقدير أيضاً أما بالنسبة لماكلياند فهذا ينمي دافع الإنجاز 2 محايدين وهي أقل نسبة عند درجة حرية 4 وعند قيمة % لديهم. بينما نلاحظ أن نسبة كا² المقدرة ب: 71.10

الجدول رقم (25) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (ع15) حسب العبارة

رقم(ب15)

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	النسبة	إجابات أفراد العينة			رقم العبارة (ع15) تبعاً للعبارة رقم (ب15)
					المجموع	غير موافق	موافق	
دال	0.003	9.13	1	82%	37	5	32	موافق
				18%	8	5	3	غير موافق
				%100	45	10	35	الإجمالي

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 82% من أفراد العينة أنهم عندما يقومون بتعويض عمل زملائهم في حالة غيابهم يتلقون تكريماً على مساعدتهم لهم ، هذا ما يدل على وجود ثقافة عمل جماعي قوية في مكان العمل الذي تم فيه الاستطلاع، حيث يبدو بأن الموظفين يقدرون التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء ، وتلقي التكريم على مساعدة الزملاء يمكن أن يكون دافعا مهما للموظفين ليكونوا مستعدين لتعويض غياب زملائهم. وهذا التكريم يعزز الشعور بالانتماء والتقدير الشخصي، فالتحفيز المرتبط بالتكريم يمكن أن يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. وكما ورد في نظرية " ذات العاملين " لفرديريك هيرزبرغ فالقيام بتعويض عمل الزملاء يمكن أن يكون جزء من العمل بحد ذاته، فالشعور بالمسؤولية والمشاركة في تلبية احتياجات فريق العمل محفز إيجابي فهو يساهم في تعزيز الرضا الناتج عن الشعور بالإنجاز والمسؤولية، وهذان عاملان دافعان في نظرية هيرزبرغ. بينما نلاحظ أن نسبة غير موافقون ، وذلك عند درجة حرية قدرت ب:1 عند قيمة كا2 المقدرة 18%

ب: 9.13

2_ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " توجد علاقة بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور الاستقلالية المهنية، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور الحاجات النفسية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح التفاعل بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع1 و ب1)	37.876	0.000	دال
السؤالين رقم (ع2 و ب2)	34.570	0.000	دال
السؤالين رقم (ع3 و ب3)	10.098	0.006	دال
السؤالين رقم (ع4 و ب4)	6.330	0.042	دال
السؤالين رقم (ع5 و ب5)	22.491	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور الاستقلالية المهنية، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور الحاجات النفسية، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن للاستقلالية المهنية علاقة بالحاجات النفسية" ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يدفعنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى والقائلة

بأنه " توجد علاقة بين الاستقلالية المهنية والحاجات النفسية" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

فالاستقلالية المهنية تعكس قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل داخل المنظمة، هذا التحكم يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي و الشعور بالتقدير والاحترام ، مما يسهم في تلبية حاجاتهم النفسية ، بالإضافة إلى ذلك تعزز الاستقلالية المهنية من الأداء الوظيفي والإبداع ، وهذا ما توصلت اليه دراسة هناء محمد الجهران أن لأبعاد الاثراء الوظيفي علاقة بزيادة الابداع التنظيمي ،حيث يمكن للموظفين تطوير أفكار جديدة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، مما يجعلها استراتيجية مؤثرة في لتعزيز الأداء التنظيمي والتكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة وكما ورد في دراسة عامر فيصل علي هياجنة حول الاثراء الوظيفي ودوره في التعلم التنظيمي أن تقديرات افراد عينة الدراسة لبعد الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية.

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التغذية الراجعة، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور الحاجات الاجتماعية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح التفاعل بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع6 و ب6)	40.602	0.000	دال
السؤالين رقم (ع7 و ب7)	47.631	0.000	دال
السؤالين رقم (ع8 و ب8)	58.452	0.000	دال
السؤالين رقم (ع9 و ب9)	24.217	0.000	دال
السؤالين رقم (ع10 و ب10)	52.488	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التغذية الراجعة، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور الحاجات الاجتماعية، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن للتغذية الراجعة علاقة بالحاجات الاجتماعية" ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يدفعنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد علاقة بين التغذية الراجعة والحاجات الاجتماعية" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الادارة تلعب دوراً حيوياً في تنفيذ وفهم التغذية الراجعة المهنية بطريقة فعالة داخل بيئة العمل، فالتغذية الراجعة تشمل إعطاء تقييمات وتعليقات وبناءة للموظفين حول أدائهم وسلوكياتهم، بهدف تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكي يقبل الموظفون التغذية الراجعة يجب على الإدارة أن تكون مستعدة للتفاعل مع الموظفين بشأنها ، وذلك من خلال الاستماع لآرائهم

وملاحظاتهم وفتح قنوات الاتصال بينهم وينبغي عليها أن تروج لثقافة التطوير المستمر بحيث يشجع الموظفون على استخدام التغذية العكسية كأداة للتعلم والنمو الشخصي إذا فالإدارة تؤمن بأن التغذية الراجعة هي آلية فعالة لتعزيز الأداء وتحسين الفعالية الشخصية للموظفين ، وتساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بشكل أفضل في سياق عمل محفز مدعم. وكذلك تساهم في شعور العامل بالانتماء داخل بيئة العمل فالموظفون الذين يحصلون على ملاحظات مستمرة وإيجابية يشعرون بأنهم جزء من فريق داعم. وبالتالي يلبي حاجاتهم الاجتماعية للتفاعل ومنه الاستقرار داخل بيئة العمل.

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " توجد علاقة بين تفويض السلطة والحاجات المادية" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور تفويض السلطة، و(ب11-ب12-ب13-ب14-ب15) من محور الحاجات المادية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح التفاعل بين تفويض السلطة والحاجات المادية			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع11 و ب11)	18.968	0.000	دال
السؤالين رقم (ع12 و ب12)	58.462	0.000	دال
السؤالين رقم (ع13 و ب13)	65.833	0.000	دال
السؤالين رقم (ع14 و ب14)	71.100	0.000	دال
السؤالين رقم (ع15 و ب15)	9.132	0.003	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور تفويض السلطة، و(ب11-ب12-ب13-ب14-ب15) من محور الحاجات المادية حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن لتفويض السلطة علاقة بالحاجات المادية" ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤكد فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " توجد علاقة بين تفويض السلطة والحاجات المادية" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

تفويض السلطة هو عملية توزيع المهام والمسؤوليات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى داخل المنظمة. هذه العملية ليست مجرد إجراء تنظيمي بل هي أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في بيئة العمل. فمن خلال تفويض السلطة، يتمكن الموظفون من الشعور بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالتحفيز والانتماء. تبرز أهمية تفويض السلطة بشكل خاص في سياق الحاجات المادية، حيث يؤدي الإحساس بالمسؤولية والتمكين إلى زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف المادية، كالرواتب والمكافآت، وهذا ما يعكس العلاقة التكاملية بين تفويض السلطة و الحاجات المادية ،بحيث يسهم التفويض في إشباع الحاجات المادية للموظفين من خلال تعزيز الدوافع والإنتاجية. في ضوء نظرية هيرزبرغ يمكن القول أن تفويض السلطة، يشعر الموظفون بالمسؤولية و القدرة

على الإنجاز، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. هذا الرضا يرتبط بتحقيق الحاجات المادية إذا كانت السلطة الممنوحة تمكن الموظفين من تحقيق نتائج ملموسة تؤدي إلى مكافآت مادية. أما ماسلو فذكرها في جزء الحاجات الفسيولوجية للأفراد.

الاستنتاج العام:

من خلال ما تم الكشف عنه في الدراسة وتحقق الفرضيات الثلاثة والتي أفادت بأن الإثراء الوظيفي يساهم في زيادة الاستقرار المهني لدى العمال ، حيث أن الإثراء الوظيفي يعتبر أسلوباً فعالاً في حفز الموظفين وهو يعبر عن التفاعل المتبادل بين تحقيق الرضا الوظيفي والمساهمة في الاستدامة المهنية وأيضاً يعتبر كآلية لتحقيق التكامل الاجتماعي للعامل داخل بيئته العملية، حيث يعزز انتماءه ورضاه من خلال توفير فرص للنمو الشخصي والمهني، هذا التفاعل يؤدي إلى استقرار مهني يعكس التوازن بين احتياجات الفرد والمساهمات المتوقعة منه، مما يعزز الشعور بالثقة والاستقلالية داخل السياق العملي ويسهم في بناء مجتمع مهني أكثر تعاوناً وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي يسعى إلى تحسين الاستقرار المهني للعاملين من خلال تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. وبناءً على ما سبق يمكننا إثبات صحة الفرضية العامة للدراسة التي مفادها " يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الاستقرار المهني للعامل."

3_ مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

من خلال تطرقنا في عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية والفرضية العامة وثباتها ميدانياً سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل النتائج الراهنة في ضوء المقاربة النظرية ، أسفرت دراستنا عن وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي والاستقرار المهني لعينة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

إن تشكل الدوافع الدنيا كما يسميها هيرزبرغ ، أو دوافع الإنجاز كما دعاها ماكلياند الأساس العلمي والعملية لبناء نماذج واستراتيجيات الإثراء الوظيفي ، إذ أن إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى رفع مستوى كلا من الأداء والرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار في العمل. كما أن أساليب إشباعها يختلف عن أساليب إشباع الحاجات الدنيا. حيث أن الحاجة إلى النمو والتطور في العمل وتحقيق الذات لا يتم إشباعها من خلال عوامل خارجة عن نطاق المهام والعمل الذي يؤديه الفرد بل إنها ضمن محتوى وخصائص وأبعاد الوظيفة.

فوفقاً لهم ماسلو تأتي الحاجة إلى الانتماء بعد الحاجات الأمنية والأساسية والتغذية الراجعة تعزز شعور الموظفين بالقبول والانتماء إلى الفريق مما يلبي تلك الحاجة

أما بالنسبة للاستقلالية فمنحها يساهم في تلبية الحاجة لتحقيق الذات التي تتدرج ضمن هرم ماسلو وذلك من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

وفقاً لهم ماسلو فإن الحاجات المادية تتضمن الحاجات الأساسية مثل الراتب والأمان الوظيفي، وتفويض السلطة يؤثر إيجاباً على هذه الحاجات وذلك من خلال تحسين الأداء والإنتاجية، مما قد يؤدي إلى مكافآت مالية أو زيادة في الراتب، وبالتالي تلبية الحاجات المادية.

أما بالنسبة لنظرية هيرزبرغ :

التغذية الراجعة الإيجابية تعتبر عامل تحفيزي يرفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالاعتراف والتقدير .

الاستقلالية في العمل تُعد من العوامل المحفزة التي تزيد من رضا الموظفين، حيث تشعرهم بالإنجاز والتحكم في عملهم.

هيرزبرغ يفرق بين العوامل الصحية والتحفيزية، وتفويض السلطة يعزز من العوامل الصحية من خلال توفير بيئة عمل مستقرة و آمنة من خلال تحسين الأمان الوظيفي وتوفير فرص

للترقية وتقديم مكافآت متنوعة جراء العمل المنجز والدخل المالي، وهما من الحاجات المادية الأساسية .

أما نظرية ماكلياند :

ماكلياند يبرز الحاجة إلى الإنجاز والانتماء كعوامل رئيسية لتحفيز الموظفين، والتغذية الراجعة توفر شعور بالتقدير والاعتراف من قبل الآخرين.

تمنح الاستقلالية المهنية الموظفين شعورا بالقوة والقدرة على تحقيق الإنجازات، مما يعزز من حافزهم للعمل بفعالية.

تفويض السلطة يمكن أن يلبي حاجات الموظفين المتعلقة بالقوة من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات الهامة، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة مكافآتهم المالية، وتحقيق الإنجازات بفضل السلطة المفوضة يمكن أن يترجم إلى حوافز مالية، مما يلبي الحاجات المادية للموظفين.

4_ مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

بعدها تطرقنا إلى عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة والمتعلق بمدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صدق الفرضية العامة وثباتها ميدانياً سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة فإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها وما توصلت إليه من نتائج نجد أن دراسة **عامر فيصل علي هياجنة**

هدفت إلى التعرف على دور ابعاد الاثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي والتعرف على مستوى ممارسة ابعاد الاثراء الوظيفي(تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ابعاد الاثراء

الوظيفي منفردة ومجتمعة، والتعلم التنظيمي بمستوياته، وظهرت النتائج أيضا تقديرات افراد عينة الدراسة لبعء الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية.

أما دراسة عائءة بن زايد النبهائية ، فقد هءفت الى التعرف على دور الاثراء الوظيفي في تطوير أداء مءيري مدارس التعليم وتوصلت إلى أن درجة تقدير الاثراء الوظيفي لءى المءيرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة

أما بالنسبة ل دراسة هناء محمد الجهران بعنوان: درجة ممارسة الاثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي فتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والابداع التنظيمي

وأما دراسة جهاء محمد عبء الله الربابعة بعنوان : العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الذاتية جاءت في الدرجة الأولى تاليها العوامل الفنية ثم العوامل الإدارية ثم العوامل المادية

وأما دراسة بن منصور رفيقة بعنوان: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين حيث توصلت إلى وجود علاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين وأن الحصول على الإشباعااء يءفع العاملين إلى تفعيل أداءهم وحب الانتماء للمؤسسة وهذا ما تطرقت اليه دراستنا.

من خلال مجمل هذه الدراسات تتضح لنا أهمية الإثراء الوظيفي بأبعاءه في الزيادة من الاستقرار المهني لءى الموظفين ، وهو ما أكدته نتيجة دراستنا الحالية ، حيث أسفرت نتائجها عن مساهمة الإثراء الوظيفي في الزيادة من الاستقرار المهني للعاملين، وهو ما يستءعي زيادة الاهتمام بدراسة متغير الاثراء الوظيفي كونه أسلوب مستءءث في الإدارااء وكونه يءطي جوانب مختلفة فيها كما أشارت إليه الدراسات السابقة .

فنتائج الدراسة الحالية تعمل ضمن السياق المعرفي العام لنتائج الدراسات السابقة وهو ما يؤكد ضرورة احترام خاصية التراكمية في البحث العلمي التي تعطي للباحث نظرة شاملة تزيد من موثوقية بحثه وصدقه.

الحنامة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الاثراء الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني للعامل بجامعة المسيلة في شقيه النظري والميداني، تبين لنا أن للإثراء الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق الاستقرار المهني من خلال توفير التغذية الراجعة، الاستقلالية المهنية، وتفويض السلطة فهذه الأبعاد تلعب دورا هاما في تلبية حاجات الأفراد و تعزيز الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل ، فهذه الدراسة جاءت لتؤكد على أهمية الاثراء الوظيفي كوسيلة لتحقيق الاستقرار المهني، من خلال تلبية مختلف احتياجات العامل (نفسية، اجتماعية، مادية)، وذلك عن طريق إعطاء الموظفين فرصا لتعلم مهارات جديدة وتطويرها والخروج من بيئة العمل ذات الطابع الروتيني الممل ومنح الموظفين فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله دون الحاجة لموافقة مستمرة من الإدارة وتشجيع الابداع والابتكار من خلال توفير مهام أكثر تنوعا وتحفيزا ، فالاثراء الوظيفي يعتبر أحد أساليب تصميم الوظائف بهدف تحفيز الموظفين من خلال التوسع في تفويض السلطة وإضافة مهام ومسؤوليات تتطلب مهارات أكثر تنوعا وتحديا وايضا يتضمن تكليف الموظفين بمهام أكثر استقلالية و توفير تغذية راجعة مما يؤدي لتحسين جودة الوظيفة.

فمن خلال دراسة طبيعة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاستقرار المهني توصلنا إلى جملة من النتائج التي تؤكد هذه العلاقة والتي أهمها:

_ الاثراء الوظيفي يساهم من زيادة استقرار العاملين.

_ تفويض السلطة يمكن العاملين من تحمل مسؤوليات أكبر مما يساهم في تلبية احتياجات العاملين المادية ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

_ الاستقلالية المهنية تمنح العاملين الفرصة لاتخاذ قراراتهم الخاصة، مما يعزز شعورهم بالتحكم والثقة بالنفس، وهذا بدوره يساهم في تحسين حالتهم النفسية وزيادة رضاهم عن العمل.

_ التغذية الراجعة المستمرة ترتبط بشكل وثيق بالحاجات الاجتماعية للعاملين.

وهذا ما دفعنا لوضع التوصيات التالية:

_ تبني سياسات واضحة ومحددة للإثراء الوظيفي تركز على تلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية

_ تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وتطوير مساراتهم المهنية.

_ تقييم مستمر للسياسات التنظيمية وقياس أثرها على الاستقرار المهني والأداء الوظيفي.

_ تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

_ تحديد مهام ومسؤوليات واضحة يمكن تفويضها للعاملين بناء على كفاءاتهم ومهاراتهم.

_ وضع نظام حوافز مرتبط بتفويض السلطة، مما يعزز من تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

_ توفير فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين لتجهيزهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم

أولا القواميس:

1- الشوبكي سمير (2006). المعجم الإداري، الطبعة الأولى، الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي.

2- حبيب الصحاف (1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، لبنان.

ثانيا - الكتب باللغة العربية:

3- إبراهيم رمضان الديب (2006). دليل إدارة الموارد البشرية، مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة أنس عبد الباسط ، عباس (2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر.

السيد شتا (1997). تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

3- القريوتي ،محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والنشر والتوزيع.

4- حريم حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد.

5- حريم حسين (2006). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر.

6- رعد حسن الصرن (2004). نظريات الإدارة والاعمال، ط1، دار

7- سلاطنية بلقاسم ، جيلاني حسان (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع.

- 8- سنان الموسوي (2004). الإدارة المعاصر الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 9- سيزلاقي، اندرو دي والاس، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 10- طلعت إبراهيم لطفي (1995). أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، القاهرة: عالم الكتب.
- 11- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع (1973). علم إدارة الأفراد، الرياض: دار صادر للنشر.
- 12- عبد الرحمان محمد العيسوي (1997). سيكولوجية العمل والعمال، الإسكندرية: دار الراتب للنشر والتوزيع.
- 13- عبد المنعم عبد الحي (1988). علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، اسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 14- عبد المؤمن علي معمر (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- 15- عبيدات وآخرون (2006). البحث العلمي، الطبعة الأولى، جدة: دار الهدى.
- 16- علي الغريب (2016). منهجية مطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، الطبعة الأولى، الجلفة، الجزائر: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 17- فيصل حسونة (2008). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 18- محمد الجوهري (1975). مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر: دار الكتب الجامعية.
- 19- محمد الصيرفي (2009). تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية، مصر: مؤسسة جروس الدولية للنشر والتوزيع.

20- محمود السيد أبو النيل(1985).علم النفس الصناعي بحوث عربية وعلمية ،الطبعة الأولى، عمان: دار النهضة العربية.

23- محمود حسن الهواسي،حيدر شاكر البر زنجي(2014).مبادئ علم الإدارة الحديثة،

24- مدحت أبو نصر(2007).إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر.

25- موريس انجريس (2008).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، الجزائر: دار القصة للنشر.

أ. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش

صالح(2009). إدارة الموارد

البشرية: مدخل استراتيجي، ط3،

عمان: جدارا للكتاب العالمي

26- نصر الله، حنا(2002).إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الأزهر

27- لكل منيف(2018).تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى: دار المتقف للنشر والتوزيع.

ثالثا-المذكرات:

28-بن منصور رفيقة(2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

29-تغريد ياسر عواودة(2023). واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس: فلسطين.

30- جهاد محمد الربابعة(2005). العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الأردن.

31- عامر فيصل علي هياجنة(2008). دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: الأردن.

32- عائدة بنت عماني بن زايد النبهائية(2014). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى: الأردن.

33- عزوي حمزة(2019). ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.

34- هناء محمد الجهران(2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

رابعا-المجالات:

35- أيمن محمد ،ميادة فريدة(2021). أثر الاثراء الوظيفي على تقليل غموض الدور الوظيفي " ، المجلد 4، العدد2: المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية.

36- الصمادي زياد محمد علي الرواشدة، فراس محمد(2009). محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد5، ع3

37- فوزية تايه شميلان العنزي(2017).واقع الاثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد176،جزء2.

خامسا-المراجع باللغة الاجنبية:

38-Singh.B.P and chabra.T.N.(2002),Organization Théory and
Béhaviour,4édition ,Délhi.Rai co.LTD

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى العلمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه
- شهادات أخرى
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: الإثراء الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الاستقلالية المهنية				
01	تمنحني الإدارة كامل الصلاحيات للقيام بمهامي.			
02	لدي حرية جدولة وظائفني زمنيا.			
03	تشجعني الإدارة على تحمل المسؤولية المهنية.			
04	أطرح مشكلات العمل على المدير بصفة مباشرة.			
05	أأخذ كثيرا من القرارات دون الرجوع لرؤسائي المباشرين.			
التغذية الراجعة				
01	يتم تقييم أدائي بشكل دوري.			
02	تسعى الإدارة إلى حل المشكلات المتعلقة بالتواصل في العمل.			
03	تقوم الإدارة بتقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل مباشرة.			
04	تحديد معايير العمل الجماعي.			
05	تحديد نقاط القوة في العمل.			
تفويض السلطة				
01	لدي صلاحية توقيع الأوراق الخاصة بالعمل في حالة غياب المدير.			

			أعمل على توجيه فريق العمل إذا تأخر المسؤول.	02
			يمنحني المدير مسؤولية تنظيم الأنشطة المختلفة.	03
			يعتمد عليّ المدير في مراقبة سير العمل.	04
			أقوم بتعويض عمل زملائي في حالة غيابهم.	05

المحور الثالث: الاستقرار المهني

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الحاجات النفسية				
01	أشعر بالانتماء والقبول في مؤسستي.			
02	أشعر بالتقدير داخل مؤسستي.			
03	توفر لي المؤسسة فرصة لتحقيق التوازن بين الالتزامات العملية والشخصية.			
04	المؤسسة مصدر أمان لي.			
05	تشبع مؤسستي حاجتي للاحترام.			
الحاجات الاجتماعية				
01	يسمح مجال عملي بالتطور والتقدم المهني.			
02	لدي القدرة على بناء علاقات مهنية جيدة.			
03	زيادة القدرة على تنظيم العمل بشكل جيد.			
04	لدي القدرة على العمل ضمن فريق.			
05	ارتفاع معدل تقدير الذات.			
الحاجات المادية				
01	منحة المرادوية تتعلق بأداء المسؤوليات والمهام.			
02	يرتكز نظام الترقية على معايير موضوعية.			
03	تصميم مكان العمل بشكل مناسب.			
04	هناك مكافآت متنوعة كتعويض عن بذل مجهود إضافي.			
05	أتلقي تكريم على مساعدتي لزملائي في عملهم.			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى (ة) ادناه :

السيد(ة): دكتور لهما كاهمان

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110011013000660008

الصادرة بتاريخ: 2023/11/20 عن دائرة: مسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: الاشراء الوطني وعلاقتها بالاستقرار

المهني للحامل المسيلة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ