

دور الاستقرار الوظيفي في تحفيز الأداء بالوظيفة العامة

"دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الزنتان العام"

عادل يونس علي الناكوع

عضو هيئة التدريس بكلية المحاسبة جامعة الزنتان

adelnakoa@yahoo.com

الملخص:

تناولت هذه الورقة مشكلة غاية في الاهمية وهي الاستقرار الوظيفي ودوره في تحفيز أداء العاملين في الوظائف العامة. تم تقسيم هذه الورقة الى جزء نظري وآخر عملي، حيث تم في الجزء النظري التعريف بالمشكلة وبيان أهداف وأهمية الدراسة، ووضع الفرضيات الخاصة بالمشكلة الدراسة. وكذلك تم توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل الإستقرار الوظيفي، الأداء، الوظيفة، العامل، المنظمة. أيضا تم التعرض لمحددات الاستقرار الوظيفي، مظاهره، عوامله، وأهميته، إضافة لبعض المواضيع الأخرى المتعلقة بالأداء الوظيفي والعلاقة بينه وبين الإستقرار الوظيفي. أما الجزء العملي فقد اشتمل على آلية جمع البيانات وطريقة إختيار مفردات العينة. حيث تم تصميم إستمارة إستبيان، وتم توزيعها على أفراد العينة المختارة من العاملين بمستشفى الزنتان العام. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها انخفاض مستوى الإستقرار الوظيفي لدى العاملين، ووجود دور للإستقرار الوظيفي في تحفيز أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام.

الكلمات المفتاحية: الإستقرار الوظيفي، التحفيز، الأداء، العاملين.

Abstract

This paper deals with a very important problem, which is occupational stability and its role in stimulating the performance of workers in public occupations. This paper was divided into a theoretical and a practical part, where in the theoretical part the problem was defined and the objectives study were explained and the importance, and the hypotheses study were established. In addition, some elements and topics related to the study problem have been taken including the concept of job stability, performance, job, worker, and organization, adding the determinants of job stability, its manifestations, its factors, and so its importance had been studied, in addition to some other subjects related to job performance and the relationship

between it and job stability. For the practical part, it included the mechanism of data collection and the method for selecting the sample items. Where a questionnaire was designed and distributed to the selected sample members. This form includes information about the sample group and some of questions directed to the sample community, represented by the community of workers at Zentan General Hospital.

Keywords: Occupational stability, Motivation, Performance, Employees.

المقدمة

التحفيز هو أحد مقومات العمل المؤسسي والذي بدونونه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها والتي منها الإستقرار الوظيفي للعاملين فيها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل. وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها. وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة. كما يعتبر الإستقرار الوظيفي من لعوامل المهمة والغاية المقصودة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقه في شتى المجالات، سواء كانت سياسية، أو إقتصادية، أو إجتماعية، أو ثقافية. حيث يعبر الإستقرار الوظيفي عن حالة من الإتسجام والتأقلم بين الوظيفة وشاغلها من حيث طبيعة مهامها المحددة على الوجه المطلوب، إضافة الى طبيعة العلاقات مع زملاء الوظيفة. فالإستقرار الوظيفي يمثل ركيزة اساسية وضرورية للوصول إلى النجاح وتحقيق الغايات المطلوبة للمنظمة والعاملين على حد سواء. بما أن العنصر البشري يمثل سر التقدم التكنولوجي، والمنتج للمعلومة والمتحكم فيها، وبالتالي فإنه على المنظمة العمل على راحة العاملين وإستقرارهم فيها، بما يضمن تنمية خبراتهم الوظيفية ومعارفهم المكتسبة خلال مدة عملهم. تناولت هذه الورقة موضوع الإستقرار الوظيفي من خلال أربعة مباحث ثلاثة منها للنظري والأخيرة للجانب العملي. حيث شمل المبحث الاول على مشكلة الدراسة والأهداف

والأهمية والفرضيات، في حين شمل المبحث الثاني التعريف بالإستقرار الوظيفي، ومحدداته ومظاهر وعوامل الإستقرار بالإضافة لمظاهر عدم الإستقرار، أيضا عرض لبعض المصطلحات المرتبطة بالإستقرار الوظيفي وبيان أهميته للمنظمة. أما المبحث الثالث فقد اشتمل على الأداء الوظيفي، عناصره، أبعاده، محدده، أيضا عرض لأهم طرق التقييم للأداء الوظيفي مع توضيح للعلاقة بين الإستقرار الوظيفي وأداء الوظيفة. خصص المبحث الرابع للجانب العملي، فقد اشتمل على حدود البحث المكانية، الزمنية، البشرية، إضافة لبيان أدوات جمع البيانات وأسلوب إختيار عينة البحث وخصائصها وأخيراً عرض النتائج والتوصيات.

مشكلة الدراسة

يحصل الفرد العامل على اشباع حاجاته وعلى منافع كبيرة من الوظيفة التي يشغلها، وهذا الإشباع يحصل كنتيجة للإستقرار الوظيفي مما يزيد من تمسكه وارتباطه بوظيفته مما يرفع من مستوى أداءه ويحفزه على الابتكار والمبادأة في أداءه لوظيفته. وبالتالي تتبلور المشكلة في ما هو (دور الإستقرار الوظيفي في تحفيز الأداء بالوظيفة العامة بمستشفى الزنتان العام).

فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية : الإستقرار الوظيفي له دور في تحفيز أداء العاملين بالوظيفة العامة. وينبثق عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

- (a) توجد علاقة بين مستوى الدخل وتحفيز الأداء وبالتالي الإستقرار الوظيفي.
- (b) توجد علاقة بين الترقيات وتحفيز الأداء وبالتالي الإستقرار الوظيفي.
- (c) توجد علاقة بين علاقات العمل وتحفيز الاداء وبالتالي الاستقرار الوظيفي.

أهداف الدراسة

- (1) التعرف على مدى تأثير الإستقرار الوظيفي في تحفيز الأداء بمستشفى الزنتان العام.
- (2) يعتبر الإستقرار الوظيفي جانب مهم للمنظمات والأفراد التي تسعى للنجاح والإستمرار.
- (3) التأكيد على أهمية استقرار الموارد البشرية للمنظمات خاصة تلك صاحبة الخبرة والكفاءة في مجال العمل والعمل على المحافظة عليها من خلال نظام الحوافز والمكافأة.
- (4) بيان بعض الإستراتيجيات المتبعة من المنظمات للمحافظة على إستقرار مواردها البشرية المؤهلة.

5) توضيح بعض العوامل المؤثرة على إستقرار الأفراد خاصة الإجتماعية، الإقتصادية، المادية.

أهمية الدراسة

يعتبر الإستقرار الوظيفي مهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين مما يحفزهم على العمل ويضمن لهم مسار وظيفي متميز، إضافة لذلك تكون هذه الدراسة منطلق جديد لدراسات وأبحاث مستقبلا. يترتب على عدم إستقرار الأفراد العاملين عدة مشاكل أهمها النفقات الكبيرة التي تتكبدها المنظمات لأجل الحصول على عاملين جدد يتم احلالهم خلف الافراد انقلوا أو إنتهت خدماتهم وهذا يتطلب إعادة تدريب وتأهيل لأفراد الجدد وبالتالي زيادة النفقات المترتبة على ذلك. كما تتبين أهمية هذه الدراسة في التعرف على معوقات الإستقرار الوظيفي للعاملين ومساعدة المنظمات في التعرف على تلك المعوقات والتي تحد من أدائهم لأعمالهم في محاولة لإيجاد الحلول المناسبة ومعالجة تلك المعوقات بما يضمن المحافظة على إستقرار العاملين وإحساسهم بدورهم ومسئوليتهم في تقدم ونجاح المنظمة. كما تبين هذه الدراسة أهمية العوامل الأساسية التي تعمل أو تساهم في تحفيز إستقرار العاملين الوظيفي في المؤسسات التعليمية ومدى المساهمة في رفع مستوى الأداء بالمؤسسات التعليمية نتيجة الإستقرار الوظيفي للعاملين بها.

أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم تقسيم الدراسة الى قسمين نظري وعملي حيث تم الاستعانة بالكتب والمقالات والانترنت في هذا المجال. أما الجانب العملي فقد تم تصميم إستمارة إستبيان لجمع البيانات وتتكون من عدة أسئلة تم توزيعها على عينة الدراسة المختارة. فقد إشتمل الجزء الاول من الإستبيان على المعلومات الشخصية الخاصة بأفراء العينة في حين إشتمل الجزء الثاني على مجموعة أسئلة حول موضوع الدراسة.

عينة ومجتمع البحث

نظرا لما للمؤسسات الصحية من دور مهم وواضح في تقديم الخدمات الصحية والحفاظ على السلامة العامة في المجتمع فقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى الزنتان العام ببلدية الزنتان والبالغ عددهم 87، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 55 مفردة.

مفهوم الإستقرار الوظيفي

هو إشعار العامل دائماً بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحرره من الخوف لذلك على المسؤولين اغتنام الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالراحة والأمن وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وضمان حريته النقابية (أ، عبدالواسع، 1973) يتولد الإستقرار الوظيفي عند شعور العامل بالرضا والذي يقيس مدى تقبله لوظيفته بكافة جوانبها مما يعكس درجة سعادته واستقراره في وظيفته التي تحقق إشباعاً لحاجاته المتعددة التي يرغب في إشباعها قياساً بأداءه لوظيفته. (العززي، 1985)

مفهوم الأداء

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته (أحمد، عاشور، 1983). فالأداء يتكون من عناصر عدة تشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة. نوعية العمل وكيفيته، ويتحدد بتفاعل دافعيته مع قدراته وإدراكه لدوره.

مفهوم الوظيفة

هي مجموع ما يكلف به الفرد من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته والسلطة الممنوحة له من خلال منصبه وهذا يتحدد من خلال تحليل ودراسة الوظائف بمختلف المسؤوليات بالمنظمة. (ناصر، دادي، عدون، 2004)

العامل

هو كل فرد يقوم بعمل عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج سلع يدخل بموجبه في علاقات إجتماعية في محيط العمل. (ع، حسن، 1995)

المنظمة

هي وحدة انتاج تجتمع فيها عوامل الانتاج من مواد أولية، رأسمال، عاملين، لخلق منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين. (ف، حويجي، 2005-2006)

محددات الإستقرار الوظيفي

هي مجموعة العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً في رضا العامل عن وظيفته واستقراره فيها، ويقدر ماتحقق له وظيفته من إشباعات بقدر ما يزيد من رضاه الوظيفي وارتباطه به. وقد حدد فروم هذه المحددات في: الإثؤاف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة العمل، ساعات الترقية. (ز، الصماجي، (ف، الرواشدة، 2009).

مظاهر الإستقرار الوظيفي

(1) تماسك جهة العمل

المنظمة جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل منها أهدافها ونشاطاتها ولكن لابد من تحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم للوصول لفعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي. وهذا يعتمد على توفير فرص الترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعات مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن درجة ولائهم وانتمائهم للجماعة. (ص،عبدالباقي، 2005)

(2) الشعور بالأمان الوظيفي

يعتبر من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره ويساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين أداءهم وزيادة الانتاجية. الموظف الياباني مثلاً يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد وهذا ما يجعل الموظف الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة ويبدل أقصى جهده لإشباع رغباته وتحقيق أهداف المنظمة. (خ الصرايرة، 2009)

(3) المشاركة في إتخاذ القرارات

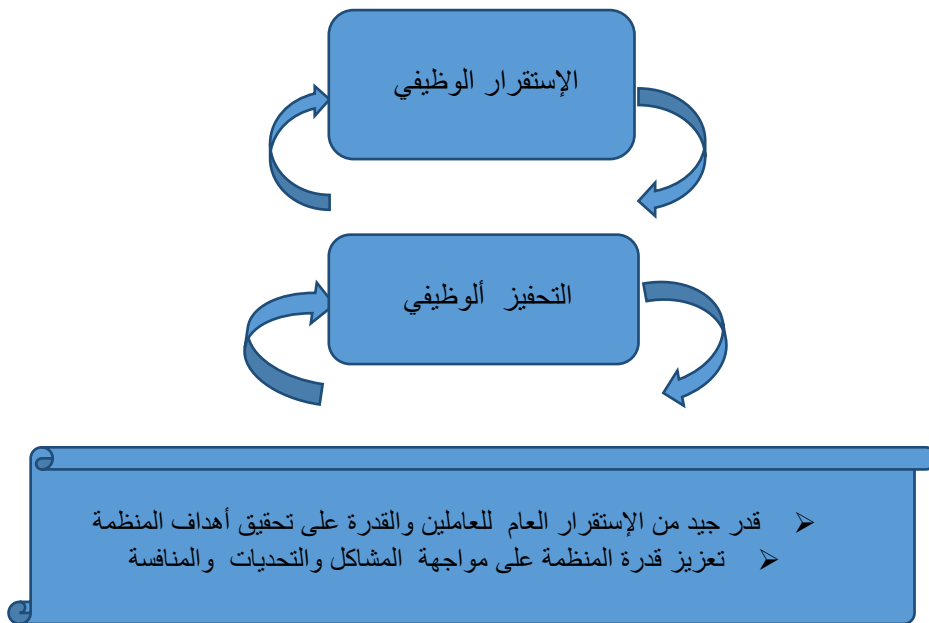
عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى صراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات في العمل ومنذ الثمانينات كانت الصناعات الأمريكية معزولة عن المنافسة العالمية لفترة طويلة وبالتالي بدأت بتحسين أداءها من خلال تدعيم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الأمر الذي أدى لزيادة الإنتاجية وحل مشكلات العمل. (ط،لطفي، 2008)

(4) تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يساهم تخطيط الموارد البشرية في وضع ورسم سياسات الإختيار والتدريب والنقل والترقية والتدريب، فالإستخدام الأمثل للموارد البشرية يضمن درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، إن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث تتعلق بتحليل إحتياجات المنظمة من القوى العاملة في ظل الظروف المتغيرة وتطوير أنشطتها لإسباع حاجات العاملين ودفعهم لأستقرار الوظيفي. (م،القحطاني، 2008)

يعبر الرضا الوظيفي عن درجة إشباع الفرد لحاجاته عن طريق وظيفته، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عوامل عدة منها الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف. فالرضا الوظيفي هو تطابق ما بين الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها ودرجة الإشباع لتلك الحاجات والذي يقاس من خلاله مدى رغبة أو كره العامل لوظيفته. (م، حويحي، 2008)

ويعبر من خلال مجموعة الرضا الوظيفي عن إستقرار العامل وظيفيا كما هو موضح بالمعادلة الآتية:
الاستقرار الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. (ص، عبدالباقي، 2003)



الشكل (1) الأثر الكبير للإستقرار الوظيفي.

(أ، الديب، 2006)

عوامل الإستقرار الوظيفي

(1) الترقية: هي نقل الموظف من وظيفته لوظيفة في المستوى الأعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصاحبه زيادة في الأجر والدرجة الوظيفية وتدل على تقدم العامل في عمله. فالترقية تعطي الأفراد مزيدا من الإستقرار الوظيفي بمنظمتهم وتزرع فيهم روح المنافسة والإبتكار مما يؤثر بشكل مباشر على العملية الإنتاجية. (ع، الشريف، 2012)

- (2) النقل: يستخدم لإعادة توزيع العاملين وتحقيق التوازن بالهيكل العمالي, ويكون في نفس المستوى التنظيمي. يعطي النقل فرصة للعامل أن يتدرب على عمل جديد. (ص, الشنواني, 1999) وبالتالي يزيد من قدراته وخبراته والمساهمة في دعم قدرة المنظمة التنافسية.
- (3) الإشراف: يعتبر من أهم العوامل المساعدة على تحفيز العمل فهو عملية تدريبية تعليمية تهدف لتنمية وتطوير الموارد البشرية. للسلوك الإشرافي تأثير على معنويات العاملين وبالتالي وجب معرفة وتفهم حاجات المرؤوسين كأساس لتوجيههم وتحفيزهم من خلال الأخذ باقتراحاتهم ومكافأة الملتزمين منهم. (ن, عدون, 2003).
- (4) الإتصال: يلعب دور مهم في عملية التواصل داخل المنظمة وخارجها, فالمدير الناجح هو الذي يعمل على فتح قنوات الإتصال بين العاملين وتسهيل الإتصال به, وبالتالي يستطيع التأثير في مرؤوسيه للقيام بأدوارهم الزظيفية. (ف, بليو, 2003).
- (5) الحوافز: تعتبر من العوامل والمؤثرات الدافعة للعاملين نحو بذل الجهد اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية. فبقدر ما يكون نظام الحوافز المطبق محركا لدوافع العاملين بقدر ما ستظهر أثاره على أداءهم لأعمالهم, وتشمل الحوافز نوعان هما الحوافز المادية المتمثلة في الأجر والعلاوات الدورية والمشاركة في أرباح العمل. أما النوع الثاني فهي الحوافز المعنوية والتي تساعد الفرد على أشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وتزيد من ولاءه والتزامه الوظيفي وبالتالي استقراره وظيفيا. (ز, زرواتي, 2000).

أهمية الإستقرار الوظيفي

يمثل أهمية كبيرة للأفراد العاملين ويعتبر من الحوافز المهمة في بيئة العمل لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين. وهذا يتطلب من الإدارة تفهم إحتياجات العاملين ومتطلباتهم المادية والمعنوية لتوفير الرضا الوظيفي لهم والذي يولد بدوره شعورا بالإستقرار والأمان الوظيفي. أيضا الإستقرار الوظيفي مهم للمنظمة حيث يمكنها من بلوغ أهدافها المنشودة ويساعدها في الإحتفاظ بالعمالة المدربة والماهرة صاحبة الخبرة ويعفيها من البحث عن الكفاءات البديلة عوضا عن تلك التي تركت مناصبها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ كبيرة صرفت عليهم من خلال التدريب والتأهيل والتعيين. وفيما يلي بعض النقاط المهمة والتي تساعد على إستقرار العاملين وثباتهم :

قدرة إدارة الموارد البشرية على التواصل والإتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.

الإعداد والتخطيط المستقبلي لتوفير إحتياجات المنظمة المستقبلية.

- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية وعدم وجود عناصر زائدة في الوقت المطلوب.
- قدرة العاملين على إستيعاب المتغيرات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة, مع التدريب المستمر لإكتساب المرونة في العمل.
- ضمان بيئة سليمة للعمل لإضفاء روح التعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كافي من الإتصال فيما بينهم وبين الإدارة لضمان ولاءهم واستقرارهم بالعمل.(أ، الديب, 2006).

المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي (ع,غريبي واخرون, 2007)

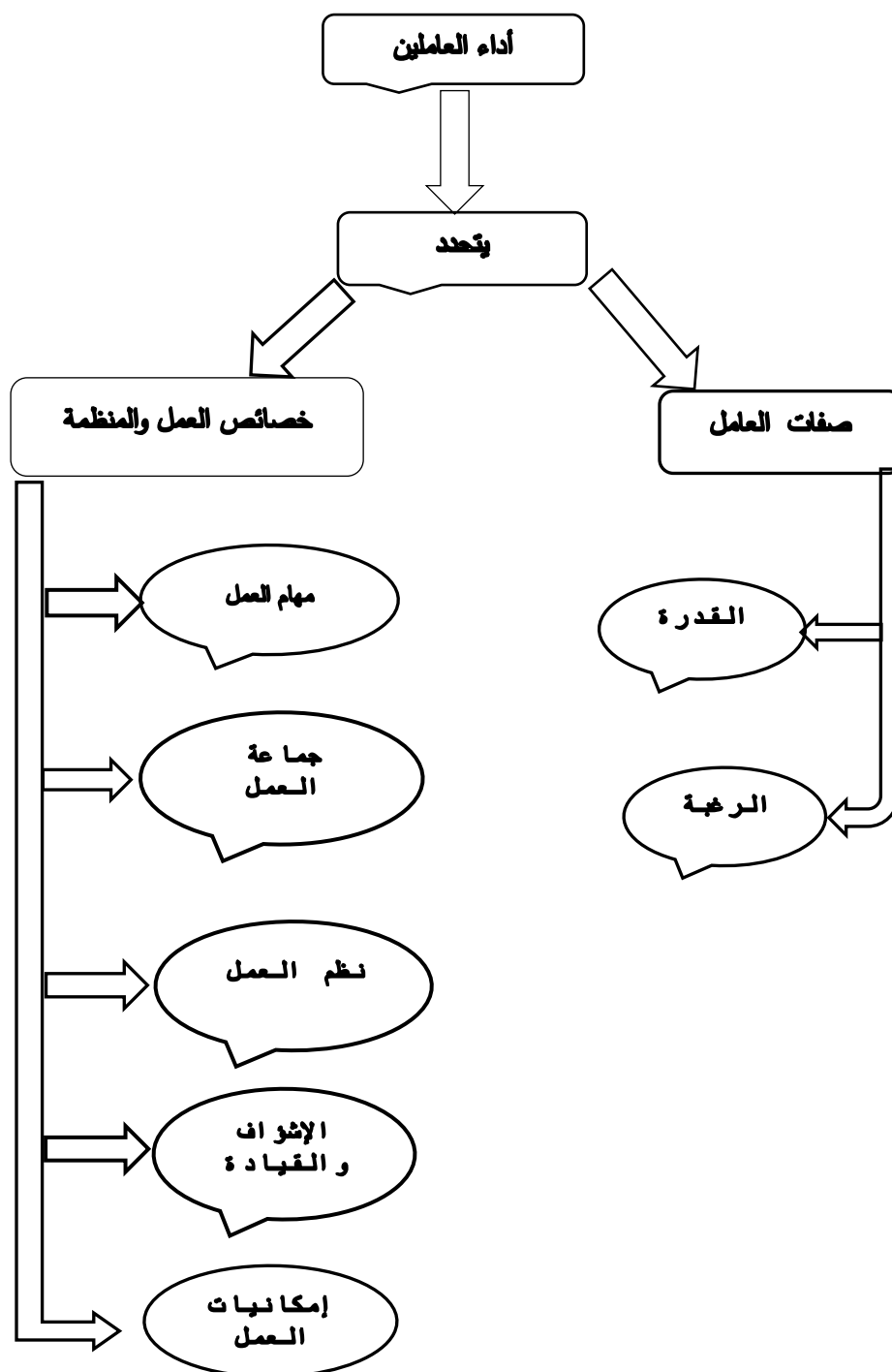
❖ **الفعالية =**
النتيجة المتحققة
النتيجة المتوقعة أو الأهداف

❖ **الكفاءة =**
المخرجات
أمدخلات

❖ **الملاءمة =**
الهدف
مستوى الرضا المتوقع

❖ **الإنجازية =**
مستوى الرضا المتحقق
النتيجة المتحققة

❖ **الإننتاجية =**
الإننتاج
ساعات العمل



الشكل (2) : محددات كفاءة أداء العاملين (يوسف انداره, 2008)

محددات الرضا الوظيفي (أ, عاشور, 1983).

1. الجهد المبذول: وهو الذي يعكس في الواقع درجة حماس العامل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول في الوظيفة وتحفيز العامل لأداء عمله.
2. القدرات والخصائص الفردية: وتتمثل في القدرات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الفرد والتي تحدد فعالية الجهد المبذول وبالتالي تلعب هذه الخبرات والمعارف دورا مهما في الرقي بأداء المنظمة.
3. إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهي تصورات الفرد وانطباعاته والأنشطة المكونة لعمله وكيفية أداءها, وتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض لتحديد أداءه الوظيفي وكذلك الرغبة فيه.

تحسين الأداء الوظيفي

يقصد به معالجة الانحراف أو القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. (ع, هروم, 2008). وهو غالبا يعتمد على الامكانيات الذاتية للقائمين على الأداء ولايستغرق وقتا ولا تكلفة, وهناك نوعان من إجراءات التحسين وهي الأول سريع ومباشر لتعديل الأداء بما يتطابق مع المعايير الموضوعية دون التعرض لأسباب الانحراف, أما النوع الثاني فيلجأ لمعرفة الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف التحسين المتواصل للأداء. هناك مجموعة خطوات يجب مراعاتها حتى تتمكن الإدارة الموارد البشرية من تحسين أداء عاملها ومن هذه العوامل الاتي:

- تطوير قدرات ومهارات الموظف: تعتبر من المهام الصعبة في تحسين الأداء الوظيفي, حيث يتم تحديد جوانب ونقاط القوة والضعف في الموظف والعمل على تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات وتحفيزه على العمل.
- تحسين الوظيفة: يتم من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المسؤوليات والواجبات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل, وبالتالي إحداث تغييرات في بيئة الوظيفة ومهامها لتكون محفزة للأداء مما ينعكس على إستقرار العامل وزيادة الإنتاجية.
- تحسين الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية ويشمل مناخ العمل, الإشراف, وفرة الموارد, الأنظمة الإدارية. أيضا تغيير تلك المعايير التي تعيق العمل كتفويض السلطة وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة وحرية إتخاذ القرارات. (م, السهلي, 2007).

مراحل تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بمراحل وتشمل مرحلة تشخيص الأداء، مرحلة تطوير الخطة الأداء، مرحلة تنفيذ وتقييم خطة الأداء. وفيما يلي سرد لهذه المراحل:

- ❖ مرحلة تشخيص الأداء: يتم على مدار السنة للبحث عن فجوة الأداء بين الأداء المستهدف والفعلي، ويتم ذلك عبر وسائل المتابعة كالاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحديد الأسباب المؤدية إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة.
- ❖ مرحلة تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة: المشرف أو المسؤول على العملية الإنتاجية متي تعرف علي الأسباب المؤدية إلى فجوة في الأداء يكون بحاجة لتطوير خطة لمعالجة هذه الفجوة .
- ❖ مرحلة تنفيذ وتقييم خطة الإجراءات: بعد إنتهاء وضع وتطوير الخطة وتحديد معالمها، توضع الخطة موضع التنفيذ وبالتالي تحديد ما إذا لاتزال الفجوة أم لا. فإذا كانت الفجوة لاتزال قائمة فقد يكون الخلل في تنفيذ الخطة، أو الخطأ في التشخيص وبالتالي البدء بتشخيص المشكلة من جديد. (ع، السلمي، 2001).

العلاقة بين الإستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي

هناك عدة آراء في بحث العلاقة بين الإستقرار الوظيفي وتحفيز الأداء الوظيفي، فالرأي الأول يفسرها على أنها علاقة سببية بين الإستقرار الوظيفي كمتغير سببي والأداء الوظيفي كمتغير الأثر والنتيجة، تقوم هذه الفكرة على أنه كلما كانت مشاعر العامل ايجابيا وكان راضيا عليه، كلما ازدادت حماسة العمل لديه وولاءه لوظيفته، مما يزيد من إستقراره الوظيفي وبالتالي زيادة التحفيز نحو الإنتاجية والأداء. (أ، عاشور، 1983). أما الرأي الثاني فيرى أن الأداء الوظيفي يسبب الرضا فيحصل العامل ذو الأداء الحيد على الرضا من أداءه لوظيفته. إن نسبة توزيع العاملين الذين يميلون لتغيير عملهم عالية بين العاملين متوسطي المهارة يليها العاملين المهرة ثم عديمة المهارة. وبالتالي درجة إستقرار العاملين عالية بالنسبة لعديمي المهارة. (أ، شتا، 1997).

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

وهي دراسة بعنوان : العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعاتية في الأردن وهي دراسة ميدانية قام بها الدكتور علي الضلاعين و الأستاذ الدكتور نجم الغازوي بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . نشرت هذه الدراسة سنة 2010 في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة عدد 24، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي وتم تصميم استمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية وتوصلت إلى نتائج أهمها : أنه هناك علاقة واضحة على عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق وعدم ايجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين. (علي، الضلاعين، نجم، الغازوي، 2009)

الدراسة الثانية:

وهي دراسة زياد محمد علي الصمادي وفارس محمد الرواشدة بعنوان : محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن . نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال في المجلد الخامس ، العدد الثالث سنة (2009) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والإستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عامل من أصل 4790 عامل عمال مؤسسة الموائى تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموائى لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني ، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والإستقرار الوظيفي أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والإستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية لذا أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا. (زياد، الصمادي، فارس ، الرواشدة ، 2009)

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد علي محمد وعالجت موضوع التكامل والإستقرار في العمل بين العمال في التنظيم الصناعي ، وهي دراسة أجريت بشركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين فترتين تنظيميتين مختلفتين مر بهما المصنع الفترة الأولى وتبدأ منذ نشأة المصنع إلى غاية سنة 1960 كان يدار فيها المصنع برأس مال خاص وبواسطة عدد محدود من الموظفين الإداريين والعلاقة عمال-أصحاب الأعمال كان يحكمها لوائح وقواعد داخلية وقوانين تصدرها الدولة لتنظيم هذه العلاقة، الفترة الثانية تبدأ من سنة 1961 إلى غاية الثمانينات، وهي فترة صدرت فيها قوانين التأميم و ازداد فيها حجم التنظيم و أخذ يتحول نحو البيروقراطية فتعددت فيها المستويات الرئاسية للسلطة وتأكدت القواعد الموضوعية لإدارة التنظيمات . ولاستكشاف هذه الظاهرة انطلق الباحث من ثلاث إجراءات أساسية : *الإجراء الأول : يوضح تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني المساعد في التسلسل التنظيمي والمعوقات التي تنشأ أمامهم في هذا المجال . *الإجراء الثاني: التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم ، أم أنهم يفضلون تغيير عملهم الحالي بالانتقال إلى تنظيم آخر؟ . *الإجراء الثالث: يستهدف الكشف عن ارتباط العمال بالتنظيم في ضوء موقف ملموس حين طلب منهم أن يقارنوا استمرار عضويتهم في التنظيم أو تفضيلهم الانتقال إلى تنظيم جديد مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كل من التنظيمين. ولم تكتف الدراسة بهذه الإجراءات بل ربطتها ببعض الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالعمال مثل الخبرة المهنية السابقة ، الأصول الريفية والحضرية ،الاستقرار في المجتمع المحلي.

(محمد، محمد، 1985)

الدراسة الرابعة:

دراسة بن منصور رفيقة ، جاءت دراسة الباحثة بن منصور رفيقة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر -باتنة -تحت إشراف الدكتورة "سليمانى الكاملة" حيث عنونت الدراسة ب-الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -وقد تم إجراء الدراسة بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف . هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية، المادية والاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات. (بن منصور، 2014)

الدراسة الخامسة:

دراسة كينيث و تايلور، هي دراسة قاما بها الباحثان "كنيث" و"تايلور"، وكان الهدف من وارهها التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملا و عاملة موزعون على 5 ورشات للصناعات النسيجية، وقد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية الجنس، السن، مدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، وقد طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل وقد دلت النتائج على أن هناك فرق بين المجموعتين في 10 مقاييس و كانت الفروق ذات دلالة عند مستوى الثقة ب 0.01 في 6 مقاييس هي: الأجر-القدرة المطلوبة - الأمن-المكانة الاجتماعية- و الجنس. كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 0.05 في 4 مقاييس هي: التحصيل-المسؤولية-الخدمات الاجتماعية- التنوع. وكان الافراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20 من أفراد العينة و تبين أنهم أقل رضاء بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة. (كينيث،تايلور،2007)

مجتمع الدراسة

مستشفى الزنتان العام، تم افتتاحها عام 1975م بناء على القرار 25 لسنة 1973م حيث كانت بدايته كعيادة عامة تقدم خدماتها البسيطة لكافة شرائح المجتمع، تم توسعت لتصيح عيادات متخصصة تضم بعض التخصصات الطبية. ثم أصبح مستشفى عام يشمل تخصصات طبية وأفراد مؤهلين من العناصر الطبية الوطنية مع الاستعانة ببعض العناصر الطبية الاجنبية في بعض التخصصات المعقدة. ويبلغ عدد العاملين بالمستشفى 87 موظف وموظفة بين أطباء، صيادلة، الإدارة، الشؤون الإدارية، عمال، فنيين، سائقين، ولايزال المستشفى يقدم خدماته بالإمكانات المتاحة للمنطقة والمناطق المجاورة.

عينة وأدوات البحث

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمستشفى العام ويشمل رؤساء الاقسام والإدارات والفنيين والعمال والمرضين وتم اختيار العينة عشوائيا، فقد تم اختيار 55 مفردة من أصل 87 . تم تصميم استبيان وتوزيعه على مفردات العينة المختارة حيث تم توزيع الاستبيان على عدد 55 مفردة وإجراء التحليل الاحصائي (SPSS) بعد جمع الاستبيان القابل للتحليل بنسبة 100%.

الجدول (1) خصائص مفردات العينة

النسبة	التكرار	خاصية
73% ذكور	40 ذكور	1. توزيع العينة حسب النوع
27% إناث	15 إناث	
100%	55	
45%	25 متوسط	2. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
55%	30 مؤهل عال	
100%	55	
النسبة	التكرار	خاصية
51%	28 متزوج	3. توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
49%	27 أعزب	
100%	55	
49%	27 السادسة	4. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
33%	18 السابعة	
18%	10 الثامنة	
100%	55	
33%	18	5. توزيع العينة حسب الدخل الشهري
51%	28	
16%	9	
100%	55	
51%	28	
29%	16	6. توزيع العينة حسب مدة الخدمة
20%	11	
100%	55	

الجدول(2) اجابات مفردات العينة على استمارة الاستبيان

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	لا		محايد		نعم		السؤال
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10	0.875	1.71	56.4	31	16.4	09	27.3	15	هل يوجد نظام للأجور والمرتبات مناسب للعاملين
9	0.737	1.71	45.5	25	38.2	21	16.4	09	هل يوجد نظام المكافأة والمزايا مناسب للعاملين
8	0.841	1.82	45.5	25	27.3	15	27.3	15	هل هناك شعور بالرضا الوظيفي
7	0.772	1.82	40.0	22	38.2	21	21.8	12	هل تصدر التعليمات من اكثر من مسئول
6	0.883	1.87	45.5	25	21.8	12	32.7	18	هل يتم التقييم على أسس شخصية وغير موضوعية
5	0.737	1.89	32.7	18	45.5	25	21.8	12	هل تتم الترقية على أساس الكفاءة والأداء
4	0.758	1.94	36.4	20	32.7	18	30.9	17	هل يتناسب الراتب مع الجهد الوظيفي
3	0.838	1.96	36.4	20	30.9	17	32.7	18	هل واجبات الوظيفة تلاءم قدراتك وإمكاناتك
2	0.922	2.04	40.0	22	16.4	09	43.6	24	هل تشعر بعدم الثقة في علاقاتك مع زملاء العمل
1	0.875	2.11	32.7	18	23.6	13	43.6	24	هل تؤثر العلاقات الشخصية على علاقات العمل
	0.790	1.88							المتوسط العام

تفسير النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة ألبحوثه، فقد جاءت في المرتبة الاولى عبارة ان هناك تأثير للعلاقات الشخصية على علاقات العمل حيث كانت نسبة الإجابة ب (نعم) عالية على هذه العبارة وتساوي (43.6%) في حين بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.11) وبانحراف معياري (0.875).

ثم جاء في المرتبة الثانية السؤال حول الشعور بعدم الثقة في علاقة الموظف مع زملاء العمل، فكانت نسبة الإجابة ب(نعم) مرتفعة حيث بلغت (43.6%) في حين بلغت نسبة إجابات مفردات العينة المختارة (2.04) وبانحراف معياري (0.922). المرتبة الثالثة كانت حول السؤال عن مدى ملائمة واجبات الوظيفة لقدرات وامكانات الموظف، فقد كانت نسبة إجابات مفردات العينة ب(لا) عالية حيث بلغت (36.4%) في حين بلغ متوسط إجابات العينة (1.96) وبانحراف معياري (0.838). ثم جاء السؤال عن تناسب الراتب مع الجهد الوظيفي المبذول في المرتبة الرابعة فكانت نسبة الاجابة ب(لا) مرتفعة فقد بلغت (36.4%) وكان متوسط إجابات العينة المختارة (1.94) وبانحراف معياري (0.758).

المرتبة الخامسة كانت بخصوص السؤال عن الترقية في العمل وهل تتم وفق معايير الكفاءة والأداء فكانت نسبة الإجابة ب(محايد) عالية حيث بلغت نسبة إجابات افراد العينة (45.5%) في حين كان متوسط إجابات افراد العينة (1.89) زيانحراف معياري (0.737).

ثم جاء في المرتبة السادسة السؤال عن برامج التقييم للعاملين وهل تتم وفق الأهواء الشخصية وكانت نسبة إجابات مفردات العينة المبحوثة ب(نعم) عالية فقد بلغت (45.5%) وان متوسط إجابات افراد العينة المختارة (1.87) وانحراف معياري (0.883).

المرتبة السابعة كانت حول السؤال عن إصدار الأوامر عن اكثر من مسئول حيث بلغت نسبة إجابات مفردات العينة ب(نعم) مرتفعة حيث بلغت (40.0%) وكان متوسط إجابات مفردات العينة (1.82) وانحراف معياري (0.772).

السؤال عن الشعور بالرضا الوظيفي جاء بالمرتبة الثامنة, فقد كانت نسبة إجابات افراد العينة ب (لا) مرتفعة حيث بلغت (45.5%) وكان متوسط إجابات مفردات العينة (1.82) وانحراف معياري (0.841).

المرتبة التاسعة كانت حول السؤال عن ملائمة او وجود نظام للحوافز والمزايا ملائم للعاملين حيث كانت نسبة إجابات مفردات العينة ب(لا) مرتفعة فقد بلغت (45.5%) وكان متوسط إجابات مفردات العينة (1.71) وانحراف معياري (0.737).

ثم جاء في المرتبة العاشرة السؤال عن وجود نظام للأجور والمرتبات ملائم للعاملين, فقد كانت نسبة الإجابة ب(لا) عالية حيث بلغت (56.4%) وكان متوسط إجابات مفردات العينة المبحوثة (1.71) وانحراف معياري (0.875).

بعد تجميع استمارات الاستبيان تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات, فكل سؤال يقابله خيارات (نعم-محايد-لا) وتم إعطاء كل اختيار درجات للتمتع معالجته إحصائيا على الشكل الاتي (موافق 3 درجات), (محايد 2 درجة), (لا 1 درجة). واعتبر الرقم (2) هو الوسط الحسابي وبالتالي فان المتوسطات الحسابية الأقل قيمة من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية, والمتوسطات الحسابية المساوية (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة, في حين ان المتوسطات الحسابية التي قيمتها اكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة عالية.

كما يبين ويتضح من الجدول المبين أعلاه أن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة المدروسة بلغ (1.88) وبمتوسط انحراف معياري بلغ (0.790). وبما ان المتوسط الحسابي العام اقل من المتوسط الافتراضي (2) فهذا يدل على وجود علاقة بين التحفيز للعاملين وبين وجود نظام للمزايا والحوافز المادية والمعنوية مما يدفع بالعاملين للإستقرار الوظيفي لأن وظائفهم تحقق لهم قدرا معين من الإشباع وبالتالي يعمل الإستقرار الوظيفي على تحفيز العاملين نحو اداء افضل وكفاءة.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيف يساهم الإستقرار الوظيفي في عملية تحفيز الأداء للعاملين بالوظيفة العامة, برزت ظاهرة عدم الاستقرار الوظيفي في عدة منظمات والتي دفعت بالكثير من المنظمات على العمل والبحث عن اليات للحد منها. فالإستقرار والتحفيز مكملان لبعضهما البعض, حست يدفع الإستقرار الوظيفي بالعمل نحو الامام وزيادة العطاء خاصة في وجود نظام عدالة للحوافز سواء المادية والمعنوية في حين يدفع التحفيز العامل على الإستقرار وزيادة العطاء لأن هذا العمل يحقق له قدرا من الاشباع المطلوب.

فمن خلال التحفيز تتمى المنظمة روح التعاون والتكامل وتكسب العاملين ثقة أكبر بأنفسهم وبمنظماتهم التي ينتمون اليها, فالحوافز المادية والمعنوية تشد العاملين اكثر للعمل بالمنظمة وتكسبهم راحة واستقرار اكبر بالعمل, وقد تبين ان العاملين يبدون استقرار ظاهريا نظرا لعدم وجود نظام عدالة في الحوافز زالمزايا اضافة للظروف التنظيمية مما زاد من خفض الروح المعنوية ودافع الانجاز وهذا افرز اداء سلبي خالي من التميز والإبداع الذي تسعى اليه المنظمات. فالمنظمات العامة لاتعمل على استثمار مواردها بالشكل الامثل فبقدر الإشباع المتحقق للعاملين في بيئة عملهم من تحقيق لرغباتهم وأهدافهم بقدر ما يؤثر ذلك على ايجابيا على فاعليتهم وكفاءتهم في الأداء ويبعث الشعور فيهم بالإنتماء والإستقرار الوظيفي بالمنظمة التي تحقق لهم قدرا من الاشباع المطلوب لحاجاتهم. وبالعكس غياب نظم التحفيز والمزايا زالاجور والعدالة في التدرج الوظيفي والإلتجاء للعلاقات الشخصية والمزاج في علاقات العمل كل ذلك يدفع بالعاملين لعدم الاستقرار الوظيفي نظرا لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي ولغياب العدالة في علاقات العمل والبحث عن تلك المنظمات التي ستحقق وتلبي رغباتهم.

النتائج

1. عدم وجود نظام للأجور والمرتبات مما يدفع نحو انخفاض التحفيز لدى العاملين وبالتالي عدم الإستقرار الوظيفي لأن هذه الوظائف لاتلبي احتياجاتهم .
2. غياب وجود نظم للحوافز المعنوية للعاملين سبب انخفاض التحفيز لدى العاملين مما نتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي والبحث عن بدائل افضل تلبي طموحاتهم.

3. عملية التقييم للعاملين لا تتم وفق معايير موضوعية بل وفق الأهواء الشخصية وهذا يجعل العامل يشعر بالإحباط وقلة الحافز لديه للعمل ويدفع باتجاه عدم استقراره وظيفيا.
4. لا يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الوظيفي وهذا لا يحفز العامل في اداءه لعمله وبالنتيجة عدم الاستقرار الوظيفي
5. تلعب علاقات العمل الشخصية دورا هاما في غياب وانخفاض الحافز لدى العاملين حيث يشعرون بالإهمال وعدم النظر الى انجازاتهم وهذا يدفع باتجاه عدم الاستقرار.
6. واجبات الوظيفة لا تتلاءم مع امكانيات وقدرات العامل وهذا يضع عليه اعباء كبيرة ويشعره بقلة الحافز لديه للعمل ويدفعه لعدم الاستقرار وظيفيا.
7. برامج الترقبات لا تتم وفق معايير الكفاءة والاداء بل وفق المزاج والعلاقات وهذا يدفع العامل ويشعره بعدم اهمية جهده المبذول مما يؤدي لانخفاض الحافز لديه وعدم استقراره وظيفيا
8. لا يشعر العامل بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها فقد لا تتماشى مع مؤهلاته وان هناك تخبط في التنسيب الوظيفي وهذا يدفع نحو عدم الاستقرار الوظيفي نتيجة لقلة الحافز للعمل.
9. تلقي الاوامر الادارية عن اكثر من مسئول يربك العامل ويزيد من اعباءه الوظيفية مما يشعر العامل بالإحباط وقلة الحافز لأداء العمل والنتيجة عدم الاستقرار الوظيفي
10. شعور الموظف بعدم الثقة في زملاء العمل نتيجة تجاهل رأيه والإحتكام للعلاقات الشخصية بالعمل وتسلب اصحاب المصالح يؤدي لغياب الحافز وعدم الاستقرار الوظيفي.

التوصيات

1. ضرورة وجود نظام للأجور والمزايا للعاملين للمساعدة على استقرار العاملين في وظائفهم ومما يعطي حافز للعاملين للأداء بكفاءة وفاعلية.
2. ضرورة توفير برامج للحوافز والمكافأة متاح للجميع لتحفيز العاملين للعمل وبث روح الاستقرار لديهم ويزيد من الصلة بين العامل ومنظمته.

3. اجراء لقاءات وتشاورات بين العاملين لطرح انشغالاتهم حول مستقبلهم الوظيفي وفق قدراتهم ومؤهلاتهم وبيان ان كل عامل مهم في نجاح المؤسسة.
4. اتاحة فرص الترقية للعاملين وفق معايير الكفاءة والأداء وهذا يشجع على زيادة الانتماء للمنظمة والاستقرار فيها.
5. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم بطرق تؤهلهم للوظيفة وهذا يشعدهم باستقرارهم وان طموحاتهم مأخوذة بالحسبان.
6. العمل على تكيف العامل وانسجامة مع واجبات وظيفته بما يلاءم مؤهلاته وهذا يدفع بالعمل نحو الامام بكفاءة ويزيد من الحافز لدى العامل للاستقرار بالمنظمة.
7. ضرورة تناسب الاجر المدفوع مع الجهد الوظيفي المبذول مما يرفع من كفاءة العمل ويحفز العامل على استقراره وظيفيا.
8. وضع برامج وأنشطة تدعم وتتمى لدى العامل الرغبة في وظيفته وتقلص لحد كبير شعوره بعدم الرضا وبالتالي تقوية الصلة بينه وبين عمله وتحفيزه للاستقرار الوظيفي.
9. العمل على بث روح الفريق الواحد بين العاملين وزرع الثقة فيما بينهم وتقليص الفوارق وبيان ان كل عامل له اهمية في نجاح المنظمة هذا من شأنه رفع الحافز للاستقرار.
10. البعد عن الاحتكام للعلاقات الشخصية في العمل وفي التعامل مع العاملين وبيان ان المنظمة هي الحامي لهم والمحقق لأحلامهم وان العاملين متساوون في المعاملات وكلا له حقوقه وواجباته وان المكافأة على قدر الانجاز والأداء.

المراجع

- الديب، ا. ر.، 2006. دليل الموارد البشرية ص5. القاهرة: مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- الديب، ا. ر.، 2006. مرجع سبق ذكره ص89. مكان غير معروف: اسم غير معروف
- الرواشدة، ف. م.، 2009. محددات الرضا والاستقرار الوظيفي. ع3، المحرر الاردن: المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
- السلمي، ع.، 2001. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ص165 المحرر القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السهلي، م. ا. ح.، 2007. الامن النفسي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض: ص63.
- الشريف، ع.، 2012. الاستقرار الوظيفي. مكان غير معروف: [Http://www.Google.com](http://www.Google.com).
- الشنواني، ص. ا.، 1999. ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف ص70. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الصرايري، خ. أ.، 2009. الاحساس بالامن لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته باداءهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الاقسام. المجلد2 المحرر الاردن: المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة مؤتة.
- العنزي، سعد علي حمود، 1985. الرضا الوظيفي والاداء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ص24. العراق: جامعة بغداد .
- القبطاني، م. ب. د.، 2008. ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي ص73. ط2 المحرر الرياض: مكتبة العبيكان.
- انداره، ي. م.، 6-9-2008. التدريب وأثره على الاداء، الملتقى العربي السابع: حول الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب. دمشق، سوريا: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- بليو، ف. و.، 2003. الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني. ص124 المحرر الجزائر: جامعة منتوري.
- حبلي، ف.، 2006. الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. الجزائر: جامعة قسنطينة.
- حسين، ع. م.، 1995. علم الاجتماع الصناعي ص65. القاهرة: مكتب غريب ط3.
- حويجي، م. ا.، 2008. أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. ص23 المحرر غزة: جامعة غزة.
- زرواتي، ر.، 2000. مدخل الى الخدمة الاجتماعية ص57. ط1 المحرر الجزائر: مؤسسة ابن سينا.
- شتا، ا.، 1997. تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي ص345. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

- عاشور, احمدصقر ، 1983. *ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي*. ص50 المحرر بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.
- عاشور، ا. ص.، 1983. مرجع سبق ذكره ص55. مكان غير معروف: اسم غير معروف
- عاشور، أ. ص.، 1983. مرجع سبق ذكره ص66. مكان غير معروف: اسم غير معروف
- عبدالباقي, صلاح الدين، 2003. *ادارة الموارد البشرية*. ص172 المحرر الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبدالباقي, صلاح الدين واخرون، 2005. *السلوك الفعال في المنظمات*. ص160 المحرر الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبدالواسع, عبدالوهاب احمد، 1973. *علم ادارة الافراد*. بدبط: 81 المحرر السعودية : الرياض للنشر والتوزيع.
- عدون، ن. د.، 2003. *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسات الاقتصادية دراسة نظيبية ونظرية*. ص62 المحرر الجزائر: دار المحمدية العامة.
- عدون، ن. د.، 2004. *ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*. ص245 المحرر الجزائر: دار المحمدية العامة.
- غربي، ع. و.، 2007. *تنمية الموارد البشرية ص129*. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- لطفي، ط. ا.، 2008. *علم اجتماع التنظيم ص236*. القاهرة: دار غريب للطباعة.
- هروم، ع.، 2008. *واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير في التسيير*. ص132 المحرر الجزائر: جامعة قسنطينة.