

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرتوفونيا



الموضوع:

نظام الحوافز وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز سونلغاز -ولاية الأغواط-

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

أ-د/-كروم خميستي

إعداد الطالبين :

- مازوزي معمر
- طالب عبد الهادي

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عموم رمضان
مشرفا و مقرا	أستاذ التعليم العالي	كروم خميستي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	حسان نجاة

السنة الجامعية: 2025/2024

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبيه الأمين، أما بعد:

نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذه المذكرة.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور خميستي كروم،

لتفضله بالإشراف على مذكرتنا، وحسن توجيهه ونصحه ومعاملته الطيبة.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم

مناقشة مذكرتنا.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع عمال مؤسسة سونغاز – الأخطاط على تعاونهم

ودعمهم.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد،

ولو بكلمة طيبة، ولكل من قدم يد المساعدة لإتمام هذا العمل،

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين.

نتوجه بخالص الشكر ومعظيم الامتنان إلى المولى عز وجل، الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة، ونسأله أن يجعلها خالصة لوجهه الكريم، وأن ينفع بها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور خميس عروم، الذي كان لنا نعم الموجّه والمشرف، فلم يبخل علينا بتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة، وتعاليمه الطيبة طيلة مراحل إعداد هذه المذكرة. ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا العميق للسادة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وما بذلوه من وقت وجهد في قراءته وتقييمه.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز – الأنواط، على تعاونهم المثمر، ودعمهم المتواصل خلال فترة إعداد المذكرة.

وأخيرًا، نعرب عن شكرنا لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، قريبًا كان أو بعيدًا، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، فلكم منا جميعًا أسى عبارات الشكر والتقدير.

# الإهداء

إلى من زرعوا فينا بذور الطموح، وسقوها بالصبر والدعاء  
إلى من كانوا السند الأول والدافع الأقوى،  
إلى أمهاتنا وأبنائنا الأعزاء، الذين لم يبخلوا علينا بحبهم  
وتضحياتهم، أطال الله في عمرهم وأمدهم بوفاء الصحة والعافية  
إلى من كانوا لنا سندا في مسيرتنا الدراسية من قريب وبعيد  
دون أن ننسى زوجاتنا وأبنائنا كل باسمه ووصفه  
نهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان،  
تقديرًا لعطاءهم الذي لا يُقاس، وصبرهم الذي لا يُعدّ،  
وكنوعٍ بسيطٍ من ردّ الجميل لما بذلتموه في سبيل وصولنا إلى  
هذه اللحظة.

فلكم هذا النجاح، ومن قلوبنا نقول:

شكرًا لكم، وبكم نرتقي.

# الإهداء

إلى من كانت دعواتهم زادَ طريقنا، وابتسامتهم ضياءَ دربنا...  
إلى من علمونا أن الإرادة تصنع المستحيل، وأن الصبر مفتاح كل إنجاز...  
إلى أمهاتنا وأبنائنا الأعمى، من وهبونا الحياة، وعمرونا بحب لا يُحَدّ، وعطاء لا  
يُقَابَل، وسند لا يميل...  
نسأل الله أن يحفظهم لنا، ويجزيهم عنا خير الجزاء، ويمنّ عليهم بدوام الصحة  
وطول العمر.

إلى من كانوا عونًا لنا في مشوار العلم، من أهل وأصدقاء،  
وإلى زوجاتنا وأبنائنا الذين تقاسموا معنا لحظات الغياب والانشغال، وتحملوا  
بصبر مشاق الطريق...

نهدىكم ثمرة هذا الجهد، عربون وفاء ومحبة، وتقديرًا لما قدمتموه من دعم  
روحي ومعنوي،

فأنتم شركاء هذا النجاح، وأنتم أوّل من نذكره في لحظة الإنجاز.

شكرًا لكم من القلب... فكم كان الطريق أيسر، وكم نكمل المسير.

## ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى المديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء "سونلغاز" بولاية الأغواط. تتبّع أهمية هذا الموضوع من التأثير المباشر الذي تمارسه أنظمة الحوافز – سواء كانت مادية أو معنوية – على رضا العاملين، التزامهم، واستقرارهم في العمل، مما ينعكس بدوره على مردودية المؤسسة وجودة أدائها.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم بناء أداة استنبائية موجهة إلى عينة عشوائية مكونة من 70 عاملاً من مختلف المستويات داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرين أساسيين:

1. نظام الحوافز (المعنوية والمادية).
2. الاستقرار المهني.

تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بغرض اختبار الفرضيات والتوصل إلى علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

### النتائج الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية والمادية والاستقرار المهني لدى العمال، مما يشير إلى أهمية الحوافز كعامل مؤثر في بقاء العاملين ضمن المؤسسة وزيادة ولائهم لها.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستقرار المهني تعزى لمتغير الجنس، ما يعني أن أثر الحوافز على الاستقرار المهني لا يختلف باختلاف النوع الاجتماعي.

### التوصيات:

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية، لاسيما المؤسسات العمومية الكبرى، بوضع نظام حوافز متكامل وفعال يراعي الأبعاد النفسية والمادية للعاملين، ويحفزهم على الاستقرار والإنتاج. كما شددت على أهمية مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والمهنية للعمال عند تصميم الحوافز، وضرورة تقييم النظام التحفيزي دورياً لضمان فاعليته واستجابته لمتغيرات الواقع المهني.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الحوافز، الاستقرار المهني، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

## **Abstract**

The Relationship Between the Incentive System and Job Stability among Workers in Algerian Economic Institutions – A Field Study at the Regional Directorate for Electricity Transmission Management "Sonelgaz" in Laghouat

### **Abstract:**

This study aims to explore the relationship between the incentive system and job stability among workers in Algerian economic institutions, through a field study conducted at the Regional Directorate for Electricity Transmission Management of "Sonelgaz" in the Wilaya of Laghouat. The importance of this topic stems from the direct impact that incentive systems—both financial and non-financial—have on employee satisfaction, commitment, and job stability, which in turn affect the overall performance and productivity of the institution.

### **Methodology:**

The study adopted a descriptive-analytical approach, given its suitability for the nature of the topic. A questionnaire was developed and distributed to a random sample of 70 employees from various levels within the institution. The questionnaire was designed to measure two key variables:

1. The incentive system (non-financial and financial).
2. Job stability.

Data were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) in order to test the hypotheses and identify statistically significant relationships between the variables.

### **Main Findings:**


The study yielded several important findings, most notably:

1. There is a statistically significant relationship between the financial and non-financial incentive system and job stability among workers, highlighting the importance of incentives as a key factor in employee retention and loyalty.
2. There are no statistically significant differences in the level of job stability attributable to gender, indicating that the effect of incentives on job stability does not vary by gender.

### **Recommendations:**

Based on these results, the study recommends that Algerian institutions—especially major public institutions—should prioritize the development of a comprehensive and effective incentive system that considers both psychological and material aspects of employee motivation and encourages job stability and productivity. It also emphasizes the need to consider workers' social and professional contexts when designing incentives and to periodically assess the effectiveness of the incentive system to ensure it remains responsive to workplace realities.

**Keywords:** Incentive system, job stability, financial incentives, non-financial incentives.



# فهرس المحتويات

		شكر وتقدير الإهداء ملخص الدراسة فهرس المحتويات فهرس الجداول
	العناوين	الرقم
2-1	..... مقدمة	
<b>الإطار النظري للدارسة</b>		
<b>الفصل الأول: المشكلة و اعتباراتها</b>		
5	..... إشكالية الدارسة	1
7	..... فرضيات الدارسة	2
7	..... أهمية الدارسة	3
8	..... أهداف الدارسة	4
8	..... تحديد المفاهيم الإجرائية الدارسية	5
9	..... الدارسات السابقة	6
<b>الفصل الثاني: نظام الحوافز</b>		
23	..... مفهوم الحوافز	1
23	..... التطور التاريخي للحوافز	2
25	..... تعريف الحوافز	3
25	..... أهمية الحوافز	4
26	..... أهداف الحوافز	5
27	..... أنواع الحوافز	6
29	..... النظريات المفسرة للحوافز	7
30	..... متطلبات نظام الحوافز	8

31	.....مقومات فاعلية نظام الحوافز	9
32	.....مراحل تصميم نظام الحوافز	10
33	.....شروط نجاح نظام الحوافز	11
<b>الفصل الثالث: الاستقرار المهني</b>		
36	.....مفهوم الاستقرار المهني	1
36	.....تعريف الاستقرار المهني	2
37	.....المفاهيم المرتبطة بالاستقرار المهني	3
38	.....أهمية الاستقرار المهني	4
39	.....مظاهر الاستقرار المهني	5
39	.....محددات الاستقرار المهني	6
40	.....النظريات المفسرة للاستقرار المهني	7
42	.....عوامل الاستقرار المهني	8
48	.....مفهوم عدم الاستقرار المهني	9
49	.....مظاهر عدم الاستقرار المهني	10
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>		
53	.....منهج الدراسة	1
53	.....حدود الدراسة	2
54	.....مجتمع الدراسة	3
54	.....عينة الدراسة	4
54	.....أدوات الدراسة	5
58	.....الأساليب الإحصائية المستخدمة	6
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>		
61	.....عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1

64	عرض ومناقشة تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....	2
66	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....	3
67	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأربعة.....	4
69	الاستنتاج العام .....	
70	اقتراحات وتوصيات.....	
72	خاتمة .....	
73	المراجع.....	
77	الملاحق.....	

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
55	جدول رقم (01): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس
55	جدول رقم (2): يمثل نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور نظام الحوافز
56	جدول رقم (3): يمثل نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستقرار المهني
56	جدول رقم (4): صدق الاتساق البنائي لمقياس نظام الحوافز
57	جدول رقم (5): يوضح نتائج المقارنة الطرفية للاستبيان
57	جدول رقم (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
58	الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
61	الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى أفراد العينة
64	جدول رقم (9): يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى أفراد العينة.
66	جدول رقم (10): يوضح العلاقة الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى افراد العينة.
67	جدول رقم (11): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في تعزى لمتغير الجنس.

# مقدمة

### مقدمة:

مع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة، أصبحت المؤسسات، على اختلاف طبيعة نشاطها ومجال تخصصها، تسعى جاهدة إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء والإنتاج. وفي خضم هذا السباق المحموم نحو التميز، برزت التكنولوجيا كأداة رئيسية لدفع عجلة النمو والتطور، حيث أصبحت الآلة في كثير من الأحيان بديلاً عن الجهد البشري في العديد من العمليات الإنتاجية. غير أن هذا الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا لم يلغ الدور الجوهري للمورد البشري، بل على العكس، أكد مرة بعد أخرى أن الإنسان يظلّ العنصر الأهم والمحوري في منظومة العمل والإنتاج، باعتباره العقل المدبر والمتحكم في توظيف هذه التكنولوجيا، والمصدر الأساسي للمعلومة والمعرفة التي تتبني عليها كل عمليات التطوير والتحسين.

انطلاقاً من هذا التصور، يتأكد أن الاستثمار في العنصر البشري والاعتناء به لم يعد خياراً ثانوياً، بل بات ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح إلى تحقيق أهدافها وتنمية أداؤها. إذ يمثل العاملون قلب المؤسسة النابض، وهم الركيزة التي تُبنى عليها طموحاتها المستقبلية، ولذلك فإن تحقيق الراحة النفسية والاجتماعية لهم، وتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة، يُعد من الشروط الأساسية للوصول إلى أداء وظيفي فعّال ومستدام.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "الاستقرار المهني" كأحد أهم العوامل التي يسعى العامل إلى تحقيقها خلال مساره الوظيفي، حيث يتطلع كل فرد إلى بناء مسيرة مهنية متماسكة تُمكنه من تحقيق ذاته، وتطوير مهاراته، وتنمية خبراته، واكتساب المعارف المرتبطة بوظيفته. ومن هنا، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تمكين العاملين من تخطيط مساراتهم المهنية بشكل ممنهج ومدروس، في ضوء طموحاتهم الشخصية وقدراتهم الذاتية، ووفق ما تتيحه المؤسسة من فرص وآليات داعمة لهذا التوجه.

لكن هذا التخطيط لا يمكن أن يتم بمعزل عن مجموعة من العوامل المحفزة، التي يجب أن تتوفر في بيئة العمل، لعل أبرزها وجود نظام حوافز فعّال وعادل. إذ تُعد الحوافز - سواء كانت مادية أو معنوية - من أهم الأدوات التي تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الولاء التنظيمي، وتحقيق الاستقرار المهني لدى العاملين. فكلما أحس الفرد بتقدير جهوده ومساهماته، زادت دافعيته للعمل، وارتفع مستوى التزامه تجاه المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت دراستنا لتسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني، باعتبارها علاقة ذات أبعاد نفسية وتنظيمية واقتصادية بالغة الأهمية، لكنها رغم ذلك لم تتل القسط الكافي من الاهتمام في مجال البحوث الأكاديمية والدراسات الجامعية. وقد تناول هذا الموضوع من خلال مقارنة شاملة، تجمع بين البعد النظري والتطبيقي، بهدف تحليل عناصره ومكوناته، واستقصاء انعكاساته على واقع العمل في المؤسسات.

وقد تضمن إطار الدراسة خمسة فصول رئيسية، عُولجت فيها مختلف الجوانب النظرية والمنهجية والتطبيقية، على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** خُصص لتأطير الدراسة من خلال تحديد الإشكالية العامة والفرعيات، وصياغة الفرضيات الأساسية، مع بيان أهمية الدراسة، وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح المفاهيم المركزية المرتبطة بالموضوع كـ "نظام الحوافز" و"الاستقرار المهني"، إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **الفصل الثاني:** تناول بالتحليل المعمق الإطار النظري لنظام الحوافز، من حيث تعريفه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، وآثاره على الفرد والمؤسسة، وذلك قصد فهم آليات عمله ودوره في رفع كفاءة الأداء المهني.
- **الفصل الثالث:** تضمن الإطار النظري للاستقرار المهني، من خلال تناول مفهومه ومظاهره، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى إبراز أهميته في دعم استمرارية المؤسسة واستقرارها التنظيمي.
- **الفصل الرابع:** ركّز على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والمنهج المستخدم، والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل.
- **الفصل الخامس:** خُصص لتحليل البيانات المجمعة ميدانياً، من خلال تفرغها ومعالجتها وتفسيرها إحصائياً، وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات، والخروج بنتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية تُسهم في تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسات وتعزيز استقرار العاملين فيها.

الإطار

النظري

## الفصل الأول: المشكلة واعتباراتها

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها في ظل التغييرات السريعة التي يمر بها العالم والتي مست جميع جوانب الحياة والتي فرضت صعوبات وتحديات على هذه المؤسسات وجب مواجهتها لتحقيق بقائها وأهدافها من خلال إستراتيجيات حديثة ومختلفة.

وبالنظر لكون أغلب توجهات المؤسسات الحديثة نحو الاستثمار في المورد البشري يمكن أن تكون هذه الأخيرة عنصر فعال ومهم يخدم المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه."

إن التسيير الحسن للموارد البشرية يتطلب استخدام المؤسسات لمجموعة من الآليات التي يمكن أن تعمل على تحسين نوعية الموارد البشرية للمؤسسة ومن أهم هذه الآليات نجد منظومة الحوافز التي يمكن أن تساعد المؤسسات للوصول إلى غايتها.

ويمكن لمنظومة الحوافز أن تنتج أقصى جهد يمكن إصداره للعامل وإخراج الطاقة الكاملة فيه بواسطة مختلف أنواع الحوافز وذلك بإتباع الإجراءات اللازمة، حيث يمكن للمؤسسة من خلال ذلك أن تحقق أهدافها، مما يخلق الرضا الوظيفي للعمال الذين يمثلون روح المؤسسة من خلال إشباع حاجيات الأفراد المختلفة كامتداد لمنظومة الحوافز ويخلق على إثر ذلك الاستقرار المهني للمورد البشري وهو ما يعكس نجاح المؤسسة من عدمه.

فأساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا (الدروبي، 2006، ص65). حيث تقدمت كل من الدراسات كدارسة الفارس (2011)، ودارسة أبو شيخة (2000) حيث أكدت على ضرورة تحسين رواتب الموظفين، وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به، وهناك مؤشرات تدل على قصور في نظم و أساليب الحوافز المطبقة

على الموظفين، ما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز وبالتالي يؤثر على استقرار العاملين في عملهم. (غازي حسن عودة الحلايية، 2013، ص3).

لذا أصبح اليوم من البديهي نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما هو متوقف بالدرجة الأولى على استقرار مواردها البشرية، فهم أهم مورد تملكه المؤسسة وهم أساس ثروتها، ومصدر ميزتها التنافسية لهذا يحظى موضوع نظام الحوافز والاستقرار الوظيفي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، لأن العامل دوماً يجري عملية مقارنة بين ما كان يتوقعه من العمل والمنفعة التي حصل عليها فعليا فهذه المفاضلة بين البدائل المختلفة والمطروحة في سوق العمل والتي تحقق له العائد المتوقع والمطابق لمتطلباته والذي يشبع طموحه ويعمق شعوره بقدراته وأهميته تؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن العمل وقناعته به وبالتالي يزيد من كفاءته والتزامه نحو عمله بما يحقق له الاستقرار و الأمان الوظيفي والتمتع بأكبر قدر من التركيز في العمل وعدم التفكير في تركه نتيجة عدم إشباع الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية لديه ويرى البعض من الباحثين أن الاستقرار المهني هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله تتمثل في المعادلة التالية الاستقرار المهني يساوي الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي يتمثل في الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل بالإضافة إلى الرضا عن ظروف العمل، إذن الاستقرار المهني مرتبط بالإشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد بالتالي تمسكه بها وارتباطه بها .

وبناء على ما تقدم فإن هذا البحث سيحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى العمال لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى العمال لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -؟

4- هل سنجد فروق في مستوى الاستقرار المهني لدى العمال لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -تعزى لمتغير (الجنس)؟

## (2) - فرضيات الدراسة :

1- توجد علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط-

2- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط-

3- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط-

4- لا توجد فروق في مستوى الاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الأعواط - تعزى لمتغير (الجنس) .

## (3) - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى ما يلي:

- التقصي عن طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -من خلال :
- التقصي عن طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -
- التقصي عن طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز -الاعواط -
- معرفة مدى وجود فروق في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز سونلغاز - الاعواط - لمتغير (الجنس).

#### (4) - أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية هذه الدراسة في التأثير المتبادل لمنظومة الحوافز والاستقرار المهني حيث نحدد أبرز المؤثرات التي تعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال داخل بيئة العمل، بالإضافة لكونها تتيح لنا التعرف على الاتجاهات والرغبات للأفراد وموطن ومكمن التحفيز بالنسبة لهم، مما يخلق استقرار العمال وهو ما ينعكس بالإيجاب على مختلف الطبقات التنظيمية العمالية داخل المنظمة ويحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كون موضوع الحوافز من المواضيع المهمة ذات الاهتمام في الساحة العلمية لعلم الاجتماع خاصة والعلوم الأخرى عامة، والدور المهم الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين والرفع من الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في العلاقة الموجودة بين الحوافز والاستقرار المهني، حيث يعتمد الاستقرار المهني كنتيجة على المنظومة الفعلية للحوافز والمتوفرة في بيئة العمل بالدرجة الأولى، فالحوافز بمختلف أبعادها تعمل على التأثير بفعالية في خلق الاستقرار المهني للأفراد سواء بصفة فردية أو جماعية في مختلف التنظيمات العمالية.

#### (5) - تحديد المفاهيم الإجرائية :

**نظام الحوافز:** تعرف على أنها مجموعة الأدوات والوسائل المادية والمعنوية التي تسعى المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء سونلغاز لتوفيرها للعاملين بها.

أو هو الدرجة الكلية المتحصل عليها أفراد العينة من خلال استجاباتهم لاستبيان نظام الحوافز بمحوريه المادية والمعنوية.

**الحوافز المادية:** هي محفزات تشير إلى المكافآت النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية على سبيل المثال، الأجور والمرتبات والمكافآت واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية وما إلى ذلك التي تعتمد عليها الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء سونلغاز .

**الحوافز المعنوية:** على أنها مجموعة من الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية، احترام وتقدير جهود العاملين واستقرار العمال وتفويض سلطات، تحسين ظروف العمل وما الى ذلك.

الاستقرار المهني: هو تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة، متمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للعامل . أو هو الدرجة الكلية المتحصل عليها افراد العينة من خلال استجاباتهم لاستبيان الاستقرار المهني.

## (6) -الدراسات السابقة:

### • الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى: دراسة محمد علي محمد بمصر (محمد،1972)

قام الباحث بهذه الدراسة بشركة النسيج التابعة للمؤسسة المصرية للغزل والنسيج على عينة تتكون من 250 عوامل في 5 أقسام إنتاجية وذلك عام 1972م،وقد استعان الباحث ب 3 إجراءات منهجية حول التنقل الوظيفي للعمال وعلاقته بالاستقرار:

**الإجراء 1:** تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي.

**إجراء 2:** يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهنيًا لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي والانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة التقدم الوظيفي.

**الإجراء 3:** طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج "أن نسبة 71.3% أفراد العينة يرون أن وضعيتهم في التنظيم لا تتاح لهم فرصة الترقية أرجع الباحث ذلك إلى الأسس الغير الموضوعية التي تعتمدها الإدارة في الترقية، رغم أن 58.5% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة،كان هذا بالنسبة للإجراء الأول أما الثاني فقد أبدى 57.1% تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49.9% الذين أبدوا رغبة شديدة في تغييره، وأكد العمال الجدد اعتمادهم على عملهم الحالي باعتباره يشكل لهم مستقبل مهني وذلك يعود لحداثة علاقتهم بالتنظيم، أما العمال القدامى (أكثر من 15 سنة عمل) فقد أكدوا ارتباطهم بنسبة 69.9% في حين يرى 30.4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لأن الأجر بلغ أقصاه ولا يمكن زيادة لهم في المستقبل،أما بالنسبة للإجراء الثالث فقد كانت نسبة 79.5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي 20.5% أظهروا رغبة في تغيير العمل.

ومن خلال هذه الإجراءات الثلاث فقد أقر الباحث بأن الأجر له دور في استقرار العامل في عمله وكذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا فترة طويلة في المؤسسة.

### الدراسة الثانية: دراسة محمد علي الصمادي وفراس الرواشدة بالأردن (الصمادي، والرواشدة , 2009).

قام بهذه الدراسة الباحثان محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، بأحد أهم أكبر الموانئ في البحر الأحمر بمنطقة العقبة بالأردن، وكانت الدراسة بعنوان -محددات الرضا والاستقرار الوظيفي- حيث بلغت 280 مفردة من العدد الإجمالي المقدر ب 4709 عامل وعاملة.

وقد جاءت فروض الدراسة على النحو التالي :

- ف 1- يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم .
- ف 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا والاستقرار .
- ف 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والرضا الوظيفي.

واعتمد الباحث على الاستبانة وزعت على أفراد العينة وتم معالجة البيانات التي جمعت بالاستعانة بعملية التحليل الإحصائي SPSS ، لتوصل إلى أهداف الدراسة حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة، وذلك باستخدام خصائص النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية.

وقد توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى نتائج متعددة: فقد كانت هناك علاقة قوية بين بيئة العمل و الرضا الوظيفي و الاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية، كما أن هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر و الاستقرار الوظيفي، وجاءت الفرضية المتعلقة باستخدام اللغة الإنجليزية ضرورة لزيادة إنتاجية وكفاءة الموظف في المؤسسة، وفي نهاية البحث فقد عمد الباحثان إلى مجموعة من اقتراحات و التوصيات، فأوصى الباحثان بضرورة تشجيع العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل، وأن توفر لهم الموارد المتاحة، و العمل على زيادة شعور الموظف بأمان الوظيفي ليشعر بالطمأنينة، كما لا بد من توفير التأمين الصحي للموظفين و تحسين بيئة العمل من حوافز و نظام الرواتب و العلاوات والمكافئات.

### الدراسة الثالثة: دراسة محمد أبو حوزة بالمملكة السعودية (أبو حوزة, 2010)

قام الباحث محمد أبو حوزة، والمتخرج من جامعة مؤتة بالمملكة السعودية بإجراء دراسة حول "مدى توفر الاستقرار النفسي و المادي للموظف و أثره في الحد من دوران العمل" وذلك من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية و لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام الاستبانة لغرض جمع المعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة من 742 مبحوثا واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 16 لتحليل الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أن أبرز تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان للاستقرار النفسي وأن تصوراتهم لأبعاد الاستقرار المادي ذات مستوى مرتفع وأن تصوراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما يوجد أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي وأن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر ما مقداره 49.6% من التباين في الدوران الوظيفي.

ويوجد أثر لأبعاد الاستقرار المادي في الدوران الوظيفي وأن أبعاد الاستقرار المادي تفسر ما مقداره 67.3% من التباين الدوران الوظيفي، وفي النهاية فقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي والمادي من خلال تحديث وتغيير الأنظمة والتعليمات بشكل يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي ووضع برامج تدريبية لتمكين العاملين و زيادة المساندة الإدارية لهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم لتحقيق الحد من دوران العمل.

الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، بالمملكة السعودية (بن عبد الفاضل, 2011).

جاءت هذه الدراسة في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية وتحت إشراف الأستاذ د حمزاوي، والدكتور محمد من جامعة نايف للعلوم الأمنية، حيث كان موضوع الدراسة حول: تخطيط في تنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي - من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة بحث مكونة من 4905 مفردة يعملون في وزارة التربية والتعليم، معتمدا في ذلك على الاستمارة في جمع المعلومات حول العينة.

وقد خلص الباحث إلى جملة من التوصيات كأن يتم تأسيس نظام اتصال متطور بين إدارات التربية والتعليم وتزويد العاملين في إدارات التربية والتعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال

تخطيط المسار الوظيفي وإثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصا أكبر للترقي في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله.

الدراسة الخامسة: دراسة منير زكريا أحمد عدوان بفلسطين (عدوان 2011).

جاءت هذه الدراسة بعنوان "واقع الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في مصارف قطاع غزة، من خلال تحليل الإجراءات المتبعة وكفاءة القائمين عليها، كما سعت لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ديموغرافية الجنس والعمر والمؤهل.

وقد تم صياغة مجموعة من الفروض الدراسية جاءت على النحو التالي

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفية ومن بين المسار الوظيفي للموظف.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود دلالة إحصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي لموظف.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين لعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظفين.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ 900 موظف وبلغ حجم العينة 187 موظفا واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة واستعان ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتم التوصل إلى عدة نتائج تلخصت في:

- أن عملية التخطيط للقوى العاملة تعتبر محققة بصورة جيدة وتحتاج إلى تحسين، كما تعتبر مهنة إجراءات والاختبارات والتعيين جيدة والقائمين على هذه العمليات من ذوي الكفاءة، فهناك وجود واضح لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

وفي نهاية البحث فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، فلا بد أن يتم مراعاة المصارف في إعداد التحليل الوظيفي، وأن يكون هذا التحليل حقيقيا ومفهوما من قبل جميع الموظفين، وضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافيا ومتلائما مع طبيعة الأسئلة والوظيفة والاستدلال بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين وذلك بهدف كسب أكثر والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة، كما أنه من المهم أن تساعد إدارة المصرف موظفيها في الحصول على المعلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف وعدم الخضوع لعملية التعيينات والترقيات لتنقلات الإدارة العليا حتى لا تخضع لاعتبارات شخصية.

#### • الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الأولى: دراسة جبلي فاتح(جبلي2006).

جاءت هذه الدراسة بعنوان-الترقية الوظيفية والاستقرار المهني-من إعداد الباحث فاتح جبلي وتحت إشراف الأستاذ الدكتور " قيده إسماعيل" حيث تمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في: هل الاستقرار المهني دال على ملائمة الترقية أو أنه دال لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟

حيث هدف الباحث من خلال التساؤل معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة، واعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، والاستمارة وطبقت الدراسة على عينة قدرها 90 مفردة، وانطلق الباحث في بحثه الميداني من فرضيات تمحورت أساسا حول:

ف 1-يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله .

ف 2-هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله .

ف 3-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، فالترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال و كلما حصل العمال على الترقية كلما شجعه ذلك على بدل المجهودات في العمل، كما أن هناك ارتباط بالفعل بين التدرج وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة والأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار ورغم ذلك تبقى الترقية من الأهداف التي يسعى العمال لها، كما أن العمال

يتخلون عن فكرة ترك وظائفهم الحالية في حال وجود ترقية لأنها واحدة من عوامل الاستقرار المهني والحوافز المادية تلعب دورا في استقرار العامل.

### الدراسة الثانية: دراسة فائزة بوراس (بوراس 2008).

هي دراسة قامت بها الباحثة فائزة بوراس في إطار الإعداد والتحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتحت إشراف الأستاذ الدكتور أحمد العماري، من جامعة الحاج لخضر بباتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تخطيط المسار الوظيفي بمكان إجراء البحث بمؤسسة الإسمنت بعين توتة، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين الذين يقدر عددهم بـ 50 رئيسا موزعون على مختلف إدارات الوحدة، واستخدمت في ذلك الاستمارة لجمع المعلومات معتمدة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، ولأجل الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تم صياغة مجموعة من الفروض هي:

1- التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية هي ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطاره.

2- تعاني أغلب المؤسسات صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة وأسلوب التخطيط المسار الوظيفي خاصة، وذلك لأن غالبا نتيجة لنقص الخبرة والكفاءة الضرورية.

• وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة تقيس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال على قياس وأداء الأفراد على التقارير الدورية، ونقص الترقيات في الوحدة تثبتت العمال تقريبا في مناصبهم طوال حياتهم الوظيفية فيها، بالإضافة إلى تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير ومن أهم استخدامات نتائج التقييم والتكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره المهني، ونقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود أماكن شاغرة.

### الدراسة الثالثة: دراسة رباب زرايدة (زرايدة, 2014).

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية" وطبقت على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال تحت إشراف إلهام قشي من جامعة محمد خيضر ببسكرة.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية، من خلال طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفي لدى عمل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال .

هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى العمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال .

هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة مكونة من 30 مفردة تم اختيارهم بطريقة فردية، وعلى الاستبيان في جمع المعلومات من المبحوثين، وتم الاستعانة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج : فقد كان هناك علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال، كما أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب جراحة الأطفال.

• الدراسة الرابعة: دراسة بن منصور رفيقة (بن منصور, 2014).

جاءت دراسة الباحثة بن منصور رفيقة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر-باتنة-وتحت إشراف الدكتورة "سليمانى الكاملة" حيث عنونت الدراسة ب-الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -وقد تم إجراء الدراسة بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية، المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وقد جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات القطاع الخاص؟ وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

الفرضية الرئيسية: أن للاستقرار دور فعال في أداء العاملين في القطاع الخاص .

أما الفرضيات الفرعية فكانت:

- ف 1- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- ف 2- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- ف 3- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- ف 4- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل من مجتمع كلي يقدر ب265 عامل في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشباع

الكافية وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

### • الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:** أجرى كل من Markos و Sandhya (2010) دراسة بعنوان "Employee Engagement: The Key to Improving Performance" والتي نُشرت في مجلة International Journal of Business and Management. والهدف من الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تحفيز العاملين من خلال إشراكهم في بيئة العمل وبين أدائهم الوظيفي في المؤسسات الحديثة، حيث ركّز الباحثان على مفهوم "الارتباط الوظيفي" بوصفه أحد أشكال التحفيز المعنوي الفعال في بيئة العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بجمع بيانات من مؤسسات مختلفة تمثل قطاعات متعددة، وتم تحليل تلك البيانات لفهم تأثير إشراك الموظف في اتخاذ القرار والاعتراف بجهوده على أدائه العام، وتوصلت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين درجة ارتباط الموظف بمؤسسته وبين جودة أدائه، حيث تبين أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير ويتم تحفيزهم بشكل مستمر يحققون مستويات أداء أعلى، ويُظهرون التزاماً أكبر تجاه المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات اهتماماً أكبر بممارسات التحفيز المعنوي، ولا سيما إشراك العاملين في صنع القرار وتعزيز شعورهم بالانتماء، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

**الدراسة الثانية:** أجرى كل من Bababe و Gana (2011) دراسة بعنوان "آثار الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو - نيجيريا"، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين في قطاع مطاحن الدقيق في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة، بذل الباحثان جهوداً لتقييم أداء العاملين في شركة ميدجوري، وذلك بغرض استكشاف أثر التحفيز على مستويات أدائهم، إلى جانب تحديد ما إذا كان التحفيز يمثل عاملاً مباشراً أو غير مباشر في التأثير على الأداء.

وقد شملت عينة الدراسة (60) موظفًا من العاملين في الشركة، حيث كشفت نتائج الدراسة أن غالبية السياسات التحفيزية المطبقة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها في كثير من الحالات كانت غير مرتبطة باحتياجاتهم الحقيقية، كما أوضحت النتائج أنه في حال تمت إعادة صياغة سياسات الحوافز لتتوافق مع ما يطلبه العاملون وتلبي احتياجاتهم الفعلية، فمن المرجح أن يطرأ تحسن ملموس على أدائهم، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، أوصى الباحثان بضرورة تعديل نظام الحوافز داخل الشركة بما يتماشى مع تطلعات واحتياجات العاملين من أجل تعزيز أدائهم الوظيفي.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة "نظام الحوافز والاستقرار المهني" والتي شكلت المنطلق الأول لدراستنا الحالية والتي تم الاعتماد عليها في كتابة إشكالية الدراسة، ومن خلال جملة هذه الدراسات يمكن أن نخلص إلى مايلي:

بالنسبة للدراسات العربية و الجزائرية : فقد غلب على الدراسات المنهج الوصفي وبشيء من التخصيص الدراسات العربية والجزائرية، كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة حيث تناولت دراسة محمد علي المنهج الوصفي للتعرف على أهمية الأجر والترقية، وكذلك فائزة بوراس من خلال موضوعها تخطيط المسار الوظيفي سار على نفس المنوال كل من بن منصور، وأبو حوزة، وعدوان ، و الصمادي إلى جانب زميله الرواشدة وارتأى محمد عبد العزيز هو الآخر إتباع نفس المنهج المعتمد.

بالنسبة للدراسات الأجنبية:

تُظهر الدراسة الأولى أهمية "الارتباط الوظيفي" بوصفه من أقوى أدوات التحفيز المعنوي التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز الأداء. ويُحسب للباحثين تركيزهما على الجانب النفسي والمعنوي للعاملين، وتحديدًا إشراكهم في اتخاذ القرار والاعتراف بمساهماتهم، وهو ما ينسجم مع النظريات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على أهمية خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة نفسيًا.

ومن نقاط القوة في الدراسة:

- شموليتها لمؤسسات من قطاعات مختلفة، ما يعزز من تعميم نتائجها.
- تركيزها على التحفيز المعنوي كعامل جوهري، وهو جانب غالبًا ما يُغفل لصالح الحوافز المادية فقط.

لكن في المقابل، لم توضح الدراسة بالتفصيل الأدوات المستخدمة لقياس "الارتباط الوظيفي"، ولا الأسس التي بُنيت عليها عمليات تحليل البيانات، مما قد يضع بعض القيود على تكرار الدراسة أو تقييم قوتها المنهجية.

تميزت الدراسة الثانية بتركيزها على بيئة عمل محددة وواقعية، وهي شركة ميد جوري لطحن الدقيق في نيجيريا، مما يعطيها طابعًا تطبيقيًا عمليًا يُمكن أن تستفيد منه المؤسسات المشابهة. وقد كان أبرز ما كشفت عنه الدراسة هو الفجوة بين السياسات التحفيزية المطبقة واحتياجات العاملين الحقيقية، وهي إشكالية متكررة في العديد من المؤسسات، حيث يُفترض أن الحوافز تطبّق دون استشارة الموظفين أو فهم توقعاتهم. من أبرز نقاط القوة:

- استخدام عينة فعلية من العاملين داخل شركة واحدة، مما يعزز مصداقية الملاحظات المتعلقة بسياق الدراسة.
- الربط بين الحوافز كعنصر مباشر وغير مباشر للأداء، وهو منظور ناضج يعكس فهمًا معمقًا للعوامل المؤثرة في بيئة العمل.

ومع ذلك، فإن محدودية العينة (60 موظفًا فقط) قد تقلل من إمكانية تعميم النتائج، كما أن الدراسة لم تبيّن تفاصيل كافية عن نوعية الحوافز القائمة ومدى اختلافها عن تلك التي يطلبها العاملون.

بالنسبة لأدوات جمع البيانات: شكلت الملاحظة وأداة الاستبيان القسم الأكبر منها فمعظم هذه الدراسات تم الاعتماد عليها وهناك بعض الدراسات التي استعانت بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالنسبة لمتغيرات الدراسة: من خلال ما جاء في دراسات الاستقرار المهني يمكن بسهولة ملاحظة التشابه بين بعض الدراسات مثل دراسة محمد علي الذي تحدث عن الترقية والاستقرار وهو نفس ما ذهب إليه

جبلي فاتح، وفي حين تحدثا الباحثين الصمادي والرواشدة عن ربط الاستقرار بالرضا الوظيفي فإنه ذات التوجه للباحثين كينيث وتاييلور وبالنسبة لمتغير المسار الوظيفي فقد تم الاعتماد على دراسات مختلفة عن بعضها من حيث المتغير الآخر.

بالرغم من أن الباحث تعذر عليه إيجاد دراسة مشابهة للدراسة الحالية إلا أن هذه الدراسات السابقة أعطت للباحث صورة عن الموضوع المراد دراسته وكأقرب دراسة للموضوع الحالي تم عرضها حسب وجهة نظر الباحث نجد دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل حول - تخطيط وتنمية المسار والوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي- من حيث أن الحديث عن تخطيط وتنمية المسار والوظيفي وعلاقته بالأمن الوظيفي يتوافق إلى حد معين مع تخطيط المسار في ظل وجود استقرار مهني، فالشعور بالأمن الوظيفي إنما هو نابع في الأساس من وجود حالة من الاستقرار المهني داخل العمل.

أما الدراستين الاجنبيتين تعتمدان نموذجًا سببيًا، حيث تفترضان وجود تأثير مباشر أو غير مباشر للمتغير المستقل (التحفيز/الارتباط الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء). ويجدر بنا النظر أيضًا في المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، مثل: الرضا الوظيفي، أو ثقافة المؤسسة، التي قد تؤثر على العلاقة بين التحفيز والأداء.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: نظام الحوافز

- (1) - مفهوم الحوافز
- (2) - التطور التاريخي للحوافز
- (3) - تعريف الحوافز
- (4) - أهمية الحوافز
- (5) - أهداف الحوافز
- (6) - أنواع الحوافز
- (7) - النظريات المفسرة للحوافز
- (8) - متطلبات نظام الحوافز
- (9) - مقومات فاعلية نظام الحوافز
- (10) - مراحل تصميم نظام الحوافز
- (11) - شروط نجاح نظام الحوافز

**(1) - مفهوم الحوافز :**

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات التي يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ منذ شعوره بالحاجة إلى شيء معين. (يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، 2006، ص 404)

ويقصد بالتحفيز "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"، ويعرف كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة". (محمود سليمان العميان، 2002، ص 280)

ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن القول أن التحفيز هو الممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلائم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة.

**(2) - التطور التاريخي للحوافز :**

إن المتتبع لتاريخ الإداري يجد بان الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

**2-1. المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية**

هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح. حيث ركز فريدريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية). (يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، 2006، ص 405)

- ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، بهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة وركز على الجانب المادي للأفراد أغفل على

جوانب الأخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثر مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين. (سامي محمد هشام حريز، 2006، ص 19-20)

## 2-2. المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهو مانس وغيرهم من العلماء النفس الاجتماعيين.

شهدت هذه المرحلة بروز مدرسة العلاقات الإنسانية التي رأت أن العامل ليس مجرد كائن اقتصادي، بل له حاجات نفسية واجتماعية، وركزت على أهمية الحوافز المعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والانتماء للجماعة داخل المنظمة، وأظهرت دراسات هوثورن أن ظروف العمل المادية ليست وحدها المؤثرة، بل العلاقات الإنسانية تلعب دورًا كبيرًا في رفع الإنتاجية.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين عن العمل والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلوها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أسلوب وظروف العمل. (معمر داود، 2006، ص 45)

مما سبق نقول أن هذه المرحلة عرفت تطورا ملحوظة في العلوم النفسية و الاجتماعية وقد انتهت إلى أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب وإنما لديه حاجات نفسية واجتماعية وذهنية. وقد قام مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية وعلاقتها بالإنتاجية وفي الأخير اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فالتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع الذي يرى ان العلاقات الانسانية هي المحرك الاساسي لحوافز العمل.

## 2-3. المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية الأخرى، كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح

عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضوا فعالا حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، و استكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.( معمر داود، 2006، ص46)

### (3)- تعريف الحوافز:

يعرف عواد (2012) الحوافز بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

كما عرفها ماهر (2010) بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرين على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وعرفها فيصل (2011): بأنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته(عمار حسن علوش، 2019، ص26).

### (4)- أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتأتي أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

#### 4-1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وترقية المركز التنافسي للمنظمة.

- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

#### 4-2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

إن أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في أن الموظف (أيا كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

يسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة (الجساسي، 2011، ص 10).

#### 5- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

##### 5-1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، بالمقابل يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

##### 5-2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأراهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### 3-5. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (عبد الحميد وآخرون، 2008، ص 294).

### (6) - أنواع الحوافز:

#### 1-6. الحوافز المادية وتشمل على:

- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلب منه في وقت معين، وتعتبر مساعدة تدفع لتلبية احتياجاته الأساسية ويمكن أن تؤثر على رفع وتحسين الأداء.

- **الزيادات العادية وغير العادية:** الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز والزيادات الخاصة للعامل المتميز حتى عام واحد بعد تاريخ التعيين أو من تاريخ الاستحقاق، ويعطي مكافأة خاصة أو حافز أو عمل إضافي، لا سيما إذا كان هناك موظف تقديره ممتاز لمدة سنتين متتاليتين أو بذل جهد خاص أو اقتصادي للمنظمة لا يحول دون منح هذا العامل زيادة استحقاق في الوقت المحدد.
  - **المكافآت:** تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة أو أعمال أو أبحاث أو اقتراحات للمساعدة في تحسين أساليب العمل أو تحسين الأداء أو توفير التكاليف.
  - **العلاوات:** تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة.
- 2-6. الحوافز المعنوية:** وتشمل ما يلي:
- **إشراك الموظفين في الإدارة:** إنها فرصة للموظفين لنشر آراءهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنظمة والتغلب على المشاكل التي تعترضهم، مما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى المنظمة.
  - **اقتراحات الأنظمة:** الأنظمة عبارة عن اقتراحات حول طريقة مشاركة العمال في اتخاذ القرار ومشاركة العمال في اتخاذ القرار في المنظمة لزيادة وتحسين الأداء والمساءلة والحد من الشكاوى.
  - **الترقية:** تعتبر أحد العوامل التي تحفز الموظفين على العمل، وتوفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في المنظمة.
  - **الشعور بالاستقرار:** الشعور بعامل الاستقرار في مكان العمل يعني أداء أكثر وأفضل، والعكس هو الصحيح، ويجب أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح المنظمة.
  - **التكيف الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين سوف يؤدي حتماً إلى أداء أعلى، ولكن إذا كان هناك شعور بالغيرة والكراهية بين العمال (شعور سلبي) سيؤثر هذا بالتأكيد على جو العمل.
  - **ظروف العمل:** ظروف العمل تعني درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية كلها تؤثر على أداء الموظف
  - **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** الذي بدوره يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل، ويحقق نوع من الارتياح النفسي والجسدي للموظف.

- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف، ودعوات لحضور الحفلات الموسيقية أو الغداء أو العشاء، وطلب الاقتراحات من الموظفين. (عمار حسن علوش، 2019، ص 29)

### (7)- النظريات المفسرة للحوافز:

من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر ما يلي:

**نظرية الإدارة العلمية:** تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلور بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر المال العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل، ونظرا لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكا عقلانية بالأداء ، ونظرا لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه ماديا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازا بالأداء.

وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته (الفريجات وآخرون، 2009، ص 104).

**نظرية أبراهام ما سلو:** طور عالم النفس أبراهام ما سلو Abraham Maslow خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وتركيبها من حيث الأولوية في ضرورة الإشباع لها، وتعتبر نظرية ما سلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعا، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يريد إشباعها، كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني لفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي:

- الحاجات الفسيولوجية

- حاجات الأمن والطمأنينة

- الحاجات الاجتماعية

- الحاجة للتقدير

- الحاجة لتحقيق الذات

ومما سبق ذكره نستطيع القول إن هذه النظرية تعتبر من أكثر نظريات الحوافز شيوعا فهي تفسر السلوك الإنساني وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة كالحاجات الفسيولوجية وحاجات الامان وطمأنينة،

الحاجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير والحاجة لتحقيق الذات بحيث تؤثر الحاجات الغير مشبعة على أداء العامل.

**نظرية العاملين:** قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية أطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يلي:

**العوامل الدافعة:** وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي:

الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل ذاته، مسؤولية الفرد، فرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور.

**العوامل الوقائية:** وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.

ومنه نقول بأنه تعتمد نظريات الحوافز على فهم دوافع الإنسان في العمل، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على الحافز المالي، بينما أوضحت نظرية ماسلو أن الحوافز تتبع من إشباع الحاجات المتدرجة، في حين فرقت نظرية هيرزبرغ بين العوامل التي تحفز (كالإنجاز) وتلك التي تمنع عدم الرضا (كالرواتب والبيئة).

## (8) - متطلبات نظام الحوافز:

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة قواعد ومبادئ تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز، هذه المتطلبات هي:

- **وضوح الهدف:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها).

- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، بالعدل والمساواة، بين المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي والعدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- **تميز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته وتتنخفض تكلفة الإنتاج.
- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم فكلما زاد أداء الأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالمنشأة لديهم، حيث تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات وعلى براءات اختراع أو دورات تدريبية، والذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 370-371).

## (9) - مقومات فاعلية نظام الحوافز:

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتقيم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل: طبيعة أعمالهم، ومدة خدماتهم، ومستوى أجورهم، وحالاتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يمنح أقصى إشباع ممكن لهذه الأفراد، لذا فإن الخيار يتوقف على درجة توقع سلوك الفرد الذي يعود عليه بإشباع حاجات معينة كلما حفز الفرد بالحوافز المقدمة له مهما كانت طبيعتها، ومن خلالها تقوم بإشباع حاجة الفرد المطلوب، ولهذا فإن هذا الحافز يكون أكثر دافعا له (عمار حسن علوش، 2019، ص 30).

## (10) - مراحل تصميم نظام الحوافز:

- تحديد هدف النظام:

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، و القطاعات، والإدارات، والمصانع، والمراكز، والفروع، والأقسام)

وكما نرى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة لذلك فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله.

يمكن القول إن تحديد هدف النظام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية واختلاف هذه الأهداف يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ويعني بالضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، أي الانتقال من الإدارة العامة وصولاً إلى المساهمة الفردية وهنا يتحقق مبدأ المشاركة في وضع النظام.

- **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم ووجود عدد سليم للعاملين ووجود طرق عمل سليمة ووجود ظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل وكمية العمل وجودة العمل والتدرج والترتيب وميزانية الحوافز وقيمة الحوافز والجوائز وتكاليف الترويج.

#### - وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمته في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

- تحديد الأدوار-الاجتماعات توقيت تقديم الحوافز - نوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس الأداء الفعل ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
- تحديد معدلات الأداء.
- القبول يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.
- الملائمة تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

- المرونة يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام.
- الجدوى التنظيمية يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة اي إيراداتها وأرباحها.
- التوقيت المناسب. (عمار حسن علوش، 2019، ص 31)

## 11- شروط نجاح نظام الحوافز:

لابد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي:

القابلية للقياس-الوضوح والبساطة -إمكانية التطبيق -المرونة-الجدوى التنظيمية -التوقيت المناسب. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص371-372).

- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات تقوية مع العمال.

- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء. (أحمد ماهر، 2010، ص 320-322)

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين. (يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، 2006، ص 404)

ويقصد بالتحفيز "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"، ويعرف كذلك بأنه " قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة ". (محمود سليمان العميان، 2002، ص280).

ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل التحفيز هي الممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تؤثر فيهم.



# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الاستقرار المهني

- (1) - مفهوم الاستقرار المهني
- (2) - تعريف الاستقرار المهني
- (3) - المفاهيم المرتبطة بالاستقرار المهني
- (4) - أهمية الاستقرار المهني
- (5) - مظاهر الاستقرار المهني
- (6) - محددات الاستقرار المهني
- (7) - النظريات المفسرة للاستقرار المهني
- (8) - عوامل الاستقرار المهني
- (9) - مفهوم عدم الاستقرار المهني
- (10) - مظاهر عدم الاستقرار المهني

## 1- مفهوم الاستقرار المهني

**مفهوم الاستقرار المهني:** اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه، من هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الإستقرار.

## 2- تعاريف الاستقرار المهني:

تعريف محمد علي محمد: الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (محمد ماهر، 2004، ص34)

حسب هذا التعريف فإن كلما كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل كل ما أدى ذلك إلى استقرار العامل.

تعريف أحمد عبد الواسع: يعرفه على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات ونتاجيه لا يدعوا للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن أمنه الصناعي وترقيته" (أحمد عبد الواسع، 1973، ص81).

حسب هذا التعريف حتى نضمن الاستقرار المهني للعامل يجب إشعاره على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحفيزه.

تعريف حبيب الصحاف: يعرف الاستقرار المهني بأنه: "استقرار الموظف في وظيفته ويتبين معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين فيها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه(الحبيب الصحاف، 1990، ص69)

حسب هذا التعريف فإن المنظمات تحسب متوسط العمر الوظيفي للعاملين وتحدد الاستقرار الوظيفي في المنظمة وتعمل على تكريسه.

### 3- المفااهيم المرتبطة بالاستقرار المهني:

3-1. الرضا الوظيفي: يُعد الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدًا وغموضًا، ما أدى إلى تعدد الدراسات حوله واختلاف الباحثين في تعريفه، يُدرس أحيانًا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العامل، وأحيانًا كمتغير تابع يتأثر بالعوامل المادية والتنظيمية والاجتماعية، وقد أشار هرزبرغ إلى ضرورة التمييز بين العوامل المحفزة المرتبطة بالوظيفة نفسها، والعوامل الوقائية المتعلقة ببيئة العمل، مؤكدًا أن الرضا هو رد فعل تقويمي وانفعالي يعكس مدى حب الفرد لوظيفته. (سيزلاقي، 1991، ص71).

حيث خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعارض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم.

#### ومن هذه التعاريف:

- تعريف فروم: " الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه" -تعريف ستون: " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها " (محمود سعيد انور سلطان، 2003، 195).

3-2. الالتزام الوظيفي: يعد الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمال من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في بيئة العمل ينتج عنها انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل. (اروية حسن، 2001، ص175).

#### 3-3. التدريب:

مفهوم مركب له عدة عناصر فهو يعني تغيير إلى الأحسن أو تطوير معلومات الفرد وقدراته ومهاراته أو أفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك بهدف إعداد جيد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 57).

3-4. الأداء: هو إنجاز مهمة او دور وهو في المجال الإداري تنفيذ مبرمج لخطة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة وتحدد بموجبها شروط الأداء، الواجبات والمسؤوليات.

3-5. الحارك: كلمة الحارك ناتجة عن مصدر الحركة وتعني التنقل لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة سواء كانت اجتماعية أو حتى ثقافية، والتي لها صفة التغيير أو التبديل أو التطوير.

#### (4)- أهمية الاستقرار المهني:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبية المادي و المعنوي ومن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم و حاجاتهم ، وثبات العامل في عمله و استقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه و على المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة و متطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل و أساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق من المجهول و تثبيط للمعنويات.

أما مزايا استقراره في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم تدريجيا عن غيره من العمال لإتقانه في عمله والتحكم في أليته، وبالتالي تقليل احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد.

كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها و ترابط أعضائها و بالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي و العكس صحيح فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها، فالوفاة الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تجعل في تفكك زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل و بالتالي يكون احتمال التفكير في مغادرة المنظمة و ترك العمل في هذه الحالة، و إذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية للعامل و جماعة العمل فهو بالنسبة للمؤسسة تتضاعف أهميته فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكما أنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة و المكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن الكافآت البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين.

## 5- مظاهر الاستقرار المهني:

5-1. تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة.(لغاربة رشا، 2018، ص 45)

والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف أو تعرف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

5-2. الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي: ان إحساس العامل داخل منظمته بالراحة النفسية والأمان الوظيفي من بين المظاهر التي تعمل المؤسسة على توفيرها له من أجل كسب استقراره وحببه وانتمائه للمنظمة، فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني يعتبرها هاجسا يلاحقه طوال حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعورا بالراحة النفسية فهو محاط بظروف مختلفة من التأمينات الاجتماعية كالتأمين ضد العجز و الحوادث المهنية و الأمراض المهنية ... الخ . عند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه وبالتالي يستمر السلوك البشري بالاستقرار ورفع الروح المعنوية بين الأفراد.(لغاربة رشا، 2018، ص 45)

5-3. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة و تحديدها ، وفي رسم الخطط و تنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد و المشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى أن وجود المشاركة العمالية يؤدي الى عدم وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى عدم الصراع و انخفاض مستوى الإنتاجية وعدم ظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.(لغاربة رشا، 2018، ص 45)

إذن إدارة الأعمال الحديثة اتجهت إلى أنه على رئيس العمال أن يشرك العمال في وضع أهداف الجماعة و تحديدها وفي رسم الخطوط وتنفيذها مع إبداء الآراء لكل فرد وتقبل النقد منه.

6) -محددات الاستقرار المهني: إن محددات الاستقرار المهني هي مجموعة الإشاعات 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.

كما يمكن تحديدها بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه، حيث حددها فروم VROOM بالعوامل الستة الآتية: **الإشراف ، جماعة العمل ، محتوى العمل ، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل** (الحمادي و الرواشدة، 2003، ص332)

إذن فإن الاستقرار المهني يعتبر من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة كانت فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار المهني متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها. إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المؤسسة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

## (7) - النظريات المفسرة للاستقرار المهني:

### 7-1. نظرية الإنجاز لماكيلاند:

تقوم هذه النظرية على الأفراد الذين يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها وهذا يشعروهم بالكثير من السرور من إتقان ما يفعلون وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض، منها انطلق "ماكيلاند في كتابه الذي اشتهر به مجتمع الإنجاز وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله.

نجد أن الباحث ماكيلاند يرى أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية، وكان هدفهم هو الوصول إلى مناصب المسؤولية، يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم، ناجحين ومتميزين ويتمتعون بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم الاستمرار بكفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الإنجاز الضعيف.

وعليه فنظرية الإنجاز لماكيلاند تقول أن دافع الإنجاز يتمثل في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في المهام التي يقوم بها الأفراد، و بناء على هذه النظرية توجد ثلاث فئات أساسية من الحاجيات: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز.

7-2. نظرية العدالة والمساواة: أسسها آدمز سنة 1965 تقوم على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ، فلا يخفى على أحد أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم و زملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له، إنما يحصرون على الشعور بعدالة هذه العوائد.

فحسب نظرية آدمز "أن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر، إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة والمقصود بالمدخلات:

- المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل -مستوىالتعليم -الأقدمية والأداء -صعوبات العمل.

- المخرجات.

فهي النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر والعلاوات، الأمن الوظيفي، الشعور النفسي بالارتياح والاستقرار في العمل (بوخوش،2006، ص 59)

ومنه حسب نظريه العدالة والمساواة لأدمز، فإن الفرد يقارن بين المدخلات: المجهود، الاقدمية، الأداء... والمخرجات: النتائج والمكافآت، كالأجر والعلاوات والأمن الوظيفي...للشعور بالعدل بين ما يحصل عليه وما يقدمه للمؤسسة.

### 7-3. نظرية التوقع:

يرى فكتوم فروم أن دافعية الفرد لأدائه مهامه هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه الفوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة أساسية هي:الجهد،الأداء، الجزاء.

وبين أن هذه النظرية تقوم على مسلمة أن سلوك الأداء تسبقه عملية المفاضلة قد تتمثل أيضا في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ويمكن تبسيطها كما يلي: احتمال تحقق العوائد لا الدافعية لأداء معين: منفعة العوائد. والسؤال الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار؟

أي كيف يقوم الفرد إلى اختيار بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

ومن هنا يمكن القول إن هاته النظرية بنيت على ثلاثة مفاهيم (التوقع، القوة، القيمة) كما يرى فروم أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر إشباعا لحاجاته ورغباته. (سلطان، 2003، ص 151)

#### 7-4. نظرية الحاجات المعدلة:

قام بها ألدفر وهي نظرية مكملة لنظرية ماسلو للحاجات حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين و استقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ، وفي أن الفرد يتحرك على السلم من الأسفل إلى الأعلى و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد و الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ، إلا ان نظرية ألدفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة لأخرى إذ يرى ألدفر أن الفرد يتحرك إلى الأعلى و إلى الأسفل في سلم الحاجات أي أنه عند إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه ألدفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات و أولوية إشباعها من بيئة أخرى ، فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة و أنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود و الارتباط(بوحوش، 2006، ص47)

يمكننا القول أن نظرية الحاجات المعدلة لألدفر هي مكملة لنظرية ماسلو للحاجات حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم وقد نوه ألدفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات من بيئة لأخرى فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

#### (8)-عوامل الاستقرار المهني:

يتحقق الاستقرار المهني للعامل من خلال تفاعل مجموعة من العوامل المادية، الاجتماعية، النفسية والبيئية، وليس بعامل واحد فقط، فبينما ركزت مدارس فكرية مختلفة على جوانب محددة، كالحوافز المادية أو العلاقات الاجتماعية أو الاستقرار النفسي، إلا أن إغفال أي من هذه الجوانب يُضعف فهم الظاهرة، لذا

فإن الاهتمام الشامل بكل هذه العناصر يوفر بيئة عمل مريحة تُعزز بقاء العامل في مؤسسته واستعداده لبذل الجهد والنجاح في عمله. " (جون يزفون، 1972، ص 65).

لذلك فإن الاستقرار المهني يتأثر بمجموعة من العوامل التي لا يمكن الفصل بينها من الناحية العملية، وإنما سنذكر كل عامل من العوامل على حدة، ونتطرق له بالشرح والتفصيل بغرض الدراسة النظرية فقط، وكل ذلك من أجل إضفاء المزيد من الوضوح على الدراسة التي نحن بصددتها، فالاستقرار المهني يرتبط بالعوامل التالية: فيزيقية، مادية، تنظيمية، اجتماعية ونفسية.

لقد تباينت المدارس المدروسة سابقاً في طرح عوامل الاستقرار المهني وراحت كل منها تركز على جانب وتهمل الجوانب الأخرى بالرغم من أهميتها القصوى مما جعلها تتعرض لانتقادات، لذلك فإننا نرى أن التركيز على كل الجوانب سواء كانت مادية، اجتماعية، او بيئية هو أكثر من ضرورة لأن دراسة كل هذه الجوانب يوفر للعامل جو ملائم ومرضي، يساعده على الاستقرار المهني الذي يشير إلى مجموعة المؤشرات الفيزيولوجية النفسية والاجتماعية والاقتصادية، التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك ضرورة شعور العامل بالراحة في المؤسسة و لإقناعه بانتمائه إليها، لذلك فالاستقرار المهني يتأثر بمجموعة من العوامل التي لا يمكن الفصل بينها من الناحية العملية لذلك فسندكر كل تلك المعلومات كل على حده من أجل إثراء موضوعنا أكثر و منه العوامل تتمثل في:

-عوامل فيزيقية (الحرارة والرطوبة، الضوضاء، الإضاءة، الامن الصناعي).

-عوامل مادية.

-عوامل تنظيمية.

-عوامل اجتماعية ونفسية.

8-1. العوامل الفيزيقية:

تأكد البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف الفيزيقية الجيدة داخل المؤسسة الصناعية، نظار لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية، ومن ثمة تحقيق الرضا والاستقرار في العمل، ويقصد بالظروف الفيزيقية تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله (أمين عز الدين، 1964، ص 23).

وليس من شك أن هذه الظروف تتأثر مباشرة بعملية التغيير التكنولوجي، لما تحدثه هذه الأخيرة من تغيير في آلات ومعدات ووسائل الإنتاج، بحيث يؤدي هذا التغيير إما لتحسين الظروف الفيزيائية، وإما إلى اختفاء تلك الظروف نهائياً وظهور ظروف جديدة بدلا منها.

و منه يقصد بالظروف الفيزيائية تلك الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل اثناء أداء عمل هو نظار لما توفره هذه الظروف من الاجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ومنه الرضا و الاستقرار في العمل وهذه الظروف تتأثر مباشرة بعملية التغيير التكنولوجي والذي يؤدي مباشرة إما لتحسين الظروف الفيزيائية وإما لاختفاء تلك الظروف نهائياً وظهور ظروف جديدة بدل منها. وتدخل ضمن الظروف الفيزيائية للعمل:

- الحرارة والرطوبة
- الضوضاء
- الإضاءة
- الأمن الصناعي

#### 8-2. العوامل المادية:

تشير العوامل المادية إلى ما يحصل عليه الفرد في مجال عمله من أجور، علاوات، مكافئات، هدايا... إلخ، مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه والتفوق الذي يبديه مقارنة بالآخرين، وتعتبر هذه العوامل من أهم الأمور التي تجعل العامل أكثر رضا عن عمله وبالتالي استقراره فيه وزيادة تمسكه بمؤسسته لأنها تنتظر إليه بعين الاعتبار خاصة إذا كان متوقفا على الآخرين.

ويأتي الأجر في مقدمة العوامل المادية ذات العلاقة بالاستقرار المهني في المؤسسات الصناعية على اعتبار أنه المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات العمالية، وعلى الأجر تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة (عبد الباسط محمد حسن، 1978، ص 359).

ويعرف الأجر على أنه تصيب العامل من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي قام به الفرد" (منصور فهمي، 1976، ص 113).

وقد أشارت الدراسات الكثيرة التي أجريت حول الأجر إلى وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الاستقرار المهني، وعلى عكس ما ذهب إليه "هارزبرغ" وتابعيه أصبح من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد (أحمد صقر عاشور، 1976، ص 143-144).

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن العوامل المادية التي يحصل عليها العامل في عمله متعددة تندرج منها علاوات، مكافآت، هدايا والأجور مقابل قيامه بعمله ودافعه له للاستقرار فيه، ولعل الأجر أهمها على الإطلاق لأنه المقابل لعمله، وهو الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته وهو تقدير له لمساهمته في العملية الإنتاجية للمؤسسة وكلما كان الأجر موازياً للجهد المبذول للعامل كلما أدى إلى رضاه واستقراره في عمله ومنه فإن الأجر ليس إشباع الحاجات الدنيا فقط بل إنه يمتد إلى الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية للفرد .

### 8-3. العوامل التنظيمية:

يؤدي التغيير التكنولوجي إلى تعديلات كبيرة في الجوانب التنظيمية للمؤسسة الصناعية، هذه التعديلات تظهر خاصة من خلال الفجوة التي يتركها هذا التغيير بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل التنظيمي الجديد، ولقد أكدت العديد من الدراسات في هذا المجال وعلى رأسها دراسة "وود وارد" أن التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي يؤثران بطريقة مباشرة على البناءات التنظيمية الداخلية للمؤسسة، ومن أهم المتغيرات التي تتأثر بهذا التغيير نذكر خاصة: محتوى العمل، الاتصال، الترقية، وكلها ذات علاقة وطيدة بالاستقرار المهني للعمال في المؤسسات الصناعية.

8-3-1. محتوى العمل: اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة والرضا الوظيفي والاستقرار المهني من جهة أخرى.

8-3-2. درجة تنوع مهام العمل: كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما ازداد رضا الفرد عن عمله، وهذا يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني والعكس صحيح، والتنوع في مهام العمل يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة ويثير اهتمام الفرد ويساعد على تنمية قدراته الفكرية والبدنية بمعنى أن التنوع في العمل يجعل العامل مشغولاً على الدوام بحيث يشعر بمتعة كبيرة.

**8-3-3. استخدام الفرد لقدراته:** يزيد استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به كلما أحس أنه يستخدم قدرته و مهاراته وخبراته فيزيد شعوره بالرضا الوظيفي بمعنى أنه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته ووفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة، كلما شعر بالرضا والسعادة في تأدية العمل ويصبح العامل باستطاعته أن يثبت في وظيفته الشخصية ويبرز إمكانياته المختلفة، بحيث يزيد من ولائه للمؤسسة وتمسكه بمبادئها.

**8-3-4. خبرات النجاح والفشل في العمل:** يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل بمدى تقديره لعلاقة قدرته بهذا العمل، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه ذلك نوعاً من الإحساس بالفشل وبالتالي يزيد استياءه وتنخفض روحه المعنوية، بينما في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل فإن ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة والرضا، بحيث يتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد لذاته، وعلى مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة لقدراته للعمل الذي يؤديه، ووفقاً لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح والفشل لدى الفرد بالاستقرار المهني في المؤسسة، فكلما تعددت فرص النجاح كلما ازادت ثقته بنفسه والعكس صحيح.

والمؤسسة عند إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي عليها أن تدرس بدقة محتوى الأعمال الجديدة، وعلاقة بعضها ببعض، وتأثير بعضها على البعض الآخر، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات ومهارات وخبرات كل منهم في ضوء المتغيرات الأربعة السالفة الذكر والتي تدخل ضمن محتوى العمل، وبهذه الطريقة يمكنها المحافظة على الاستقرار المهني لعمالها، وتقليل التأثيرات السلبية للتغيير التكنولوجي على هذا الاستقرار.

وعليه يمكن تلخيص العوامل التنظيمية في النقاط التالية:

- محتوى العمل. - درجة تنوع مهام العمل. - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد. - استخدام الفرد لقدراته.

- خبرات النجاح والفشل في العمل.

**8-3-5. الاتصال:** يُعد الاتصال من المتغيرات التنظيمية الحساسة التي تتأثر بعمق بالتغيير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية، إذ يؤدي هذا التغيير إلى تبدل الأدوار، أماكن العمل، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال، كما يتطلب إدخال التكنولوجيا الجديدة وضع إجراءات وتوجيهات تنظيمية جديدة تؤثر

على طريقة التواصل بين الأفراد، وتُبرز الدراسات أن الاتصالات داخل المؤسسة تسير في ثلاث اتجاهات: من أعلى إلى أسفل لنقل التعليمات، من أسفل إلى أعلى لنقل الاقتراحات والشكاوى، وأفقية بين الأفراد في نفس المستوى بهدف التنسيق، ما يستدعي الاهتمام بهذه العلاقات لضمان استقرار وفعالية العاملين. (محمد أنس وقاسم جعفر، 1973، ص 21)

**8-3-6. الترقية الوظيفية:** تساهم الترقية الوظيفية من جهتها في زيادة الاستقرار المهني للعمال في مؤسساتهم، فهي تعتبر من الحوافز المعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها لتشعرهم بأهميتهم وتجديد طاقاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وقد عرف "محمد حلمي" الترقية على أنها "نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى" (محمد أنس وقاسم جعفر، 1973، ص 21).

#### 8-4. العوامل الاجتماعية:

تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار المهني، وعليه فقد اهتم المختصين بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و أفكارها على يد "التون مايو"، حيث أكد هؤلاء أنه يجب أن لا ننظر إلى الإنسان في التنظيم على أنه آلة، وإنما يجب اعتباره كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز، والفرد بطبيعته يحاول دائماً إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل، والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى من قبل الزملاء في العمل، ولكن عندما تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التكنولوجي على مستوى أنساقها الفنية فإن ذلك سيؤثر دون شك بطريقة سلبية على الجماعات والأفراد على حد سواء، وكذلك على العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم، هذا ويمكن القول أن المؤسسة يمكنها توفير بيئة اجتماعية سليمة من خلال الاهتمام بأمرين أساسيين:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل

- توفير الإشراف الجيد

ومن هنا نقول إنه من أجل تبديل المقاومة التي يظهرها العمال للتغيير التكنولوجي على المشرف المباشر لورشة العمل أن يوضح لعماله دائماً دور التجديد التكنولوجي وإيضاح إيجابياته في سير عجلة العمل.

### 8-5. العوامل النفسية:

لا تقتصر الحاجات المهنية للعمال على الجوانب المادية والاجتماعية، بل تشمل أيضًا الحاجات النفسية مثل التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، والتي يؤدي إهمالها إلى التوتر النفسي والرغبة في مغادرة المؤسسة، ويُعد رضا العامل عن عمله مؤشرًا مهمًا على استقراره المهني، ويتحقق هذا الرضا من خلال توافق الأهداف بين العامل والمؤسسة، واستجابة المؤسسة لحياة العامل الاجتماعية، وتوفير علاقات جيدة بين الزملاء. هذه العوامل يمكن أن تتأثر بالتغيير التكنولوجي، الذي يتطلب إشراك العاملين في القرار، توفير فرص تدريب، ومراعاة الأجور، إلى جانب دعم العلاقات الجديدة التي تنشأ بفعل التغيير.

وتزيد طموحات العاملين في الارتقاء إلى مناصب عليا وتطلعاتهم لمستقبل مهني أفضل، وهم ينتظرون من مؤسساتهم الكثير عند إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي، وإذا لم تتح لهم المؤسسة فرص التقدم يحسون برغبة في تغيير أماكن عملهم والبحث عن أعمال أخرى في مكان آخر يضمن لهم تلبية هذه الحاجة...، ويكونون ارضين عن أعمالهم وأكثر استقرار فيها متى علموا أنها ستحقق لهم مستقبلا مهنيا مضمونا تمكنهم من التقدم في وظائفهم واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير (جبي، 2005، ص49).

### 9- مفهوم عدم الاستقرار المهني:

عدم الاستقرار المهني هو عدم بقاء العامل في عمله ونقله إلى أي مؤسسة أخرى خاصة إذا كانت هاته المؤسسة تشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل ملموسة وأخرى نفسية اجتماعية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار (ماهر، 2004، ص35).

فعدم الاستقرار المهني يعبر على مدى تشتت وعدم تماسك الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي لا يمكنهم تحقيق أهداف التي تسعى إليها المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى ترك العمل أو البحث عن مؤسسة أخرى للعمل فيها بدل مؤسساتهم.

### 10 - مظاهر عدم الاستقرار المهني:

10-1. التغيب: يعرف ناجي سفير التغيب على أنه: الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة اليه (سفير ناجي، 1989، ص 151)

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هرباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير عن رفض ظروف العمل.

هو غياب العامل عن مكان العمل في وقت يفترض وجوده بصفة طبيعية، لتأدية المهام الموكلة إليه وهو ظاهره مرضية تدل على الهروب من الجو المشحون وتعبي ار لرفض ظروف العمل.

**10-2. الشكاوي والتظلمات:** تظهر حالة الشكاوي و التظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحياناً أخرى تظهر نتيجة اضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع على نفسه مثلاً، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة ، بين العمال أنفسهم أو بين المشرف المباشر عليهم. (سفير ناجي، 1989، ص151)

**10-3. الإضراب والاحتجاج:** يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف و كسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل، ومظهر من مظاهر عدم الرضا و الاستقرار، يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة ،

والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية، ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال ليكونوا أكثر استقرار ورضا في مكان عملهم. (سفير ناجي، 1989، ص 151)

وعليه يعتبر الإضراب من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وهو شكل من أشكال الصراع التنظيمي ويعتبر مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل المادية والمعنوية وتحسينها ليكونوا أكثر استقرار ورضا في مكان عملهم.

**10-4. دوران العمل:** يعتبر دوران العمل شكلاً من أشكال النزاع في المؤسسة ويعرف على أنه عدم الاستقرار والثبات في مكان العمل، ويمكن أن يكون عدم التوازن هذا ظرفياً مكانياً كالانتقال إلى مكان يختلف اختلافاً جذرياً في طبيعة أداءه عن المكان السابق، ويمكن أن يكون داخلياً ضمن المنظومة أو خارجياً، كالانتقال إلى مؤسسة أخرى أو نهائياً من خلال إنهاء خدمات العمال نهائياً بتسريحهم من العمل واستبدالهم بغيرهم.

وتختلف أسباب دوران العمل فقد تكون متعلقة بموقف العمال من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم الذي يعبرون عنه بالتضخم خاصة في مستوى الإشراف هذا ما يجعلهم يشعرون أن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون القيام بأي عمل واضح للتنظيم وبالتالي فأجره مقطوع على حساب العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم.

ومهما كانت أسبابه فهو يؤدي إلى ضعف تماسك العمال، ذلك لأن تماسكهم يتطلب نوعا من الاستقرار حتى تتوطد العلاقات ويخلق نوع من الولاء وحب الجماعة، زيادة على هذا ارتفاع نسبة دوران العمل في أية مؤسسة تجعلها تتحمل تكاليف إضافية لتعويض العمال الذين يتركون عملهم" (سفير ناجي، 1989، ص 151)

### 10-5. التمارض:

وهو إيهام النفس بالمرض أو وجود علة فهو عملية نفسية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض كما يعني تبرير الغياب بشهادة طبية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها؛ الإشراف السيئ الإحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المؤسسة" (سفير ناجي، 1989، ص 151)

ومنه التمارض عملية نفسية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض ينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها؛ الإشراف السيء، الإحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل، يبرر أحيانا بشهادة طبية وقد يصل إلى الرغبة في ترك المؤسسة.



## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

## 1- منهج الدراسة

تُحدّد منهجية البحث العلمي بناءً على طبيعة الموضوع قيد الدراسة، إذ يُعد اختيار المنهج خطوة أساسية تستند إلى أهداف البحث وتساؤلاته، وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز - الأوغاط - فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في شكله الارتباطي، ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يتيح تحليل العلاقة بين المتغيرات كما هي موجودة في الواقع، دون تدخل مباشر من الباحث، مما يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل موضوعي ودقيق.

## 2- حدود الدراسة

### 2-1. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية-الاعواط-

- **تعريف المؤسسة:** تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة لوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق وبحال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات، المدى القريب أو البعيد من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

**الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز: الملحق رقم (01)**

### 2-2- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة الميدانية التي طبقت خلالها أدوات الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024-2025 بحيث بدأت دارستنا في هذه المؤسسة من تاريخ 15 /04 /2025 إلى غاية 01 /05 /2025.

### 2-3- الحدود البشرية:

بناء على أهداف الدراسة، فقد تكون مجتمع الدراسة من 347 عمال في المديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز -الاعواط -وقد اخترنا منهم 70 عاملاً.

### 3-مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العمال والموظفين العاملين بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز بولاية الأغواط ويشمل هذا المجتمع مختلف الأصناف المهنية داخل المؤسسة، من إطارات إدارية، وتقنيين، وعمال مهنيين، وإداريين، ممن تربطهم علاقة عمل دائمة أو شبه دائمة بالمؤسسة، ويخضعون فعلياً لنظام الحوافز المعتمد لديها، ويُعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة الحالية، باعتباره يمثل البيئة العملية التي تتجلى فيها بوضوح العلاقة بين نظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة، وبين مظاهر الاستقرار المهني، كالرغبة في الاستمرار في العمل، والرضا الوظيفي، والانتماء المهني، وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لإمكانية الوصول إليه ميدانياً، ولقابلية أفراده للتجاوب مع أدوات الدراسة، ولا سيما الاستبيان، بما يُمكن من جمع بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف البحث.

### 4-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عرضية من مجتمع العمال بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز - وحدة الأغواط، وقد شملت العينة مجموعة من الموظفين والعمال الذين تتوفر فيهم الشروط المرتبطة بموضوع الدراسة، من حيث الخضوع لنظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة، وارتباطهم المباشر بالمهام التشغيلية والإدارية، بما يسمح بتقييم دقيق لتأثير الحوافز على استقرارهم المهني.

وقد بلغ عدد أفراد العينة 70، موزعين على مختلف الرتب والمستويات المهنية (إداريين، تقنيين، عمال مهنيين...). وتم اختيارهم بناءً على توفرهم خلال فترة جمع البيانات، واستعدادهم للتجاوب مع أداة الاستبيان، مع الحرص على تمثيل العينة لتنوع المجتمع الأصلي من حيث الجنس، وذلك لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها.

### 5-أدوات الدراسة:

- وصف استبيان نظام الحوافز وعلاقته بالاستقرار المهني:

يشمل الاستبيان 38 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على أسئلة هذا الاستبيان الذي ينقسم إلى 3 محاور.

المحور الأول: يتعلق بالحوافز المعنوية والمكون من العبارات (1 إلى 11)

المحور الثاني: ويتعلق بالحوافز المادية والمكون من العبارات (12 إلى 18)

المحور الثالث: ويتعلق بالاستقرار المهني والمكون من العبارات (19 إلى 38)  
الجدول رقم (01): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	العبارات	فئات القياس
1	نعم	3-2.34
2	أحيانا	2.33-1.67
3	لا	1.66-1

• الدراسة الاستطلاعية.

لقد تمت الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة سونلغاز وتم إجراؤها على عينة مكونة من 30 موظف وموظفة للتأكد من السلامة اللغوية لأداة الدراسة ومدى نجاعتها والتحقق من خصائصها السيكومترية على أن لا يتم ادراج أفراد العينة الاستطلاعية في الدراسة الأساسية فيما بعد.

• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان -صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول رقم(02) : يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمحور نظام الحوافز

الحوافز المادية		الحوافز المعنوية	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
12	0.239	01	0.238
13	0.456	02	0.400
14	0.377	03	0.287
15	0.357	04	0.293
16	0.496	05	0.51
17	0.384	06	0.320
18	0.244	07	0.285
		08	0.310
		09	0.494
		10	0.487
		11	0.361

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (03) : يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمحور الاستقرار المهني

الاستقرار المهني			
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.311	11	0.320
02	0.262	12	0.283
03	0.299	13	0.235
04	0.227	14	0.281
05	0.284	15	0.252
06	0.531	16	0.259
07	0.403	17	0.388
08	0.831	18	0.301
09	0.261	19	0.331
10	0.270	20	0.380

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

-صدق الاتساق البنائي:

الجدول رقم (04) : صدق الاتساق البنائي لمقياس نظام الحوافز:

المحاور	درجة الارتباط	الدالة المعنوية
الحوافز المعنوية	0.520	0.000
الحوافز المادية	0.775	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

-صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (8) أفراد

في كل مجموعة وبعد ذلك تم حساب الفرق (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (05) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان:

المقياس	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
نظام الحوافز	القيم الدنيا	8	1.85	0.02	19.279	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	2.06	0.01				
الاستقرار المهني	القيم الدنيا	8	1.80	0.01	31.000	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	2.00	0.00				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها في مقياس نظام الحوافز أن متوسط المجموعة الدنيا 1.85 بانحراف معياري 0.02، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 2.06 بانحراف معياري قدره 0.01 حيث بلغت قيمة "ت" 19.279 بينما في مقياس الاستقرار المهني فقدر متوسط المجموعة الدنيا 1.80 بانحراف معياري 0.01، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 2.00 بانحراف معياري قدره 0.00 حيث بلغت قيمة "ت" 31.000 عند درجة الحرية 14 ومستوى الدلالة 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات لأن الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.005 بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

• ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

-معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.871	18	نظام الحوافز
0.870	20	الاستقرار المهني

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة حيث وصلت إلى 0.871 بالنسبة لمقياس نظام الحوافز، بينما قدر ب 0.870 بالنسبة لمقياس الاستقرار المهني وهذا يعني أن الثبات

مرتفع ودال احصائياً وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

• عرض وتحليل خصائص العينة:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
74.3%	52	ذكر
25.7%	18	أنثى
100%	70	المجموع

يوضح الجدول توزيع العينة حسب الجنس، حيث يُلاحظ أن عدد الذكور بلغ 52 فرداً، أي ما يمثل نسبة 74.3% من إجمالي العينة، في المقابل بلغ عدد الإناث 18 فرداً، بنسبة 25.7%، ويُستدل من ذلك على أن العينة يغلب عليها الذكور بشكل واضح، إذ يشكلون ما يقارب ثلاثة أرباع إجمالي المشاركين البالغ عددهم 70 فرداً.

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تتنوع الأساليب الإحصائية باختلاف أهداف البحث، من أجل الوصول إلى التحليل الموضوعي للمعطيات المستسقاة من الميدان والتي تم تحصل عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، للإجابة على تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها المصاغة، وفي الدراسة الحالية تم الاستعانة بالنظام الإحصائي (SPSS) بنسخته (21) للمعالجة الإحصائية للبيانات وهو يعد من أكثر الأنظمة الإحصائية إستخداما وشيوعا لإجراء التحليلات المختلفة.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي إستخدمها (SPSS-27) في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- معامل "ألفا كرونباخ" (Alfa Chronbach) لحساب الثبات.
- معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين العبارات والمقياس في صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية - اختبار T-test لعينتين مستقلتين .

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

## 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

-توجد علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى أفراد العينة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R بيرسون	قيمة sig	القرار
نظام الحوافز	2.04	0.11	0.682	0.000	دال إحصائياً
الاستقرار المهني	2.49	0.11			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنقيمة "R" بيرسون بلغت(0.682) عند مستوى الدلالة (0.000)

وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل تحقق الفرضية الأولى والتي تقول بوجود علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط.

عند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة، نجد نوعاً من الاتفاق والتقاطع في العديد من الأبعاد، فمثلاً دراسة محمد علي محمد في مصر (1972) أكدت أن الأجر والترقية لهما دور أساسي في استقرار العامل، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين قضوا وقتاً طويلاً في المؤسسة. هذا يتوافق مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، حيث يعد نظام الحوافز أحد الأبعاد التي تشمل الأجر والمكافآت والترقيات، مما يعزز الشعور بالولاء والانتماء والاستقرار لدى العمال.

كما أن دراسة محمد علي الصمادي وفراس الرواشدة في الأردن (2009) كشفت عن وجود علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، وأكدت أهمية الحوافز المادية والمعنوية في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة، هذا يدعم أيضاً نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الحوافز تسهم في تعزيز الاستقرار المهني، وعليه، فإن التحفيز الجيد يؤدي إلى شعور الموظف بالاطمئنان والثقة في المؤسسة، وهو ما يحد من نيته في مغادرة العمل أو التهاون في الأداء.

أما دراسة منير زكريا عدوان بفسطين (2011)، فقد أشارت إلى أن تخطيط المسار الوظيفي له تأثير واضح على استقرار الموظف، خاصة عند وضوح فرص الترقية والتدريب، وبالرغم من أن هذه الدراسة

ركزت أكثر على التخطيط الوظيفي، إلا أنها تلتقي في مضمونها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أهمية وجود نظام متكامل يدعم الموظف مادياً وتنظيمياً، فالحوافز تعتبر جزءاً من هذا التخطيط، إذ تعكس مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.

في السياق الجزائري، قدمت دراسة جبلي فاتح (2006) أدلة على أن الترقية والأجر لهما دور في تعزيز الولاء والانتماء المهني، وأن الحوافز تساهم في استقرار العامل وعدم رغبته في مغادرة الوظيفة، وهذا ما يظهر جلياً في نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن الحوافز تؤدي إلى تعزيز الاستقرار المهني، من جهة أخرى توصلت دراسة رباب زرالدة (2014) إلى أن القيم التنظيمية تؤثر في تخطيط المسارات الوظيفية، وهو ما يمكن ربطه بنظام الحوافز باعتباره انعكاساً للقيم التي تتبناها المؤسسة في تعاملها مع موظفيها.

أما دراسة بن منصور رفيقة (2014)، فقد ركزت على العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء، معتبرة أن الاستقرار في بعض الأحيان يكون ظاهرياً فقط نتيجة غياب الحوافز الفعالة، وهو ما يشير إلى أن غياب نظام حوافز محفز قد يؤدي إلى استقرار سلبي يخلو من الدافعية والفاعلية، وهذا يوضح أهمية نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن وجود نظام حوافز فعال يساهم في تحقيق استقرار مهني إيجابي.

حيث تبرز مجموعة من العوامل السياقية التي تساهم في فهم العلاقة القوية بين نظام الحوافز والاستقرار المهني، ففي ظل الطابع العمومي للمؤسسة، وما يرافقه من مركزية في التسيير وبيروقراطية في اتخاذ القرار، غالباً ما يُنظر إلى العمل فيها على أنه مجرد ضمان اجتماعي أكثر منه مساراً تطورياً قائماً على الأداء والجدارة، هذا الواقع يُنتج بيئة عمل يغلب عليها الطابع الروتيني، مع فرص محدودة للترقية أو التقدير، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض الرضا المهني، وخاصة لدى الفئات الطموحة أو الشبابية التي تبحث عن التقدير والاعتراف بجهودها.

في هذا السياق، يصبح لنظام الحوافز - حتى وإن كان بسيطاً أو جزئياً - تأثير مضاعف على العامل. فمجرد مكافأة أو رسالة شكر أو ترقية مستحقة قد تُحدث فارقاً نفسياً وسلوكياً كبيراً، لأنها تُكسر الرتابة وتُشعر الموظف أن المؤسسة تراه وتُثمن عمله، لا سيما في بيئة عمل تقتصر عادةً على مرونة التحفيز، وبهذا المعنى فإن أي مبادرة داخلية من طرف الإدارة لتحسين نظام الحوافز - سواء عبر تحفيزات مادية كمنح الأداء أو تحفيزات معنوية كخطابات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار - تُعتبر إشارة قوية للموظف بأن المؤسسة تقدر جهده، وتُعيد بناء الثقة المتآكلة التي قد تكون تضررت بفعل سنوات من اللامبالاة المؤسسية.

أكثر من ذلك فإن طبيعة العمل في سونلغاز - وهي مؤسسة حيوية توفر خدمات أساسية - تُحمّل الموظف أعباءً مهنية ونفسية كبيرة، خصوصاً في الفروع التقنية والميدانية، حيث تتطلب طبيعة المهام تدخلات سريعة وجهداً مستمراً، في ظل ظروف مناخية قاسية أحياناً، ونقص في الإمكانيات المادية، هنا لا تكون الحوافز ترفاً تنظيمياً بل ضرورة لضمان الاستمرار المهني وعدم تحول الضغط اليومي إلى إحباط مزمن، ومن دون حوافز فإن العامل قد يستمر في منصبه ولكن بشكل سلبي، أي دون دافعية أو التزام.

أيضاً، من الملاحظ أن جزءاً كبيراً من عمال المؤسسة هم من أبناء المنطقة، وهو ما يزيد من احتمال بقائهم في المؤسسة طويلاً، سواء بدافع محدودية الفرص الخارجية أو الارتباط الاجتماعي والمكاني، هذا الواقع في حال غياب نظام تحفيزي فعال، قد يُنتج ما يُشبهه "الثبات السلبي"، حيث يكون العامل مستقراً في موقعه لكن دون إبداع أو تطوير، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، أما عند توفر نظام حوافز منظم وعادل فإنه يُعيد تشكيل هذا الثبات ليكون إيجابياً ومثمراً، يجمع بين الاستقرار والانتماء والتحفيز.

من الناحية النفسية، يحتاج العامل في مؤسسة مثل سونلغاز إلى أن يشعر بأن جهده لا يضيع، وأن المؤسسة لا تكتفي بالاعتماد عليه كرقم وظيفي، بل تعتبره جزءاً من نجاحها واستمراريتها، فالحوافز ليست فقط وسيلة مادية، بل لغة تواصل رمزية بين المؤسسة والموظف، تعكس ثقافة الاعتراف والاهتمام، وفي حالة غياب هذه اللغة يشعر العامل بأن المؤسسة لا تعبأ به، مما يضعف من التزامه ويدفعه إلى اتخاذ مواقف دفاعية مثل الغياب المتكرر، ضعف الانضباط أو البحث عن فرص أخرى ولو براتب أدنى، فقط للحصول على التقدير والراحة النفسية.

## 2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

-توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى أفراد العينة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R بيرسون	قيمة sig	القرار
الحوافز المعنوية	2.02	0.15	0.781	0.000	دال إحصائياً
الاستقرار المهني	2.49	0.11			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.781) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل تحقق الفرضية الأولى والتي تقول بوجود علاقة ارتباطية الحوافز المعنوية والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط.

بمقارنة هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، نجد أن هناك اتفاقاً واضحاً مع دراسة محمد علي محمد (1972) التي أقر فيها بدور الأجر والترقية في استقرار العاملين في وظائفهم، إذ تُعد الحوافز المعنوية، كالتقدير والترقية والاحترام جزءاً لا يتجزأ من المنظومة التحفيزية التي تُسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار، كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه الصمادي والرواشدة (2009) في دراستهما بالأردن، حيث أكدوا على العلاقة القوية بين بيئة العمل ورضا الموظف، مما ينعكس إيجاباً على استقراره الوظيفي، وأشارت نتائج دراستهما إلى أهمية دعم الموظف معنوياً ومادياً وتوفير بيئة محفزة كمدخل أساسي لتحقيق الاستقرار.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في دراسة عدوان (2011) في فلسطين، التي أكدت على أن تخطيط المسار الوظيفي، إذا ما أحسن تنفيذه يُسهم في توفير فرص تطور وظيفي تشجع العاملين على البقاء في مناصبهم وتحقيق الشعور بالاستقرار، وفي السياق نفسه، بينت دراسة الفاضل (2011) أن الأمن

الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والمعنوية، منها الاتصال الفعال والثقة المتبادلة والتدريب والتأهيل، وهي كلها عناصر ترتبط بالحوافز المعنوية وتُعزز بدورها استقرار العامل.

أما في السياق المحلي فقد أظهرت دراسة جبلي فاتح (2006) أن الترقية تُعد أحد أهم محفزات الاستقرار المهني، حيث عبّر العمال عن ارتباطهم الواضح بالمؤسسة ورضاهم عن بقائهم فيها حينما تتوفر فرص الترقية والاعتراف بجهودهم، وهو ما يدعم النتيجة الحالية حول فعالية الحوافز المعنوية في خلق بيئة عمل مستقرة، وتتسجم هذه النتائج كذلك مع دراسة بن منصور رفيقة (2014) التي أوضحت أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ظاهري في كثير من الأحيان بسبب غياب الإشباع المعنوي واتباع أساليب العقاب، مما ينعكس سلباً على أداء العمال، ويؤكد من جهة أخرى أن توفير الحوافز المعنوية عامل مهم لتجاوز هذا النقص الظاهري وتعزيز الاستقرار الحقيقي.

كما بينت دراسة بوراس (2008) أن غياب الحوافز، وخاصة في مجال التقييم والترقية، يؤدي إلى تثبيت الموظفين في مناصبهم دون تطور، مما ينعكس سلباً على معنوياتهم واستقرارهم، وهذا يتقاطع مع ما أظهرته دراستنا من أن الدعم المعنوي يلعب دوراً محورياً في خلق ديناميكية مهنية مستقرة ومُرضية.

إن مؤسسة سونلغاز بالأغواط كونها مؤسسة حيوية في قطاع حساس، تعتمد بشكل كبير على أداء وكفاءة عمالها، مما يجعل الاستقرار المهني شرطاً أساسياً لاستمرارية العمل وجودته، وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن العديد من العمال يُبدون حرصاً على الاستمرار في عملهم رغم التحديات، وهو ما يرتبط بتقديرهم لبعض جوانب الحوافز المعنوية التي يحصلون عليها، مثل الاعتراف بجهودهم، الثقة المتبادلة مع المشرفين، واستقرار المناصب، ومع ذلك تبقى الحاجة قائمة لتعزيز هذه الحوافز وتوسيعها لتشمل آليات أكثر فعالية في الترقية، التدريب، والمشاركة في صنع القرار، مما يُسهم في زيادة ولاء العمال وتحقيق استقرار مهني أكثر عمقاً وثباتاً.

إن العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار المهني كما كشفتها هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري أو الإحصائي، بل تتجلى في الواقع العملي من خلال مدى رضا العمال عن مؤسساتهم، واستعدادهم للاستمرار والعطاء داخلها، وهو ما يؤكد على ضرورة تبني سياسات تحفيزية عادلة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المعنوية بنفس قدر الجوانب المادية، في سبيل تعزيز الاستقرار وتطوير أداء الموارد البشرية.

### 3 - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

-توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى أفراد العينة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R بيرسون	قيمة sig	القرار
الحوافز المادية	2.06	0.20	0.63	0.000	دال إحصائياً
الاستقرار المهني	2.49	0.11			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنقيمة "R" بيرسون بلغت(0.63) عند مستوى الدلالة (0.000)

وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل تحقق الفرضية الأولى والتي تقول بوجود علاقة ارتباطية الحوافز المادية والاستقرار المهني لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط.

عند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة، نجد اتفاقاً مع ما توصل إليه محمد علي محمد في دراسته بمصر (1972)، حيث أكد على دور الأجر والترقية في استقرار العاملين في وظائفهم، لا سيما الذين أمضوا سنوات طويلة داخل المؤسسة، كما تتقاطع النتيجة مع دراسة جبلي فاتح (2006) في الجزائر، التي أبرزت أهمية الترقية والحوافز المادية في تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة، وأكدت أن العاملين يتخلون عن فكرة ترك وظائفهم في حال وجود فرص للترقية، مما يعكس أثراً مباشراً للحوافز على الاستقرار المهني.

كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاء به محمد علي الصمادي وفراس الرواشدة في الأردن (2009)، حيث خلاصا إلى أن بيئة العمل المحفزة بما فيها الحوافز والمكافآت والتأمين الصحي، تساهم بشكل كبير في الرضا والاستقرار الوظيفي ومن جهة أخرى، أبرزت دراسة عبد العزيز بن عبد الفاضل في السعودية (2011) أهمية الدعم المؤسسي للمسار الوظيفي، وركزت على أن غياب الترقية والتدريب يعوق الأمن الوظيفي، مما يتوافق مع الاستنتاج الحالي الذي يربط بين الحوافز والاستقرار.

أما دراسة فائزة بوراس (2008)، فقد أكدت بشكل غير مباشر العلاقة نفسها، إذ أشارت إلى أن نقص الترقية والتقييم الموضوعي يؤثر سلباً على رضا العاملين واستقرارهم، ما يدعم منطق العلاقة الارتباطية بين

الحوافز والاستقرار، حتى وإن تم التركيز فيها على مظاهر القصور كذلك فإن دراسة بن منصور رفيقة (2014) توصلت إلى أن الاستقرار المهني، وإن بدا ظاهرياً في بعض المؤسسات، إلا أنه يظل هشاً ما لم يترافق مع إشباعات مادية ومعنوية، وهو ما يعزز الحاجة إلى حوافز ملموسة لضمان استمرارية الالتزام المهني.

وفيما يتعلق بواقع مؤسسة سونلغاز بالأغواط، فيمكن تفسير هذه النتائج من منطلق بيئة العمل الميدانية التي تتميز بتفاوت في الامتيازات والمزايا، حيث يُنظر إلى الحوافز المادية من قبل العمال كأحد أهم وسائل تحقيق الشعور بالأمان والاستقرار في المؤسسة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تعرفها المنطقة فالاستقرار المهني لا يُبنى فقط على طبيعة الوظيفة، بل يتعزز حين يشعر العامل أن المؤسسة تُقدّر جهوده من خلال أنظمة حوافز عادلة وملموسة، مما يدفعه إلى الالتزام بوظيفته وتقليل التفكير في مغادرتها.

#### 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار المهني لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (11): يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في تعزى لمتغير الجنس.

المتغير / المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة ت	قيمة sig	القرار
الاستقرار المهني	ذكر	52	2.00	0.11	78	1.343	0.184	غير دال عند 0.05
	أنثى	18	1.96	0.09				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (1.343) عند مستوى الدلالة (0.184) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة بوجود فروق في مستوى الاستقرار المهني بين أفراد العينة حسب متغير الجنس.

يمكن تفسيرها من خلال جملة من الاعتبارات العملية والتنظيمية التي أصبحت تميز بيئات العمل الحديثة، لاسيما في المؤسسات الرسمية أو شبه الرسمية التي تعتمد نسبياً على معايير موحدة في التعامل

مع العاملين بغض النظر عن جنسهم فعلى أرض الواقع، نجد أن المرأة والرجل في العديد من المؤسسات يخضعان لنفس شروط التوظيف، ويستفيدان من نفس الامتيازات الوظيفية، سواء من حيث الأجر، أو الترقية، أو بيئة العمل، ما يقلل من إمكانية وجود فروق كبيرة في شعورهم بالاستقرار المهني.

إضافة إلى ذلك فإن المساواة القانونية والدستورية في الحقوق والواجبات بين الجنسين في كثير من الدول قد انعكست على المؤسسات، فباتت المرأة تتولى مناصب كانت تُعد حكرًا على الرجال، وتشارك في مختلف الأنشطة المهنية، ما يعزز شعورها بالاندماج والاستقرار، كما أن التطور المجتمعي أفرز جيلًا جديدًا من النساء العاملات اللواتي يمتلكن طموحًا مهنيًا عاليًا، ويبحثن عن فرص للتطور الوظيفي، شأنهن شأن نظرائهن من الرجال.

من جهة أخرى فإن مظاهر الاستقرار المهني لا ترتبط بالجنس بقدر ما ترتبط بعوامل أخرى أكثر تأثيرًا، كمدى وضوح المستقبل المهني، وجودة القيادة وعدالة التقييم، وفرص التكوين المستمر، وسلامة بيئة العمل، وبالتالي فإن شعور العامل أو العاملة بالاستقرار يرتبط بتلك الجوانب أكثر مما يرتبط بكونه ذكرًا أو أنثى، فالمرأة التي ترى أن المؤسسة توفر لها فرصًا للتطور، وتحمي حقوقها وتحترم إمكاناتها، ستشعر بالاستقرار مثلها مثل الرجل، وربما بدرجة أكبر في بعض الحالات، خاصة إذا كانت المؤسسة تقدم تسهيلات مرتبطة بطبيعة الدور الاجتماعي للأسرة، كالإجازات الخاصة، أو ساعات العمل المرنة.

علاوة على ذلك فإن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمعات تؤثر على العاملين من الجنسين بشكل متقارب، فالتحديات التي تواجه الذكور - مثل ضعف الرواتب أو محدودية فرص الترقية - تواجهها الإناث أيضًا، وعليه فإن كلا الطرفين يجدان في الوظيفة نوعًا من "الأمان الاقتصادي"، حتى وإن كانت بعض عناصر الرضا غير متوفرة، وهذا بدوره قد يجعل درجة الشعور بالاستقرار متقاربة بينهما.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن غياب الفروق الدالة إحصائيًا بين الجنسين في الاستقرار المهني هو انعكاس لحقيقة ميدانية تشير إلى أن متغير الجنس لم يعد يلعب الدور الفاصل في هذا الإحساس، وأن متغيرات أخرى أكثر ارتباطًا بطبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد هذا الاستقرار، بغض النظر عن كون الفرد ذكرًا أو أنثى.

## الاستنتاج العام

يتضح من خلال تحليل نتائج الفرضيات الأربع أنّ الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا حاسمًا ومباشرًا في تشكيل مستويات الاستقرار المهني لدى العاملين بالمؤسسة، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين هذه الحوافز وبين الشعور بالرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية ما يتلقاه الموظف من مقابل مادي أو معنوي مقابل الجهود التي يبذلها، فعندما يشعر العامل أن جهده مقدر - سواء عبر مكافآت مالية أو عبر اعتراف معنوي مثل الشكر والتقدير - فإنه يكون أكثر رضا واستقرارًا في موقعه.

كما أن الحوافز، خاصة تلك التي تتسم بالاستمرارية والتنوع، تسهم في تعزيز الإحساس بالأمن الوظيفي، فالعامل الذي يحصل على حوافز بانتظام يستشعر استقرارًا نفسيًا ومهنيًا أكبر، لأنه يدرك أن أداءه له أثر مباشر على وضعه داخل المؤسسة، وأن هناك نظامًا تحفيزيًا عادلًا يكافئ المجتهدين، ما يقلل من القلق المرتبط بفقدان الوظيفة أو الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

وعلى نفس المنوال كان للحوافز دورًا بارزًا في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير، سواء عبر رواتب مناسبة أو عبر تكريم معنوي، هم أكثر التزامًا تجاه مؤسستهم، وأكثر حرصًا على البقاء فيها، بل ويتحولون إلى مدافعين عنها وعن صورتها، الحوافز هنا لا تُعتبر فقط مقابلًا للعمل، بل أداة لتغذية الانتماء وتعميق العلاقة النفسية والوجدانية بين الفرد ومؤسسته.

أما فيما يتعلق بالاندماج المهني، فقد كانت الحوافز أيضًا عاملاً محفزًا على الانخراط الإيجابي في محيط العمل، الموظفون المحفزون يظهرون روحًا عالية من المشاركة، ويتحملون المسؤولية، ويبدون استعدادًا لتقديم أفكار ومبادرات جديدة، وهو ما يدل على اندماجهم الفعلي في منظومة العمل، وفي المقابل فإن غياب الحوافز - أو عدم كفايتها - يؤدي غالبًا إلى فتور العلاقة بين العامل والمؤسسة، ويضعف مستوى التفاعل المهني.

بصورة عامة تؤكد النتائج أن الاستقرار المهني ليس مجرد حالة عاطفية أو ظرفية يعيشها العامل، بل هو ناتج عن منظومة إدارية واقتصادية داخل المؤسسة، من أبرز عناصرها الحوافز، فكلما كانت هذه الحوافز مدروسة وعادلة وموجهة حسب احتياجات العاملين، كلما انعكس ذلك إيجابًا على استقرارهم في وظائفهم، وهذا يدل على ضرورة أن تتبنى المؤسسات، خصوصًا في الواقع الحالي، سياسات تحفيزية ذكية ومتوازنة تدمج بين المادي والمعنوي، بما يتماشى مع خصوصيات كل مؤسسة وطبيعة العاملين فيها.

## توصيات واقتراحات الدراسة

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة من وجود علاقة وثيقة بين نظام الحوافز والاستقرار المهني، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- **تصميم نظام تحفيزي شامل ومتوازن** يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، ويأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين وطبيعة مهامهم، بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الرضا والاستقرار الوظيفي.
- **ضمان استمرارية الحوافز وتنوعها** بشكل يواكب تطلعات الموظفين ويُعزز شعورهم بالأمان الوظيفي، مما يساهم في تقليل القلق المرتبط بمستقبلهم المهني داخل المؤسسة.
- **ربط الحوافز بمستوى الأداء والالتزام المهني**، من خلال وضع معايير واضحة وشفافة، تُكافئ المجهود وتُشجع على المبادرة والتميز، وتعزز ثقافة الاجتهاد داخل بيئة العمل.
- **تعزيز التحفيز المعنوي كوسيلة فعالة لبناء الولاء التنظيمي**، وذلك من خلال الاعتراف بالإنجازات، وتقديم كلمات الشكر، والتكريم الرمزي، بما يُنمي شعور الانتماء والارتباط العاطفي بالمؤسسة.
- **تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم** بخصوص نظام الحوافز، وإشراكهم في تطويره، لما لذلك من أثر في زيادة اندماجهم وولائهم المهني.
- **الحرص على عدالة توزيع الحوافز بين العاملين**، وتفاذي أية مظاهر للتمييز أو المحاباة، لضمان الحفاظ على مناخ تنظيمي سليم يشجع على التعاون لا التنافس السلبي.
- **ربط التحفيز بفرص الترقية والتكوين المهني**، بما يُشعر العاملين أن تطورهم الوظيفي مرتبط بمجهوداتهم ومبادراتهم، مما يحفزهم على الاستمرار والمساهمة الفعالة.
- **اعتماد مقاربة دورية لتقييم نظام الحوافز**، من خلال استبيانات وآليات قياس الرضا الوظيفي، لتصحيح الاختلالات وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- **تأكيد دور الحوافز كأداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، وليس فقط كمكافأة مؤقتة، من خلال دمجها في السياسات العامة للمؤسسة وفي رؤيتها التنموية بعيدة المدى.

# خاتمة

## خاتمة

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والاستمرارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح العامل البشري اليوم بما يمتلكه من قدرات عقلية ومهارية وإبداعية، محوراً رئيسياً لأي عملية تطوير أو تجديد تنظيمي، ومن هذا المنطلق احتلت مسألة التحفيز، بمختلف أشكاله المادية والمعنوية، مكانة استراتيجية في أنظمة إدارة الموارد البشرية، بوصفها وسيلة فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية الانتماء المؤسسي، وتحقيق الاستقرار المهني لدى الأفراد.

لقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور نظام الحوافز في تعزيز الاستقرار المهني داخل المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز - وحدة الأغواط - . وتم ذلك من خلال تحليل العلاقة بين أنواع الحوافز المقدمة وبين شعور العاملين بالرضا، والأمان الوظيفي والانتماء، والميل للبقاء داخل المؤسسة، وقد استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، ما مكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز (المادية والمعنوية) والاستقرار المهني لدى العمال، فكلما زادت فعالية نظام الحوافز وتنوعت أشكاله، زاد معه شعور العاملين بالرضا والارتباط بالمؤسسة، مما انعكس بشكل مباشر على استقرارهم واستمرارهم في وظائفهم، كما بيّنت النتائج أن الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تنمية الكفاءات والمهارات، وتحقيق النمو المهني، وهي بذلك لا تخدم فقط مصلحة العامل، بل تسهم أيضاً في رفع مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والتنظيمية.

وعلى العكس فإن غياب الحوافز أو ضعفها يؤدي إلى حالة من التراجع في الانتماء المؤسسي، ويخلق شعوراً بعدم التقدير، ما قد يدفع العامل إلى البحث عن بيئة عمل بديلة، وقد تبين كذلك من خلال الدراسة أن متغير الجنس لا يحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار المهني، وهو ما يدل على أن التحفيز يؤثر في الجميع بدرجة متقاربة بغض النظر عن الجنس.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد أن التحفيز ليس مجرد أداة إدارية ثانوية، بل هو مكون استراتيجي في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة، و على المؤسسات لا سيما في السياق الوطني، أن تولي أهمية أكبر لتصميم أنظمة تحفيزية فعالة، عادلة متجددة، تُراعي احتياجات الأفراد وتتماشى مع أهداف المؤسسة، لضمان الاستقرار المهني وتحقيق التنمية المستدامة.

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1- احمد ماهر (2004)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 2- امين عز دين (1964)، مدخل في شؤون العمل وعلاقته، مكتبة القاهرة، مصر.
- 3- بروان (1968)، علم النفس في الصناعة، ترجمة: الدكتور السيد محمد خيرى واخرون ط2، دارالمعارف، مصر.
- 4- بوحوش عمار (2006)، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 5- جون يزفون (1972)، علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار عويدات ، بيروت.
- 6- حبيب الصحاف (1997)، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت.
- 7- الحمادي وزياد محمد علي والرواشدة، فارس محمد (2003)، محددات الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 8- الدروبي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. عمانالأردن.
- 9- رستم لطفي كمال (1965)، الاخصائي الاجتماعي في المصنع سلسلة علاقات العمل، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.
- 10- رواية حسن (2001)، السلوك التنظيمي، دط، مطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر
- 11- سامي محمد هشام حريز (2006). مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
- 12- سفير ناجي (1989)، محاولات فب التحليل الاجتماعي، ج2، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 13- سيزلاقي (1991)، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة، احمد جعفر ابو القاسم، ط1، معهد الادارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي (2004)، مبادئ السلوك التنظيمي، دط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 15- الطجم عبد الله (1995)، السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات، ط3، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية
- 16- عاشور احمد صقر (1983)، ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت.

- 17- عبد الباسط محمد حسن (1978)، التنظيمي الاجتماعي في المصنع، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
- 18- عبد الحميد وآخرون (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار العربية للنشر والتوزيع. الأردن
- 19- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (2007). الاتجاهات المعاصرة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية.
- 20- عبد الوهاب، احمد عبد الواسع (1973)، علم ادارة الافراد، دط، الاردن.
- 21- العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس علي (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان.الأردن.
- 22- الفريجات وآخرون (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، مكتبة الجامعة. ط1، اثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
- 23- القروي محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي الانساني والجماعي في منظمات الاعمال، ط6، دار وائل للنشر، الجزائر.
- 24- ماهر احمد (2010). نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية. مصر.
- 25- محمد أنس وقاسم جعفر (1973)، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر.
- 26- محمد ماهر (د.ت)، ادارة الموارد البشرية، و وكالة المطبوعات، دط ، الكويت
- 27- محمد نقيب توفيق (1967)، الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة مصر.
- 28- محمود سلطان سعيد أنور (2003)، السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر.
- 29- محمود سليمان العميان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 30- معمر داود (2006). منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 31- منصور فهمي (1976)، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة.
- 32- يوسف جحيم الطائي (2006). مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوارق للنشر والتوزيع، عمان.

### الرسائل والمذكرات:

- 33- أبو شرح، نادر حامد عبد ال ارزق (2010). " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي فيشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- 34- اسامة عباس عمر (2015): أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة دال للهندسة. رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال. كلية العلوم الإدارية جامعة افريقيا العالمية السودان.
- 35- بن نوار صالح(1995)، اسباب الاستقرار في العمل الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة.
- 36- بن يحيى زهيرة وشعشوع رحمة(2016). دور التحفيز في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة موظفي وأساتذة الملحقة الجامعية مغنية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
- 37- جبلي فاتح(2005)، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوريقسنطينة.
- 38- الجساسي، عبد الله حمد محمد(2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
- 39- حمدان، روان والساكت، ياسمين(2011). " التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين 40-دراسة ليازيد وهيبة(2014). فاعلية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر.
- 41- ضياف زين الدين، (2001)، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 42- عمار حسنعلوش(2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 43- عودة، محمود وعواد، بكر (2011). تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

44- غازي حسن عودة حلايبية. (2013). أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

45- نجاسي، عبد الله (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.

46- لغاربة رشا (2018)، حوادث العمل وأثرها على الاستقرار المهني للعامل داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ام البواقي.

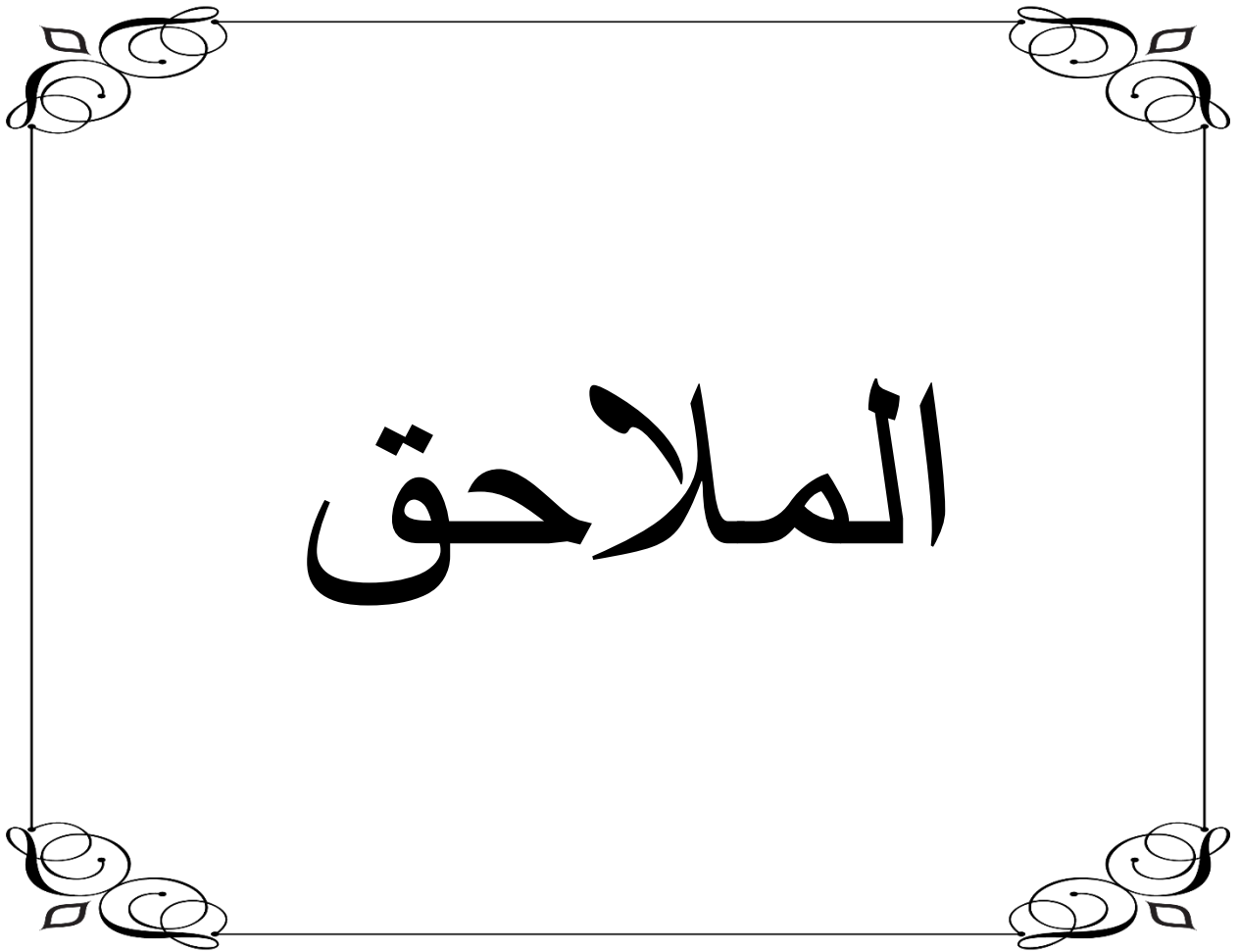
47- الوشعي ايمان ومنال (2019). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي دارسة ميدانية بمقر بلدية كوينين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي. الجزائر.

### المجلات والدوريات:

48- إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعبي (2017): الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. العدد 9.

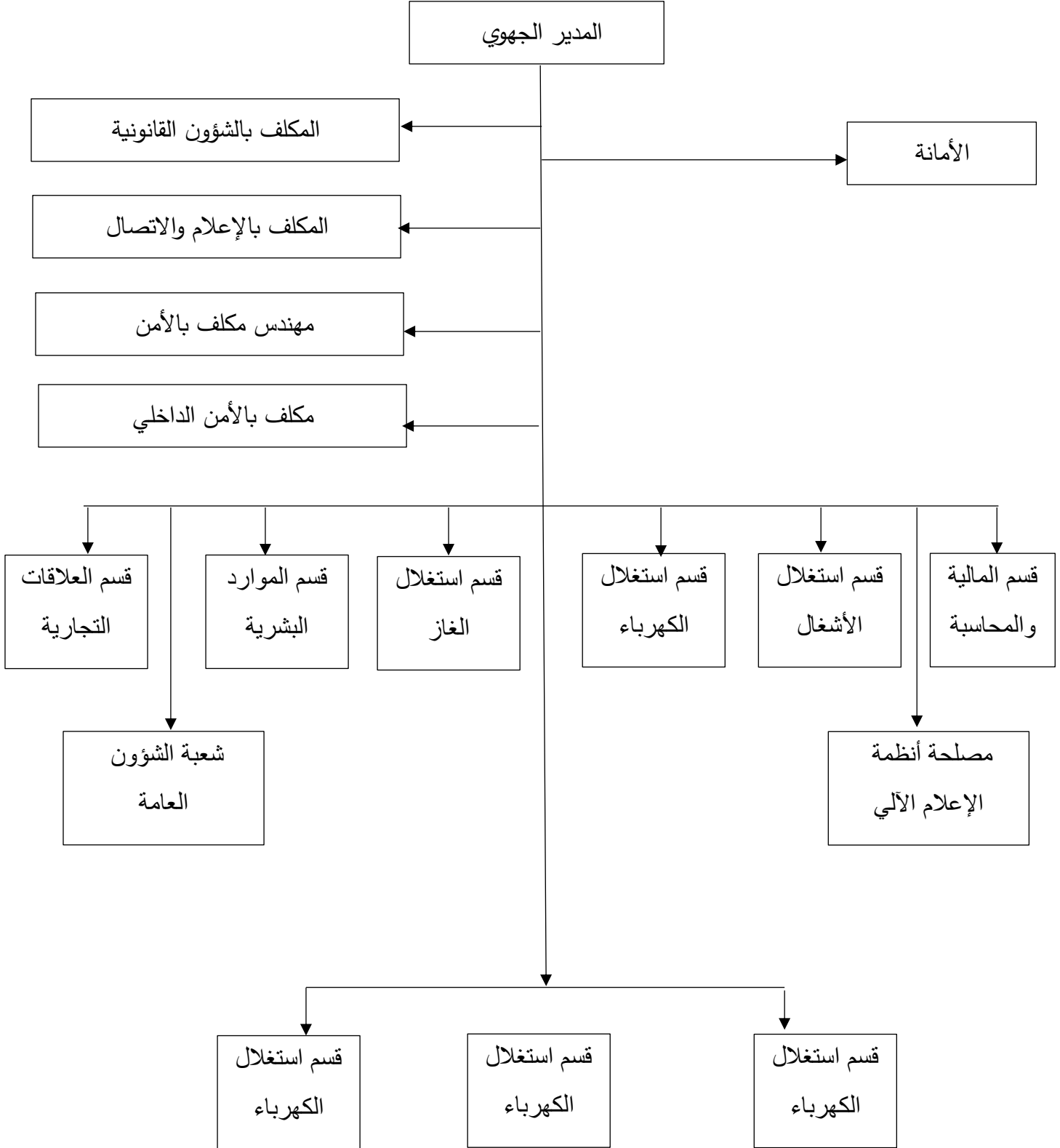
49- الشوابكة، يونس (2011) درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العدد 30، عمان.

50- الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1).



الملاحق

الملحق رقم(1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



## الملحق رقم (2): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الاغواط



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا

تخصص: علم نفس العمل والتنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية "ماستر2"

الموضوع: استبيان

تحت إشراف الدكتور :

أ.د/- كروم خميستي

من اعداد الطلبة :

1- طالب عبد الهادي

2- مازوزي معمر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار القيام بدراسة حول : نظام الحوافز وعلاقته بالاستقرار المهني لدى عمال المديرية الجهوية لتسيير الكهرباء والغاز - الاغواط- , يسرنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمال للحصول على شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية , نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم , و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم أن جميع إجاباتكم ستستخدم لغرض بحث علمي فقط , أخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

**استبيان نظام الحوافز وعلاقته بالاستقرار المهني**

- أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك مقابل كل فقرة من الفقرات التالية:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية

ذكر:  أنثى:

- الجزء الثاني: عبارات الاستبيان
- المحور الأول: نظام الحوافز

الابعاد	الرقم	العبارات	نعم	أحيانا	لا
الحوافز المعنوية	1	أشعر أن المسئول المباشر يقدر مجهوداتي في العمل			
	2	التقدير والاحترام من طرف المسئولين على مستوى جيد			
	3	المسئول المباشر له دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي			
	4	اشعر بالانتماء للمكان الذي اعمل فيه			
	5	مشاركة العاملين في القرارات ذات العلاقة بعملهم يزيد من انتمائهم			
	6	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية			
	7	اعتقد أن آليات الترقية ملائمة			
	8	تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب			
	9	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناد لمعايير إدارية واضحة			
	10	أشعر أنني لم استوفي حقي بالكامل			
الحوافز المادية	11	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية			
	12	تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد			
	13	الأجر الذي أتقاضاه يسد احتياجاتي			
	14	اشعر بالعدالة فيما يخص منحة المردودية			
	15	العلاوات الاجتماعية بالنسبة لي مناسبة (الزوجة، الأبناء)			
	16	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل			
	17	تقدم المؤسسة تعويضات كافية عند تقاعد الموظف			

			توزع المؤسسة نسبة من الأرباح على العاملين	18	
--	--	--	---	----	--

## المحور الثاني: الاستقرار المهني

الابعاد	الرقم	العبارات	نعم	أحيانا	لا
الاستقرار المهني	1	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية			
	2	أنا راضي عن عملي بالمؤسسة التي أعمل فيها			
	3	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بالمؤسسة			
	4	أعتر بجزو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة			
	5	أعتبر نفسي فردا مهما داخل المؤسسة			
	6	أشعر بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة			
	7	لن أتخلى عن العمل داخل المؤسسة مهما كانت الظروف			
	8	العمل بالمؤسسة ساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية			
	9	ألتحق بالمؤسسة في الوقت المحدد لبدء العمل			
	10	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه			
	11	أفكر في التغيب عن العمل			
	12	أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة			
	13	أقدم المساعدة إلى كل عامل يحتاج إلى المساعدة			
	14	أسعى إلى الحصول على العطل المرضية			
	15	أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل			
	16	أريد أوقات إضافية لإكمال مهامتي المختلفة			
	17	مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالمؤسسة			
	18	أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية			
	19	سعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة			
	20	أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية			

Correlations

		الحوافز المعنوية
الحوافز 1	Pearson Correlation	,238 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	70
الحوافز 2	Pearson Correlation	,400 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	70
الحوافز 3	Pearson Correlation	,287 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	70
الحوافز 4	Pearson Correlation	,293 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	70
الحوافز 5	Pearson Correlation	,251 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,036
	N	70
الحوافز 6	Pearson Correlation	,320 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	70
الحوافز 7	Pearson Correlation	,285
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	70
الحوافز 8	Pearson Correlation	,310 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	70
الحوافز 9	Pearson Correlation	,494
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	70
الحوافز 10	Pearson Correlation	,487
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	70

الحوافز 11	Pearson Correlation	,361**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	70
الحوافز_المعنوية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		الحوافز_المادية
الحوافز 12	Pearson Correlation	,239
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	70
الحوافز 13	Pearson Correlation	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	70
الحوافز 14	Pearson Correlation	,377**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	70
الحوافز 15	Pearson Correlation	,357**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	70
الحوافز 16	Pearson Correlation	,496**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	70
الحوافز 17	Pearson Correlation	,384**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	70
الحوافز 18	Pearson Correlation	,244*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	70
الحوافز_المادية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاستقرار المهني
الاستقرار 1	Pearson Correlation	,311**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	70
الاستقرار 2	Pearson Correlation	,262*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	70
الاستقرار 3	Pearson Correlation	,199
	Sig. (2-tailed)	,098
	N	70
الاستقرار 4	Pearson Correlation	,127
	Sig. (2-tailed)	,295
	N	70
الاستقرار 5	Pearson Correlation	,284*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	70
الاستقرار 6	Pearson Correlation	,076
	Sig. (2-tailed)	,531
	N	70
الاستقرار 7	Pearson Correlation	,403**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	70
الاستقرار 8	Pearson Correlation	-,026
	Sig. (2-tailed)	,831
	N	70
الاستقرار 9	Pearson Correlation	,261*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	70
الاستقرار 10	Pearson Correlation	,270*
	Sig. (2-tailed)	,024

	N	70
11 الاستقرار	Pearson Correlation	,220
	Sig. (2-tailed)	,067
	N	70
12 الاستقرار	Pearson Correlation	,183
	Sig. (2-tailed)	,130
	N	70
13 الاستقرار	Pearson Correlation	,235*
	Sig. (2-tailed)	,050
	N	70
14 الاستقرار	Pearson Correlation	,181
	Sig. (2-tailed)	,133
	N	70
15 الاستقرار	Pearson Correlation	,152
	Sig. (2-tailed)	,210
	N	70
16 الاستقرار	Pearson Correlation	,259*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	70
17 الاستقرار	Pearson Correlation	,088
	Sig. (2-tailed)	,469
	N	70
18 الاستقرار	Pearson Correlation	,301*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	70
19 الاستقرار	Pearson Correlation	,131
	Sig. (2-tailed)	,280
	N	70
20 الاستقرار	Pearson Correlation	,218
	Sig. (2-tailed)	,070
	N	70
الاستقرار_المهني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	

N	70
---	----

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	نظام الحوافز
الحوافز_المعنوية	Pearson Correlation	1	-,137	,520**
	Sig. (2-tailed)		,258	,000
	N	70	70	70
الحوافز_المادية	Pearson Correlation	-,137	1	,775**
	Sig. (2-tailed)	,258		,000
	N	70	70	70
نظام_الحوافز	Pearson Correlation	,520**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	70	70	70

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Group Statistics

VAR00036	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
نظام_الحوافز 1,00	8	1,8523	,02940	,01039
2,00	8	2,0641	,01008	,00356

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
نظام_الحوافز	Equal variances assumed	8,682	,011	-19,279	14	,000	-,21185	,01099	-,23542	-,18828
	Equal variances not assumed			-19,279	8,624	,000	-,21185	,01099	-,23688	-,18683

### Group Statistics

VAR00036	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الاستقرار_المهني 1,00	8	1,8063	,01768	,00625

2,00	8	2,0000	,00000	,00000
------	---	--------	--------	--------

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed الاستقرار	5,444	,035	-31,000	14	,000	-,19375	,00625	-,20715	-,18035	
Equal variances not assumed _ المهني			-31,000	7,000	,000	-,19375	,00625	-,20853	-,17897	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
a <sup>a</sup>	
,871	18

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
a <sup>a</sup>	
,870	20

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذکر	52	74,3	74,3	74,3
Valid أنثى	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الحوافز_المعنوية	2,0247	,15000	70
الحوافز_المادية	2,0612	,20287	70
نظام_الحوافز	2,0429	,11760	70
الاستقرار_المهني	2,4921	,11441	70

### Correlations

		الحوافز_المعنوية	الحوافز_المادية	نظام_الحوافز	الاستقرار_المهني
الحوافز_المعنوية	Pearson Correlation	1	-,137	,520**	,781
	Sig. (2-tailed)		,258	,000	,000
	N	70	70	70	70
الحوافز_المادية	Pearson Correlation	-,137	1	,775**	,633
	Sig. (2-tailed)	,258		,000	,000
	N	70	70	70	70
نظام_الحوافز	Pearson Correlation	,520**	,775**	1	,682
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
الاستقرار_المهني	Pearson Correlation	-,050	,133	,082	1
	Sig. (2-tailed)	,681	,274	,497	
	N	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستقرار_المهني	ذكر	52	2,0029	,11816	,01639
	أنثى	18	1,9611	,09934	,02342

### Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

								Lower	Upper	
الاستقرار_المهني	Equal variances assumed	,061	,806	1,343	68	,184	,04177	,03111	-,02030	,10385
	Equal variances not assumed			1,462	34,934	,153	,04177	,02858	-,01625	,09980