وزارة التعليـم العـالـــي والبحـــث العلمي

جـامـــعـــة عمار ثليجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مشروع مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

علاقة مشكلة دوران الموظفين بالإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط

من إعداد الطالب : قوافلية حسين

إشراف :
د.لفريد صلاح الدين

السنة الجامعية: 2025/2026

إهداء

الحمد الله الذي زين دربي بالعلم ووفقني لإنجاز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى القلب الحنون الذي رعاني

والوجه الباسم الذي رباني

والنبع الحنون الذي سقاني من فيض الحنان

إلى أول كلمة نطق بها لساني إلى أمي الحبيبة

إلى الروح الطاهرة قرة العين مثلي وقدوتي في الحياة والحب الفائض ورمز الهناء والمعلم ونعم الأولياء إلى أبي العزيز رحمه الله

إلى من هم كالبيت إخواني وأخواتي

شموع أنرت بها دفاتيري وأوراقي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى من جمعني بهم التلاقي في الجامعة

كيف حالي بدونهم بعد الفراق

إلى جميع الأصدقاء دون إستثناء

إلى كل الأساتذة الكرام طيلة سنوات الدراسة

كلمة شكر و تقدير

الحمدلله الذي وفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع ويسر لنا طريقنا

والصلاة والسلام على النبي العدنان

محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بأسمى كلمات الشكر والتقدير والإمتنان

إلى الأستاذ المشرف الدكتور

{ لفريد صلاح الدين}

الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته

أصحاب مكتب خدمات الانترنت واللذين لم يبخلا علي بأي جهد دون أن أنسى موظفين مكتبة المعهد وأساتذة التخصص

وفي الأخير أتوجه بفائق الشكر لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي بولاية الأغواط، باعتبار أن استقرار الموارد البشرية يمثل أحد الشروط الأساسية لضمان فعالية الأداء واستمرارية الخدمات داخل المؤسسات الشبانية والرياضية. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما طبيعة العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؟ وتفرعت عنها تساؤلات مرتبطة بمستوى مؤشرات الدوران، ومستوى الاستقرار الوظيفي، ودور ظروف العمل، والعلاقات المهنية، والتحفيز، وفرص الترقية في تفسير رغبة الموظف في البقاء أو تغيير المنصب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الارتباطي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، ولقدرته على وصف اتجاهات أفراد العينة وتحليل العلاقة بين المتغيرين. وتمثلت عينة الدراسة في ثلاثين موظفاً/عاملاً بدار الشباب أحمد حاكمي، مع الاعتماد على استبيان ميداني كأداة لجمع البيانات. وتضمن الاستبيان بيانات شخصية ومهنية، إضافة إلى خمسة محاور رئيسية هي: مؤشرات دوران الموظفين، ظروف العمل والتنظيم الإداري، العلاقات المهنية والمناخ الاجتماعي داخل العمل، التحفيز والترقية والرضا الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وميدانية، لأنها تعالج موضوعاً يقع عند تقاطع إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي وتسيير المؤسسات الشبانية والرياضية. كما تسعى إلى تقديم قراءة واقعية للعوامل التي قد تدفع الموظفين إلى التفكير في تغيير المنصب أو ضعف الاندماج داخل المؤسسة، وفي المقابل إبراز العوامل التي يمكن أن تعزز الأمن المهني، والانتماء، والرضا، والرغبة في الاستمرار. ومن المنتظر أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة مسؤولي المؤسسة على تحسين ظروف العمل والاتصال الداخلي والتحفيز، بما يدعم الاستقرار الوظيفي ويحد من مظاهر الدوران.

الكلمات المفتاحية: دوران الموظفين؛ الاستقرار الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ المناخ التنظيمي؛ دار الشباب؛ التحفيز؛ الانتماء للمؤسسة.

Abstract:

This study aims to uncover the nature of the relationship between employee turnover and job stability among workers at the "Ahmed Hakimi" Youth Center in the Laghouat Province, considering that the stability of human resources represents a fundamental prerequisite for ensuring performance effectiveness and service continuity within youth and sports institutions. The study addresses a core problem: What is the nature of the relationship between employee turnover and job stability among workers at the Ahmed Hakimi Youth Center? From this central question, several sub-questions emerge regarding the level of turnover indicators, the level of job stability, and the roles of working conditions, professional relationships, motivation, and promotion opportunities in explaining an employee's desire to either remain in their position or change it.

The study adopted a descriptive-analytical correlational approach, given its suitability to the nature of the topic and its capacity to describe the attitudes of the sample members and analyze the relationship between the two variables. The study sample consisted of thirty (30) employees/workers at the Ahmed Hakimi Youth Center, utilizing a field questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire included personal and professional demographic data, in addition to five main axes: employee turnover indicators, working conditions and administrative organization, professional relationships and the social climate within the workplace, motivation, promotion and job satisfaction, and finally, job stability and organizational belonging.

The significance of this study lies in both its scientific and practical value, as it addresses a topic situated at the intersection of human resource management, organizational sociology, and the management of youth and sports institutions. It also seeks to provide a realistic reading of the factors that may drive employees to consider changing their positions or suffer from poor integration within the institution. Conversely, it highlights the factors that can enhance job security, belonging, satisfaction, and the desire to continue. The results of this study are expected to contribute to helping the institution's officials improve working conditions, internal communication, and motivation, thereby supporting job stability and reducing turnover rates.

Keywords: Employee Turnover; Job Stability; Job Satisfaction; Organizational Climate; Youth Center; Motivation; Organizational Belonging.

فهرس المحتويات

المحتوى الصفحة

كلمة شكر

إهداء

مقدمة: .....أ

المدخل العام للتعريف بالبحث

أولًا: إشكالية الدراسة 4

ثانيًا: تساؤلات الدراسة 6

ثالثًا: فرضيات الدراسة..... 6

رابعًا: أهداف الدراسة 6

خامسًا: أهمية الدراسة 7

سادسًا: المفاهيم الأساسية والتعاريف الإجرائية 7

سابعًا: متغيرات الدراسة ومؤشراتها 8

ثامنًا: الدراسات السابقة 9

تاسعًا: التعقيب على الدراسات السابقة.....10

عاشرًا: التوجه المنهجي المقترح للدراسة 10

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:.....13

المبحث الأول: ماهية دوران العمل.....14

المطلب الأول: تعريف دوران العمل 14

المطلب الثاني: أنواع دوران العمل.....15

المطلب الثالث: مؤشرات قياس العمل.....17

المبحث الثاني: أسباب دوران العمل.....18

المطلب الأول: الأسباب التنظيمية 18

المطلب الثاني: الأسباب النفسية والمهنية 19

المطلب الثالث: الأسباب الاقتصادية والإجتماعية 21

المبحث الثالث: أثار دوران العمل 23

المطلب الأول: أثار دوران العمل على المؤسسة..... 23
المطلب الثاني: أثار دوران العمل على العامل..... 24
المطلب الثالث: أثار دوران العمل على الأداء التنظيمي..... 25
المبحث الرابع: العلاقة بين الضغوط المهنية ودوران العمل 25
المطلب الأول: تأثير الضغوط على الرضا الوظيفي 25
المطلب الثاني: العلاقة الضغوط بالالتزام التنظيمي 26
المطلب الثالث: العلاقة الضغوط بترك العمل 27
خلاصة الفصل: 29

الفصل الثاني الاستقرار الوظيفي

تمهيد:..... 32
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي 33
المطلب الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة..... 33
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي 36
المطلب الثالث: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي 40
المبحث الثاني: محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي 42
المطلب الأول: محددات الاستقرار الوظيفي 42
المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار الوظيفي..... 42
المطلب الثالث: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في العمل 45
المبحث الثالث: بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي..... 48
المطلب الأول: الرضا الوظيفي 48
المطلب الثاني: الروح المعنوية 50
المطلب الثالث: الالتزام الوظيفي..... 51

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد:..... 55
المبحث الأول: الطريقة و اجراءات الدراسة: ..... Erreur ! Signet non défini.
أولًا :مجالات الدراسة: 56

ثانيًا :التعريف بمجتمع الدراسة: 56
ثالثًا :تحديد عينة الدراسة: 57
رابعًا :منهج الدراسة: 57
خامسًا :تقنيات البحث الميداني: 58
سادسًا: الأساليب الإحصائية المعتمدة: 59
المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة: 58
أولًا :تحليل بيانات الجداول البسيطة: 59
ثانيًا :التحليل التفصيلي لعبارات محاور الاستبيان: 66
ثالثًا :تفسير الجداول المركبة: 74
رابعًا :مناقشة نتائج الدراسة: 78
خاتمة: 84
قائمة المصادر والمراجع:
الملاحق:

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	مقارنة أنواع دوران العمل في المؤسسات	16
02	التأثيرات النفسية والمهنية	20

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
1	يوضح توزيع استمارات الدراسة	56
2	يوضح محاور الاستبيان	57
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	59
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	60
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	61
8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	61
9	يوضح مستوى مؤشرات دوران الموظفين لدى أفراد العينة	62
10	يوضح إجابات أفراد العينة حول الرغبة في تغيير مكان العمل	62
11	يوضح تقييم أفراد العينة لظروف العمل داخل المؤسسة	63
12	يوضح طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة	63
13	يوضح تقييم أفراد العينة للتحفيز وفرص الترقية	64
14	يوضح مستوى الاستقرار الوظيفي لدى أفراد العينة	64
15	يوضح مستوى الانتماء للمؤسسة لدى أفراد العينة	65
16	يوضح إجابات أفراد العينة حول التفكير في تغيير المنصب الحالي	66
17	يوضح إجابات أفراد العينة حول البحث عن فرص مهنية بديلة	66

18	يوضح إجابات أفراد العينة حول تأثير عدم الارتياح في الغياب أو التأخر	67
19	يوضح إجابات أفراد العينة حول ملاءمة ظروف العمل	67
20	يوضح إجابات أفراد العينة حول عدالة توزيع المهام	68
21	يوضح إجابات أفراد العينة حول ضغط العمل اليومي	68
22	يوضح إجابات أفراد العينة حول التعاون بين الزملاء	69
23	يوضح إجابات أفراد العينة حول التواصل بين الإدارة والعمال	69
24	يوضح إجابات أفراد العينة حول وجود صراعات مهنية	70
25	يوضح إجابات أفراد العينة حول كفاية التحفيز المعنوي	70
26	يوضح إجابات أفراد العينة حول عدالة فرص الترقية	71
27	يوضح إجابات أفراد العينة حول الرضا عن الاعتراف بالمجهود	71
28	يوضح إجابات أفراد العينة حول الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة	72
29	يوضح إجابات أفراد العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي	72
30	يوضح إجابات أفراد العينة حول الاعتزاز بالعمل في المؤسسة	73
31	يوضح العلاقة بين الجنس والرغبة في تغيير مكان العمل	73
32	يوضح العلاقة بين الأقدمية المهنية ومستوى الاستقرار الوظيفي	74
33	يوضح العلاقة بين طبيعة المنصب وتقييم التحفيز والترقية	75
34	يوضح العلاقة بين تقييم ظروف العمل ومؤشرات دوران الموظفين	75
35	يوضح العلاقة بين العلاقات المهنية والانتماء للمؤسسة	76
36	يوضح العلاقة بين التحفيز والترقية والاستقرار الوظيفي	76
37	يوضح طريقة قراءة متوسطات المحاور عند الحاجة	81

مقدمة

مقدمة:

تحتل الموارد البشرية مكانة محورية داخل المؤسسات المعاصرة، إذ لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بتوفر الهياكل والتجهيزات والبرامج، بل أصبح يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار طاقاتها البشرية، وتنظيم علاقاتها المهنية، والمحافظة على كفاءاتها داخل بيئة عمل مستقرة ومحفزة. فالموظف يمثل الفاعل الأساسي في تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، كما يشكل حضوره المهني والاجتماعي عنصراً حاسماً في استمرارية الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع داخل مؤسسات الشباب والرياضة، ومنها دار الشباب أحمد حاكمي، باعتبارها فضاءات عمومية ذات طابع اجتماعي وتربوي وترفيهي ورياضي، تسعى إلى مرافقة الشباب وتأطير نشاطاتهم وتنمية مشاركتهم داخل المجتمع. وهذه الوظائف المتعددة لا يمكن أن تتحقق بصورة فعالة في ظل بيئة عمل مضطربة أو علاقات مهنية ضعيفة أو غياب واضح للاستقرار الوظيفي، لأن طبيعة الخدمة المقدمة في هذا النوع من المؤسسات تتطلب تنسيقاً دائماً بين العاملين، واستمرارية في أداء المهام، وانتماءً فعلياً للمؤسسة.

ومن بين الظواهر التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في فعالية المؤسسة ظاهرة دوران الموظفين، والتي تعبر عن انتقال العاملين من مناصبهم أو رغبتهم في تغيير مواقع عملهم أو البحث عن بدائل مهنية أخرى. ولا يقتصر دوران الموظفين على المغادرة الفعلية للمؤسسة، بل قد يظهر أيضاً في صورة نية كامنة للمغادرة، أو ضعف في الاندماج المهني، أو تراجع في الحماس، أو كثرة الغياب والتأخر، أو الشعور بعدم الرضا عن ظروف العمل. ومن هنا تبرز خطورة هذه الظاهرة، لأنها لا تمس الفرد وحده، بل تنعكس على التنظيم الداخلي للمؤسسة وعلى مستوى استقرارها وأدائها.

في المقابل، يعد الاستقرار الوظيفي مؤشراً مهماً على سلامة الحياة التنظيمية داخل المؤسسة، فهو لا يعني مجرد بقاء الموظف في منصبه من الناحية الإدارية، بل يدل على شعوره بالأمان المهني، ورضاه عن ظروف العمل، وارتباطه بجماعة العمل، وإحساسه بالانتماء إلى المؤسسة، ورغبته في الاستمرار في أداء مهامه. وكلما ارتفع مستوى الاستقرار الوظيفي، زادت قدرة المؤسسة على الحفاظ على خبرات موظفيها، وتحسين العلاقات المهنية، وضمان استمرارية الخدمة العمومية المقدمة.

وتتأثر العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي بجملة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والمهنية، من بينها ظروف العمل، وضوح المسؤوليات، العدالة في توزيع المهام، طبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين، أساليب الاتصال الداخلي، التحفيز، فرص الترقية، والرضا عن الأجر والتعويضات. لذلك فإن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر على وصف رغبة الموظفين في البقاء أو المغادرة، بل تسعى إلى فهم المناخ التنظيمي العام الذي يدفعهم إلى الاندماج والاستمرار أو إلى التفكير في تغيير المنصب.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتبحث في موضوع دوران الموظفين وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي بولاية الأغواط، من خلال مقاربة وصفية تحليلية تعتمد على استبيان ميداني موجه للموظفين. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن مستوى مؤشرات دوران الموظفين، ومعرفة مستوى الاستقرار الوظيفي، وتحليل دور ظروف العمل والعلاقات المهنية والتحفيز في تعزيز البقاء داخل المؤسسة أو زيادة الرغبة في المغادرة.

وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً تنظيمياً له أثر مباشر في أداء المؤسسات الشبانية والرياضية، كما أنها تقدم قراءة ميدانية لواقع العمل داخل مؤسسة محلية، بما يسمح بفهم أعمق للعوامل التي تساعد على الحد من مظاهر الدوران وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وبما يفتح المجال أمام تقديم اقتراحات عملية تساعد على تحسين المناخ المهني ورفع جودة التسيير داخل دار الشباب.

المدخل العام

للتعريف بالبحث

أولًا: إشكالية الدراسة

تحتل الموارد البشرية مكانة مركزية داخل المؤسسات المعاصرة، سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو خدماتية أو شبانية ورياضية، لأن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على توفر الهياكل والتجهيزات والبرامج، بل يرتبط أساسًا بقدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وضمان اندماجها داخل بيئة العمل. فالموظف في دار الشباب لا يعد عنصرًا إداريًا منفذًا للمهام فحسب، بل يمثل فاعلًا اجتماعيًا ومهنيًا يسهم في تسيير البرامج، وتنشيط الفضاء الشبابي، ومرافقة النشاطات الثقافية والرياضية والتربوية الموجهة لفئة الشباب.

وتكتسب مؤسسات الشباب والرياضة أهمية خاصة بحكم طبيعة الخدمات التي تقدمها؛ فهي فضاءات عمومية ذات وظيفة اجتماعية وتربوية وترفيهية، تسعى إلى احتضان النشاطات الشبانية والرياضية والثقافية، وإلى توفير مجال للتفاعل والاندماج والمشاركة. وتشير المنصات الرسمية الخاصة بالنشاطات الشبابية في الجزائر إلى أن مؤسسات الشباب توفر أنشطة وخدمات علمية وثقافية وترفيهية ورياضية وتكوينية، وهي مجالات تتطلب قدرًا من الاستمرارية التنظيمية والتنسيق بين العاملين.[1]

غير أن هذه الاستمرارية قد تتأثر بمجموعة من المشكلات التنظيمية التي تمس علاقة الموظف بمؤسسته، ومن أبرزها مشكلة دوران الموظفين. ويقصد بها انتقال الموظفين أو رغبتهم في مغادرة مناصبهم أو تغيير مواقع عملهم، سواء بصورة فعلية من خلال التحويل أو الاستقالة أو الانتقال، أو بصورة كامنة من خلال التفكير المستمر في ترك المنصب والبحث عن بدائل مهنية أخرى. وقد أوضح موبلي أن قرار المغادرة لا يحدث فجأة، بل يمر غالبًا بمراحل تبدأ بعدم الرضا الوظيفي، ثم التفكير في المغادرة، ثم البحث عن بدائل، ثم تكوّن نية الترك.[2]

وفي السياق التنظيمي للمؤسسات العمومية، لا يظهر دوران الموظفين دائمًا في شكل استقالة صريحة، بل قد يتخذ صورًا أقل وضوحًا مثل كثرة طلبات التحويل، ضعف الاندماج في جماعة العمل، انخفاض الحماس المهني، التذمر من ظروف العمل، ضعف الالتزام بالمهام، أو البحث عن وضع مهني أكثر استقرارًا. ولهذا لا ينبغي التعامل مع الدوران باعتباره حركة إدارية فقط، بل بوصفه مؤشرًا اجتماعيًا وتنظيميًا يعكس طبيعة المناخ الداخلي للمؤسسة ومستوى الرضا والانتماء لدى العاملين.

[1] وزارة الشباب، منصة النشاطات الشبابية، الجزائر، تاريخ الاطلاع: 18 جوان 2026. وتشير المنصة إلى أن مؤسسات الشباب تتيح أنشطة علمية وثقافية وترفيهية ورياضية وتكوينية.

[2] William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 1977, pp. 237-240.

وتؤكد أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي، فرص الترقية، العدالة التنظيمية، العلاقات المهنية، طبيعة الإشراف، والتحفيز تعد من العوامل المؤثرة في نية بقاء الموظف أو مغادرته. فقد توصل برايس ومولر إلى أن نية البقاء، فرص العمل البديلة، التدريب العام، والرضا الوظيفي تعد من المحددات ذات الأثر الأكبر في تفسير دوران العاملين.[1] كما أظهرت دراسات لاحقة أن الارتباط الوظيفي أو ما يعرف بالاندماج في العمل والمؤسسة يقلل من نية المغادرة، لأن الموظف يصبح مرتبطًا بعلاقات ومكاسب ومعانٍ مهنية واجتماعية يصعب التخلي عنها.[2]

في المقابل، يمثل الاستقرار الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لسلامة الحياة التنظيمية داخل المؤسسة. فالاستقرار لا يعني فقط بقاء الموظف في منصبه من الناحية الإدارية، بل يشير إلى شعوره بالأمان المهني، ورضاه عن شروط العمل، وارتباطه بجماعة العمل، وإحساسه بالانتماء إلى المؤسسة، ورغبته في الاستمرار في أداء مهامه. كما أن الالتزام التنظيمي، وفق تصور ماير وآلن، يتكون من بعد وجداني يرتبط بالرغبة في البقاء، وبعد استمراري يرتبط بتكلفة المغادرة، وبعد معياري يرتبط بالإحساس بالواجب تجاه المؤسسة.[3]

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي داخل دار الشباب أحمد حاكمي تكتسب أهمية ميدانية، لأنها تسمح بفهم العوامل التي يمكن أن تدفع الموظفين إلى التفكير في تغيير المنصب أو ضعف الارتباط بالمؤسسة، كما تسمح بالكشف عن مستوى الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة شبانية ورياضية محلية تقوم على الاتصال اليومي بالجمهور وتقديم خدمات موجهة للشباب.

وتزداد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى أن العينة المقترحة، والمقدرة بثلاثين موظفًا/عاملًا، تسمح بإنجاز قراءة وصفية تحليلية تجمع بين الجداول البسيطة التي تكشف اتجاهات الإجابات العامة، والجداول المركبة التي تربط بين بعض الخصائص المهنية والشخصية وبين مؤشرات الدوران والاستقرار الوظيفي. وبذلك لا تكون الدراسة مجرد عرض رقمي، بل محاولة لفهم واقع تنظيمي داخل مؤسسة شبانية ورياضية من منظور سوسيولوجي.

بناءً على ما سبق، تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؟

[1] *Academy of Management* James L. Price and Charles W. Mueller, "A Causal Model of Turnover for Nurses," .565-543 pp. ,1981 ,3 Vol. 24, No. ,*Journal*

[2] is J. Sablynski and Miriam Erez, "Why People Stay: Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chr ,6 Vol. 44, No. ,*Academy of Management Journal*Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," .1121-1102 pp. ,2001

[3] nizational Commitment," Component Conceptualization of Orga-John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three .89-61 pp. ,1991 ,1 Vol. 1, No. ,*Human Resource Management Review*

ثانيًا: تساؤلات الدراسة

1. التساؤل الرئيسي

ما طبيعة العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؟

2. التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى مؤشرات دوران الموظفين لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؟
2. ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؟
3. هل تساهم ظروف العمل في ارتفاع أو انخفاض مؤشرات دوران الموظفين؟
4. هل تؤثر العلاقات المهنية والمناخ التنظيمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
5. هل يسهم ضعف التحفيز وفرص الترقية في زيادة الرغبة في تغيير المنصب أو مغادرة المؤسسة؟
6. هل توجد علاقة بين مؤشرات دوران الموظفين ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى أفراد العينة؟

ثالثًا: فرضيات الدراسة

1. الفرضية العامة

توجد علاقة عكسية بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي؛ فكلما ارتفعت مؤشرات دوران الموظفين انخفض مستوى الاستقرار الوظيفي.

2. الفرضيات الجزئية

1. ترتفع مؤشرات دوران الموظفين عندما يشعر العاملون بضعف الرضا عن ظروف العمل.
2. يساهم ضعف العلاقات المهنية والمناخ التنظيمي في انخفاض مستوى الاستقرار الوظيفي.
3. يؤدي ضعف التحفيز وفرص الترقية إلى زيادة الرغبة في تغيير المنصب أو البحث عن بدائل مهنية.
4. كلما ارتفع الشعور بالأمان المهني والانتماء للمؤسسة انخفضت نية دوران الموظفين.
5. توجد علاقة دالة بين مؤشرات دوران الموظفين ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى أفراد العينة.

رابعًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى دوران الموظفين داخل دار الشباب أحمد حاكمي.
2. الكشف عن مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
3. تحليل العلاقة بين مؤشرات دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي.

4. معرفة دور ظروف العمل والعلاقات المهنية والتحفيز في بناء الاستقرار الوظيفي.
5. إعداد محاور استبيان ميداني منسجمة مع إشكالية الدراسة وفرضياتها.
6. تقديم قراءة سوسيولوجية تنظيمية لواقع العمل داخل مؤسسة شبانية ورياضية محلية.
7. اقتراح بعض التوصيات التي تساعد على الحد من مظاهر الدوران وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

خامسًا: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع يقع عند تقاطع ميدان التربية البدنية والرياضة مع علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فهي لا تنظر إلى دار الشباب كمجرد فضاء للنشاط الرياضي والترفيهي، بل كمؤسسة اجتماعية وإدارية لها علاقات مهنية وتنظيم داخلي ومناخ عمل يؤثر في أداء العاملين واستقرارهم. كما تسهم الدراسة في توسيع الاهتمام البحثي بمؤسسات الشباب والرياضة باعتبارها فضاءات إنتاج للخدمة العمومية ومرافقة للشباب وليست فقط مرافق للنشاط البدني أو الترفيه.

2. الأهمية الميدانية:

تبرز الأهمية الميدانية في أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد مسؤولي دار الشباب أحمد حاكمي على فهم العوامل التي تدفع العاملين إلى ضعف الاندماج أو التفكير في تغيير المنصب، كما يمكن أن تفيد في تحسين ظروف العمل والاتصال الداخلي والتحفيز. وتسمح الدراسة كذلك ببناء استبيان بسيط وواضح مناسب لعينة محدودة من 30 مفردة، بما ينسجم مع متطلبات مذكرات الماستر وطبيعة الدراسة الميدانية.

سادسًا: المفاهيم الأساسية والتعاريف الإجرائية

1. دوران الموظفين:

يقصد بدوران الموظفين في الأدبيات التنظيمية انتقال العاملين من مناصبهم أو مغادرتهم للمؤسسة أو نيتهم في ذلك. ولا يقتصر المفهوم على الاستقالة الفعلية، بل يشمل كذلك النية النفسية والمهنية في ترك العمل، وهي مرحلة تسبق السلوك الفعلي للمغادرة في كثير من النماذج التفسيرية.[1]

التعريف الإجرائي: يقصد بدوران الموظفين في هذه الدراسة درجة ميل العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي إلى تغيير المنصب أو طلب التحويل أو البحث عن بدائل مهنية أو ضعف الرغبة في الاستمرار، ويقاس ذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان المرتبطة بالرغبة في المغادرة، الرضا عن العمل، البحث عن فرص أخرى، وضعف

[1].240-237 William H. Mobley, op. cit., pp.

الاندماج المهني.

2. الاستقرار الوظيفي

يقصد بالاستقرار الوظيفي شعور الموظف بالأمان المهني والرضا عن ظروف العمل والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة، مع وجود حد مقبول من الانتماء والاندماج داخل جماعة العمل. ويقترب هذا المفهوم من مفاهيم الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والارتباط بالمؤسسة.

التعريف الإجرائي: يقصد بالاستقرار الوظيفي في هذه الدراسة درجة شعور العاملين بدار الشباب أحمد حاكمي بالأمان والرضا والانتماء والرغبة في البقاء داخل المؤسسة، ويقاس من خلال فقرات الاستبيان المتعلقة بالأمان المهني، الرضا عن المنصب، العلاقات المهنية، التحفيز، وفرص الترقية.

3. دار الشباب أحمد حاكمي

هي المجال المكاني للدراسة الميدانية، وتُتعامل معها هذه الدراسة باعتبارها مؤسسة شبانية ورياضية محلية تقدم خدمات ونشاطات موجهة للشباب، وتضم عاملين وموظفين يتفاعلون داخل بناء إداري وتنظيمي له تأثير مباشر في مستوى الاستقرار الوظيفي.

التعريف الإجرائي: يقصد بدار الشباب أحمد حاكمي المؤسسة التي سيتم فيها توزيع الاستبيان على عينة قوامها 30 موظفًا/عاملًا، بهدف قياس العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي من خلال إجابات أفراد العينة.

سابعًا: متغيرات الدراسة ومؤشراتها

تعتمد الدراسة على متغيرين أساسيين: متغير مستقل يتمثل في دوران الموظفين، ومتغير تابع يتمثل في الاستقرار الوظيفي. وتُقاس العلاقة بينهما اعتمادًا على استبيان ميداني مبني على محاور واضحة.

المتغير	نوعه	المؤشرات الإجرائية
دوران الموظفين	متغير مستقل	الرغبة في تغيير المنصب، طلب التحويل، البحث عن بدائل، ضعف الاندماج، عدم الرضا
الاستقرار الوظيفي	متغير تابع	الأمان المهني، الرضا، الانتماء، العلاقات المهنية، التحفيز، الرغبة في البقاء

ثامنًا: الدراسات السابقة

تم اختيار الدراسات السابقة بناءً على قربها من موضوع دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي والرضا والالتزام التنظيمي. ولا تكمن قيمة هذه الدراسات في نقل نتائجها كما هي، بل في توظيفها لبناء الإشكالية، وصياغة الفرضيات، وتحديد أبعاد الاستبيان.

1. دراسة موبلي Mobley سنة 1977

تناولت الدراسة الروابط الوسيطة بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين، وقدمت نموذجًا يوضح أن عدم الرضا لا يؤدي مباشرة إلى ترك العمل، بل يمر عبر التفكير في المغادرة، ثم تقييم البدائل، ثم تكوين نية المغادرة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء محور دوران الموظفين، خاصة الفقرات المتعلقة بالرغبة في تغيير المنصب والبحث عن بدائل مهنية.[1]

2. دراسة برايس ومولر Price & Mueller سنة 1981

اعتمدت الدراسة على نموذج سببي لتفسير دوران العاملين في قطاع التمريض، وتوصلت إلى أن نية البقاء، فرص العمل، التدريب العام، والرضا الوظيفي من أهم المحددات المؤثرة في الدوران. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أثر الرضا وظروف العمل وفرص التكوين في الاستقرار الوظيفي.[2]

3. دراسة كوتون وتتل Cotton & Tuttle سنة 1986

قدمت هذه الدراسة مراجعة تحليلية واسعة حول العوامل المرتبطة بدوران الموظفين، وخلصت إلى أن متغيرات عديدة مثل الرضا، الأجر، الأقدمية، طبيعة العمل، والفرص الخارجية ترتبط بمستويات الدوران. وتفيد هذه الدراسة في دعم بناء الاستبيان على عدة محاور بدل الاكتفاء بمؤشر واحد للدوران.[3]

4. دراسة ماير وآلن Meyer & Allen سنة 1991

قدمت الدراسة تصورًا ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي: الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. وتفيد هذه الدراسة في فهم الاستقرار الوظيفي باعتباره ارتباطًا نفسيًا واجتماعيًا وتنظيميًا بالمؤسسة، وليس مجرد بقاء إداري في المنصب.[4]

---

[1] William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 1977, pp. 237-240.

[2] James L. Price and Charles W. Mueller, "A Causal Model of Turnover for Nurses," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, 1981, pp. 543-565.

[3] John L. Cotton and Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 1986, pp. 55-70.

[4] John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61-89.

5. دراسة ميتشل وزملائه Mitchell et al. سنة 2001

طرحت الدراسة مفهوم الاندماج أو التجذر الوظيفي، وبيّنت أن بقاء الأفراد في مؤسساتهم يرتبط بالروابط الاجتماعية والمهنية، وملاءمة العمل، والتضحيات التي قد تترتب عن المغادرة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تحليل علاقة الموظف بجماعة العمل وبيئة المؤسسة.[1]

6. دراسة غان وزملائه Gan et al. سنة 2020

تناولت الدراسة علاقة دافعية الخدمة العمومية بنية دوران الموظفين، وأظهرت أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يساهمان في تفسير انخفاض نية ترك العمل لدى موظفي القطاع العام. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها قريبة من طبيعة مؤسسة دار الشباب باعتبارها مؤسسة عمومية ذات وظيفة خدماتية واجتماعية.[2]

تاسعًا: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن دوران الموظفين ظاهرة مركبة لا يمكن تفسيرها بعامل واحد، بل تتداخل في إنتاجها عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية ومهنية. فقد ركزت بعض الدراسات على الرضا الوظيفي بوصفه مدخلًا أساسيًا لتفسير نية المغادرة، بينما ركزت دراسات أخرى على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي والعلاقات المهنية.

وتتقاطع الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اهتمامها بدور الرضا وظروف العمل والعلاقات المهنية والتحفيز في تفسير دوران الموظفين، لكنها تختلف عنها من حيث المجال الميداني، لأنها تُطبق في دار الشباب أحمد حاكمي، وهي مؤسسة شبانية ورياضية محلية ذات خصوصية اجتماعية وخدماتية. كما تختلف عنها من حيث حجم العينة، إذ تعتمد على عينة محدودة قوامها 30 مفردة، مما يجعلها أقرب إلى دراسة ميدانية وصفية تحليلية مناسبة لمستوى الماستر.

وبناءً على ذلك، ستستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء محاور الاستبيان وتحليل الجداول، مع مراعاة خصوصية المؤسسة الجزائرية وواقع العمل داخل قطاع الشباب والرياضة.

عاشرًا: التوجه المنهجي المقترح للدراسة

بما أن موضوع الدراسة يبحث في العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي، فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي التحليلي ذو الطابع الارتباطي، لأنه يسمح بوصف اتجاهات أفراد العينة وتحليل العلاقة بين المتغيرين

[1] Terence R. Mitchell et al., "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 2001, pp. 1102-1121.

[2] Kaipeng Gan et al., "Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes," *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 2020, Article 1289.

دون تدخل تجريبي في الظاهرة.

مجتمع الدراسة: العاملون بدار الشباب أحمد حاكمي.

عينة الدراسة: عينة قصدية أو مسحية مصغرة قوامها 30 موظفًا/عاملًا، حسب الإمكانات المتاحة وعدد العاملين الفعليين في المؤسسة.

أداة الدراسة: استبيان ميداني يتضمن محورًا للبيانات الشخصية والمهنية، ومحورًا لدوران الموظفين، ومحورًا لظروف العمل، ومحورًا للعلاقات المهنية والتحفيز، ومحورًا للاستقرار الوظيفي.

الأساليب الإحصائية المقترحة: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والجداول المركبة، مع إمكانية استعمال معامل ارتباط بيرسون إذا كانت طبيعة البيانات تسمح بذلك.

الفصل الأول:

دوران الحمل

تمهيد:

تُعد ظاهرة دوران العمل من المشكلات التنظيمية التي تواجه العديد من المؤسسات، لما لها من تأثير مباشر على الاستقرار الوظيفي والأداء العام. فترك العامل لمنصبه، سواء بشكل طوعي أو غير طوعي، يترتب عليه تكاليف مادية وبشرية تؤثر على توازن المؤسسة. وتتنوع أسباب دوران العمل بين عوامل تنظيمية ونفسية واقتصادية واجتماعية، من بينها ضعف الرضا الوظيفي وتزايد الضغوط المهنية. كما أن ارتفاع معدلات دوران العمل يعكس وجود خلل في بيئة العمل أو في أساليب التسيير المعتمدة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم دوران العمل، وأنواعه، ومؤشرات قياسه، إضافة إلى تحليل أسبابه وآثاره على المؤسسة والعامل.

كما يسعى الفصل إلى إبراز العلاقة بين الضغوط المهنية ودوران العمل، تمهيدًا للانتقال إلى الدراسة الميدانية وتحليل هذه العلاقة بشكل تطبيقي.

المبحث الأول: ماهية دوران العمل

يهتم هذا المبحث بتوضيح مفهوم دوران العمل وأنواعه المختلفة داخل المؤسسات. كما يعرض مؤشرات قياس دوران العمل وأهميته. ويساعد هذا العرض على فهم أبعاد الظاهرة. وتحديد مدى تأثيرها على الاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف دوران العمل

يُعد دوران العمل من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لارتباطه المباشر باستقرار العاملين داخل المؤسسة واستمرارية النشاط التنظيمي. ويشير دوران العمل إلى حركة خروج العاملين من المؤسسة ودخول عمال جدد لتعويضهم خلال فترة زمنية معينة، سواء كان هذا الخروج طوعيًا بمبادرة من العامل، أو غير طوعي نتيجة قرارات إدارية. ويُنظر إلى دوران العمل باعتباره مؤشرًا يعكس مدى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما يُستخدم لقياس فعالية سياسات التسيير المعتمدة في مجال الموارد البشرية . وقد عرّف بعض الباحثين دوران العمل على أنه نسبة العاملين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة محددة مقارنة بإجمالي عدد العاملين. ويركز هذا التعريف على البعد الكمي للظاهرة، حيث يُستخدم دوران العمل كمؤشر إحصائي يساعد الإدارة على متابعة حركة العمالة داخل المؤسسة. ويُظهر هذا المنظور أن دوران العمل لا يُعد مجرد حدث فردي، بل ظاهرة تنظيمية لها أبعاد إدارية واقتصادية تؤثر على توازن المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها[1].

ومن زاوية أخرى يُعرَّف دوران العمل على أنه سلوك تنظيمي يعكس قرار العامل بترك العمل نتيجة مجموعة من العوامل النفسية والمهنية والتنظيمية. ويركز هذا التعريف على البعد السلوكي للظاهرة، حيث يُنظر إلى دوران العمل باعتباره نتيجة لعدم الرضا الوظيفي، أو ضعف الالتزام التنظيمي، أو تزايد الضغوط المهنية. ويُبرز هذا الاتجاه أن قرار ترك العمل غالبًا ما يكون نتيجة عملية تراكمية من المشاعر والتجارب السلبية داخل بيئة العمل[2].

كما تشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن دوران العمل لا يقتصر على المغادرة الفعلية للعامل، بل يسبقه ما يُعرف بنية ترك العمل، والتي تُعد مؤشرًا مبكرًا لاحتمال حدوث الدوران. وتتمثل نية ترك العمل في تفكير العامل المستمر في مغادرة المؤسسة والبحث عن بدائل مهنية أخرى. ويُعد هذا المفهوم مهمًا في التحليل التنظيمي، لأنه يسمح للإدارة بالتدخل قبل حدوث الخروج الفعلي للعامل، مما يساهم في الحد من الخسائر البشرية والتنظيمية.وتؤكد التقارير التنظيمية أن دوران العمل يُعد من الظواهر المكلفة للمؤسسات، نظرًا لما يترتب عنه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة، مثل تكاليف التوظيف، والتكوين، وفقدان الخبرة، واضطراب سير العمل،

---

[1]– علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2014، ص 267.

[2]– حمدي أحمد، حمدي أحمد، **الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص 53.

تسعى المؤسسات إلى مراقبة هذا المؤشر والعمل على تخفيضه للحفاظ على استقرار مواردها البشرية. وفي الأدبيات الأجنبية، يُعرّف Mobley دوران العمل على أنه العملية التي يمر بها العامل منذ التفكير في ترك العمل وصولًا إلى اتخاذ قرار المغادرة الفعلية. ويركز هذا التعريف على المراحل النفسية والسلوكية التي تسبق دوران العمل، موضحًا أن هذه الظاهرة ليست حدثًا مفاجئًا، بل نتيجة سلسلة من العوامل التنظيمية والنفسية المتراكمة. ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات استخدامًا في دراسات دوران العمل[1].

وخلاصة القول، فإن دوران العمل يُعد ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد، تجمع بين الجوانب الكمية والسلوكية والنفسية. وهو مؤشر يعكس مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، كما يُستخدم لتقييم فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية. ويُعد فهم مفهوم دوران العمل خطوة أساسية لتحليل أنواعه وأسبابه وآثاره المختلفة، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطالب الموالية ضمن هذا الفصل.

المطلب الثاني: أنواع دوران العمل

يُصنَّف دوران العمل إلى عدة أنواع تختلف باختلاف طبيعة الخروج من المؤسسة والأسباب المؤدية إليه. ويساعد هذا التصنيف الإدارة على فهم طبيعة الظاهرة وتشخيصها بدقة، إذ لا يحمل كل نوع من أنواع دوران العمل نفس الدلالات التنظيمية أو نفس الآثار على المؤسسة. كما يسمح هذا التمييز بتحديد التدخلات المناسبة للحد من الدوران غير المرغوب فيه، والحفاظ على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة[2].

يُعد دوران العمل الطوعي من أكثر أنواع الدوران شيوعًا، ويحدث عندما يقرر العامل مغادرة المؤسسة بمحض إرادته، نتيجة عوامل نفسية أو مهنية أو تنظيمية. وغالبًا ما يرتبط هذا النوع بعدم الرضا الوظيفي، أو ضعف الأجور، أو غياب فرص الترقية، أو تزايد الضغوط المهنية. ويُنظر إلى دوران العمل الطوعي على أنه مؤشر خطير، لأنه يعكس فقدان المؤسسة لعناصر بشرية قد تكون كفؤة وذات خبرة، مما يؤثر على الأداء والاستقرار التنظيمي. في المقابل يتمثل دوران العمل غير الطوعي في خروج العامل من المؤسسة دون أن يكون ذلك برغبته، ويحدث عادة نتيجة قرارات إدارية مثل التسريح، أو إنهاء العقد، أو الإحالة على التقاعد. ويرتبط هذا النوع من الدوران بعوامل تنظيمية واقتصادية، كإعادة الهيكلة أو تقليص عدد العمال. وعلى الرغم من أن دوران العمل غير الطوعي لا يعكس دائمًا عدم رضا العامل، إلا أنه قد يؤثر على المناخ التنظيمي، ويخلق شعورًا بعدم الأمان الوظيفي لدى باقي العاملين. كما يُصنَّف دوران العمل إلى دوران إيجابي ودوران سلبي، وذلك حسب أثره على

---

[1] – Mobley, W. H., **Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control**, Addison-Wesley, United States, 1982., p. 14.

[2] – يوسف حسن يوسف، **الضغوط المهنية في بيئة العمل**، دار المسيرة، عمّان، 2017، ص 141

المؤسسة. فالدوران الإيجابي يحدث عندما تغادر المؤسسة عناصر ضعيفة الأداء أو غير منسجمة مع ثقافة العمل، ويتم تعويضها بعناصر أكثر كفاءة. أما الدوران السلبي، فيتمثل في مغادرة العمال الأكفاء وأصحاب الخبرة، وهو النوع الأكثر خطورة، لأنه يؤدي إلى فقدان رأس المال البشري، وارتفاع تكاليف التوظيف والتكوين، واضطراب سير العمل[1].

شكل رقم 01 : مقارنة أنواع دوران العمل في المؤسسات



المصدر: عبد الله بن ناصر الغامدي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، دار الفكر، الرياض، 2019، ص 198

ومن بين التصنيفات الشائعة أيضًا التمييز بين دوران العمل الداخلي ودوران العمل الخارجي. فدوران العمل الداخلي يتمثل في انتقال العامل من منصب إلى آخر داخل نفس المؤسسة، سواء عن طريق الترقية أو التحويل الوظيفي، ويُعد هذا النوع أقل خطورة، بل قد يكون مفيدًا إذا ساهم في تطوير مهارات العامل وتحسين أدائه. أما دوران العمل الخارجي، فيحدث عندما يغادر العامل المؤسسة نهائيًا، وهو النوع الذي يترتب عنه آثار تنظيمية واقتصادية مباشرة.وتشير بعض الدراسات إلى وجود نوع آخر يُعرف بدوران العمل الوظيفي، والذي يحدث عندما يغير العامل مهنته أو مجال عمله بالكامل، نتيجة عدم توافقه مع طبيعة الوظيفة أو متطلباتها. ويعكس هذا النوع ضعف التوجيه المهني أو سوء الاختيار الوظيفي، كما يرتبط أحيانًا بارتفاع الضغوط المهنية وعدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل[2].

[1]– عبد الله بن ناصر الغامدي، **الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**، دار الفكر، الرياض، 2019، ص 198

[2]– عبد الرحمن عيساوي، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار المسيرة، عمّان، الأردن، 2015.، ص 203.

كما يرى Robbins أن فهم أنواع دوران العمل يسمح للإدارة بتفسير الظاهرة بشكل أدق، بدل التعامل معها كمؤشر عام فقط. فارتفاع معدل الدوران قد يكون مقبولًا في بعض الحالات، بينما يكون مقلقًا في حالات أخرى، خاصة عندما يتعلق الأمر بمغادرة الكفاءات. ويؤكد هذا الطرح أن تحليل أنواع دوران العمل يُعد خطوة أساسية قبل البحث في أسبابه وآثاره التنظيمية[1].

المطلب الثالث: مؤشرات قياس العمل

تُعد مؤشرات قياس دوران العمل من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتشخيص مدى استقرار مواردها البشرية. فدوران العمل، بصفته ظاهرة تنظيمية، لا يمكن الحكم عليه أو مقارنته إلا من خلال مؤشرات كمية ونوعية تسمح بقياس حجمه واتجاهه وآثاره. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على متابعة حركة العمالة داخل المؤسسة، والكشف عن الاختلالات المرتبطة بسياسات التسيير، كما تمكّنها من اتخاذ قرارات تصحيحية تهدف إلى الحد من الدوران غير المرغوب فيه. ويُعد معدل دوران العمل من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس هذه الظاهرة، ويُحسب عادة كنسبة عدد العاملين الذين غادروا المؤسسة خلال فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة. [2]ويُستخدم هذا المؤشر لتقييم مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يشير ارتفاعه إلى وجود مشكلات تنظيمية أو نفسية أو مهنية، في حين يعكس انخفاضه استقرارًا نسبيًا في الموارد البشرية. كما يسمح هذا المعدل بإجراء مقارنات بين المؤسسات أو بين الفترات الزمنية المختلفة داخل نفس المؤسسة. ومن المؤشرات المهمة أيضًا مؤشر نية ترك العمل، والذي يُعد من المؤشرات غير المباشرة لدوران العمل. ويقيس هذا المؤشر مدى تفكير العامل في مغادرة المؤسسة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال الاستبيانات والدراسات الميدانية. وتكمن أهمية هذا المؤشر في كونه يسمح بالكشف المبكر عن احتمال حدوث دوران العمل قبل وقوعه فعليًا، مما يمنح الإدارة فرصة للتدخل ومعالجة الأسباب التي تدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل[3].

كما يُستخدم مؤشر مدة البقاء في العمل لقياس دوران العمل، حيث يعكس متوسط الفترة الزمنية التي يقضيها العامل داخل المؤسسة قبل مغادرتها. ويُعد انخفاض مدة البقاء مؤشرًا على ضعف الاستقرار الوظيفي، خاصة إذا كانت المغادرة تحدث في المراحل الأولى من التوظيف. ويساعد هذا المؤشر الإدارة على تقييم فعالية سياسات الاستقطاب والتوظيف والتكوين، والكشف عن مدى ملاءمة العامل للوظيفة المسندة إليه. ومن بين

---

[1] -Robbins, S. P., **Organizational Behavior**, Pearson Education, United States, 2016, p. 281.

[2]- خولة بن عبد الله، **الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، الجزائر، 2020، ص 55.

[3]- عبد الباسط عبد المعطي، **علم النفس المهني**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 241.

المؤشرات المعتمدة أيضًا معدل الغياب، والذي يُنظر إليه كأحد المؤشرات السلوكية المرتبطة بدوران العمل. فارتفاع معدلات الغياب قد يعكس عدم رضا العامل عن بيئة العمل أو تزايد الضغوط المهنية، وهو ما قد يمهّد لترك العمل لاحقًا. ولذلك، تعتمد العديد من المؤسسات على هذا المؤشر كإشارة تحذيرية لوجود مشكلات تنظيمية أو نفسية تستدعي التدخل.

كما تُعد تكلفة دوران العمل من المؤشرات المهمة التي تساعد على قياس الأثر الاقتصادي لهذه الظاهرة. وتشمل هذه التكلفة نفقات التوظيف، والتكوين، وفقدان الإنتاجية، واضطراب سير العمل. ويسمح هذا المؤشر للإدارة بإدراك العبء المالي الناتج عن ارتفاع دوران العمل، مما يدفعها إلى الاستثمار في تحسين ظروف العمل والحفاظ على الكفاءات بدل تحمل تكاليف متكررة لتعويض المغادرين[1].

المبحث الثاني: أسباب دوران العمل

يركز هذا المبحث على تحليل الأسباب التنظيمية والنفسية والمهنية والاقتصادية لدوران العمل. كما يوضح العوامل التي تدفع العامل إلى ترك منصبه. ويساعد ذلك على فهم الدوافع الكامنة وراء هذه الظاهرة. وبيان ارتباطها بظروف العمل.

المطلب الأول: الأسباب التنظيمية

تُعد الأسباب التنظيمية من أبرز العوامل المؤدية إلى دوران العمل داخل المؤسسات، إذ ترتبط بشكل مباشر بطريقة تسيير الموارد البشرية وأساليب التنظيم المعتمدة. فعندما تعاني المؤسسة من ضعف في التخطيط والتنظيم، أو من اختلال في توزيع المهام والمسؤوليات، يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما يدفعه إلى التفكير في مغادرة العمل. وتُظهر العديد من الدراسات أن الخلل التنظيمي يشكل بيئة خصبة لظهور عدم الرضا الوظيفي، وهو ما يمهّد لارتفاع معدلات دوران العمل. ومن أهم الأسباب التنظيمية لدوران العمل ضعف أساليب القيادة والإشراف داخل المؤسسة، حيث تؤدي القيادة التسلطية أو غير الداعمة إلى تراجع ثقة العاملين في الإدارة. كما أن غياب التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين يخلق حالة من الغموض وسوء الفهم، ويؤدي إلى شعور العامل بالتهميش وعدم التقدير. ويُعد أسلوب الإشراف من أكثر العوامل التنظيمية تأثيرًا في قرار العامل بالاستمرار أو مغادرة المؤسسة[2].

كما يُسهم غموض الدور الوظيفي وتضارب الأوامر في ارتفاع دوران العمل، حيث يجد العامل نفسه أمام مهام غير واضحة أو تعليمات متناقضة من عدة مسؤولين. ويؤدي هذا الوضع إلى شعور دائم بالقلق والخوف من

[1]– سمير بن عيسى، دوران العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2019، ص 63

[2]– بن عيسى عبد القادر، الرضا الوظيفي وعلاقته بدوران العمل، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 56.

الخطأ، إضافة إلى فقدان الإحساس بالاستقرار المهني. وتزداد حدة هذا العامل في المؤسسات التي تفتقر إلى توصيف دقيق للوظائف وهيكل تنظيمي واضح.ويُعد ضعف نظم التحفيز والتقييم من الأسباب التنظيمية المهمة لدوران العمل، حيث يؤدي غياب العدالة في الأجور أو في فرص الترقية إلى شعور العامل بالإحباط وعدم الإنصاف. كما أن عدم وضوح معايير تقييم الأداء يجعل العامل غير مدرك لمدى تقدير جهوده داخل المؤسسة. ويؤدي هذا الوضع إلى تراجع الالتزام التنظيمي، وزيادة الرغبة في البحث عن فرص عمل بديلة توفر اعترافًا أفضل بالجهد المبذول[1].

ومن بين الأسباب التنظيمية أيضًا ضعف فرص التكوين والتطوير المهني داخل المؤسسة، حيث يشعر العامل بأن مساره الوظيفي محدود ولا يتيح له تنمية مهاراته أو تحسين وضعه المهني. ويُعد غياب برامج التكوين والترقية مؤشرًا على ضعف اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية. ويؤدي هذا الشعور إلى انخفاض الدافعية وزيادة احتمالية ترك العمل، خاصة لدى العمال ذوي الطموح المهني.

كما تؤثر السياسات التنظيمية غير المرنة في رفع معدلات دوران العمل، خاصة تلك المتعلقة بساعات العمل، والإجازات، والتوفيق بين الحياة المهنية والشخصية. فغياب المرونة التنظيمية يزيد من شعور العامل بالضغط وعدم التوازن، مما يدفعه إلى البحث عن مؤسسات توفر ظروف عمل أكثر ملاءمة. ويُظهر هذا العامل أهمية تبني سياسات تنظيمية تراعي احتياجات العاملين المختلفة. كما يؤكد Mobley أن الأسباب التنظيمية تُعد من أكثر العوامل القابلة للتحكم في ظاهرة دوران العمل، لأن الإدارة تستطيع التدخل لمعالجتها من خلال تحسين ظروف العمل وأساليب التسيير. ويرى أن تجاهل هذه الأسباب يؤدي إلى استمرار فقدان الكفاءات البشرية، حتى في حال توفر مزايا مادية جيدة[2].

المطلب الثاني: الأسباب النفسية والمهنية

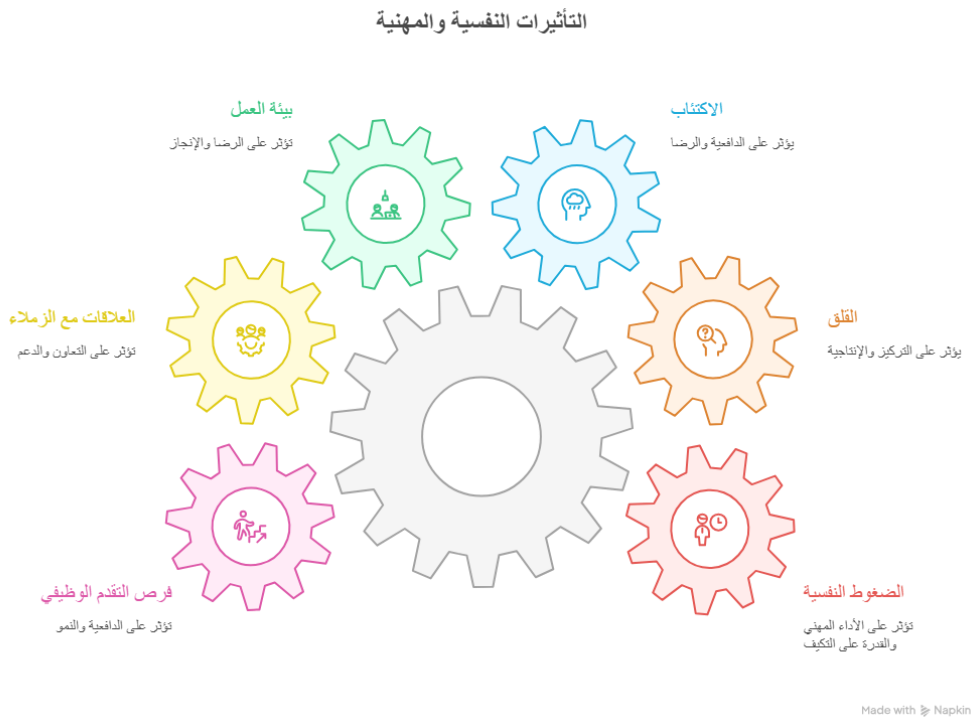
تُعد الأسباب النفسية والمهنية من العوامل الجوهرية المؤدية إلى دوران العمل، نظرًا لارتباطها المباشر بالحالة النفسية للعامل وبمدى توافقه مع متطلبات الوظيفة. فالعامل لا يتخذ قرار ترك العمل بشكل مفاجئ، بل يكون ذلك نتيجة تراكم مشاعر نفسية سلبية مثل التوتر، والإحباط، وعدم الارتياح داخل بيئة العمل. وعندما تستمر هذه المشاعر دون معالجة، تتحول إلى دافع قوي يدفع العامل إلى التفكير في مغادرة المؤسسة بحثًا عن ظروف مهنية أكثر ملاءمة.ويُعد انخفاض الرضا الوظيفي من أبرز الأسباب النفسية لدوران العمل، حيث يشعر العامل بعدم الرضا عندما لا تتوافق طبيعة العمل مع توقعاته أو حاجاته النفسية والمهنية. ويتجلى هذا الانخفاض في

[1]– فاطمة الزهراء قادري، **إدارة الضغوط المهنية داخل المؤسسات العمومية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص 90.

[2] –Mobley, W. H., LBID, p. 58.

الشعور بالملل، أو عدم التقدير، أو فقدان الحافز نحو العمل. ويؤدي ضعف الرضا الوظيفي إلى تراجع الدافعية والانتماء للمؤسسة، مما يجعل قرار ترك العمل خيارًا محتملًا لدى العامل، خاصة إذا توفرت له بدائل مهنية أخرى . كما تُعد الضغوط المهنية من أهم الأسباب النفسية المؤدية إلى دوران العمل، حيث يؤدي التعرض المستمر للتوتر والإجهاد النفسي إلى استنزاف طاقة العامل النفسية. ومع مرور الوقت، يشعر العامل بعدم قدرته على الاستمرار في نفس الظروف، خاصة في غياب الدعم النفسي أو التقدير الإداري. وتُظهر العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الضغوط المهنية يرتبط بزيادة نية ترك العمل، باعتبارها وسيلة للهروب من بيئة العمل المجهدة. ومن الأسباب النفسية المهمة أيضًا ضعف الالتزام التنظيمي، حيث يقل ارتباط العامل بالمؤسسة وأهدافها وقيمها. ويظهر هذا الضعف في الالتزام عندما يشعر العامل بأن المؤسسة لا تهتم بمصالحه أو لا توفر له الدعم الكافي. ومع تراجع الالتزام التنظيمي، يصبح العامل أقل حرصًا على الاستمرار في العمل، وأكثر استعدادًا لمغادرة المؤسسة عند أول فرصة متاحة[1].

شكل رقم 02 : التأثيرات النفسية والمهنية



المصدر: سليماني فاطمة، المرجع السابق، ص 84.

أما من الناحية المهنية، فيُعد عدم التوافق بين العامل وطبيعة الوظيفة من الأسباب الرئيسية لدوران العمل. فقد يُكلَّف العامل بمهام لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميوله المهنية، مما يولد لديه شعورًا بعدم الكفاءة أو عدم

[1]– سليماني فاطمة، **الضغوط المهنية في المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2019، ص 84.

الرضا. ويؤدي هذا التباين إلى ضعف الأداء وزيادة التوتر، وقد يدفع العامل إلى البحث عن وظيفة تتلاءم أكثر مع قدراته وطموحاته المهنية.

كما يُسهم ضعف فرص التطور والترقي المهني في ارتفاع دوران العمل، خاصة لدى العاملين ذوي الطموح المهني. فعندما يشعر العامل بأن مساره الوظيفي مسدود ولا يوفر له آفاقًا مستقبلية، تتراجع رغبته في الاستمرار داخل المؤسسة. ويُعد غياب التكوين المستمر وعدم وضوح المسار المهني من العوامل التي تعزز هذا الشعور، وتدفع العامل إلى البحث عن فرص مهنية أفضل خارج المؤسسة[1].

المطلب الثالث: الأسباب الاقتصادية والإجتماعية

تُعد الأسباب الاقتصادية والاجتماعية من العوامل المؤثرة بقوة في ظاهرة دوران العمل، إذ ترتبط مباشرة بالظروف المعيشية للعامل وبسياقه الاجتماعي خارج المؤسسة. فالعامل لا ينفصل عن محيطه الاقتصادي والاجتماعي، وتؤثر التغيرات في مستوى الدخل وتكاليف المعيشة والاستقرار الأسري على قراراته المهنية. وعندما يعجز العمل الحالي عن تلبية المتطلبات الأساسية للحياة الكريمة، تتزايد احتمالية بحث العامل عن بدائل مهنية أخرى تحقق له استقرارًا اقتصاديًا واجتماعيًا أفضل. ويُعد مستوى الأجور من أبرز الأسباب الاقتصادية المؤدية إلى دوران العمل، حيث يشعر العامل بعدم الرضا عندما لا يتناسب الأجر مع الجهد المبذول أو مع تكاليف المعيشة المتزايدة. ويزداد هذا الشعور في ظل وجود فروق واضحة في الأجور بين المؤسسات أو بين العاملين داخل نفس المؤسسة. ويؤدي ضعف الأجر إلى تراجع القدرة الشرائية للعامل، مما يدفعه إلى البحث عن فرص عمل توفر دخلًا أفضل يضمن له الاستقرار المالي[2].

كما تُسهم الحوافز والمكافآت في التأثير على قرار العامل بالاستمرار أو ترك العمل، إذ يؤدي غياب الحوافز أو عدم انتظامها إلى شعور العامل بعدم التقدير الاقتصادي لجهوده. وتُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي لا تعتمد سياسات تحفيزية عادلة تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل. ويُعد التحفيز المادي أحد الوسائل الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي والحد من النزعة إلى ترك العمل. ومن بين الأسباب الاقتصادية أيضًا عدم الاستقرار الوظيفي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد عقود عمل مؤقتة أو غير مستقرة. فغياب الضمانات الوظيفية يولد لدى العامل شعورًا بعدم الأمان، ويجعله أكثر استعدادًا لمغادرة المؤسسة عند أول فرصة متاحة. ويُعد

[1] عبد الباسط عبد المعطي، المرجع السابق، ص 247.

[2] نادية بوخاري، **أثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل، مذكرة ماستر**، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021، ص 44.

الاستقرار الوظيفي عاملًا حاسمًا في تقليل دوران العمل، لأنه يمنح العامل ثقة أكبر في مستقبله المهني داخل المؤسسة[1].

أما من الناحية الاجتماعية فتُعد الظروف الأسرية والاجتماعية من العوامل المؤثرة في دوران العمل، حيث قد يضطر العامل إلى ترك عمله بسبب متطلبات الأسرة، أو الانتقال الجغرافي، أو عدم التوافق بين ساعات العمل والحياة الأسرية. كما أن ضعف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة يؤدي إلى ضغوط اجتماعية تؤثر على استقرار العامل، وتدفعه إلى البحث عن وظيفة تتلاءم أكثر مع التزاماته الأسرية.

وتؤثر البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة كذلك على دوران العمل، حيث يشعر العامل بعدم الارتياح في حال غياب العلاقات الاجتماعية الإيجابية أو ضعف روح الجماعة. فالمناخ الاجتماعي المتوتر، القائم على الصراع أو التمييز، يُضعف شعور الانتماء ويزيد من الرغبة في ترك العمل. ويُظهر هذا العامل أهمية العلاقات الاجتماعية السليمة في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. وتشير التقارير الدولية إلى أن الأوضاع الاقتصادية العامة، مثل البطالة أو الأزمات الاقتصادية، تؤثر بدورها على معدلات دوران العمل. ففي فترات النمو الاقتصادي، تزداد فرص العمل، مما يسهل انتقال العمال بين المؤسسات بحثًا عن ظروف أفضل. أما في فترات الركود، فقد ينخفض الدوران نتيجة قلة البدائل المتاحة. ويبرز هذا الطرح أن دوران العمل يتأثر بعوامل اقتصادية كلية تتجاوز حدود المؤسسة[2].

المبحث الثالث: أثار دوران العمل

يتناول هذا المبحث الآثار المترتبة عن دوران العمل على المؤسسة والعامل. كما يبرز انعكاساته على الأداء التنظيمي والاستقرار الوظيفي. ويساعد هذا التحليل على إدراك خطورة الظاهرة. وأهمية الحد منها.

المطلب الأول: أثار دوران العمل على المؤسسة

يُعد دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تترك آثارًا مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة، إذ يؤثر على استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها. فعندما تشهد المؤسسة معدلات مرتفعة من دوران العمل، فإن ذلك يعكس وجود اختلالات في تسيير الموارد البشرية أو في بيئة العمل الداخلية. وتتمثل أولى هذه الآثار في فقدان الاستقرار التنظيمي، حيث تصبح المؤسسة في حالة تغيير مستمر في تركيبتها البشرية، مما يعيق التخطيط طويل المدى ويؤثر على استمرارية العمل.ومن أبرز الآثار السلبية لدوران العمل على المؤسسة ارتفاع التكاليف التنظيمية والمالية، إذ يتطلب تعويض العمال المغادرين نفقات إضافية تتعلق بعمليات التوظيف، والانتقاء، والتكوين،

[1]- فاطمة الزهراء قادري، المرجع السابق، ص 90.

[2]- نادية بوخاري، المرجع السابق، ص 44.

والتأهيل. كما تتحمل المؤسسة تكاليف غير مباشرة ناتجة عن انخفاض الإنتاجية خلال فترات شغور المناصب أو خلال فترة تأقلم العمال الجدد. ويؤدي تكرار هذه العمليات إلى استنزاف موارد المؤسسة المالية، خاصة في حال ارتفاع معدل الدوران[1].

كما يؤثر دوران العمل على مستوى الأداء العام للمؤسسة، حيث يؤدي فقدان العمال ذوي الخبرة والكفاءة إلى تراجع جودة العمل المنجز. فالعمال الجدد يحتاجون إلى فترة زمنية لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة، وهو ما ينعكس سلبًا على سرعة الإنجاز ودقة الأداء. ويزداد هذا الأثر في المؤسسات التي تعتمد على الخبرة المتراكمة والعمل الجماعي، حيث يؤدي خروج عنصر واحد إلى إرباك سير العمل داخل الفريق.ومن الآثار التنظيمية المهمة لدوران العمل أيضًا ضعف المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، إذ يؤدي تكرار مغادرة العمال إلى خلق حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى العاملين الباقين. فقد يشعر هؤلاء بعدم الأمان الوظيفي، أو يتولد لديهم انطباع سلبي عن المؤسسة، مما يضعف ثقتهم بالإدارة. ويؤثر هذا الوضع على العلاقات المهنية وروح التعاون، ويزيد من حدة التوتر داخل بيئة العمل[2].

كما يسهم دوران العمل في إضعاف ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية، خاصة عندما يغادرها عدد كبير من العمال في فترات متقاربة. فالعاملون ذوو الخبرة يلعبون دورًا مهمًا في نقل ثقافة المؤسسة وقيمها إلى العمال الجدد، وعند فقدانهم تتأثر عملية الاندماج التنظيمي. ويؤدي هذا الوضع إلى ضعف الانتماء المؤسسي، وصعوبة بناء هوية تنظيمية مستقرة داخل المؤسسة. وتشير التقارير والدراسات الحديثة إلى أن ارتفاع دوران العمل يؤثر سلبًا على صورة المؤسسة وسمعتها في سوق العمل. فالمؤسسات التي تُعرف بارتفاع معدلات دوران العمل قد تُصنف كبيئات عمل غير مستقرة، مما يصعّب عليها استقطاب الكفاءات مستقبلاً. ويُعد هذا الأثر من الآثار بعيدة المدى التي قد تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها[3].

المطلب الثاني: أثار دوران العمل على العامل

يترك دوران العمل آثارًا متعددة على العامل، تمتد من الجوانب النفسية إلى المهنية والاجتماعية. فانتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى قد يضعه في حالة من عدم الاستقرار، خاصة إذا تكرر هذا الانتقال في فترات زمنية قصيرة. ويؤثر هذا الوضع على شعوره بالأمان الوظيفي، ويزيد من مستوى القلق المرتبط بالمستقبل المهني، خصوصًا في ظل المنافسة المتزايدة في سوق العمل. كما قد يشعر العامل بعدم الثقة في قدرته على الاستقرار داخل

[1]– محمد حسن غانم، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.، ص 354.

[2]– حمدي أحمد، المرجع السابق، ص 75.

[3] -Meyer, J. P., & Allen, N. J., Commitment in the Workplace, Sage Publications, USA, 1997, pp. 67

مؤسسة واحدة على المدى الطويل. ومن الآثار النفسية المهمة لدوران العمل على العامل الشعور بالتوتر والضغط النفسي الناتج عن التكيف مع بيئة عمل جديدة. فالعامل مطالب في كل مرة بإعادة الاندماج في محيط مهني جديد، وبناء علاقات مهنية جديدة، وفهم ثقافة تنظيمية مختلفة. وقد يؤدي تكرار هذه العملية إلى إرهاق نفسي وانخفاض الثقة بالنفس، خاصة إذا لم يحقق العامل توقعاته المهنية في المؤسسة الجديدة[1].

كما يؤثر دوران العمل على المسار المهني للعامل، حيث قد يؤدي إلى انقطاع في الخبرة أو عدم تراكمها بشكل متوازن. فالتنقل المتكرر بين الوظائف قد يحول دون اكتساب خبرة عميقة في مجال معين، مما يضعف فرص الترقية والتطور المهني على المدى البعيد. وفي بعض الحالات، قد يُنظر إلى العامل كثير التنقل على أنه غير مستقر مهنيًا، مما يؤثر على صورته المهنية لدى أرباب العمل.ومن الناحية الاجتماعية قد ينعكس دوران العمل سلبًا على العلاقات الاجتماعية للعامل داخل المؤسسة، حيث يصعب عليه بناء علاقات مهنية مستقرة في ظل التنقل المستمر. كما قد يتأثر توازنه بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، خاصة إذا كان الانتقال الوظيفي مصحوبًا بتغيرات جغرافية أو زمنية. ويؤدي هذا الوضع إلى ضغوط اجتماعية قد تزيد من عدم الرضا والاستقرار النفسي[2].

المطلب الثالث: أثار دوران العمل على الأداء التنظيمي

الموارد البشرية وتناسق العمل الجماعي. فعندما ترتفع معدلات دوران العمل، تتأثر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، نتيجة فقدان الخبرات وتكرار عمليات التعويض والتكوين. ويؤدي هذا الوضع إلى اختلال في سير العمليات التنظيمية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التنسيق المستمر بين فرق العمل.ومن أبرز آثار دوران العمل على الأداء التنظيمي انخفاض الإنتاجية، حيث يحتاج العمال الجدد إلى فترة زمنية للتأقلم واكتساب المهارات اللازمة. وخلال هذه الفترة، ينخفض مستوى الإنجاز مقارنة بالعمال ذوي الخبرة. كما يؤدي خروج العمال الأكفاء إلى فقدان المعرفة التنظيمية المتراكمة، مما ينعكس سلبًا على جودة الأداء وسرعة تنفيذ المهام[3].

كما يسهم دوران العمل في زيادة الأعباء على العاملين المتبقين داخل المؤسسة، حيث يُطلب منهم تعويض النقص في اليد العاملة. ويؤدي ذلك إلى ارتفاع عبء العمل وزيادة الضغوط المهنية، مما قد ينعكس سلبًا على أدائهم ويزيد من احتمال تعرضهم للإجهاد. ويُعد هذا الوضع عاملًا مساعدًا على خلق حلقة مفرغة من دوران العمل داخل المؤسسة.

---

[1]- عبد الرحمن عيساوي، المرجع السابق، ص 238.

[2] -Lazarus, R. S., & Folkman, S., Stress, Appraisal, and Coping, Springer, USA, 1984, pp. 150

[3]- محمد حسن غانم، المرجع السابق، ص 364.

المبحث الرابع: العلاقة بين الضغوط المهنية ودوران العمل

يهدف هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين الضغوط المهنية ودوران العمل داخل المؤسسات. كما يركز على تأثير الضغوط على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقرار ترك العمل. ويساعد ذلك على الربط بين متغيرات الدراسة. وتمهيد الانتقال إلى الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تأثير الضغوط على الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات النفسية والتنظيمية التي تعكس مدى تقبل العامل لعمله وبيئته المهنية، ويتأثر هذا الرضا بشكل مباشر بمستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها داخل المؤسسة. فعندما تزداد متطلبات العمل وتتجاوز قدرات العامل أو إمكانياته، يبدأ الشعور بعدم الارتياح وعدم التوازن، مما ينعكس سلبًا على رضاه الوظيفي. وتُظهر الدراسات أن الضغوط المهنية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل والمؤسسة.وتؤدي الضغوط المهنية المرتفعة إلى تراجع الرضا الوظيفي نتيجة الشعور المستمر بالتوتر والإجهاد النفسي. فالعامل الذي يعاني من عبء عمل زائد، أو ضغط الوقت، أو غموض الدور الوظيفي، يجد صعوبة في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرته على الإنجاز. ومع مرور الوقت، يتحول هذا الشعور إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا، خاصة إذا غاب الدعم الإداري أو التقدير المهني، مما يؤثر على اتجاهات العامل نحو عمله[1].

كما يؤثر أسلوب القيادة والإشراف في العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي، حيث تؤدي القيادة التسلطية أو غير الداعمة إلى زيادة حدة الضغوط،. ويُبرز ذلك الدور الوسيط للإدارة في هذه العلاقة.وتشير العديد من الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الضغوط المهنية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يؤدي ارتفاع الضغوط إلى انخفاض الرضا. ويظهر هذا الانخفاض في شكل ضعف الحافز نحو العمل، وتراجع الشعور بالانتماء للمؤسسة، وزيادة الشكاوى المهنية. ويُعد هذا الوضع مؤشرًا على وجود خلل في بيئة العمل يستدعي التدخل الإداري لمعالجته قبل تفاقم آثاره[2].

كما يؤكد Luthans أن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الأجور أو الحوافز، بل يتطلب أيضًا بيئة عمل متوازنة نفسيًا ومهنيًا. ويرى أن الحد من الضغوط المهنية يمثل شرطًا أساسيًا للحفاظ على مستوى

[1]– يوسف حسن يوسف، **إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2019، ص 133.

[2]– بن عيسى عبد القادر، المرجع السابق، ص 68.

مقبول من الرضا الوظيفي، خاصة في المهن التي تتسم بارتفاع متطلبات الأداء والمسؤولية. ويبرز هذا الطرح أهمية معالجة الضغوط كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي[1].

وخلاصة القول، فإن الضغوط المهنية تؤثر بشكل مباشر وسلبي على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يؤدي ارتفاعها إلى تراجع الشعور بالارتياح والانتماء والدافعية نحو العمل. وتمثل هذه العلاقة أحد المحاور الأساسية لفهم سلوك العامل داخل المؤسسة، كما تمهّد لدراسة تأثير الضغوط المهنية على الالتزام التنظيمي وقرار ترك العمل في المطالب الموالية.

المطلب الثاني: العلاقة الضغوط بالالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس درجة ارتباط العامل بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها والاستمرار في العمل بها. ويتأثر هذا الالتزام بعدة عوامل نفسية وتنظيمية، من بينها مستوى الضغوط المهنية داخل بيئة العمل. فكلما زادت الضغوط التي يتعرض لها العامل دون وجود دعم تنظيمي مناسب، تراجع شعوره بالانتماء للمؤسسة، وضعفت رغبته في الاستمرار والمشاركة الإيجابية في أنشطتها. وتؤدي الضغوط المهنية المرتفعة إلى إضعاف الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر على الحالة النفسية للعامل. فالشعور المستمر بالتوتر والإجهاد وعدم التقدير يولد لدى العامل إحساسًا بعدم العدالة التنظيمية، ويقلل من ثقته بالإدارة. ومع مرور الوقت، يتحول هذا الإحساس إلى فتور في العلاقة بين العامل والمؤسسة، مما ينعكس في ضعف الالتزام بالقوانين والتعليمات، وتراجع الرغبة في بذل جهود إضافية خارج نطاق المهام الرسمية[2].

كما تؤثر طبيعة مصادر الضغوط المهنية في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تُعد الضغوط الناتجة عن أساليب القيادة، وغموض الدور، وتضارب الأوامر، من أكثر العوامل تأثيرًا على علاقة العامل بالمؤسسة. فالعامل الذي يشعر بعدم وضوح مهامه أو بتناقض التعليمات يفقد الإحساس بالاستقرار التنظيمي، وهو ما يضعف ارتباطه النفسي بالمؤسسة ويقلل من التزامه تجاهها. ويزداد هذا التأثير في المؤسسات التي تفتقر إلى قنوات تواصل فعالة ودعم إداري مستمر.وتشير الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الضغوط المهنية ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث يؤدي ارتفاع الضغوط إلى انخفاض الالتزام. ويظهر هذا الانخفاض في شكل ضعف الولاء للمؤسسة، وتراجع الاهتمام بأهدافها، وزيادة السلوكيات السلبية مثل اللامبالاة أو التغيب عن

[1] –Luthans, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, United States, 2015, p. 301.

[2] – حمدي عبد الله الزهراني، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار الفكر، عمّان، الأردن، 2018، ص 210.

العمل. ويُعد ضعف الالتزام التنظيمي من المؤشرات المبكرة التي تنذر بإمكانية حدوث دوران العمل داخل المؤسسة[1].

كما تؤثر الضغوط المهنية على أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة، سواء الالتزام العاطفي أو الاستمراري أو المعياري. فالضغوط المرتفعة تقلل من الالتزام العاطفي المرتبط بالمشاعر الإيجابية نحو المؤسسة، كما قد تضعف الالتزام الاستمراري عندما يشعر العامل بأن كلفة البقاء في المؤسسة أصبحت أعلى من كلفة مغادرتها. ويؤدي ذلك إلى تراجع الالتزام المعياري القائم على الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة.

المطلب الثالث: العلاقة الضغوط بترك العمل

تُعد ظاهرة ترك العمل من النتائج السلوكية والتنظيمية المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمستوى الضغوط المهنية داخل المؤسسة. فالعامل الذي يتعرض لضغوط مستمرة دون وجود آليات فعّالة للتخفيف منها، يبدأ تدريجيًا في تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقد يتطور هذا الوضع إلى التفكير الجدي في مغادرة المؤسسة. وتُظهر الأدبيات أن ترك العمل لا يحدث بشكل فجائي، بل يمر عبر مراحل نفسية تبدأ بعدم الرضا، ثم ضعف الالتزام، وصولًا إلى نية ترك العمل، ثم المغادرة الفعلية[2].

وتؤدي الضغوط المهنية المرتفعة إلى زيادة نية ترك العمل نتيجة الشعور المستمر بالتوتر والإجهاد وعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات العامل. فكلما شعر العامل بأن بيئة العمل أصبحت مصدرًا للضغط النفسي بدل أن تكون مجالًا لتحقيق الذات، تراجعت رغبته في الاستمرار. ويزداد هذا التأثير في الحالات التي تغيب فيها العدالة التنظيمية أو الدعم الإداري، حيث يرى العامل أن مغادرة العمل تمثل حلًا لتخفيف الضغط واستعادة التوازن النفسي.

كما تُسهم طبيعة مصادر الضغوط المهنية في تحديد مستوى نية ترك العمل، حيث تُعد الضغوط الناتجة عن عبء العمل الزائد، وضيق الوقت، وغموض الدور، وأساليب القيادة غير الداعمة، من أكثر العوامل دفعًا للعامل نحو التفكير في ترك العمل. فالعامل الذي يشعر بالعجز عن تلبية متطلبات العمل، أو بعدم التقدير، قد يلجأ إلى ترك المؤسسة كوسيلة للهروب من بيئة عمل غير ملائمة نفسيًا ومهنيًا.وتشير الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الضغوط المهنية ونية ترك العمل، حيث يؤدي ارتفاع الضغوط إلى زيادة احتمالية مغادرة العامل للمؤسسة. ويظهر هذا الارتباط بشكل واضح في المؤسسات التي تعاني من ضعف سياسات إدارة

[1]– بن عيسى عبد القادر، المرجع السابق، ص 74.

[2]– خولة بن عبد الله، **الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، الجزائر، 2020، ص 60.

الضغوط، أو من مناخ تنظيمي متوتر. وتُعد نية ترك العمل مؤشرًا مبكرًا لدوران العمل، مما يجعلها متغيرًا مهمًا في التحليل التنظيمي[1].

كما تؤثر الضغوط المهنية على قرار ترك العمل من خلال انعكاساتها على الصحة النفسية والجسدية للعامل. فالتعرض المستمر للإجهاد والقلق قد يؤدي إلى أعراض صحية، مثل الأرق والإرهاق المزمن، مما يجعل الاستمرار في نفس بيئة العمل أمرًا صعبًا. وفي هذه الحالة، يرى العامل أن ترك العمل يمثل ضرورة للحفاظ على صحته وتوازنه النفسي، خاصة في غياب تدخل إداري لمعالجة مصادر الضغط.

وفي الأدبيات الأجنبية، يشير Mobley إلى أن الضغوط المهنية تُعد من العوامل الأساسية في نموذج ترك العمل، حيث تساهم في تكوين نية المغادرة من خلال تأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويؤكد أن العامل يمر بسلسلة من التقييمات النفسية قبل اتخاذ قرار ترك العمل، يكون الضغط المهني أحد محركاتها الرئيسة. ويُبرز هذا النموذج أهمية التدخل المبكر للحد من الضغوط قبل الوصول إلى مرحلة المغادرة الفعلية[2].

[1]– حمدي عبد الله الزهراني، المرجع السابق، ص 210

[2] –Mobley, LBID, p. 102.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لدوران العمل والعلاقة التي تربطه بالضغوط المهنية داخل المؤسسة، حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم دوران العمل وبيان أهميته باعتباره مؤشرًا يعكس مستوى الاستقرار الوظيفي وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية. كما تم عرض أنواع دوران العمل المختلفة، سواء الطوعي أو غير الطوعي، الإيجابي أو السلبي، إضافة إلى توضيح مؤشرات قياسه التي تساعد الإدارة على تشخيص حجم الظاهرة وتحليلها بدقة.

كما ركز الفصل على أسباب دوران العمل، حيث تم تقسيمها إلى أسباب تنظيمية، نفسية ومهنية، وأسباب اقتصادية واجتماعية. وقد بين التحليل أن ضعف أساليب القيادة، غموض الدور، نقص التحفيز، انخفاض الرضا الوظيفي، الضغوط المهنية، إضافة إلى ضعف الأجور وعدم الاستقرار الوظيفي، كلها عوامل تسهم في ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات.

وتناول الفصل أيضًا آثار دوران العمل، سواء على المؤسسة من حيث ارتفاع التكاليف، تراجع الأداء، وضعف المناخ التنظيمي، أو على العامل من حيث عدم الاستقرار النفسي والمهني وتأثر مساره الوظيفي، إضافة إلى انعكاساته السلبية على الأداء التنظيمي بصفة عامة. كما تم إبراز العلاقة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وترك العمل، حيث أظهر التحليل أن ارتفاع الضغوط يؤدي إلى انخفاض الرضا والالتزام، وزيادة نية ترك العمل.

الفصل الثاني:

الاستقرار الوظيفي

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع العمل حالياً، ونحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد لفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقرار الوظيفي

"يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققاً فيها ويتمتع به جميع موظفيها.[1]

وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية. وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في مؤسسة مكان العمل، وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، بالإضافة للمناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم ببعض من جهة، وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى؛ فكلما أحس العمال بعدالة الإدارة وملائمة ظروف العمل، كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم وتحقق ذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام.[2]

المطلب الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة

أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي

يُعرف الاستقرار في اللغة أنه" :ثبوت الشيء في مكانه"، ويأتي معنى الاستقرار مضافاً للدلالة على استمرار حالة صحية معينة، كـ (الاستقرار الاقتصادي، والاستقرار السياسي، والاستقرار الاجتماعي).

في حين اهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار الوظيفي، وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحوافزه، ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة، ويمكن ذكرها كالآتي:

- **التعريف الأول** : الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل.
- **التعريف الثاني** :كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وهو كذلك: "ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار".

---

[1] – خلاص مراد، "**الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر، ص 11.

[2] – الوذاني حجاج، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي**"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2015/2014، ص 75.

كما عرّفه إلتون مايو (Elton Mayo) على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله، والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته".[1]

وبتحديد معاني الاستقرار في العمل، تتلاقى التعاريف في أنه: "ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحريته وأمنه الصناعي وترقيته".[2]

ويُعرف أيضاً بأنه: "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم المتواجدين به، وتمثيلهم لأهدافه، وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم، واعتقادهم في أن عضويتهم تشكل مستقبلاً مهنياً لهم".

ويعبر عنه كانون (Cannon) بمصطلح "التوازن"، ويعني به: توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة (كفاءة).

أما ب. التون (P. Elton) فيُعرف الاستقرار على أنه: "ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد".

والاستقرار يعتبر أيضاً: "درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، وعملهم على تحقيق أهداف المنظمة، وإلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم، واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجر وترقية في وظيفتهم".

ثانياً: المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة **بالاستقرار** الوظيفي ومنها: الارتياح والأمان، الولاء والانتماء، والروح المعنوية، وفيما يلي توضيحها: [3]

1- الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

يُعد **الاستقرار والرضا في العمل** من أكثر المفاهيم (انتشاراً) في علم النفس الصناعي والتنظيمي، وهو عموماً حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي؛ نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم، مما ينعكس على الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

---

[1] – جبالي فاتح، **"الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2015/2014، ص 22.

[2] – الوذاني حجاج، **المرجع السابق**، ص 77.

[3] – بن منصور رفيقة، **"الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2014/2013، ص 71.

فيعرّف "**دنيس** (**Denis**) "الرضا الوظيفي على أنه" :**ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، أي العامل نفسه، وهو بذلك نتيجة للتكيف مع العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وتصورات وسلوكيات العامل.**"

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه، وقدرته واستعداده وطموحه، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمأنينة لتحقيق التوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته.[1]

2- الشعور بالولاء والانتماء:

يشير الولاء إلى الخضوع (أو الالتزام) المصحوب بالوفاء، وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة. ويرتبط الشعور بالانتماء بعدة عوامل منها:

- مدى توافق أهداف (العامل) مع أهداف المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم.
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين.

وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة؛ فلا بد من العدل في **معاملاتهم**، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في المسؤولية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين **رؤسائهم** عن طريق التعاون والمنافسة.[2]

3- الروح المعنوية:

تشير الروح المعنوية إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم، وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به؛ حيث يصف مصطلح الروح المعنوية شعوراً متصلاً ومتعمقاً بالرغبة والحماس.

ويرى **كورت ليفين** (**Kurt Lewin**) أن أهداف الجماعة تُشبع بدرجة عالية لتمكين النماذج الخاصة بالجماعة، وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي **لتفاعل** جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وترتبط الروح المعنوية العالية **بالرضا الوظيفي**، وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر به شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة. ومن وجهة نظر أخرى، هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه. ومن مظاهر الروح المعنوية نذكر:

---

[1] - بن منصور رفيقة، **المرجع السابق**، ص 76.

[2] - جبلي فاتح، المرجع السابق، 75.

• **شيوع الشعور بالانتماء من أعضاء الجماعة** :وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، وتزيد من شعوره **بالأمن** وثقته بنفسه؛ وذلك لوجود **أهداف** مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

4- دوران العمل:

ورد مفهوم **دوران العمل** بمصطلح "التسرب الوظيفي" أو تحت مصطلح "ترك العمل أو الخدمة"، ويقصد به:"**خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء خدمتهم، أو العجز، أو الوفاة، أو الاستقالة، أو النقل**" .وتعود أسباب الدوران في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب الإدارة، (أو لعدم الرضا عن ظروف العمل والأجور).

المنظمة، أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجاتهم[1].

وتكمن علاقة دوران العمل بالاستقرار الوظيفي في الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل والتي من الممكن تفاديها من طرف الإدارة للحفاظ على العاملين بتأمين بيئة عمل مواتية، وإعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها، وتعزيز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوّض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العامل والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى. ويجب تحديد معدل معيّن لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع، وقد يكون هذا الحد ضرورياً وإيجابياً للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة لتكون أكثر قدرة على التطور والإبداع وأكثر استقراراً.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين، وهناك تقسيمان لهذه العوامل:

أ- التقسيم الأول: وقُسّمت فيه إلى ثلاثة عوامل مهمة وهي:

1. **العوامل الشخصية** :وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة (الأقدمية)، والمستوى الثقافي، فضلاً عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

[1] – عائض بن شافي الأكلبي، **"أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"**، دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017، ص 72.

[2] – عائض بن شافي الأكلبي، **المرجع السابق**، ص 84.

2. **العوامل التنظيمية** :وهي من أكثر العوامل تأثيراً في دوران العمل إن لم تكن أهمها؛ لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم كالأجور، فرص الترقية، أساليب الإشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

3. **عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته** :كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية (الراجعة) عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، وتوفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

ب– التقسيم الثاني: وشمل العوامل التنظيمية فقط والمتمثلة فيما يلي:

1. **الترقية** :يمكن تعريف الترقية بأنها: "**عملية إعادة تخصيص الفرد في وظيفة ذات مستوى أعلى، عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر**".

تلعب الترقية دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة؛ فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالٍ. والمهم أن يتم التدرج على أساس: (تحقيق التوافق، وإعلام وشرح كامل للعاملين، وتهيئة وتدريب العاملين).[1]

كما تعتبر حافزاً معنوياً بامتياز؛ ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجور أثراً مادياً، تحقق فيه الترقية أثراً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، مما يترك انعكاسات إيجابية على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته وتميزه عن غيره من الزملاء، مما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.

2. النقل: يُستخدم كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن في هيكل العمالة، ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي. وتتم المبادرة من الإدارة أو بناءً على طلب من الموظف، ويترتب عليه تغيير الفرد للمجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعاً لها. ويمنح النقل فرصة للفرد لأن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته، وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققاً لرغبة الأفراد ومنسجماً مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين، فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وتحقيق الذات.[2]

3. القيادة والإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

---

[1] – د. جاسم حسين خزعل، ومقبل دوام إسماعيل، "**أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، 2013، ص 143.

[2] – بن منصور رفيقة، **المرجع السابق**، ص 87.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني (في دراسة لشركة أمريكية في ولاية ميامي) إنما تدور حول: "رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكبر، وأن حالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم".

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفء اتباعها والالتزام بها، وهي: مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم؛ ومن خلال هذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

4- الأجور: يعتبر الأجر من **أهم الوسائل** التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها، إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته.[1]

إضافة إلى ذلك، يعتبر الأجر عاملاً من عوامل إقبال العامل على عمله والاستمرار فيه، والرغبة الشديدة في تحقيق مهاراته وإمكانياته. ولقد ساد الاعتقاد سابقاً أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلاً على نفس الدرجة؛ حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل؛ إذ إن الكثير من العمال الذين تُعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبياً يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم. ولقد أُجريت دراسات عديدة في هذا الميدان وتم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم، وعليه فإن الأجر -على الرغم من أهميته في حياة العامل- إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقراره في عمله.

5 – الحوافز: تُعرف الحوافز على أنها" :**مجرد دافع يحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته والارتقاء بمستواه ما أمكن**"؛ فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر، وهذا ما ينتج عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية.

ورغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلاً على دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الإنتاج، إلا أنه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها : [2]

---

[1] – خلاص مراد، **المرجع السابق**، ص 160.

[2] – خضاوي حمزة، والعقبي الأخضر، "**تحفيز الاستقرار الوظيفي: أساليب ونماذج ناجحة**"، مجلة آفاق علمية، مجلد 01، عدد 02، 2018، ص 91.

- **حوافز مادية ومعنوية** :لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشياً يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال. لكن حديثاً، أثبتت الدراسات أن هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فاتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها؛ فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.
- **حوافز مباشرة وغير مباشرة** :الحوافز المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشراً على العامل، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح (المكافآت). أما الحوافز غير المباشرة فهي تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج والارتقاء به، كالنقل، والرعاية الصحية، والخدمات الاجتماعية. [1]

6 – الحرارة والرطوبة: يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه ويجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الاستقرار، ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض. وعليه يمكن القول إن هناك بعض المناطق تعرف ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها، وارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها، ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل ببيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها.

إن استبدال تكنولوجيا قديمة بتكنولوجيا جديدة يؤدي لا محالة إلى التغيير في ظروف العمل التي تدخل ضمنها الحرارة والرطوبة، وعليه فقد تتغير الدرجة والنسبة في كلا المتغيرين، وهذا بدوره سيؤثر على الاستقرار المهني للعامل، مما يتطلب من المؤسسة إما جلب تكنولوجيا تتشابه مع التكنولوجيا القديمة في هذين المتغيرين أو التحسين فيهما، وأما الاتصال أكثر بالعمال وبذل المزيد من المجهودات لإقناعهم بالعمل تحت الظروف الجديدة.

7– الاتصال: عُرِف الاتصال بتعريفات عديدة كتعريف **"وردر (Worder)** "بأنه" :**تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء"**، ونظام الاتصال في المؤسسة غالباً يؤدي وظيفتين: إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسال واستقبال المعلومات، أو اتصال الإدارة بالعمال وإعطائهم والسماح لهم بالاتصال بالإدارة.

[1] – د. جاسم حسين خزعل، ومقبل دوام إسماعيل، **المرجع السابق**، ص 144.

المطلب الثالث: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي

أولاً: فوائد الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد على حدٍّ سواء، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة

المؤسسة	الأفراد العاملون
1. **توافر القدرة المستمرة** لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب. 2. **التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد** لتوفير الاحتياجات المستقبلية من العناصر البشرية. 3. **عدم وجود وظائف شاغرة** ومطلوبة بالمؤسسة (تحقيق التوازن الوظيفي). 4. **عدم وجود عمالة إضافية زائدة** عن حاجة العمل (تجنب البطالة المقنعة). 5. **توافر البدلاء المناسبين** لكافة مواقع العمل بالمؤسسة، وتحقيق التأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة. 6. **قدرة إدارة الموارد البشرية** على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل الخارجي. 7. **مرونة الموارد البشرية** وقدرتها على استيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المحددة فيها. 8. **قدرة الموارد البشرية** على استيعاب وتطبيق البرامج التدريبية الجديدة. 9. **سلامة البيئة الداخلية للعمل**، وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (**روح الفريق الواحد**). 10. **ارتفاع مستوى انتماء العاملين** نحو المؤسسة، واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر، ومواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.	1. **ثبات واستقرار** مستوى أداء الفرد في العمل. 2. **الاستعداد النفسي والعقلي والمهاراتي** للفرد للتعلم، والنمو، والترقي المستمر. 3. **ارتفاع مستوى الطموح** لدى الفرد (نحو تطوير مساره المهني). 4. **قابلية وتفاعل الفرد** مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة، وظهور أثر ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل. 5. **إحساس العامل بالانتماء** للمؤسسة، والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي. 6. **العلاقة الجيدة** بين الفرد ورؤسائه (وزملائه) في العمل. 7. **تمتع الفرد بمستوى جيد** من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة. 8. **إحساس الموظف بتقدير** المؤسسة لعمله، وحرصها عليه وعلى بقائه في الخدمة.

المصدر :عائض بن شافي الأكلبي، **"أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"**، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017، ص 85.

إضافة إلى الفوائد، يمكن إدراك الحاجة إلى توفر الاستقرار من خلال استعراض أهميته:

ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل، والصوت، والتعبير، والتفكير، والذكاء، والجنس، واللقب، ومن جهة أخرى في العادات، والتقاليد، والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استنتاجات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والحث والحوافز، فضلاً عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية؛ فإن كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف ينعكس على ردود أفعالهم تجاه مواقف العمل وتعامُل الإدارة معهم.

ويعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل؛ فهو يؤمّن للعامل حياته ومعاشه، وتظهر فيه إمكانياته وقدراته، ويثبت كفاءاته المهنية.[1]

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة ككل؛ فالعامل المستقر في عمله متطبع مع أنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض، وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة، بل يستدعي ذلك وقتاً طويلاً يكون مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالك بعدة أفراد؟

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقلل من عوامل التعب ونخفض احتمالات الوقوع في حوادث العمل. كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظاً أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال، بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل، فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة؛ فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها، فإنه يساعد على الاحتفاظ باليد العاملة المؤهلة والمكتسبة للخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب.

إذن، فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل، مما يجعل المنظمة مجتمعاً مصغراً تجمعه ثقافة تنظيمية، وهدف مشترك، وهوية واحدة وهي المنظمة؛ فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء. ولتحقيق هذه المتطلبات، على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي، والجسدي، والمادي، لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنياً واعداً.[2]

---

[1] – عائض بن شافي الأكلبي، **المرجع السابق**، ص 79.

[2] – خلاص مراد، **المرجع السابق**، ص 24.

المبحث الثاني: محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: محددات الاستقرار الوظيفي

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه، وقد حددها "**فروم (Vroom)** "بالعوامل الستة الآتية: (الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، وساعات العمل). فإذن، محددات الاستقرار الوظيفي هي" :**مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة**"، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.[1]

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت؛ فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققاً فيها ويتمتع به جميع موظفيها، إذ إن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة ينعكس دائماً بالسلب على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها، حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار الوظيفي

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي على مستوى المنظمة

يعتمد نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

1 – قلة الشكاوى :تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور **بالغبن والإحساس بالظلم**، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت؛ كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكوى هي" :**شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن واللاعدالة في علاقاته الوظيفية** ."والشكاوى هي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحي بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.[2]

---

[1] – خضاوي حمزة، والعقبي الأخضر، "**تحفيز الاستقرار الوظيفي: أساليب ونماذج ناجحة**"، مجلة آفاق علمية، 2018، مجلد 10، عدد 02، ص 96.

[2] – خلاص مراد، **المرجع السابق**، ص 17.

وكلما قل معدل الشكاوى، عبّر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة؛ فانخفاض نسبة الشكاوى في المؤسسة دليل على أن هناك استقراراً ورضا عن العمل، وأن عدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل **بالعدالة**، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

2 – الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل :الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصاً من عدم تعرض العامل إلى عقوبات **تأديبية**، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفع للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته. وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف **المسؤولين** –خصوصاً إذا كانت ظالمة– تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل، أو التغيب، أو التمارض، ويصل به الأمر في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل.[1]

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال **الشعور بالأمان** من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خالٍ من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية، والتكوين، والحوافز، والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها.

3 – قلة حوادث العمل: إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعامل؛ فيدفعهم ذلك إلى القلق واليأس والتعب العضلي، الذي يقلل من تركيزهم، مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة أضراراً كان بالإمكان تفاديها.

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية؛ فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوى، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين. وإذا قلت مثل هذه الأسباب، ترسخ لديه الاعتقاد بأن عماله أكثر ولاءً للمنظمة.

4 – المواظبة على العمل: إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة؛ فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تذمر في عمله، وأنه يرى فيه مستقبلاً مهنياً له.[2]

5 – الشعور بالأمان: تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.

[1] – خضاوي حمزة، والعقبي الأخضر، **المرجع السابق**، ص 101.

[2] – عزاوي حمزة، والعقبي الأخضر، **المرجع السابق**، ص 102-103.

- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وأنه في منأى عن الوقوع في الحوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر، يدعوه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة؛ لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

6 – المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: يرمي الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم لإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات. وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود **اغتراب عمالي**، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة، مما يهدد حالة الاستقرار في المنظمة.

ولتحقيق الأهداف، يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال. وعلى المنظمة أن تعتبر العامل بمثابة الشريك أو المتعاون الذي له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تُحرَّك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة، فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

7 – تخطيط وتصنيف الموارد البشرية: يرى "**والكر (Walker)**" أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً منفصلاً من وظيفة التوظيف؛ حيث إنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات. ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب، والنقل، والترقية على مستوى المنظمة[1].

وإذا كان هناك لبس واختلاط في الأدوار، فإن هذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة.

فعلى المنظمة تخطيط مواردها البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي لتسوية علاقات منسجمة؛ تقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار، خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال، فلا بد من تحديد المهام؛ كلٌّ حسب مؤهلاته، وكفاءاته، وخبرته

[1] – السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 92.

في المجال الذي ينتمي إليه، حتى يستطيع أن يحقق قدراً كافياً من التحكم في الدور الذي سُلِّم له من طرف الإدارة، وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة.

المطلب الثالث: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي 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. ومن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية:

1- التغيب: في البداية، يجب التفريق بين "الغياب" و"التغيب"؛ حيث إن الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج عن إرادته (كالمرض أو القوة القاهرة)، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه.

ويعرّف **ناجي سفير** التغيب على أنه" :**الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه.**"

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية، وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة، وهو تعبير صريح لرفض ظروف العمل. إن تغيب العمال يؤثر سلباً على جداول الإنتاج، حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال؛ حيث تُقدّر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55.33دولاراً في اليوم الواحد، وتكلفة غياب آخر تبلغ 9دولارات في اليوم الواحد وأسباب التغيب كثيرة؛ قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة، أو اللاعدالة في المعاملات. أو تكون خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعد المسكن عن مكان العمل، أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... إلخ.

ولهذا، يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل، مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي ترفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.[1]

2- الشكاوى والتظلمات: تظهر حالة الشكاوى والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات؛ حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل، وأحياناً أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل إلى الدفاع عن نفسه مثلاً، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم. والشكاوى هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير عن عدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل.

[1] - دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2006، ص 126.

وتعتبر الشكاوى والتظلمات وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه، محاولاً بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات؛ فإذا تفاقم الوضع، يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية، والعدالة في المعاملات، والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

3 – الإضراب والاحتجاج: يُعد الإضراب نوعاً من أشكال الصراع التنظيمي، وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام، وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال تجاه ظروف العمل، ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه عادةً حركة احتجاجية علنية.[1]

إن نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهارتهم؛ فالعمال ذوو المهارات العالية هم أكثر جماعات العمل تماسكاً، ويمتلكون قدرة مساومة كبيرة، ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم، سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بالإضرابات. وفي المقابل، فإن الجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة.

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار خطورة في التنظيمات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية استمرت لفترة طويلة من الاضطهاد النفسي؛ حيث أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة، وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقراراً ورضاً في مكان عملهم.

4– ترك العمل إرادياً: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكلاً متكاملاً من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة، دون التعرض للمضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل.

ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط؛ ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.

[1] – دادي عدون، **المرجع السابق**، ص 128.

وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالاً لأسباب الترك الإرادي 50% منها تتعلق بالعمل وظروفه، وأن النصف الآخر يعود لأسباب شخصية. أما الأسباب المهنية، فبعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي:

- عدم رضا العامل عن مركزه في عمله.
- الرغبة في عمل آخر.
- عدم الرضا عن العمل بوجه عام.
- قلة الأجور.
- صعوبة العمل.
- الإشراف غير الموفق.
- سوء ظروف العمل الفيزيقية (البيئية والفيزيائية).

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها: (أسباب صحية، رعاية الأطفال، وأسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل). ولهذا فقد يترتب على مثل هذه الدراسات إعادة النظر في السياسات الموضوعة والأساليب المتبعة بخصوص تسيير العمل وتطويره.

5 – التغير التكنولوجي: إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات، خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة؛ ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار.

ومن جهة أخرى، تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية؛ حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة، ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه، أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيأً أو غير مهيأ للقيام به. فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته، ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله.[1]

وعليه، فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على الاستقرار الوظيفي، مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيّر التكنولوجي، وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها؛ لأن هذين العنصرين (التكنولوجيا والعنصر البشري) هما عصب العملية الإنتاجية.

[1] – ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص 130.

المبحث الثالث: بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل خضع لرؤى فكرية عديدة، ولا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي. حيث يرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عن طريق: الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين.[1]

وقد انعكس كل هذا على ظهور العديد من التعريفات التي أُعطيت لمعنى الرضا الوظيفي؛ ففي عام 1935 عرّف "**هوبوك** (**Hoppock**) "الرضا الوظيفي بأنه" :عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد ."بينما اتفق كل من "**ماسلو** " (**Maslow**)و"**بورتر** (**Porter**) "على أن الرضا الوظيفي هو رهنٌ بإشباع الحاجات السيكولوجية (النفسية).

ونجد "**هرزبرغ** (**Herzberg**) "قد أكد على ضرورة وأهمية التمييز بين (العوامل الدافعة) وهي الخاصة بالعمل نفسه، و(العوامل الوقائية أو الصحية) وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف تماماً عن أسباب عدم الرضا (نظرية العاملين).

أما "**فروم** (**Vroom**) "فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات؛ فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى قبول الشخص لوظيفته.

ويمكن صياغة الرضا عن العمل وفق المقاربة التكاملية في المعادلة التالية:

الرضا عن العمل= الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

[1] – وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011 / 2012، ص ص. 96-97.



شكل(1) يوضح الأثر المتتابع والكبير للرضا الوظيفي
(أ،الديب،2006، 89)

أ– العوامل المؤثرة عمى الرضا الوظيفي :

لقد تعددت وجهات النظر المحددة لعوامل الرضا الوظيفي؛ فهناك من الباحثين من صنّف هذه العوامل إلى: الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية، نظام الترقية، وظروف العمل المادية. في حين حددها البعض الآخر في نوع تنظيم العلاقات بين فريق العمل، وفرص الترقية، وطبيعة العمل، والمركز الاجتماعي للمهنة.

ولكن على الرغم من الاختلافات في تحديد هذه العوامل، فإن الباحثين يتفقون على أن الرضا النفسي للعامل يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة به، وتنحصر هذه العوامل إجمالاً في الآتي[1]:

- الماديات المالية :من أجور، وحوافز، ومكافآت، وعلاوات.
- فرص الترقية والتقدم المهني.
- ضمان الأمان والاستقرار في العمل.
- الإحساس بالقيمة الاجتماعية والمركز المميز.

ب– علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل: إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تُبنى عليها المنظمات والمؤسسات؛ فهو الذي يرسم الأهداف، ويخطط للوصول إليها، وينفذها. وبالتالي، فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة؛ فإذا كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية، إلا أنها تعجز أحياناً عن إبقائها واستمرارها في العمل.

[1] – وليد حليم غازي، **المرجع السابق**، ص 99.

وفي هذا الشأن، يرى "مُحَمَّد سلطان "أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقلّ احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

ولقد أُجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كلها نتائج –بدرجات متفاوتة– تؤكد أن هناك علاقة عكسية سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل؛ بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل، يميل مؤشر عدم الاستقرار الوظيفي إلى الانخفاض.[1]

وأوضح "**جرينبرغ (Greenberg)** "و"**بارون (Baron)** "أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي حتماً إلى التفكير في ترك العمل، إلا أن هذا القرار محكوم بعدة عوامل أخرى؛ فعدم رضا الفرد عن عمله يقوده أولاً إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول عليه، فإنه يفكر ملياً: هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل إلى العمل البديل؟

المطلب الثاني: الروح المعنوية

تشير الروح المعنوية إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم، وكيفية شعور أعضائه وتعمقهم وارتباطهم به؛ حيث يصف اصطلاح "الروح المعنوية" شعوراً متصلاً ومتعمقاً بالروح والحماس، وإذا اسْتُخْدِمَ هذا الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بهم.

ويرى "كيرت ليفين (Kurt Lewin) "أن أهداف الجماعة تُشْبَع بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة، وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد؛ وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي وتحقيق نفس الهدف، وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر به شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة. ومن وجهة نظر أخرى، هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به، وقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد مثل: الاستقرار الاقتصادي، الرغبة والمشاركة، الانتماء، التنمية الذاتية، وإثبات الذات.

وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية، فسبق وأشرنا إلى أن الروح المعنوية –سواء كانت للفرد أو للمجموعة– تشير إلى المشاعر والروح، وبما أن المشاعر مسألة تقديرية فإن الروح المعنوية تعتمد على بعض المظاهر السلوكية مثل: الأفعال، التعبيرات، والسلوكيات. ويحدد الباحثون مظاهر الروح المعنوية العالية في النقاط التالية:[2]

---

[1] – مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)**، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 56.

[2] – مروان طاهر الزعبي، **المرجع السابق**، ص 59.

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك :من تلقاء أنفسهم وبشكل طوعي، لا نتيجة سلطة خارجية مفروضة عليهم.
- وجود أقل قدر من الصراع :مع تمتع الجماعة بقدرة عالية على التكيف مع الظروف المتغيرة، وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية ودياً بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة :وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه؛ وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

- **علاقة الروح المعنوية بالاستقرار في العمل**: إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكمية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل؛ لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر، أو التعميمات، أو العقوبات رغماً عن إرادة العمال، وهي لا تتأتى بالحوافز المادية الفردية أو عن طريق السلطة الرسمية الجافة فحسب، بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكّن العاملين من أداء العمل، وبخلق الثقة، والاحترام، والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم، ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم.

وقد أوضح "**ماسلو** (**Maslow**) "أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه، ولاحظ وجود علاقة تداخل وثيقة بين حاجة الاستقرار والأمان بالحاجات الأساسية والاجتماعية لدى الفرد؛ فالحاجة إلى الاستقرار في العمل تأتي في مرتبة متقدمة تلي الحاجات الفسيولوجية مباشرة، ويسهم إقامة علاقات إنسانية سوية في مكان العمل في رفع الروح المعنوية، فيصبح بذل العامل لجهده وسعيه إلى عمله ليس مجرد وسيلة كسب مادي، بل انعكاساً إيجابياً للروح المعنوية السائدة في بيئة العمل والتي تشعره بالاستقرار والثبات والولاء للمؤسسة.

المطلب الثالث: الالتزام الوظيفي

يرتبط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء التنظيمي؛ حيث عبرت "كانتر (Kanter) "عن الالتزام بأنه : "الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء"، فالالتزام الوظيفي يعكس مدى توحد الأفراد مع مؤسساتهم وتعمقهم وارتباطهم بها.

في حين يعرّفه "سالانشيك (Salancik) "بأنه" :الحالة التي يصبح الفرد فيها محدداً بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته، والتي قد تؤيد وتحدد نشاطه وارتباطاته".[1]

ويرى "**موداي**" وآخروه (**AL Mowday**.) أن الالتزام يقوم على ثلاثة ركائز أساسية:

[1] – نزار عوني اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، ط 1، الأردن: دار الدجلة، 2015، ص 191.

1. الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها وتبنيها.
2. الاستعداد والميل لبذل جهد وافر وصادق لصالح التنظيم.
3. الرغبة الجامحة للبقاء في عضوية التنظيم والاستمرار فيه.

فالالتزام والولاء حاجات يحققها الفرد من أجل استمراره في التنظيم، ورغبته في الحفاظ على عضويته فيه لتسهيل تحقيق أهدافه؛ ويمكن التأكد من الولاء التام للعضو في المنظمة عندما يصبح يتحدث باسم الجماعة، ويدافع عنها عند تعرضها للنقد أمامه.

وتتجسد هذه السمة بوضوح في الإدارة اليابانية؛ فالعامل الياباني يقضي في المنظمة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته، وهذه من ضمن فلسفة الإدارة اليابانية التي تتميز بالطابع الأبوي، ويطلق على هذا النوع "الإدارة بالحب"، وهي تعتمد بشكل كبير على رفع درجة الانتماء والولاء للمنظمة والقائمين عليها، وذلك بتهيئة أجواء العمل الدافعة والمحفزة بما تقدمه من إشباع للاحتياجات. وكما تشير معظم الدراسات، فإن الولاء التنظيمي يؤثر إيجاباً في حياة العاملين خارج العمل أيضاً؛ فهم يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة، وبمستوى عالٍ من الارتباط بعائلاتهم.

- علاقة الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة بالاستقرار في العمل:

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام والولاء للمنظمة من طرف الأفراد العاملين بها ذا أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء. فالالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً ودأباً نحو تحقيق أهدافها.

وينقسم الالتزام التنظيمي (حسب النموذج الشهير لـ *ماير وناتالي* (إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- الالتزام الاستمراري (المادي :(وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها نظراً للتكاليف الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تركها.[1]
- الالتزام المعياري (الأخلاقي :(وهو شعور الفرد بأنه ملزم أدبياً وأخلاقياً بالبقاء في المؤسسة، نتيجة لضغوط الآخرين أو الجميل الذي تطوقه به المنظمة (مثل الزملاء والرؤساء).
- الالتزام العاطفي :وهو توافق أهداف الفرد تماماً مع أهداف وقيم المنظمة، حيث يريد الفرد المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم حباً في المنظمة.[2]

إن المتأمل لهذه الأنواع الثلاثة من الالتزام، يجد أن جميعها تعمل كمحرك رئيسي لبقاء الفرد في المنظمة، وتُعزز بشكل مباشر استقراره الوظيفي وولاءه التنظيمي.

[1] – نزار عوني اللبدي، **المرجع السابق**، ص 201.

[2] – نزار عوني اللبدي، **المرجع السابق**، ص 203.

خلاصة الفصل:

ومِمَّا تقدَّم، يُستخلص أنَّ **الاستقرار الوظيفي** هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في الانتقال من منظمة إلى أخرى، ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية، والاجتماعية، والنفسية، وتجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراضياً عنه.

ويمثل الاستقرار أهمية بالغة بالنسبة للعمال؛ إذ يُعدُّ من أهم الحوافز والمعايير التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل، لما له من تأثير مباشر وجوهري على معدلات أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي.

بناءً على ذلك، يتوجب على المنظمة أن تتطلع دوماً إلى المحافظة على مواردها البشرية، وأن تنظر إليهم على أساس أنهم اللبنات الأساسية التي يقوم عليها الكيان التنظيمي؛ فهم المكوِّن الرئيسي والوجيد الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية حسن توجيهه واستثماره بشكل يُمكِّن التنظيم من تحقيق أهدافه الاستراتيجية. ومن ثَمَّ، فإن الإدارة مُطالبة بتفهُّم كافة الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية لعناصرها البشرية، لتوفير مناخٍ ملائم يحقق الرضا الوظيفي، وبما يولد لديهم شعوراً مستداماً بالاستقرار والأمان الوظيفي.

الفصل الثالث :

عرض نتائج الدراسة

و مناقشة نتائج

تمهيد:

يمثل الجانب التطبيقي المرحلة التي ينتقل فيها البحث من مستوى البناء النظري والتصوري إلى مستوى المعاينة الميدانية والتحليل الكمي والكيفي للمعطيات .فبعد تحديد إشكالية الدراسة والمتغيرات الأساسية المرتبطة بدوران الموظفين والاستقرار الوظيفي، يأتي هذا الفصل من أجل عرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، ثم تحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى عينة من العمال والعاملات بدار الشباب أحمد حاكمي، والبالغ عددهم 30 مبحوثًا.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفق منطق قريب من مذكرات علم الاجتماع التنظيمي، حيث يبدأ بعرض مجالات الدراسة ومجتمعها وعينتها ومنهجها وأدواتها، ثم ينتقل إلى تحليل الجداول البسيطة المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية ومحاور الاستبيان، ليلي ذلك تفسير الجداول المركبة التي تكشف العلاقة بين بعض المتغيرات، وأخيرًا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربات النظرية.

المبحث الأول: الطريقة و اجراءات الدراسة:

أولًا :مجالات الدراسة:

1 .المجال المكاني

أُجريت الدراسة الميدانية بدار الشباب أحمد حاكمي، باعتبارها مؤسسة شبانية محلية تندرج ضمن الهياكل التابعة لقطاع الشباب والرياضة، وتؤدي أدوارًا اجتماعية وتربوية وثقافية ورياضية موجهة لفئة الشباب والمجتمع المحلي . ويمثل هذا الفضاء التنظيمي مجالًا مناسبًا لدراسة موضوع دوران الموظفين وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، نظرًا لكونه يجمع بين الطابع الإداري والخدماتي والتربوي، ويعتمد في أداء مهامه على تفاعل مستمر بين العمال والإدارة والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

2 .المجال البشري

تمثل المجال البشري في العمال والعاملات المنتمين إلى دار الشباب أحمد حاكمي، وقد بلغ عدد أفراد العينة المعتمدة في هذه الدراسة 30 عاملًا وعاملة، موزعين على فئات مهنية مختلفة، منها الفئة الإدارية، والفئة التقنية أو التربوية، وأعوان الخدمات، إضافة إلى بعض المناصب المرتبطة بالسير اليومي للمؤسسة.

3 .المجال الزماني

ارتبط المجال الزماني للدراسة بالفترة المخصصة للتحضير الميداني، وتوزيع الاستبيان على أفراد العينة، ثم جمع الاستمارات وتفريغها وتحليلها .ويمكن ضبط تاريخ التطبيق النهائي في النسخة الأخيرة من المذكرة حسب الرزنامة الفعلية لتوزيع الاستبيان وجمعه.

ثانيًا :التعريف بمجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، والذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم في حدود المجال المدروس .وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في عمال وعاملات دار الشباب أحمد حاكمي، باعتبارهم الفئة التي تعيش واقع العمل اليومي داخل المؤسسة وتستطيع تقديم معطيات مباشرة حول ظروف العمل، العلاقات المهنية، التحفيز، الرضا، نية الدوران، ومدى الشعور بالاستقرار الوظيفي.

وتكتسب دراسة هذا المجتمع أهمية خاصة لأن دار الشباب لا تشتغل فقط كهيكل إداري، بل كفضاء اجتماعي يتطلب قدرًا من الانسجام والتعاون بين العمال، حيث إن أي اضطراب في الاستقرار الوظيفي أو ارتفاع في مؤشرات الدوران قد ينعكس على سير النشاطات، وعلى نوعية الخدمات المقدمة للشباب، وعلى استمرارية البرامج الثقافية والرياضية والتربوية.

ثالثًا :تحديد عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عينة قوامها 30 عاملًا وعاملة من دار الشباب أحمد حاكمي .وبالنظر إلى محدودية حجم المجتمع المدروس، يمكن اعتبار هذه العينة قريبة من أسلوب المسح الشامل إذا كان عدد العمال الإجمالي قريبًا من هذا العدد، كما يمكن وصفها بأنها عينة قصدية إذا تم اختيار أفرادها على أساس توفرهم داخل المؤسسة وقابليتهم للإجابة على الاستبيان.

وقد روعي في اختيار العينة أن تضم فئات مهنية مختلفة، حتى لا تنحصر المعطيات في فئة واحدة فقط، لأن إدراك الاستقرار الوظيفي أو التفكير في الدوران قد يختلف باختلاف طبيعة المنصب، الأقدمية، المستوى التعليمي، والجنس .لذلك فإن تنوع العينة يسمح بفهم أعمق للظاهرة داخل المجال التنظيمي المدروس.

جدول رقم :(01) يوضح توزيع استمارات الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
الاستمارات الموزعة	30	100%
الاستمارات المسترجعة	30	100%
الاستمارات الملغاة	0	0%
الاستمارات المعتمدة في التحليل	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ 30 استمارة، وتم استرجاعها كلها دون إلغاء أي استمارة، وهو ما يعني أن نسبة الاسترجاع بلغت.100%

التحليل السوسيولوجي:

تعكس نسبة الاسترجاع الكاملة محدودية حجم العينة وسهولة الوصول إلى المبحوثين داخل فضاء تنظيمي واحد .كما تشير إلى وجود قدر من التعاون من طرف العمال والعاملات، وهو عامل مهم في الدراسات الميدانية داخل المؤسسات العمومية الصغيرة أو المتوسطة.

رابعًا :منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لدراسة علاقة دوران الموظفين بالاستقرار الوظيفي كما هي موجودة في الواقع الميداني دون تدخل مباشر من الباحث في الظاهرة .فالمنهج الوصفي يسمح

بوصف خصائص العينة، وتحديد مستوى كل من مؤشرات دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي، بينما يساعد الجانب التحليلي على تفسير العلاقة بين المتغيرين في ضوء المعطيات الإحصائية والسياق التنظيمي للمؤسسة.

ولا تهدف الدراسة إلى إثبات علاقة سببية مطلقة، بل إلى الكشف عن طبيعة الارتباط السوسيولوجي والتنظيمي بين مجموعة من المؤشرات، مثل الرغبة في تغيير المنصب، ظروف العمل، العلاقات المهنية، التحفيز، الرضا الوظيفي، والشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة.

خامسًا :تقنيات البحث الميداني:

1 .الاستبيان

يعد الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، وقد صُمم في ضوء تساؤلات البحث وفرضياته، بحيث توزعت عباراته على خمسة محاور كبرى تعكس أبعاد الموضوع .وقد روعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة ومباشرة وقابلة للفهم من طرف جميع أفراد العينة، وأن تجمع بين البعد الإداري والبعد الاجتماعي في تحليل الظاهرة.

جدول رقم :(02) يوضح محاور الاستبيان

رقم المحور	المحور	موضوع القياس
01	مؤشرات دوران الموظفين	قياس الرغبة في تغيير المنصب أو مغادرة المؤسسة والبحث عن بدائل مهنية.
02	ظروف العمل والتنظيم الإداري	قياس مدى ملاءمة ظروف العمل وأساليب التنظيم الإداري.
03	العلاقات المهنية والمناخ الاجتماعي	قياس طبيعة العلاقات بين العمال وبين العمال والإدارة.
04	التحفيز والترقية والرضا الوظيفي	قياس أثر الحوافز وفرص الترقية والرضا في نية البقاء أو المغادرة.
05	الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة	قياس مستوى الأمان الوظيفي والانتماء والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن الاستبيان توزع على خمسة محاور مترابطة، حيث يبدأ بقياس مؤشرات الدوران، ثم ينتقل إلى العوامل التنظيمية والاجتماعية والمهنية التي قد تفسر هذا الدوران، لينتهي بقياس الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

إن بناء الاستبيان بهذه الطريقة يسمح بفهم الظاهرة كنسق اجتماعي وتنظيمي، وليس كمجرد قرار فردي بالمغادرة .فدوران الموظفين قد يكون نتيجة تراكمية لظروف العمل، ضعف التحفيز، توتر العلاقات، أو غياب الشعور بالأمان والانتماء.

2 .الملاحظة الميدانية

استُخدمت الملاحظة الميدانية كأداة مساعدة للاستبيان، من خلال متابعة بعض مظاهر التنظيم داخل المؤسسة، مثل طبيعة التفاعل بين العمال، أسلوب التواصل، توزيع المهام، ومدى حضور مؤشرات الرضا أو التذمر داخل بيئة العمل .ولا تعوض الملاحظة الاستبيان، لكنها تساعد على إعطاء قراءة واقعية للنتائج الرقمية.

3 .الوثائق الإدارية

يمكن للباحث، عند توفر الإمكانية، الاستعانة ببعض الوثائق الإدارية المرتبطة بعدد العمال، طبيعة المناصب، الأقدمية، أو التحويلات الداخلية، وذلك من أجل تدعيم المعطيات الكمية وتدقيق وصف مجتمع الدراسة.

سادسًا: الأساليب الإحصائية المعتمدة:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية البسيطة المناسبة لطبيعة العينة وحجمها، خاصة أن عدد أفراد العينة بلغ 30 مبحوثًا .وتمثلت هذه الأساليب في التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى الجداول المركبة التي تسمح بالربط بين متغيرين من أجل الكشف عن اتجاهات العلاقة بينهما.

وقد استُعملت النسبة المئوية باعتبارها أداة تساعد على المقارنة بين فئات الإجابة، وفق الصيغة الآتية :النسبة المئوية = التكرار ÷ مجموع العينة .100 × كما تم اعتماد القراءة السوسيولوجية للجداول بهدف تجاوز الوصف الرقمي إلى تفسير دلالة النتائج داخل المجال التنظيمي المدروس.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

أولًا :تحليل بيانات الجداول البسيطة:

يتضمن هذا الجزء عرضًا وتحليلًا للجداول البسيطة، وتشمل أولًا خصائص العينة، ثم نتائج محاور الاستبيان . ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة أولية عن اتجاهات أفراد العينة تجاه موضوع دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم :(03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	60,00%
أنثى	12	40,00%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن فئة الذكور تمثل 60% من العينة، مقابل 40% لفئة الإناث.

التحليل السوسيولوجي:

يشير هذا التوزيع إلى حضور الفئتين داخل المؤسسة، وهو ما يسمح بمقارنة أولية بين الجنسين في إدراكهما لموضوع الدوران والاستقرار .كما أن وجود عاملات ضمن العينة يبرز الطابع المختلط للمؤسسة ويجعل العلاقات المهنية أكثر تنوعًا من الناحية الاجتماعية.

جدول رقم :(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	23,33%
من 30 إلى 39 سنة	10	33,33%
من 40 إلى 49 سنة	8	26,67%
50سنة فأكثر	5	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن أكبر نسبة توجد في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة33,33% ، تليها فئة 40 إلى 49 سنة بنسبة.26,67%

التحليل السوسيولوجي:

يعكس هذا التوزيع وجود فئة عمرية متوسطة تمثل مركز الثقل داخل المؤسسة .وهذه الفئة غالبًا ما تكون أكثر حساسية لمسائل الترقية، الاستقرار، وتطوير المسار المهني، لأنها تكون في مرحلة تتقاطع فيها متطلبات العمل مع الالتزامات الأسرية والاجتماعية.

جدول رقم :(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	3	10,00%
ثانوي	8	26,67%
تكوين مهني	5	16,67%
جامعي	14	46,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتبين أن فئة الجامعيين تمثل أعلى نسبة بـ46,67% ، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة.26,67%

يفيد ارتفاع نسبة الجامعيين في أن جزءًا مهمًا من أفراد العينة يمتلك رأسمالًا تعليميًا قد يجعله أكثر وعيًا بحقوقه المهنية وأكثر انتظارًا لفرص الترقية والتحفيز .وهذا قد يرفع من مستوى الحساسية تجاه مشكلات الاستقرار الوظيفي إذا لم تكن بيئة العمل قادرة على الاستجابة للتطلعات المهنية.

جدول رقم :(06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة
إداري	12	40,00%
تقني/تربوي	8	26,67%
عون خدمة أو عامل مهني	7	23,33%
حراسة/أمن	3	10,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن المناصب الإدارية تمثل 40% من العينة، تليها المناصب التقنية أو التربوية بنسبة.26,67%

يعكس هذا التوزيع الطبيعة المركبة لدار الشباب، فهي ليست مؤسسة إدارية فقط، بل فضاء خدماتي وتربوي يحتاج إلى تنسيق بين وظائف مختلفة .وقد تختلف درجة الاستقرار باختلاف طبيعة المنصب، إذ قد يشعر العامل الإداري باستقرار أكبر مقارنة بعامل مهني أو متعاقد إذا كانت شروط العمل غير متوازنة.

جدول رقم :(07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	26,67%
من 5 إلى 10 سنوات	9	30,00%
من 11 إلى 15 سنة	7	23,33%
أكثر من 15 سنة	6	20,00%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة30% ، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة.26,67%

تدل هذه النتائج على أن المؤسسة تضم مزيجًا من العمال الجدد نسبيًا وذوي الخبرة المتوسطة والطويلة .وتعد الأقدمية متغيرًا مهمًا في تفسير الاستقرار، لأن العامل القديم قد يكون أكثر ارتباطًا بالمؤسسة، بينما قد يكون العامل الجديد أكثر قابلية للتفكير في الانتقال إذا لم يجد ظروفًا مهنية مشجعة.

جدول رقم :(08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
دائم	21	70,00%
متعاقد	9	30,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتبين أن 70% من أفراد العينة يتمتعون بوضعية مهنية دائمة، مقابل 30% في وضعية تعاقدية.

تعتبر الوضعية المهنية من المؤشرات المباشرة للأمان الوظيفي .فالعامل الدائم غالبًا ما يشعر بدرجة أعلى من الاستقرار، بينما قد يعيش المتعاقد حالة من القلق المهني بسبب محدودية الضمانات، وهو ما قد يجعله أكثر قابلية للتفكير في بدائل مهنية أخرى.

جدول رقم :(09) يوضح مستوى مؤشرات دوران الموظفين لدى أفراد العينة

المستوى	التكرار	النسبة
مرتفع	8	26,67%
متوسط	14	46,67%
منخفض	8	26,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن المستوى المتوسط لمؤشرات دوران الموظفين جاء في المرتبة الأولى بنسبة46,67% ، بينما تساوت النسبتان المرتفعة والمنخفضة بـ 26,67% لكل منهما.

تعكس هذه النتيجة أن مشكلة الدوران ليست حادة بشكل مطلق، لكنها حاضرة في شكل مؤشرات متوسطة تحتاج إلى متابعة .فالموظفون لا يظهرون رغبة جماعية قوية في المغادرة، لكن وجود نسبة معتبرة تفكر أو تتردد في البقاء يدل على أن الاستقرار الوظيفي ليس مضمونًا تلقائيًا، بل يتطلب تحسين ظروف العمل والتحفيز والعلاقات المهنية.

جدول رقم :(10) يوضح إجابات أفراد العينة حول الرغبة في تغيير مكان العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	30,00%
أحيانًا	12	40,00%
لا	9	30,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن 40% من أفراد العينة أجابوا بـ أحيانًا، في حين أجاب 30% بـ نعم و 30%بـ لا.

يدل ارتفاع إجابة أحيانًا على وجود تردد مهني لدى جزء من العمال .وهذا التردد مهم سوسيولوجيًا لأنه لا يعبر بالضرورة عن قرار فعلي بالمغادرة، بل عن حالة تقييم مستمر للواقع المهني، حيث يوازن العامل بين مزايا البقاء وصعوبات الاستمرار.

جدول رقم :(11) يوضح تقييم أفراد العينة لظروف العمل داخل المؤسسة

مستوى التقييم	التكرار	النسبة
جيدة	11	36,67%
متوسطة	13	43,33%
ضعيفة	6	20,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن أغلب أفراد العينة يقيمون ظروف العمل بأنها متوسطة بنسبة43,33% ، تليها الفئة التي تعتبرها جيدة بنسبة.36,67%

يفيد هذا التوزيع بأن ظروف العمل ليست مرفوضة كليًا، لكنها لا تصل إلى المستوى الذي يضمن رضا واسعًا . والظروف المتوسطة قد تنتج استقرارًا هشًا، أي بقاء الموظف في المؤسسة دون اندماج كامل أو دون شعور قوي بالرضا والانتماء.

جدول رقم :(12) يوضح طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة

طبيعة العلاقات	التكرار	النسبة
جيدة	18	60,00%
متوسطة	9	30,00%
ضعيفة	3	10,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تبين النتائج أن 60% من أفراد العينة يرون أن العلاقات المهنية جيدة، مقابل 30% يعتبرونها متوسطة و 10%يرونها ضعيفة.

تعد العلاقات المهنية الإيجابية عاملًا مهمًا في دعم الاستقرار الوظيفي، لأنها تمنح العامل إحساسًا بالاندماج داخل جماعة العمل .وفي المؤسسات الشبانية، تكون العلاقات اليومية والتعاون بين العمال عنصرًا حاسمًا في إنجاح النشاطات، لذلك فإن قوة المناخ الاجتماعي قد تحد من الرغبة في الدوران حتى عند وجود بعض النقائص المادية أو التنظيمية.

جدول رقم :(13) يوضح تقييم أفراد العينة للتحفيز وفرص الترقية

مستوى التقييم	التكرار	النسبة
جيد	5	16,67%
متوسط	10	33,33%
ضعيف	15	50,00%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن نصف أفراد العينة 50% يقيمون التحفيز وفرص الترقية بأنها ضعيفة، بينما يرى 33,33%أنها متوسطة و 16,67%فقط يعتبرونها جيدة.

تكشف هذه النتيجة عن نقطة ضعف واضحة داخل بيئة العمل .فالتحفيز والترقية يمثلان اعترافًا مؤسسيًا بجهد العامل، وعندما يشعر الموظف بضعفهما فقد ينخفض رضاه الوظيفي حتى لو بقي في المنصب .ومن الناحية التنظيمية، قد يكون ضعف التحفيز من أهم العوامل المفسرة لظهور نية الدوران.

جدول رقم :(14) يوضح مستوى الاستقرار الوظيفي لدى أفراد العينة

مستوى الاستقرار	التكرار	النسبة
مرتفع	14	46,67%
متوسط	10	33,33%
منخفض	6	20,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن 46,67% من أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي، مقابل 33,33%في المستوى المتوسط و 20%في المستوى المنخفض.

تشير النتائج إلى أن الاستقرار الوظيفي موجود داخل المؤسسة، لكنه ليس عامًا لدى جميع العمال .فوجود خُمس العينة في مستوى منخفض يستدعي الانتباه، لأن الاستقرار لا يقاس فقط بالبقاء القانوني في المنصب، بل أيضًا بالشعور بالأمان، الرضا، الانتماء، والرغبة في الاستمرار.

جدول رقم :(15) يوضح مستوى الانتماء للمؤسسة لدى أفراد العينة

مستوى الانتماء	التكرار	النسبة
مرتفع	18	60,00%
متوسط	8	26,67%
منخفض	4	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن مستوى الانتماء المرتفع يمثل 60% من أفراد العينة، يليه الانتماء المتوسط بنسبة26,67% ، ثم الانتماء المنخفض بنسبة.13,33%

يعكس الانتماء المرتفع قوة نسبية في الرابط الاجتماعي بين العامل والمؤسسة .وقد يفسر هذا الانتماء استمرار بعض العمال رغم وجود نقائص في التحفيز أو ظروف العمل .فالعامل قد يبقى في المؤسسة ليس فقط بسبب الأجر أو الوضعية القانونية، بل بسبب الروابط المهنية والعلاقات اليومية والشعور بقيمة الدور الاجتماعي للمؤسسة.

ثانيًا :التحليل التفصيلي لعبارات محاور الاستبيان:

بعد عرض المؤشرات العامة لمحاور الاستبيان، يتم في هذا الجزء تحليل مجموعة من العبارات الدالة داخل كل محور .والغرض من هذا التحليل هو توضيح اتجاهات أفراد العينة بشكل أدق، لأن المتوسط العام للمحور قد يخفي بعض التفاصيل المرتبطة بعبارات محددة مثل الرغبة في تغيير المنصب، تقييم توزيع المهام، العدالة في الترقية، أو الشعور بالأمان الوظيفي.

جدول رقم :(16) يوضح إجابات أفراد العينة حول التفكير في تغيير المنصب الحالي

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	10	33,33%
محايد	11	36,67%
غير موافق	9	30,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن 33,33% من المبحوثين يوافقون على أنهم يفكرون في تغيير المنصب الحالي، بينما اختار 36,67%الإجابة المحايدة، و 30%لا يوافقون.

يدل هذا التوزيع على أن التفكير في تغيير المنصب موجود، لكنه لا يأخذ شكلًا حادًا أو جماعيًا .فارتفاع الإجابة المحايدة يشير إلى حالة تردد لدى العمال، وهي حالة تنظيمية مهمة لأنها قد تتحول إلى رغبة فعلية في الدوران إذا استمرت الأسباب المنتجة للتذمر المهني.

جدول رقم :(17) يوضح إجابات أفراد العينة حول البحث عن فرص مهنية بديلة

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	7	23,33%
محايد	10	33,33%
غير موافق	13	43,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن 43,33% من أفراد العينة لا يبحثون عن فرص مهنية بديلة، مقابل 23,33% يوافقون على ذلك، و 33,33%اختاروا الحياد.

تشير هذه النتائج إلى أن نية الدوران الفعلية ما تزال محدودة نسبيًا، غير أن وجود فئة محايدة وفئة موافقة يكشف عن قابلية كامنة للانتقال إذا توفرت بدائل أفضل أو إذا ازدادت الضغوط التنظيمية داخل المؤسسة.

جدول رقم :(18) يوضح إجابات أفراد العينة حول تأثير عدم الارتياح في الغياب أو التأخر

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	6	20,00%
محايد	9	30,00%
غير موافق	15	50,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن نصف أفراد العينة 50% لا يوافقون على أن عدم الارتياح يؤدي بهم إلى الغياب أو التأخر، بينما وافق 20% فقط على ذلك.

تعكس هذه النتيجة أن ضعف الارتياح المهني لا يتحول بالضرورة إلى سلوك غياب واضح .ففي المؤسسات العمومية قد يستمر العامل في الحضور بسبب الالتزام الإداري أو الحاجة إلى الأجر، رغم وجود تذمر داخلي أو رغبة في تحسين الوضعية المهنية.

جدول رقم :(19) يوضح إجابات أفراد العينة حول ملاءمة ظروف العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	12	40,00%
محايد	11	36,67%
غير موافق	7	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن 40% من المبحوثين يوافقون على ملاءمة ظروف العمل، بينما ظل 36,67% في موقف محايد، و 23,33%غير موافقين.

تعكس هذه المعطيات وضعًا تنظيميًا متوسطًا؛ فظروف العمل ليست مرفوضة، لكنها لا تولد رضا كاملًا لدى جميع العمال .وهذا النوع من الظروف قد يحافظ على استمرار العمل، لكنه لا يكفي دائمًا لبناء استقرار وظيفي قوي.

جدول رقم :(20) يوضح إجابات أفراد العينة حول عدالة توزيع المهام

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	9	30,00%
محايد	10	33,33%
غير موافق	11	36,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن 36,67% من أفراد العينة غير موافقين على عدالة توزيع المهام، مقابل 30% موافقين و 33,33%محايدين.

تعد عدالة توزيع المهام من القضايا المركزية في المناخ التنظيمي .فعندما يشعر العامل بأن عبء العمل غير موزع بصورة عادلة، قد يتولد لديه إحساس بالضغط أو التهميش أو عدم الإنصاف، وهي عوامل قد تؤثر في الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم :(21) يوضح إجابات أفراد العينة حول ضغط العمل اليومي

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	13	43,33%
محايد	8	26,67%
غير موافق	9	30,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تشير النتائج إلى أن 43,33% من أفراد العينة يوافقون على وجود ضغط عمل يومي، مقابل 30% غير موافقين و 26,67%محايدين.

لا يمثل ضغط العمل عاملًا سلبيًا دائمًا، لكنه يصبح مؤثرًا في الدوران عندما لا يقابله تنظيم جيد أو تحفيز مناسب .وفي مؤسسة شبانية، قد يرتفع الضغط خلال فترات النشاطات والمناسبات، مما يستدعي تخطيطًا مسبقًا وتوزيعًا عادلًا للمهام.

جدول رقم :(22) يوضح إجابات أفراد العينة حول التعاون بين الزملاء

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	19	63,33%
محايد	7	23,33%
غير موافق	4	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتضح أن أغلب أفراد العينة 63,33% يوافقون على وجود تعاون بين الزملاء، مقابل 13,33% فقط غير موافقين.

يمثل التعاون بين الزملاء أحد عناصر القوة داخل المؤسسة، لأنه يخفف أثر النقائص التنظيمية أو المادية . فالعامل الذي يجد دعمًا اجتماعيًا داخل جماعة العمل يكون أكثر قدرة على التكيف مع صعوبات المنصب.

جدول رقم :(23) يوضح إجابات أفراد العينة حول التواصل بين الإدارة والعمال

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	11	36,67%
محايد	10	33,33%
غير موافق	9	30,00%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج تقاربًا بين فئات الإجابة، حيث وافق 36,67% على جودة التواصل، و 33,33%اختاروا الحياد، و 30%غير موافقين.

يدل هذا التقارب على أن التواصل الإداري يحتاج إلى تعزيز .فضعف الاتصال بين الإدارة والعمال قد يؤدي إلى سوء فهم القرارات، وإلى شعور بعض العمال بأن انشغالاتهم لا تصل إلى المسؤولين، مما ينعكس على الثقة والاستقرار.

جدول رقم :(24) يوضح إجابات أفراد العينة حول وجود صراعات مهنية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	5	16,67%
محايد	9	30,00%
غير موافق	16	53,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تبين النتائج أن 53,33% من أفراد العينة لا يوافقون على وجود صراعات مهنية واضحة، مقابل 16,67%يوافقون على ذلك.

تشير النتائج إلى أن الصراع المهني لا يبدو عاملًا مهيمنًا داخل المؤسسة، وهو ما يدعم نتيجة العلاقات المهنية الجيدة .غير أن وجود نسبة صغيرة تعترف بوجود صراعات يستدعي الانتباه حتى لا تتحول الخلافات الفردية إلى توترات جماعية.

جدول رقم :(25) يوضح إجابات أفراد العينة حول كفاية التحفيز المعنوي

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	6	20,00%
محايد	8	26,67%
غير موافق	16	53,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن 53,33% من أفراد العينة غير موافقين على كفاية التحفيز المعنوي، مقابل 20% فقط موافقين.

يعد التحفيز المعنوي أحد أبسط وسائل دعم الاستقرار، لأنه لا يرتبط دائمًا بميزانية كبيرة، بل بأساليب الاعتراف والتقدير والتشجيع .وضعف هذا النوع من التحفيز قد يجعل العامل يشعر بأن جهده غير مرئي داخل المؤسسة.

جدول رقم :(26) يوضح إجابات أفراد العينة حول عدالة فرص الترقية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	5	16,67%
محايد	9	30,00%
غير موافق	16	53,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن 53,33% من المبحوثين غير موافقين على عدالة فرص الترقية، بينما وافق 16,67% فقط.

تكشف هذه النتيجة عن حساسية عالية تجاه مسألة المسار المهني .فالترقية ليست مجرد انتقال إداري، بل هي مؤشر اعتراف واستحقاق، وعندما يضعف الإحساس بعدالتها تتراجع الثقة في المؤسسة وقد ترتفع نية الدوران.

جدول رقم :(27) يوضح إجابات أفراد العينة حول الرضا عن الاعتراف بالمجهود

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	7	23,33%
محايد	10	33,33%
غير موافق	13	43,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

توضح النتائج أن 43,33% غير موافقين على وجود اعتراف كاف بالمجهود، مقابل 23,33% موافقين و 33,33%محايدين.

يعكس الاعتراف بالمجهود بعدًا رمزيًا مهمًا في العمل .فالعامل قد يتقبل بعض النقائص إذا شعر أن المؤسسة تقدر جهوده، أما غياب الاعتراف فيمكن أن يولد إحساسًا بالإحباط حتى في حالة الاستقرار القانوني للمنصب.

جدول رقم :(28) يوضح إجابات أفراد العينة حول الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	17	56,67%
محايد	8	26,67%
غير موافق	5	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تبين النتائج أن 56,67% من أفراد العينة يوافقون على رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة، مقابل 16,67%غير موافقين.

تعكس هذه النتيجة وجود قاعدة استقرار مهمة داخل المؤسسة .غير أن الرغبة في الاستمرار لا تعني غياب المشكلات، بل قد تكون مرتبطة بالأقدمية، العلاقات المهنية، أو محدودية البدائل، مما يتطلب تحسين العوامل التنظيمية لضمان استقرار فعلي لا شكلي.

جدول رقم :(29) يوضح إجابات أفراد العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	18	60,00%
محايد	7	23,33%
غير موافق	5	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن 60% من أفراد العينة يشعرون بالأمان الوظيفي، بينما 16,67% لا يوافقون على ذلك.

يرتبط الأمان الوظيفي في المؤسسات العمومية غالبًا بطبيعة الوضعية المهنية الدائمة .لكنه لا يكفي وحده لبناء رضا كامل، لأن العامل قد يشعر بالأمان القانوني وفي الوقت نفسه يعاني من ضعف التحفيز أو محدودية الترقية.

جدول رقم :(30) يوضح إجابات أفراد العينة حول الاعتزاز بالعمل في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	19	63,33%
محايد	7	23,33%
غير موافق	4	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يتبين أن 63,33% من أفراد العينة يوافقون على أنهم يعتزون بالعمل في المؤسسة، مقابل 13,33% غير موافقين.

يدل الاعتزاز بالمؤسسة على وجود بعد رمزي إيجابي في علاقة العامل بعمله، خاصة أن دار الشباب ترتبط بخدمة الشباب والمجتمع المحلي .وهذا الاعتزاز يمكن استثماره إداريًا لتعزيز الانتماء، شرط دعمه بتحسين ظروف العمل والتحفيز.

ثالثًا :تفسير الجداول المركبة:

تسمح الجداول المركبة بالانتقال من الوصف البسيط إلى التحليل العلائقي، لأنها تربط بين متغيرين في جدول واحد .وفي هذه الدراسة تم اختيار الجداول المركبة بما يخدم فرضيات البحث، خاصة العلاقة بين مؤشرات الدوران والاستقرار الوظيفي، وبين بعض العوامل التنظيمية والاجتماعية التي قد تفسر هذه العلاقة.

جدول رقم :(31) يوضح العلاقة بين الجنس والرغبة في تغيير مكان العمل

الجنس	نعم	أحيانًا	لا	المجموع
ذكر	6	7	5	18
أنثى	3	5	4	12
المجموع	9	12	9	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن الرغبة في تغيير مكان العمل موجودة لدى الذكور والإناث معًا، حيث سجل الذكور 6 إجابات بنعم و 7إجابات بأحيانًا، بينما سجلت الإناث 3 إجابات بنعم و 5إجابات بأحيانًا.

لا يظهر من الجدول أن الجنس وحده يفسر نية الدوران، لأن التردد في البقاء يظهر لدى الفئتين .وهذا يدل على أن العوامل التنظيمية، مثل التحفيز وظروف العمل والعلاقات المهنية، قد تكون أكثر تأثيرًا من الجنس في تفسير الرغبة في تغيير مكان العمل.

جدول رقم :(32) يوضح العلاقة بين الأقدمية المهنية ومستوى الاستقرار الوظيفي

الأقدمية	استقرار مرتفع	استقرار متوسط	استقرار منخفض	المجموع
أقل من 5 سنوات	2	3	3	8
من 5 إلى 10 سنوات	3	4	2	9
من 11 إلى 15 سنة	4	2	1	7
أكثر من 15 سنة	5	1	0	6
المجموع	14	10	6	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن الاستقرار المرتفع يزداد مع ارتفاع الأقدمية، حيث سجلت فئة أكثر من 15 سنة 5 حالات استقرار مرتفع من أصل6 ، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات 3 حالات استقرار منخفض من أصل.8

يمكن تفسير ذلك بأن الأقدمية تعزز الاندماج التنظيمي وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة .فكلما طالت مدة العمل، تراكمت الخبرة والعلاقات المهنية والشعور بالانتماء، بينما يبقى العامل الجديد أكثر عرضة للتردد والمقارنة بين المؤسسة وفرص أخرى محتملة.

جدول رقم :(33) يوضح العلاقة بين طبيعة المنصب وتقييم التحفيز والترقية

طبيعة المنصب	جيد	متوسط	ضعيف	المجموع
إداري	2	4	6	12
تقني/تربوي	2	3	3	8
عون خدمة أو عامل مهني	1	2	4	7
حراسة/أمن	0	1	2	3
المجموع	5	10	15	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن تقييم التحفيز والترقية يميل إلى الضعف لدى أغلب الفئات المهنية، خاصة لدى الفئة الإدارية وأعوان الخدمة والعمال المهنيين.

تعكس هذه النتيجة أن مشكلة التحفيز ليست مرتبطة بفئة مهنية واحدة فقط، بل تظهر كإحساس عام داخل المؤسسة .ومن الناحية السوسيولوجية، فإن ضعف الاعتراف المادي أو المعنوي قد ينتج شعورًا بعدم العدالة التنظيمية، وهو ما قد يدفع العامل إلى التفكير في الانتقال أو فقدان الحماس تجاه العمل.

جدول رقم :(34) يوضح العلاقة بين تقييم ظروف العمل ومؤشرات دوران الموظفين

ظروف العمل	دوران مرتفع	دوران متوسط	دوران منخفض	المجموع
جيدة	0	5	6	11
متوسطة	4	7	2	13
ضعيفة	4	2	0	6
المجموع	8	14	8	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

توضح النتائج أن الذين قيّموا ظروف العمل بأنها ضعيفة سجلوا مستويات أعلى من مؤشرات الدوران، إذ ظهرت 4 حالات دوران مرتفع من أصل6 ، بينما لم تسجل فئة الظروف الجيدة أي حالة دوران مرتفع.

يدعم هذا الجدول الفكرة القائلة إن ظروف العمل تمثل محددًا أساسيًا للاستقرار الوظيفي .فالعامل الذي يرى أن ظروف العمل غير ملائمة يكون أكثر قابلية للتفكير في المغادرة أو البحث عن بدائل، بينما تساعد الظروف الجيدة على تخفيض مؤشرات الدوران وتعزيز الرغبة في البقاء.

جدول رقم :(35) يوضح العلاقة بين العلاقات المهنية والانتماء للمؤسسة

العلاقات المهنية	انتماء مرتفع	انتماء متوسط	انتماء منخفض	المجموع
جيدة	14	3	1	18
متوسطة	4	4	1	9
ضعيفة	0	1	2	3
المجموع	18	8	4	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

تظهر النتائج أن فئة العلاقات المهنية الجيدة ارتبطت بمستوى مرتفع من الانتماء، حيث سجلت 14 حالة انتماء مرتفع من أصل.18

تؤكد هذه النتيجة أهمية المناخ الاجتماعي في العمل، فالمؤسسة ليست مجرد بنية إدارية، بل جماعة اجتماعية تتكون من تفاعلات يومية .وكلما كانت العلاقات المهنية جيدة، زاد شعور العامل بأنه جزء من جماعة العمل، وهو ما يرفع مستوى الانتماء ويحد من الرغبة في الدوران.

جدول رقم :(36) يوضح العلاقة بين التحفيز والترقية والاستقرار الوظيفي

التحفيز والترقية	استقرار مرتفع	استقرار متوسط	استقرار منخفض	المجموع
جيد	5	0	0	5
متوسط	6	3	1	10
ضعيف	3	7	5	15
المجموع	14	10	6	30

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على تفريغ استمارة الدراسة.

قراءة الجدول:

يبين الجدول أن تقييم التحفيز والترقية بأنه جيد ارتبط بالكامل بالاستقرار المرتفع، بينما ارتبط التقييم الضعيف بارتفاع الاستقرار المتوسط والمنخفض.

تكشف هذه العلاقة عن الدور الحاسم للتحفيز في دعم الاستقرار الوظيفي .فالترقية والحوافز لا تمثل فقط مكاسب مادية، بل تشكل أيضًا رسالة اعتراف من المؤسسة بجهد العامل .وعندما يغيب هذا الاعتراف، قد يشعر العامل بالتهميش، فتضعف رغبته في الاستمرار أو ينخفض مستوى اندماجه داخل المؤسسة.

رابعًا :مناقشة نتائج الدراسة:

1 .مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة عكسية بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفعت مؤشرات دوران الموظفين انخفض مستوى الاستقرار الوظيفي .ومن خلال نتائج الجداول البسيطة والمركبة يتبين أن هذه الفرضية تحظى بدعم ميداني واضح، خاصة من خلال العلاقة بين ظروف العمل ومؤشرات الدوران، وبين التحفيز والترقية ومستوى الاستقرار الوظيفي.

فالنتائج أظهرت أن مؤشرات الدوران جاءت في مستوى متوسط لدى نسبة معتبرة من أفراد العينة، كما بينت أن ضعف التحفيز والترقية كان من أبرز النقاط التي قد تفسر انخفاض الاستقرار .وفي المقابل، ارتبطت العلاقات المهنية الجيدة والانتماء المرتفع بوجود درجة من الاستقرار داخل المؤسسة .وعليه يمكن القول إن الدوران لا يرتبط بعامل واحد، بل يتشكل من تفاعل عدة عوامل تنظيمية واجتماعية ومهنية.

2 .مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى :توجد علاقة بين الرغبة في مغادرة المنصب وانخفاض الاستقرار الوظيفي .أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة معتبرة من العمال أجابت بـ نعم أو أحيانًا حول الرغبة في تغيير مكان العمل، وهو ما يشير إلى وجود نية دوران كامنة لدى جزء من العينة .كما أن الجداول المركبة أوضحت أن الاستقرار المنخفض يظهر أكثر لدى الفئات الأقل أقدمية والأكثر تأثرًا بضعف ظروف العمل .لذلك يمكن اعتبار هذه الفرضية محققة بدرجة مقبولة.

الفرضية الجزئية الثانية :تؤثر ظروف العمل غير الملائمة في ارتفاع مستوى دوران الموظفين .بينت النتائج أن الذين قيّموا ظروف العمل بأنها ضعيفة سجلوا مستويات أعلى من مؤشرات الدوران، في حين أن الذين وصفوا ظروف العمل بالجيدة لم يسجلوا دورانًا مرتفعًا .وهذا يؤكد أن ظروف العمل تمثل عاملًا مباشرًا في بناء الاستقرار أو إضعافه.

الفرضية الجزئية الثالثة :يساهم ضعف الرضا الوظيفي في انخفاض مستوى الاستقرار الوظيفي .من خلال محور التحفيز والترقية والرضا الوظيفي، تبين أن نصف أفراد العينة تقريبًا يرون أن التحفيز وفرص الترقية ضعيفة، وهي نتيجة تفسر وجود جزء من العينة في مستوى استقرار متوسط أو منخفض .وعليه فإن هذه الفرضية مدعمة ميدانيًا.

الفرضية الجزئية الرابعة :تؤثر العلاقات المهنية داخل المؤسسة في رغبة الموظف في البقاء أو المغادرة .أظهرت النتائج أن العلاقات المهنية الجيدة ارتبطت بانتماء مرتفع للمؤسسة، مما يدل على أن المناخ الاجتماعي الإيجابي يلعب دورًا وقائيًا ضد الدوران .لذلك يمكن القول إن العلاقات المهنية تعد من العوامل التي تعزز الاستقرار الوظيفي.

الفرضية الجزئية الخامسة :توجد علاقة بين ضعف فرص الترقية والتحفيز وارتفاع نية دوران الموظفين .تؤكد النتائج أن ضعف التحفيز والترقية يمثل أحد أهم مصادر التوتر المهني داخل العينة، إذ ظهر بوضوح أن تقييم التحفيز بأنه ضعيف ارتبط بانخفاض الاستقرار .وبالتالي فإن هذه الفرضية تحققت بدرجة واضحة.

الفرضية الجزئية السادسة :توجد فروق في إدراك مشكلة الدوران تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والمهنية . أظهرت النتائج أن الأقدمية المهنية تبدو أكثر تأثيرًا من الجنس في تفسير الاستقرار، بينما لم يظهر الجنس كعامل حاسم في نية الدوران .أما طبيعة المنصب فقد كشفت عن اختلافات نسبية في تقييم التحفيز وفرص الترقية .وعليه يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت جزئيًا.

3 .مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

تنسجم نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام في الدراسات التنظيمية التي ترى أن نية دوران الموظفين لا تظهر بصورة مفاجئة، بل تمر غالبًا عبر مراحل تبدأ بعدم الرضا، ثم التفكير في المغادرة، ثم البحث عن بدائل، قبل أن تتحول إلى مغادرة فعلية .وهذا ما يفسر ارتفاع إجابة أحيانًا حول الرغبة في تغيير مكان العمل، لأنها تعبر عن مرحلة وسطى بين الاستقرار الكامل والرغبة الصريحة في المغادرة.

كما تتقاطع النتائج مع الدراسات التي ربطت الاستقرار الوظيفي بالالتزام التنظيمي، حيث بينت هذه الدراسة أن الانتماء للمؤسسة والعلاقات المهنية الجيدة يساهمان في تدعيم البقاء داخل المؤسسة .غير أن ضعف التحفيز والترقية قد يضعف هذا الالتزام بمرور الوقت، خاصة لدى العمال الذين يمتلكون مستوى تعليميًا أعلى أو تطلعات مهنية أكبر.

وتفيد نتائج الدراسة أيضًا بأن المؤسسة العمومية ليست بمنأى عن مشكلات الدوران، حتى وإن كانت الوضعية المهنية الدائمة تمنح بعض الأمان .فالدوران في هذه الحالة قد لا يظهر دائمًا في شكل مغادرة فعلية، بل قد يظهر في شكل رغبة في التحويل، ضعف الحماس، التذمر، أو انخفاض الاندماج داخل العمل.

4 .مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية:

من منظور مدخل العلاقات الإنسانية، تؤكد النتائج أن العلاقات المهنية الجيدة والمناخ الاجتماعي الإيجابي يمثلان عاملًا مهمًا في تحقيق الاستقرار الوظيفي .فالعامل لا يبحث فقط عن الأجر أو المنصب، بل يحتاج إلى الاعتراف والتقدير والتفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل.

ومن منظور المقاربة البيروقراطية، يظهر أن التنظيم الإداري وتوزيع المهام ووضوح الإجراءات عوامل تؤثر في شعور العامل بالاستقرار .فإذا غلب الغموض أو ضعف الاتصال الإداري، قد تظهر مؤشرات التذمر والرغبة في تغيير المنصب.

أما من منظور رأس المال البشري، فإن استقرار العمال داخل المؤسسة يسمح بتراكم الخبرة وتحسين الأداء واستمرارية النشاطات، بينما يؤدي الدوران أو ضعف الاندماج إلى ضياع جزء من الخبرة التنظيمية، خاصة في مؤسسة شبانية تعتمد على علاقة مباشرة مع الشباب والمجتمع المحلي.

حادي عشر :النتائج العامة للدراسة

–أظهرت الدراسة أن مستوى مؤشرات دوران الموظفين داخل عينة الدراسة جاء في الغالب متوسطًا، مما يدل على وجود مؤشرات كامنة تحتاج إلى متابعة تنظيمية.

–تبين أن مستوى الاستقرار الوظيفي يميل إلى الارتفاع لدى جزء مهم من العمال، لكنه لا يشمل جميع أفراد العينة بنفس الدرجة.

–كشفت النتائج أن ضعف التحفيز وفرص الترقية يمثل أحد أبرز العوامل التي قد تؤثر سلبًا في الاستقرار الوظيفي.

–أوضحت الدراسة أن العلاقات المهنية الجيدة داخل المؤسسة تساهم في تعزيز الانتماء والحد من الرغبة في الدوران.

–تبين أن ظروف العمل المتوسطة أو الضعيفة قد ترفع من احتمالات التفكير في تغيير مكان العمل أو البحث عن بدائل مهنية.

–أظهرت النتائج أن الأقدمية المهنية ترتبط إيجابيًا بالاستقرار الوظيفي، حيث يميل العمال الأكثر أقدمية إلى إظهار مستويات أعلى من الاستقرار.

–لم يظهر الجنس كعامل حاسم في تفسير نية الدوران، لأن الرغبة في التغيير ظهرت لدى الذكور والإناث بدرجات متقاربة.

–تؤكد النتائج أن الاستقرار الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الوضعية القانونية للمنصب، بل يحتاج إلى بيئة عمل محفزة وعلاقات مهنية إيجابية وعدالة تنظيمية.

–تدل المعطيات على أن دار الشباب أحمد حاكمي تمتلك قاعدة اجتماعية مهنية يمكن البناء عليها، خاصة من حيث الانتماء والعلاقات، لكنها تحتاج إلى تحسين آليات التحفيز والترقية والتنظيم.

ثاني عشر :التوصيات والاقتراحات

–ضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، بما يسمح بالتعبير عن الانشغالات المهنية قبل تحولها إلى رغبة في المغادرة.

–تحسين نظام التحفيز المعنوي داخل المؤسسة من خلال الاعتراف بالمجهودات وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

–العمل على توضيح معايير الترقية وتوزيع المهام حتى يشعر العمال بوجود عدالة تنظيمية.

–تنظيم لقاءات دورية داخلية بين العمال والإدارة لمناقشة ظروف العمل والصعوبات اليومية.

–الاهتمام بالعمال الجدد ومرافقتهم خلال السنوات الأولى من العمل، لأن النتائج أظهرت أن الفئات الأقل أقدمية أكثر عرضة لانخفاض الاستقرار.

–تدعيم المناخ الاجتماعي الإيجابي داخل المؤسسة من خلال تشجيع العمل الجماعي واحترام العلاقات المهنية.

–تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة الشبابية والثقافية والرياضية التي تقدمها دار الشباب.

–إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي، لأن الرضا يعد مؤشرًا مبكرًا للتنبؤ بنية الدوران.

–اعتماد الاستبيان كأداة داخلية يمكن تكرارها مستقبلًا لمتابعة تطور مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم عرض الإطار الميداني للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى عينة من 30 عاملًا وعاملة بدار الشباب أحمد حاكمي .وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين دوران الموظفين والاستقرار الوظيفي علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل تنظيمية واجتماعية ومهنية .فضعف التحفيز وفرص الترقية وظروف العمل غير الملائمة قد ترفع من مؤشرات الدوران، بينما تساهم العلاقات المهنية الجيدة والانتماء للمؤسسة والأقدمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

وعليه، فإن الحد من دوران الموظفين لا يتحقق فقط من خلال الإجراءات الإدارية، بل يتطلب بناء مناخ تنظيمي صحي يقوم على التواصل، الاعتراف، العدالة، تحسين ظروف العمل، وتثمين المورد البشري باعتباره أساس استمرارية الخدمة داخل المؤسسة الشبانية.

ملحق منهجي مختصر :طريقة تفريغ الاستبيان

عند تفريغ الاستبيان يمكن اعتماد سلم ترميز خماسي كما يلي :موافق بشدة5 = ، موافق4 = ، محايد3 = ، غير موافق2 = ، غير موافق بشدة .1 = أما العبارات السلبية فيمكن عكس ترميزها عند حساب الدرجة الكلية للمحور، حتى يكون الاتجاه النهائي واضحًا.

جدول رقم :(37) يوضح طريقة قراءة متوسطات المحاور عند الحاجة

مجال المتوسط	مستوى التقدير
من 1,00 إلى1,80	منخفض جدًا
من 1,81 إلى2,60	منخفض
من 2,61 إلى3,40	متوسط
من 3,41 إلى4,20	مرتفع
من 4,21 إلى5,00	مرتفع جدًا

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادًا على سلم ليكرت الخماسي.

تساعد هذه الطريقة في الانتقال من التحليل القائم على الجداول البسيطة إلى حساب درجات المحاور إذا أراد الباحث تدعيم النتائج بمؤشرات كمية إضافية .ومع ذلك، وبالنظر إلى صغر حجم العينة، تبقى التكرارات والنسب المئوية والجداول المركبة أكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع دوران الموظفين وعلاقته بالاستقرار الوظيفي داخل دار الشباب أحمد حاكمي، انطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في ضمان فعالية المؤسسات الشبانية والرياضية واستمرارية خدماتها. وقد تم التعامل مع دوران الموظفين ليس بوصفه حركة إدارية عابرة فحسب، بل باعتباره مؤشراً تنظيمياً واجتماعياً يعكس درجة رضا العاملين، ومستوى اندماجهم، وطبيعة علاقتهم بالمؤسسة وبجماعة العمل.

ومن خلال الإطار النظري للدراسة، يتضح أن الاستقرار الوظيفي يمثل بعداً أساسياً في الحياة المهنية للموظف، لأنه يرتبط بالأمان المهني، والرضا عن ظروف العمل، والانتماء للمؤسسة، والرغبة في الاستمرار داخلها. كما أن ضعف هذا الاستقرار قد ينعكس على الأداء اليومي، وعلى جودة العلاقات المهنية، وعلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على خبرات موظفيها وتنظيم خدماتها بصورة مستمرة.

وقد أبرزت الدراسة أن ظاهرة دوران الموظفين لا يمكن تفسيرها بعامل واحد، بل تتداخل في بنائها عدة عوامل، مثل ظروف العمل، وضوح المسؤوليات، عدالة توزيع المهام، طبيعة الاتصال بين الموظفين والمسؤولين، المناخ الاجتماعي داخل العمل، التحفيز، فرص الترقية، والرضا الوظيفي. لذلك فإن الحد من مظاهر الدوران يتطلب مقاربة شاملة لا تكتفي بمعالجة النتائج الظاهرة، بل تتجه إلى تحسين الأسباب التنظيمية والمهنية التي قد تدفع الموظف إلى التفكير في تغيير منصبه أو البحث عن بدائل أخرى.

كما تسمح الدراسة الميدانية، من خلال الاستبيان المعتمد، بجمع مؤشرات كمية حول اتجاهات العاملين داخل دار الشباب أحمد حاكمي، بما يساعد على فهم مستوى الرغبة في البقاء أو المغادرة، ومدى شعور الموظفين بالأمان والانتماء، وطبيعة تأثير ظروف العمل والعلاقات المهنية والتحفيز في الاستقرار الوظيفي. وهذا يجعل الدراسة أداة لفهم الواقع التنظيمي للمؤسسة، وليس مجرد عرض نظري لمفهومي الدوران والاستقرار.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسات الشباب والرياضة يمر عبر تحسين بيئة العمل، وترسيخ العدالة التنظيمية، وتطوير الاتصال الداخلي، والاهتمام بالتحفيز المعنوي والمادي،

وتوضيح المسار المهني للموظفين. كما أن دعم العلاقات المهنية الإيجابية بين العاملين والمسؤولين يعد من العوامل الأساسية التي تقوي الانتماء للمؤسسة وتقلل من نية الدوران.

وفي الأخير، تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث لاحقة يمكن أن تتناول الموضوع على عينات أوسع وفي مؤسسات شبانية ورياضية أخرى، أو أن تعتمد مقارنات بين مؤسسات مختلفة لفهم أثر نمط التسيير والتنظيم الداخلي في استقرار الموظفين. كما يمكن مستقبلاً تعميق البحث في بعض الأبعاد الخاصة، مثل الاتصال الداخلي، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والتحفيز، باعتبارها مداخل عملية لتحسين الأداء وتقليل دوران الموظفين داخل المؤسسات العمومية الخدماتية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

* الكتب باللغة العربية:

1. بن عيسى عبد القادر، الرضا الوظيفي وعلاقته بدوران العمل، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.
2. حمدي عبد الله الزهراني، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الفكر، عمّان، الأردن، 2018.
3. خضاوي حمزة، والعقبي الأخضر، "تحفيز الاستقرار الوظيفي: أساليب ونماذج ناجحة"، مجلة آفاق علمية، مجلد 01، عدد 02، 2018.
4. د. جاسم حسين خزعل، ومقبل دوام إسماعيل، "أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، 2013.
5. دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2006.
6. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
7. عبد الباسط عبد المعطي، علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
8. عبد الرحمن عيساوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المسيرة، عمّان، الأردن، 2015.
9. عبد الله بن ناصر الغامدي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، دار الفكر، الرياض، 2019.
10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2014.
11. مُحَمَّد حسن غانم، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.
12. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
13. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرين، دار القصبة، الجزائر، 2004.
14. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط 1، الأردن: دار الدجلة، 2015.
15. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011 / 2012.
16. يوسف حسن يوسف، إدارة الضغوط المهنية في بيئة العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2019.

* مذكرات ورسائل جامعية:

17. بن منصور رفيقة، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2014/2013.
18. جبالي فاتح، "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَمَّد خيضر – بسكرة، 2015/2014.

19. حمدي أحمد، حمدي أحمد، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018.

20. خلاص مراد، "الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر.

21. خولة بن عبد الله، الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، الجزائر، 2020.

22. سليماني فاطمة، الضغوط المهنية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2019.

23. سمير بن عيسى، دوران العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2019.

24. عائض بن شافي الأكلبي، "أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017.

25. فاطمة الزهراء قادري، إدارة الضغوط المهنية داخل المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018.

26. الوذاني حجاج، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَمَّد خيضر – بسكرة، 2015/2014.

27. نادية بوخاري، أثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021.

*** مواقع إلكترونية:**

28. وزارة الشباب، منصة النشاطات الشبابية، الجزائر، تاريخ الاطلاع: 18 جوان 2026.

29. ديوان مؤسسات الشباب، صفحة المؤسسات الشبانية، ولاية البويرة، تاريخ الاطلاع: 18 جوان 2026.

*** كتب باللغة الأجنبية:**

30. Lazarus, R. S., & Folkman, S., Stress, Appraisal, and Coping, Springer, USA, 1984.

31. Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill, United States, 2015.

32. Meyer, J. P., & Allen, N. J., Commitment in the Workplace, Sage Publications, USA, 1997.

33. Mobley, W. H., Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Addison-Wesley, United States, 1982.

34. Robbins, S. P., Organizational Behavior, Pearson Education, United States, 2016.

35. the relationship Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in *Journal of Applied* .atisfaction and employee turnoverbetween job s ,62 ,*Psychology*

36. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for 24 ,*Academy of Management Journal* .nurses

37. -Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta *Academy of* .and review with implications for research analysis 11 ,*Management Review*

38. component -Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three *Human Resource* .conceptualization of organizational commitment ,*Management Review*

39. Sablynski, C. J., & Erez, ,.Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict -voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102

40. Gan, K., Li, X., Wang, Q., & Wang, D. (2020). Public service the mediating effects of job motivation and turnover intention: Testing .attitudes. Frontiers in Psychology, 11, Article 1289

الملاحق

استبيان

استبيان موجه لموظفي دار الشباب أحمد حاكمي

حول موضوع:

دوران الموظفين وعلاقته بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بدار الشباب أحمد حاكمي – ولاية الأغواط

تقديم الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي/تربية بدنية ورياضية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معطيات ميدانية حول علاقة دوران الموظفين بالاستقرار الوظيفي داخل دار الشباب أحمد حاكمي .ونرجو منكم الإجابة بموضوعية وصراحة، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض علمية فقط، وستعامل بسرية تامة، ولا حاجة لذكر الاسم أو اللقب.

طريقة الإجابة :ضعوا علامة (×) أو (✓) في الخانة التي تعبّر عن رأيكم أمام كل عبارة.

الجزء الأول :البيانات الشخصية والمهنية

يرجى وضع علامة (×) أمام الاختيار المناسب .لا تُستعمل هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.

المتغير	الاختيارات
الجنس	☐ذكر ☐ أنثى
السن	☐أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	☐ثانوي ☐ تقني/مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
الحالة الاجتماعية	☐أعزب/عزباء ☐ متزوج/ة ☐ أخرى
الأقدمية المهنية	☐أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐أكثر من 15 سنة
طبيعة المنصب	☐إداري ☐ تقني/رياضي ☐ عامل مهني ☐ أخرى
نوع التوظيف	☐دائم ☐ متعاقد ☐ مؤقت/إدماج ☐ أخرى

الجزء الثاني :محاور الاستبيان

تعتمد الإجابة في هذا الجزء على سلم خماسي :موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المحور الأول :مؤشرات دوران الموظفين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أفكر أحيانًا في تغيير منصبي الحالي إذا توفرت لي فرصة أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أشعر أن بعض الموظفين يرغبون في مغادرة مكان العمل بسبب ظروف مهنية غير مريحة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	كثرة الانتقال أو تغيير المناصب داخل المؤسسة تؤثر في سير العمل اليومي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ضعف الرضا عن العمل يجعل الموظف يفكر في البحث عن بدائل مهنية أخرى.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تكرار الغياب أو التأخر لدى بعض الموظفين قد يعبر عن ضعف ارتباطهم بالمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أرى أن ضغط العمل يدفع بعض الموظفين إلى التفكير في التحويل أو المغادرة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	عدم وضوح المستقبل المهني يزيد من احتمال رغبة الموظف في تغيير منصبه.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني :ظروف العمل والتنظيم الإداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	ظروف العمل داخل المؤسسة تساعد الموظف على أداء مهامه بارتياح.	☐	☐	☐	☐	☐
9	توزيع المهام بين الموظفين يتم بطريقة عادلة ومنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	الإمكانات المتوفرة في المؤسسة تساعد على إنجاز العمل بصورة جيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	المسؤوليات المهنية واضحة بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	نمط التسيير الإداري داخل المؤسسة يساعد على الاستقرار في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
13	بيئة العمل الحالية تقلل من رغبة الموظف في مغادرة منصبه.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث :العلاقات المهنية والمناخ الاجتماعي داخل العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تسود علاقات احترام وتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	العلاقة بين الموظفين والمسؤولين تساعد على خلق مناخ مهني مريح.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يشعر الموظف داخل المؤسسة بأنه جزء من جماعة عمل متعاونة.	☐	☐	☐	☐	☐
17	ضعف التواصل بين الموظفين قد يؤدي إلى توتر مهني داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	حل الخلافات المهنية يتم بطريقة هادئة وعادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	العلاقات المهنية الجيدة تشجع الموظف على البقاء في منصبه.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع :التحفيز والترقية والرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	أشعر أن مجهودات الموظفين تحظى بالتقدير داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	فرص الترقية أو تحسين الوضعية المهنية تشجع الموظف على الاستقرار.	☐	☐	☐	☐	☐
22	ضعف التحفيز قد يدفع الموظف إلى التفكير في تغيير منصبه.	☐	☐	☐	☐	☐
23	الرضا عن الأجر والتعويضات يؤثر في رغبة الموظف في الاستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
24	يشعر الموظفون بأن العمل الذي يقومون به له قيمة داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
25	كلما تحسن الرضا الوظيفي انخفضت الرغبة في مغادرة المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس :الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أشعر بالأمان المهني داخل منصبي الحالي.	☐	☐	☐	☐	☐
27	لدي رغبة في الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
28	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها.	☐	☐	☐	☐	☐
29	استقراري في العمل يساعدني على أداء مهامي بصورة أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
30	أرى أن المؤسسة توفر قدرًا مقبولًا من الاستقرار المهني للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
31	الاستقرار الوظيفي يساهم في تحسين العلاقات داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
32	كلما قلت مظاهر دوران الموظفين زاد استقرار العمل داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال مفتوح اختياري

في رأيك، ما أهم عامل يمكن أن يساعد على تقليل دوران الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل دار الشباب أحمد حاكمي؟

.....
.....
.....
.....

مصفوفة محاور الاستبيان وعلاقتها بتساؤلات الدراسة

المحور	العنوان	الغرض من القياس
المحور الأول	مؤشرات دوران الموظفين	يقيس مستوى الرغبة في تغيير المنصب أو مغادرة المؤسسة أو البحث عن بدائل مهنية.
المحور الثاني	ظروف العمل والتنظيم الإداري	يقيس أثر ظروف العمل، توزيع المهام، وضوح المسؤوليات والعدالة التنظيمية في الاستقرار.
المحور الثالث	العلاقات المهنية والمناخ الاجتماعي	يقيس طبيعة العلاقات بين الموظفين والرؤساء وزملاء العمل داخل دار الشباب.
المحور الرابع	التحفيز والترقية والرضا الوظيفي	يقيس أثر الاعتراف، التحفيز، فرص الترقية والرضا في الحد من الدوران.
المحور الخامس	الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة	يقيس درجة الأمن الوظيفي، الرغبة في الاستمرار، والانتماء المهني للمؤسسة.