

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية في
المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني
تحت عنوان:

دور الحوافز المعنوية
في تعزيز الاستقرار الوظيفي
من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف:

- د. حسين بركاتي

من إعداد:

- بوضياف سناء

- مرنيذ علية

لجنة مناقشة مكونة من:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|------------------------|----------------------|---------|--------------|
| بتغة صونية | أستاذ التعليم العالي | | رئيسا |
| حسين بركاتي | أستاذ التعليم العالي | | مشرفا ومقررا |
| غضبان فاطمة الزهراء | استاذ | | مناقشا |

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

قال أعز من قائل:

﴿ وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴾

سورة الإسراء ، الآية 80

أهدي هذا العمل المتوضع لمن كان سبباً في وجودي أمي وأبي حفظهما الرحمن

ورعاهما وأعلى مقامهما

وإلى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي زوجي الغالي: **عبد الحكيم**

وإلى زهراتي في الحياة أخواتي الغاليات: **هاجر - إكرام - سارة**

وإلى قرة عيني إخوتي رعاهم الله: **أسامة - نافع**

دون أن أنسى رفيقتي في الدراسة أختي بوضياف سناء

وإلى كل من مدَّ لنا يد العون من قريب أو بعيد وساهم في إنجاز هذا العمل

واخراجه على الوجه اللائق

وأخص بالذكر الدكتور المشرف: **حسين بركاتي**

عليه مرنيز

إهداء

قال الله تعالى:
﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

إلى روح أبي النقية الطاهرة
إلى أمي الغالية أطل الله في عمرها
إلى من يقاسمني مشاق الحياة زوجي الغالي العزيز
إلى فلذات كبدي بناتي الغاليات

آية - سيرين - فاطمة - رهف
إلى إخوتي وأخواتي زميلاتي وزملائي

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل:
حسين بركاتي
الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إثراء هذا الموضوع

سناء بوضياف

شكر و عرفان

مصدقاً لقوله جلّ في علاه:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ

سورة إبراهيم، الآية 07

عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة المؤطرين
الذين بذلوا كل ما في وسعهم
من أجل تنوير الطريق أمامنا
وعلى رأسهم الدكتور: حسين بركاتي
الذي لم يدخر جهده في مساعدتنا
وإلى كل من ساعدنا
من قريب أو بعيد خلال فترة دراستنا
في إثراء هذا العمل وإخراجه على الوجه اللائق

فهرس المحتويات

| | |
|---|--|
| | شكر و عرفان |
| | إهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال والجدول |
| أ - و | مقدمة |
| الفصل الأول: الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي | |
| 07 | المبحث الأول: ماهية الحوافز |
| 07 | المطلب الأول: النشأة والتطور |
| 09 | المطلب الثاني: الحوافز وأنواعها |
| 17 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الحوافز |
| 18 | المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز: |
| 19 | المبحث الثاني: الحوافز المعنوية |
| 20 | المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية وطبيعتها |
| 24 | المطلب الثاني: الحوافز المعنوية أهميتها وأهدافها |
| 25 | المطلب الثالث: نظريات ومبادئ الحوافز المعنوية |
| 29 | المطلب الرابع: مقومات الحوافز المعنوية |
| 31 | المبحث الثالث: الاستقرار الوظيفي |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي |
| 34 | المطلب الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي |
| 35 | المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي |
| 36 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي |
| 38 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للمؤسسة | |
| 40 | تمهيد: |
| 41 | المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير |
| 41 | المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة |
| 42 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 45 | المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة |
| 47 | المبحث الثاني: خصائص العينة والتحليل الوصفي لأبعاد الأداة |

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 47 | المطلب الأول: تحليل خصائص العينة |
| 51 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 54 | المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع |
| 55 | خاتمة |

قائمة الأشكال:

| رقم | الشكل | الصفحة |
|-----|---|--------|
| 01 | الهيكل التنظيمي للكلية | 44 |
| 02 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 47 |
| 03 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 48 |
| 04 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 49 |
| 05 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 50 |

قائمة الجداول:

| رقم | الجدول | الصفحة |
|-----|---|--------|
| 01 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير الجنس | 46 |
| 02 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 47 |
| 03 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير السن | 48 |
| 04 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل | 49 |
| 05 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب دور البعد الأول | 50 |
| 06 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T-test) ودور أهمية البعد الثاني | 51 |
| 07 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب دور البعد الثالث | 52 |
| 08 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب بنود المحور الثاني للاستبيان | 53 |
| 09 | قيمة معامل Cronbach's Alpha | 54 |
| 10 | يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب للاستبيان | 56 |
| 11 | معامل الارتباط بين متوسطي درجة الحوافز والاستقرار الوظيفي | 56 |
| 12 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير الجنس | 57 |
| 31 | يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 59 |



الملك
الملك





هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز المعنوية ودوره في تعزيز الاستقرار الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، و لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، الذي وزع على 42 موظفا بمصالح الكلية محل الدراسة.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها ان الوعي بأهمية الحوافز المعنوية ومعرفة متطلباتها والحرص على ايجاد الاليات لتطبيقها هو السبيل الاكثر نجاعة في تعزيز الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، توجد علاقة دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية و الاستقرار الوظيفي بين أبعاد الحوافز المعنوية

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها : إعادة النظر في الدور الاستراتيجي للحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي وقوة الانتماء للمؤسسة، دعم روح التشاركية بين العاملين و الادارة في ارساء نظم وتقاليد تؤسس لنظام حوافز عادل ومستمر، العمل على بلورة حوافز ذات قيمة معنوية من شأنها أن تعزز الاستقرار الوظيفي و العمل على تشجيع الباحثين و الدارسين على تناول مواضيع الحوافز المعنوية و إيجاد حلول لمشكلة تراجع دور الحوافز المعنوية.

ABSTACT

The study aimed to identify the moral incentive system and its role in enhancing job stability for the Faculty of Economic Sciences at the Faculty of Economic and Commercial Sciences at the University of M'sila. To achieve the goal of the study, reliance was placed on the descriptive and analytical approach, which relies on collecting apparent data. The questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, which It was distributed to 42 employees of the college departments under study.

Eagerness to find mechanisms to implement them is the most effective way to enhance job stability in the field of economic and commercial sciences. There is a statistically significant relationship between moral incentives and job stability among the dimensions of moral incentives.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are: reconsidering the strategic role of moral incentives in enhancing job stability and the strength of belonging to the organization, supporting the spirit of partnership between employees and management in establishing systems and traditions that establish a fair and continuous incentive system, working to develop incentives with moral value that will enhance Job stability and working to encourage researchers and scholars to address topics of moral incentives and find solutions to the problem of the declining role of moral incentives.

مقدمة



مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسات، والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في العملية الإنتاجية، مما دفع بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر إليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المؤسسات خاصة بعد إنجاحها واستمرارها ، مما دفع بها إلى السعي وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق دور الحوافز المعنوية من أجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية ، خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية، كل ذلك فرض على المؤسسات العمل على تحسين أداء العاملين للاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم أحدها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المؤسسات في تشجيع الموارد البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في العمل، ومدى علاقته وتأثيره على الموظف حيث، أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز مما يساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

الإشكالية:

إن نظام الحوافز المعنوية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة على حدٍ لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة.

وهذا ما يدفعنا الى طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

- هل توجد فروق في تأثير الحوافز المعنوية بمختلف أبعادها على الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

فرضيات الدراسة:



- للحوافز المعنوية دور ذا أهمية بالغة في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
ويندرج تحته الفرضيات الفرعية:

- نعم توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- نعم توجد فروق في تأثير الحوافز المعنوية بمختلف أبعادها على الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

أهمية الدراسة

_ يعتبر موضوع الحوافز المعنوية ذا أهمية بالغة، حيث حققت العديد من البلدان تقدماً مهماً فيه من خلال الاهتمام بالدراسات والنظريات، وتطبيق التقنيات العلمية في هذا المجال.
_ تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات التي تثري مواضيع إدارة الموارد البشرية.
_ تعتبر مثل هذه الدراسات مهمة كونها تلقي الضوء على أهمية الحوافز المعنوية وضرورة تطبيقها في مختلف المؤسسات في الجزائر.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

- التعرف على نظام الحوافز المعنوية و سبل تطبيقه
- التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات بغية إيجاد نظام للحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أسباب إختيار الموضوع:

- أهمية المورد البشري داخل المنظمات والمؤسسات دفعنا لاختيار موضوع يخصه.
- قلة تطبيق الحوافز المعنوية في الأنظمة التحفيزية في العمل في الجزائر.

محددات الدراسة:

المحددات المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

المحددات الزمنية: شهري أفريل وماي من السنة الجارية 2024.



الأدوات الإحصائية:

أداة الدراسة هي عبارة على استبيان يهدف للتعرف على دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذي تم تصميمه من الجانب النظري المتوفر وبالاعتماد على الدراسات السابقة .

منهج الدراسة:

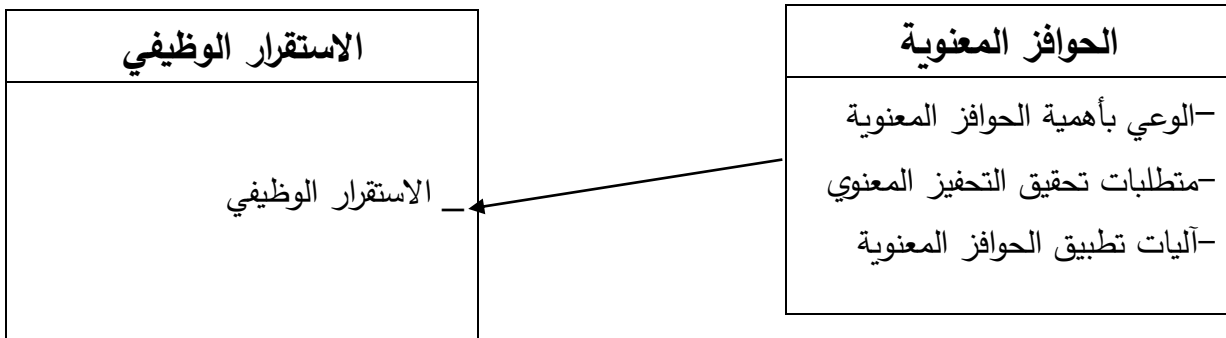
من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه الى فصلين، كل فصل مكون من ثلاث مباحث، حيث كان الفصل الأول الذي يتضمن الجزء النظري بعنوان الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي، فتناولنا في المبحث الأول منه ماهية الحوافز، ثم خصص المبحث الثاني للحديث عن الحوافز المعنوية، ليتناول المبحث الثالث الاستقرار الوظيفي.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان، الإطار التطبيقي للمؤسسة، حيث عرفنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير موضوع الدراسة في المبحث الأول، ليخصص المبحث الثاني لخصائص العينة، والتحليل الوصفي لأبعاد الأداة، بينما كان المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

نموذج الدراسة



دراسات سابقة

• **الدراسة الأولى** : دراسة قام بها غازي حسن عودة الحلايبي بعنوان أثر الحوافز في

تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة

الشرق الأوسط، الأردن 2013



وقد تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى كما سلطت الضوء على تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- حيازة كل من الحوافز المادي والمعنوية على المستوى المنخفض
- حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث عنصر الحوافز بنوعيه ، بينما تختلف مع دراستنا في عدم التركيز على الاستقرار الوظيفي بل سلطت الضوء على أثر الحوافز في تحسين الأداء

● **الدراسة الثانية :** دراسة قام بها خالد أبو علان بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية .
وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين ،
- درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة .
- عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث عنصر الحوافز المعنوية بينما تختلف عن دراستنا في كونها ركزت على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

● **الدراسة الثالثة :** قام بها عبد الله أحمد عبد الله الزهراني تحت عنوان إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير)



وقد تناولت هذه الدراسة أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومعرفة أبرز الاستراتيجيات المتبعة ، تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

-ان أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة

نظر المديرين والمعلمين هو الصراع بين الأفراد

-ان هناك ارتباط بين معظم أنواع الصراع التنظيمي مع الاستراتيجيات المتبعة في

إدارة هذه الصراعات ، وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في التركيز على إدارة

الصراع التنظيمي والذي عليه يبنى الاستقرار الوظيفي الذي هو محل دراستنا.

الفصل الأول

الحوافز المعنوية

والاستقرار الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: النشأة والتطور

المطلب الثاني: الحوافز وأنواعها

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الحوافز

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز:

المبحث الثاني: الحوافز المعنوية

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية وطبيعتها

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية أهميتها وأهدافها

المطلب الثالث: نظريات ومبادئ الحوافز المعنوية

المطلب الرابع: مقومات الحوافز المعنوية

المبحث الثالث: الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي

خلاصة الفصل

المبحث الأول: ماهية الحوافز

إنَّ الحوافز هي أساس النجاح وتطور العمل داخل المؤسسة، فالعنصر البشري يبذل قصارى جهده في العمل من خلال مؤثرات يرتكز عليها، ألا وهي الحوافز فهي تؤثر عليه من أجل تقديم أفضل ما لديه، لذا فإن الإدارة تعتمد وترتكز بالدرجة الأولى على تلك التأثيرات، والحوافز من أجل تطوير مؤسساتها أكثر، فتلجأ للبحث عن أفضل السبل والطرق والوسائل والأدوات التي تحفز الأفراد وتبعث الرغبة فيهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الحفاظ على أفراد ذوو خبرة وكفاءة ويؤدي بها أيضاً إلى الحفاظ على مستوى مؤسستها والتقدم في شتى المجالات. تعد الحوافز في مجملها من أهم المواضيع التي عنيت بها المؤسسات العمومية وكذا الخاصة منها، وهذا من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة وهذا ممَّا يعود بالنفع على المؤسسة.

المطلب الأول: النشأة والتطور

يعد التطور التاريخي للحوافز عبر العصور ومع بداية القرن 18، وخاصة عند بروز حركة الإدارة العلمية، فبدأ العلماء بالاهتمام ببحوثهم ودراساتهم وبموضوع الحوافز وكيف يمكن أن يصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المؤسسات وانطلاقاً من كل هذا يمكن أن نرجع عن هذا التطور إلى ثلاث مراحل لتطوير الإدارة وهي ممثلة كالتالي:

أولاً- المدرسة الكلاسيكية "التقليدية"

إنَّ مساهمة هذه المدرسة بإنتاجها الغزير في بحوثها الإدارية، حيث تنطوي هذه المدرسة على عدة توجهات وتيارات أخرى نذكر منها:¹

1- الإدارة العلمية

كانت هذه الفترة بقيادة "فريدريك تايلور" الذي جاء بالأسس العلمية للإدارة والأداء للعمل، كما نجد إلى جانبه الفيلسوف "فرانك جيل برت، هنري فايول"، حيث اهتمت هذه الحركة، حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز حيث وضع "تايلور" نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو أول من قدم أنظمة الحوافز.

¹ منيف لكلل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر،

• لذلك وضع "تايلور" نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت الإدارة في هذه المرحلة ب:¹

- ❖ التسلط والفردية في اتخاذ القرار .
- ❖ عدم استشارة وإشراك العاملين .
- ❖ استغلال جهد العاملين.

2- الإدارة البيروقراطية

وتمثل سلطة المكتب ورئدها "ماكس فيبر" الذي ركز أساساً على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا وهي كالتالي؛ الدقة، السرعة، المعرفة، الاستمرارية، والوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية².

ثانياً- المدرسة السلوكية

ركزت هذه المدرسة على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت في محورها على ثلاثة مداخل في دراسة سلوك علم النفس التجاري والصناعي، وعلم الاجتماع، وعلم دراسة الإنسان والسلوك الإنساني.

فمن بين أهم رواد هذه المدرسة نجد "إلتون مايو، ماري باركر فيوليت، شيلستر برنارد"، حيث ساهموا في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة، فشكلت هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي³.

لقد نفت هذه المدرسة الصورة الآلية واعتبرت الفرد أو الإنسان بأنه يرغب في العمل ولديها القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا ما يستوجب مراعاة سلوكه واحترامه، وأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته، الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهدافه المنشودة⁴.

ثالثاً- المدرسة الحديثة

¹ منيف لكحل، المرجع السابق، ص 12.

² منيف لكحل، المرجع نفسه، ص 23.

³ غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 125.

⁴ منيف لكحل، المرجع السابق، ص 14.

تعتبر هذه المدرسة من بين نظريات الإدارة الحديثة، كمنظريّة الإدارة بالأهداف ومنظريّة النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء نظريات المدارس السابقة مستفيدةً بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المدرسة إلى الجهاز الإداري في المؤسسات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز¹.

المطلب الثاني: الحوافز وأنواعها

بما أنّ الفرد هو المحور الأساسي والركيزة المثالية للنجاح والتقدم في شتى المجالات، لذا فمن الضروري الاهتمام به من خلال إشباع حاجاته وغاياته والعمل على إيصاله إلى درجات الرضا والاستقرار، وهذا يكون فقط من خلال الحوافز.

أولاً- مفهوم الحوافز

1- تعريف الحوافز

أ/ لغة: لقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز فتلقتي جميعاً لكونها تُعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين، تتحقق من خلاله أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء، وتعود كلمة الحوافز إلى الفعل حَفَزَ في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهاياً للمُضَيّ فيه واستعداً².

ب/ إصطلاحاً: تشير لفظة الحوافز في المعنى الإصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في مجال البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم أساساً لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يُشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي، الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد

¹ غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص125.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،

2009، ص151.

العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع¹.

الحوافز هي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة نتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه، فينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على الإطلاق يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع.

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة لهم"².

وأيضاً يصف THOMASON التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع، ولو نظرنا للحوافز من حيث الإعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المؤسسة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز³.

إنَّ الحوافز هي عبارة عن مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد⁴.

كما يعرفها أيضاً الكاتب فيصل حسونة على أنها عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية، التي تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وعليه فإن الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين⁵.

¹ محمد بن عمرو بن موسى المكي، الضعفاء الكبير، دار المكتبة العلمية، بيروت ، 1984 ، ص 223.

² مهدي حسن زويلف، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 1994، 275.

³ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 136.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغريب، القاهرة 1992، ص 209.

⁵ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 299.

يعرفها ماهر على أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، على أنها حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر¹.

2- التعريف الإجرائي للحوافز

هي عبارة عن مجموعة من التصرفات والقرارات والتي تستمد منها المؤسسة مكتسباتها اتجاه العاملين فيها، سواء كان صدور هاته القرارات فردية أم جماعية، مادية كانت أو معنوية، تؤثر على الفرد بشكل إيجابي أو سلبي داخل المؤسسة الهادفة إلى الزيادة في الإنتاج والالتزام داخل منظومة. يعتاد الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة وفقاً لأنماط شخصياتهم، وقد يكشف عن سلوكه وأسباب اندفاعه، وعن الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلالها، وهذا ما يسمى بالقوة الحافزة أو المحفزة، فالتحفيز يعتبر دافع للأفراد من أجل إتقان العمل.

تعد الحوافز من بين أبرز العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، من خلال هذا سنتطرق إلى أهميته على مستوى الأداء في المؤسسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ثانياً - أنواع الحوافز

إن لكل مؤسسة عدة أنواع تميزها عن غيرها من الحوافز التي تعتمد عليها لإشباع حاجات ورغبات العنصر البشري داخل المؤسسة فكل تقسيم أساس معين ترتكز عليه، هذا ما سنعرفه في هذا المطلب.

لأنواع الحوافز تقسيمات متعددة، منها ما يمكن أن يتمثل من حيث طبيعتها، ومحتوى الحوافز إلى حوافز مادية ومعنوية، ويمكن تقسيمها أيضاً من حيث الأثر إلى حوافز فردية وجماعية، بالإضافة إلى تقسيمها من حيث المستفيدين منها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، فمن خلال كل هذا يمكننا إعطاء فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع²:

1- من حيث طبيعة ومحتوى الحوافز

يمكننا أن نصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى مادية وأخرى معنوية إلى³:

¹ أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 148.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير بإدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج، فلسطين، 2016، ص 35.

³ غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص ص 125-127.

أ- **الحوافز المادية:** وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة، والحوافز المادية الغير مباشرة، وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالأمور المادية، والتي تتمثل في المكافآت والعلوة والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية، وتدفعهم نظير ذلك إلى القيام بمجهود أكبر يساهم في رفع الانتاجية في المؤسسة.

- **الحوافز المادية المباشرة:** وهي التي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي، وكذلك المكافآت بأنواعها، وبدلات، الاشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية وكذا الأسرية، من خلال بيع السلع والخدمات العامة والخاصة، وسواء كانت أساسية أو كمالية ونذكرها بإيجاز في ما يلي:¹

- **الحوافز في الأجر:** يحتوي هذا النوع من الأجر على واحدة من أبرز أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة، كما يمكن تعريف الأجر بأنه؛ المقابل أو الثمن فما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل، وكذلك الأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً مهماً للحفاظ على مستواه، بل وزيادة على ذلك من أجل رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات.

إنَّ العمل في التعاملات مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً لمستويات العلوّة الدورية التي تمثل حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني هو الذي تحدده الإدارة لقياس هذا الأداء.²

- **الحوافز في البدلات:** يعتبر هذا النوع المسمّى بالبدلات حافزاً مهماً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي، وكذا في ظروف غير عادية لتوجد بشكل متلازم مع أداء العمل لمعايير ومحددات بشأن مستوى وحجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب معه.³

- **الحوافز في الإنتاج:** وهي الحوافز التي تصرف عن كل يوم عمل، أو على أساس شهري، وذلك وفقاً للحافز الوظيفي أو الأداء.

- **التحفيز عن طريق المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** تُصرف الحوافز للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي، كاستمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وبعد الدوام الرسمي.

¹ غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص 127.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، دار الرياض للنشر، الرياض، 2008، ص 187.

³ محمد بن دليم القحطاني، المرجع نفسه، ص 187.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- التحفيز بالمكافآت وباقتراحات العاملين: يشمل هذا النوع اقتراحات، أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.¹
- الحوافز المادية الغير مباشرة: وتشمل خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمؤسسة مثل؛ التغذية، والإسكان، والمواصلات، وكذلك التثقيف، والتعليم، والترفيه والرياضة، والخدمات الطبية، فدور الحضانه وكل هاته الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات تؤثر على أداء العاملين، التي تستهدف حياتهم وتحافظ عليهم وتهيئهم للعمل في جو ملائم، فهي تمثل حافزاً للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمؤسسة².
- فمن بين أهم هذه الخدمات الاجتماعية والتي تمثلت في:³
- التغذية: قد تكون على شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المؤسسات التي يستمر بها العمل. حتى في وقت متأخر وذلك إماً مجاناً أو بمقابل مادي.
- الإسكان: تعد من بين الخدمات الاجتماعية التي تحتل الأهمية الكبيرة، من حيث ما يقوم البعض في الحصول على القروض للمؤسسات؛ كبناء مساكن لعاملها والبعض تشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم.
- الانتقالات: اعتمدت بعض المؤسسات إلى توفير سيارات خاصة من أجل انتقال العاملين إلى العمل حفاظاً على طاقتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللمحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.
- التثقيف والتعليم: تسعى بعض المؤسسات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال، كإقامة فصول لمحو الأمية، لتشجيع العاملين من أجل استكمال دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع المصاريف الدراسية لهم.
- الترفيه والرياضة: وتتمثل في تنظيم بعض المؤسسات خدمات ترفيهية لعاملها وذلك بوسائل مختلفة منها، الاشتراك في نوادي رياضية واجتماعية، بالإضافة إلى تنظيم رحلات مع تحمل المؤسسة الاشتراك في النوادي الرياضية والاجتماعية بنسبة تكاليفها وتشجيع إنشاء فرق مسرحية من العاملين فيها.
- الخدمات الطبية: ويقصد بها تلك الرعاية الطبية للعاملين، وأسرههم وذلك، إماً من خلال وحدات صحية تابعة لها للعمل أو لاشتراكها في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة التي تتحمل تكلفة خدماتها.

¹ محمد بن دليم القحطاني، المرجع نفسه، ص ص 187-188.

² غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص 127.

³ محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص ص 188 - 189.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

-**الخدمات المالية:** ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصاريف حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم قروض وإعانات في حالات كالمرض، الوفاة، الزواج.

ب-**الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية، ومن الأمثلة على هذه الحوافز؛ الثناء والمدح وخطابات الشكر والتقدير، هي التي تشبع الحاجات المعنوية للفرد وتتمثل في:¹

- الحوافز المتعلقة بالعمل، وتشمل:²

- **العمل المناسب:** ويتمثل في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فهي التيتناسب أو توافق العمل الفردي مع مختلف مهاراته وقدراته وميولاته ورغباته وكذا طموحاته، وكل هذا يحفز العامل على الأداء الفعال.

- **التصميم المحفز للعمل:** ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعامل على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التنوع، والتكرار والاستقلالية.

- **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:** وتحتوي أحد أهم الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

- **الإشراف:** يجب أن يشمل هذا الجانب المعنوي، بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء، ولا يقتصر على دور المشرف على مسؤوليته وعن الأداء فقط، بل وهو مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب ومهياً للعاملين، من أجل العمل بفعالية لتحقيق أهداف مرسومة وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفعال.

- **ظروف العمل المادية:** وتشتمل هذه المرحلة على الإضاءة، والتهوية، والحرارة، الضوضاء والنظافة، حيث تساهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله، لذلك تساهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل الأخطاء ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج .

¹ غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص 127.

² محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص 189 - 190.

- العلاقات مع الزملاء: تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية، وذلك أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحة عمل متألّفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

- المشاركة في الإدارة: ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، كمشاركة المرؤوس في اشتراكاته المباشرة في المواقف الخاصة بالعمل، بحيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها.¹

2- من حيث الأثر: وتتضمن نوعين رئيسيين هما؛ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

أ- الحوافز الفردية: وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، فلا تعتمد بصورة مباشرة على قسم من الأقسام، أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.²

إن من أبرز الأمثلة لهذه الحوافز الفردية وهي ربط الأجر بالإنتاج، والمكافآت التشجيعية والترقية، والتي عبر عنها قانون العمل بالمرود الفردي.

تجدد بنا الإشارة إلى أنه من أهم صور دفع الحوافز الفردية التي تكمن في طريقة الحوافز الفردية، التي تمتاز بكونها حافزاً وداعماً أساسياً لزيادة العملية الإنتاجية للعامل، إذ على قدر الفترة الإنتاجية تحدد منها مكافأته.³

ب- الحوافز الجماعية:

الحوافز الجماعية هي الحوافز التي تُقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.⁴ فمن جملة ما تتميز به الحوافز الجماعية بما يلي⁵:

- اندماج كل فرد في هدف المؤسسة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.

¹ محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص190.

² صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982، ص12.

³ حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص108.

⁴ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1981، ص306.

⁵ صلاح البيومي، المرجع السابق، ص13.

- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العملنظم المشاركة في الأرباح، وكذلك الأجر التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.

3- من حيث المستفيدين منها:

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي المزايا المختلفة التي تُقدّم للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتعتمد على التّغريب والأمل والتفاؤل، ويُذكر أنّ هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أرفع الأداء، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشجع مناخاً صحياً في ظروف العمل المحيطة¹.

أ- **الحوافز السلبية:** وتتمثل هذه الحوافز في عقوبات مختلفة، وقد تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد الذي له عواقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون النتيجة حافزا لتحسين أداء الفرد في المؤسسة وتصرفاته، ومن أهم صور الحوافز السلبية كالتالي²:

- **التنبيه أو لفت النظر:** يعد التنبيه أو لفت النظر أخف الحوافز السلبية "العقوبات التأديبية" والتي تتمثل هذه العقوبات أو الحوافز في توجيه الموظف نحو سلوك أو تصرف معين، أو العمل على لفت انتباهه إلى ترك تصرفات معينة، وبالتالي فهذه العقوبة الشفوية هي بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامح المرؤوس لتحسين أداءه.

- **الإنذار:** يعتبر الحافز السلبي الذي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة مخالفته النظام الداخلي للمؤسسة في المؤسسة التي يعمل بها، وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية، الخصم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية هي حوافز ذات طبيعة مادية على الموظف، ويتم اتخاذ هذه العقوبات في كثير من الأحيان ليست من أجل معاقبة الشخص بقدر ما يقصد منها تحفيز الموظفين وتصويب سلوكهم وأدائهم³.

1 عطاالله زبون، خالد محمد حمدان، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص ص 97- 102.

2 إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2011، ص ص 13، 14.

3 إبراهيم الفقي، المرجع نفسه، ص 14.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الحوافز

الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به، ويدخل في إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة:

أولاً- على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما¹:

1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع، وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانياً- على مستوى المؤسسة:

يتأثر نظام إدارة الحوافز في المؤسسة بالعوامل الآتية:

1- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيم، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

2- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني؛ أي كلما زادت فعالية اقتصاد مؤسسة ما، كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي، وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعياً بالدور الموكل له، ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

¹ مريم فارس ومرورة عزيزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي، قالة 2002، ص ص 09-

- ✓ الوضع العام للعامل.
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل.
- ✓ حب العامل لعمله وتقانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- ✓ انسجام العامل وعمله.
- ✓ وتأثير الظروف المحيطة به.

يتم تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات لديهم حيث وجود قصور في نظم وأساليب التحفيز يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والسلوكي والولاء التنظيمي المؤسسي مما يؤثر على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها.

من خلال ما تم ذكره، يبدو لنا أنّ للحوافز أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي وسيلة أساسية لرفع كفاءة القدرات الإنتاجية، كما تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية، ممّا يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم وفق منطلق أفضل وأرقى من، ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق لهم أهداف المنظمة، فعملية التحفيز تسمح بتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة معاً في سبيل الاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة اليوم، وذلك من خلال التسيير الفعال والاستثمار الدائم في رأس المال البشري.

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز:

هذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي:¹

أولاً- **تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الأفكار الجديدة، تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

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

1 فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، العدد 14، المجلد 5، جامعة البليدة 2_ لونيبي علي مخر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، 2019، ص 46.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم من كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم على أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ثانيا- دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

ثالثا- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

1- قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

2- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والإحتفاظ بسجلاته، وإجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها)

رابعا- وضع إجراءات النظام: وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني تسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، إجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

المبحث الثاني: الحوافز المعنوية

يعد تحقيق أهداف أي مؤسسة بكفاءة الحوافز وقدرة العاملين على تحقيق المطلوب، والمتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، لذا نجد أن المؤسسات تركز جهودًا على كيفية الحصول على الطاقة الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعّال، من خلال أساليب الاستقطاب والاختيار الفعّال، لتوجيه أداء العاملين، وفي التصميم الملائم لمختلف البرامج التكوينية والتدريبية وغيرها.

تلجأ المؤسسة في الكثير من الأحيان إلى المكافآت المالية والمحفزات المادية كالأجور، والعلاوات وغيرها، لكي تستطيع المؤسسة استقطاب وتوظيف أفضل قدراتها، في الحصول على الأداء الفعّال، لذلك فإنها إذا أرادت أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتضخيم مستوى الأداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تتناسب مع دوافعهم، كما تلجأ أحيانا إلى مكافآت التقدير المعنوي، فيتم على إثرها الجمع بينوعين بنسب متفاوتة وخطى متقاربة لتحقيق نظام التحفيز وتحقيق أداء أفضل، ذلك لضمان استمرار

الأداء بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، إذ يُعتبر أحد أبرز المهام الأساسية في المؤسسة، ليتحقق تحفيزهم بطريقة فعّالة، فيترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تتحقق أهدافهم الذاتية والمنشودة.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية وطبيعتها

يقاس نجاح أي مؤسسة بقدرة اهتمام العاملين وفاعليتهم وحرصهم على تحقيق المطلوب والمتوقع منهم لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، كتوجه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية والتدريبية وغيره، وبالرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والمتمثلة أساساً في المستويات المرتفعة في أداء العاملين.

إن المؤسسة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل قدراتهم، إلا أن ذلك لم يضمن الحصول على الأداء الفعّال، لذلك فإذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوياتها، فعليها أن تفكر في ضبط نوعية الحوافز التي تتناسب مع دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المالية والمادية؛ كالأجور والعلاوات وغيرها، كما تلجأ أيضاً إلى مكافآت التقدير المعنوي، فقد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق نظام التحفيز الأنسب، ذلك لضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

أولاً- تعريف الحوافز المعنوية:

إن تنوع مفاهيم الحوافز المعنوية وتخلله بين مختلف الفئات الاجتماعية، له تعاريف كثيرة تصب في قالب توضيح مفهوم الحوافز، فتلتقي جميعاً لكونها تعرف الحوافز المعنوية؛ على أنها ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء¹.

ومنهم من يعرفها بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه كما وكيفاً².

إن الحوافز المعنوية هي "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، وبهدف تحقيق الفعّالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة¹.

¹ لكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2013، ص 299 .

² بزيب محمد يوسف حسن، أبو الحاج مجدي فتحي ، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالابداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد 1، المجلد 48، الأردن، 2019، ص 185.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

فالحوافز المعنوية من بين الأساسيات المهمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، فتؤدي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، والكسب المثمر بإنتماء العاملين للمؤسسة. وهي عبارة عن "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع الذي هو بمثابة "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز المعنوي الذي يؤدي لإتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة².

ويمكن القول بأنّ الحوافز المعنوية تعد من أهم العوامل والأساليب التي تشجع الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بذل أقصى جهد ممكن، والعمل بصورة أفضل، فهي تُنمي من قدراتهم نحو المزيد من كفاءة وتحرك مناهج النجاح نحو الأداء الأمثل تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها³. ويعرفها السلمي بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني مما تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز المعنوية بالنسبة للفرد⁴.

إنّ الحوافز المعنوية هي "مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁵. "فالحوافز المعنوية هي الوسائل أو العوامل أو الأساليب التي تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني ما هي إلاّ مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة⁶، كما نقصد -أيضاً- بالحوافز المعنوية على أنها "مجموعة السياسات

¹ عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي البليدة، الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، تنشر ضمن المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 29، الاردن، 2021، ص 220.

² البدوي علي محمد البشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، مجلة النيل الآداب والعلوم الانسانية، العدد 1، المجلد 2، 2020، ص 86.

³ الطائي حجيم يوسف، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الاداري، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 221.

⁴ سلامة وجيه محمد السيد، وأحمد محمد عاطف أحمد، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية، مصر، 1992، ص 291.

⁵ الهيتي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 145.

⁶ ربيع هادي مشعان، علم النفس الاداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 221.

والوسائل التي تصمم لاستمالة الفرد الموظف نحو أداء الوظيفة بشكل منسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، لإشباع حاجاته إلى المستوى ما دامت تؤدي بالنيابة إلى تحقيق أهداف الفرد والمرغوب فيها¹.

ثانياً- طبيعة الحوافز المعنوية:

تعد طبيعة الحوافز المعنوية أحد الأشكال التي يكون استهدافها الرئيسي لنفسية العامل وفي الرفع من معنوياته في بيئة عمله؛ مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الاصلاحات الوظيفية العليا؛ كالامتيازات مثل متابعة الآخرين وتوجيههم، حيث يكون مردود تلك الطبيعة من الحوافز جيدة للغاية، مما يزيد في ترغيبه وإثراء جهوده، فيصبح شعوره متزايداً وقوياً نحو المؤسسة التي تضع ثقته في شخصه، فهي تعتمد أساساً عليه وعلى أمثاله في تحقيق أهدافها، وبالنسبة كذلك للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه وأحسن حال من أجل أن يتم ترفيتهم إلى درجات أعلى وهو ما سيعود بالنفع العام على المؤسسة ككل².

تكمن طبيعة الحوافز المعنوية في الأداء المتميز لها، فهي تركز على مكافأة العاملين لتميزهم في الأداء، فيعتبرها آخرون بأنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة الاستجابة والدافعية، فتمثل الحلقة الموصولة بين المثير والاستجابة، ليأتي ردة الفعل النهائية متمثلة في السلوك ثم النتيجة النهائية³. إنَّ طبيعة الحوافز المعنوية تشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور الذي يعتبر عاملاً واحد ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد، فلها تأثير ضئيل على طبيعتها، لأنَّ طبيعة العمل الذين يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى، كما يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، وفي عضوية الجماعة والتوحد معها، بناءً على ما أثبتته تلك التجارب والدراسات.

لقد تحمّل بعض المسؤولين على عواتقهم مواقع طبيعة العمل والإنتاج فيه بصفة مختلفة، في ضبط عملية البحث عن طبيعة حوافز أخرى، ذات التأثير في قدرات العامل الذي تربطه بعمله، لتشتمل

¹ الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص 210.

² محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العملي، 2020، ص 220.

³ محمد، اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 2020، ص 85.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

على المدح والتشجيع، ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف أو إعطائهم الكفاءات، وتحتاج طبيعة الحوافز المعنوية إلى الحرص عند تطبيقها؛ كتحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد.

إنَّ طبيعة الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية لهم، بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجهة المحيطة بذات العمل.

فقد عُنت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية طبيعة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة¹.

إنَّ مرورنا بتجارب نحس فيها بأنها دافعاً وحافزاً للقيام بسلوكيات معينة، وهو ما جعل من علماء النفس يقررون بأنَّ الدوافع أو طبيعة الحوافز المعنوية هي أسباب حقيقية ومحددات أساسية لكافة السلوكيات والأنشطة، التي تصدر عن الإنسان، نتيجة المعادة أو الخطأ، أو تلك التي تكون لها من الأهمية مالها عنده.

تشير طبيعة الحوافز المعنوية من حيث مقصدها إلى الدفع والتقديم والتشجيع، لذا فالتحفيز له ميزة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة، مع تفعيل آليات التكوين بالإعتماد على مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقويم الدقيقة²، وهو ما يدل على الاستمرارية والديمومة والتتابع.

¹ خثير محمد، صادفي جمال دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 2020. ص 229.

² سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، سنة 2001. ص 140.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية أهميتها وأهدافها

أولاً- أهمية الحوافز المعنوية

تكمن أهمية الحوافز المعنوية في كونها تساهم في عملية تنمية الإنتاج في مجال الصناعة والعمل بأهمية كبيرة، كما كان لعملية الحوافز تأثير فعّال في العمليات الإنتاجية للمؤسسات، بشرط أنها تُستخدم استخدامًا حسنًا وفي الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط في مكتسباتها الإدارية، فيمكننا بهذا المنطلق أن نوجز هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

1- إنَّ أول ما تهدف إليه الحوافز المعنوية هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته.

2- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفاً.

3- إنَّ الحوافز أيضاً تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على تطوير الإقتصاد في التكاليف.

4- تعمل الحوافز أيضاً على تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين، والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليفه.

يتأثر العامل في نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية، وذلك بتحسين أحوال المعيشة، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه.

ثانياً- أهداف الحوافز المعنوية

إنَّ عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي²:

- انخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات.
- يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتغيبه عن العمل.
- يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل وأورثيسه أو الدائرة ككل.
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

¹ سعاد نايف ، المرجع السابق، ص 140.

² الطائي حليم يوسف، المرجع السابق، ص 415.

المطلب الثالث: نظريات ومبادئ الحوافز المعنوية

أولاً- نظريات الحوافز المعنوية: تتمثل نظريات الحوافز المعنوية في¹:

1-نظرية ماسلو: يتفق علماء النفس والاجتماع والإدارة والاقتصاد على أن احتياجات الإنسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لامتناهية .

فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر.

وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسيمها طبقاً لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية:

أ- الاحتياجات الفزيولوجية: وتمثل المستوى الأول والأدنى من الاحتياجات، وهي تتعمق في الاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة ومنها الحاجة إلى الغذاء والمؤونة.

ب-احتياجات الأمان: وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمان والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية، الجسدية والمرتبطة بالعلاقات التنظيمية.

ج-الاحتياجات الاجتماعية: وهي المستوى الثالث من الاحتياجات التي ترتبط بالسلوكيات الاجتماعية إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في الجماعة ويتضمن الرغبة في الحب والعطف.

د- احتياجات التقدير والإحترام: ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية فيتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.

هـ- احتياجات تحقيق الذات: هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات المرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.

2- نظرية العاملين لهيرزبرج: بني "فريدريك هرزبرج" نظريته على نتائج وأبحاث تجريبية وحدد مجموعتين من العوامل:²

أ- عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية" وما يرتبط بها من الاعتراف والتقدير والإنجاز والتحدي وتوافر فرص النمو والتقدم والرقي والمسؤولية.

ب- العوامل المتعلقة بسلامة جَوِّ العمل للعوامل الوقائية وهي التي تحدث تأثيراً إيجابياً، إذا أشبعت إلى مستوى الرضا فيرتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، وهي تضم

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفية العربية للتدريب والنشر، مصر 2012، ص 68.

²مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص290.

سياسات المؤسسة، والرواتب، والأمان الوظيفي، وظروف العمل، وجودة الاشراف، والعلاقات بين الأشخاص والأساليب الإدارية، وسياسات المؤسسة وغيرها.

تستدعي النظرية أن تتناسب كافة المستويات الوظيفية، وبانتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو أدائه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات.

تعد دوافع السلوك التي يمكن تعليمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية، وعلى الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أنهما قد يكون صعباً.

فتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

3-نظرية الحاجة للإنجاز: يرجع الفضل في تأسيسها إلى "ديفيد ماكيلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها.

ويعبر عن هذا المثير أو العامل عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين يمكن تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته، ترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية¹:

أ- **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة وحدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب- **الحاجة إلى الانجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

ج- **الحاجة إلى الانتماء:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة، هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

هـ- **الحاجة إلى الاستقلال:** فالأفراد الذين لديهم الحاجة في التطور والنقد يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي، وبالتالي هم يفضلون أن يُعَيَّنوا في وظائف تحقق لهم

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص290.

4 - نظرية ألدرفر للوجود والإنتماء والنمو: طرح ألدرفر هذه النظرية البديلة والبسيطة إستجابة للإنقادات التي وجهت لنظرية ماسلو والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في 3 مجموعات فقط و تتمثل فيما يلي:¹

أ- **حاجات الوجود:** وتمثل الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، والشرب، والنوم، والأجور، وظروف العمل المادية ...

ب- **حاجات الإنتماء:** وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة، وتبادل الأفكار، والمشاعر مع الآخرين. وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الإنتماء، وبعض حاجات التقدير والإحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين

ج- **حاجات النمو:** وتتمثل هذه الحاجات فيتنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات، وجزء من حاجات التقدير والإحترام.

ويتفق ألدرفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع للسلوك. ولكن من أوجه الاختلاف أن ألدرفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى .

ثانيا- **المبادئ الأساسية لنظام الحوافز:** هي كالتالي:²

1- **مبدأ التبعية:** ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعاً أو معتمداً على السلوك المرغوب فيه، بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، أو الإعراف به بشتى عبارات الشكر و الثناء عليه.

وهنا نقول أنالحوافز المعنوية تشمل الزيادة في الراتب أو الإعراف و التقدير تتبع السلوكأداءمتميز،وذلك عكس الحال، لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإنَّ الثواب هنا لا علاقة له، ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى الأداء .

إنَّ تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه محفز لهم.

1 فيروز بوزورين، المرجع السابق، ص ص 44 - 45.

2 مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 290.

2- مبدأ الإدراك: نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز المعنوية والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ¹.

ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه أو تقديره واحترامه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه، فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده.

ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز المعنوية والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين.

3- مبدأ التوقيت: الحافز المعنوي والثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حوافز معنوية له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحوافز المعنوية والسلوك².

4- مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ كبر أو صغر بالحافز المعنوي نفسه، فالحافز المعنوي الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز المعنوي الصغير.

5- مبدأ النوع: ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطل، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والإعتراف والاستحسان من المشرف³.

ويختلف الأفراد فيها بينهم بالنسبة لنوع الحوافز المعنوية التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب الحافز والسلوك المؤدي من كل منهم.

6- مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم لأنواع المختلفة للحوافز.

وينبغي أن تقدم المكافأة علي نفس الأشياء، مثال على ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أدائه جيداً فالتقدير من المشرف، فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديراً مماثلاً في حالة الأداء الجيد، وهكذا.

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 290.

² مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق ص 290.

³ مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 290.

7- مبدأ التحكم: يتعلق هذا المبدأ بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب كأن يكون ملتزمًا بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.

أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إدارته، مثال على ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر، فإن استخدام الحوافز المعنوية هنا يخلق له نوعاً من الإحباط.

المطلب الرابع: مقومات الحوافز المعنوية

- مقومات الحوافز المعنوية.

1- الأمن والاستقرار في العمل: إنَّ أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، منال شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل. إذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر بالرضا وعلى أنه باق في منصب عمله، بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأنَّ العامل الذي يفقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع¹.

2 - فرص الترقية والتقدم: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال، فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد خارج المؤسسة، إلاَّ أنَّها في بعض الأحيان تعتمد على شغل تلك المراكز من داخل المؤسسة، عن طريق الترقية، ومن هنا تكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العملية للزيادة في إنتاجية الفرد وكفاءته، ومنه تجدر بنا الإشارة إلى أنَّ الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم.

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية - مصر، 1997،

إنَّ المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم الصورة التي ترتبط فيها سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو على مستوى الكفاءة العالية¹.

3- الاعتراف بأهمية العامل: تتجه أهمية الحوافز المعنوية في كونها تدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل في تقدير ما يبذله من أداء جيد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، فيتخذ هذا الاهتمام لعدة مظاهر من بينها:²

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة وتدرج ظمنتكريمات شرفية وتحفيزية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات فتعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعنى مشاركة الأفراد فكراً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات، وهذا يقتضي أن يشترك العامل في الإنماء بفكره وذكائه أيضاً، وكذلك حتى إلى عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط ويشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

4- المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

5- تلبية الحاجات الاجتماعية: مما يزداد الأفراد من عطاء عن طريق تحفيزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجيات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل³.

6- إثراء العمل: إنَّ الزيادة في العمل تكون في التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص 267.

² علي السلمي، المرجع نفسه، ص 267.

³ علي السلمي، المرجع نفسه، ص 268.

مسؤولاً عنها، وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

المبحث الثالث: الاستقرار الوظيفي

إن استمرار المؤسسة واستقرارها مرتبط بموظفيها، ووجود العامل في المؤسسة مرتبط بتوفير جو مريح حتى يتمكن من بذل جهد لازم من أجل نجاح عمله الذي يعود بالفائدة، حيث أنّ النظرة الكلاسيكية القديمة تقر بأنّ الوسائل واللاآت كافية لتحقيق الأهداف تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي كشفت على أهمية المورد البشري في المؤسسة فكلما زاد استقراره فيها، زاد الاهتمام البالغ والمتزايد إلى حد كبير بموضوع الاستقرار الوظيفي في علم الاجتماع، من شأنه التنظيم والعمل للتأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي المؤسسة ككل بشكل أكثر.

فالاستقرار الوظيفي هو أحد أبرز المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المعنى على مستوى الفرد والمنظمة، وقد أدى هذا الإهتمام إلى ظهور عدة تعريفات للاستقرار الوظيفي حول ما يعطيه محتوى هذا المفهوم وحسب اختلاف الكتاب، وأيضاً المؤسسات وقد عرف الاستقرار في العمل على أنه بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل في ظل توافر بدائل أخرى⁽¹⁾.

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامها وتحمله لأعباء المسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها، بالانضباط لمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.⁽²⁾ يعتبر الاستقرار الوظيفي متغيراً من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المؤسسة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام، ومواردها البشرية بشكل خاص، لذا وجب على أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها أن يتم توفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد والحفاظ عليها، كالدعم الأساسية لأيّ منظمة تطمح للاستقرار والتماسك في المجتمع.

(1) - كامل بربر، إستراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012، ص 17.

(2) - الزهراني عبد الله أحمد، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 1999، ص 201.

يحقق الإنسان ذاته ويثبت وجوده في عالمه ومجتمعه، من خلال تقديم كل ما بوسعه من أجل خدمته والرقي فيه إلى أعلى المراتب بكل ما لديه من خبرات وقدرات وإمكانيات، فمن بين الأمور المهمة والضرورية في حياة الإنسان- من خلال العمل- وأهم ما في العمل الاستمرارية والبقاء لأطول فترة ممكنة في الموقع الوظيفي، لأنَّ في ذلك ضمان للتطور والزيادة في الدخل، ومما يسمح للإنسان بأن يستمر في عمله لوقت طويل دون أن تكون لديه رغبة في التغيير هو ما يسمى بالاستقرار الوظيفي أي الاستقرار في العمل.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

في ظل التطورات الراهنة والتصورات المختلفة للعالم الجديد الدائم في التغيير والتحديث والذي يتطلب قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل، والمرونة لتقبل واستيعاب كل ما هو جديد في مجال التخصص الذي تعمل به المؤسسة، وفي متغيرات البيئة الخارجية والمنافسين وحركة الابتكارات المستمرة والتحديات والمشاكل المتعاقبة للاستقرار الوظيفي للمؤسسة للأفراد العاملين بها.

إنَّ الاستقرار الوظيفي يعني قدراً جيّداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات عليه، والأمان للمؤسسة وللعاملين فيها، بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزّات المختلفة⁽¹⁾.

إنَّ الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى¹. وهو كذلك " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم بشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار". كما عرفه التون مايو " على أنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته².

(1)- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2006، ص 84.

1 راشد بن فضل . بن عمار الدوسري " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 1427هـ ، ص 6.

2 خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن أم يوافي، الجزائر، ص 12.

توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب، للتخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.

إنَّ عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة، وعدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل، تساهم في التأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو البعض من الموظفين لأسباب مختلفة.¹

فقدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل، وقدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها، بالإضافة إلى قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة، على مواكبة التحديثات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة. إنَّ سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما أدى إلى إرتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة، واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

لقد تميز ثبات الفرد واستقراره لمستوى الأداء في العمل، بالإضافة إلى الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد في التعلم والنمو والرقى المستمر مما يساهم في ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد، لتتولد لديه قابلية لتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة مع ظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.

إنَّ إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي للعلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل فيتمتع الفرد بمستوى جيّد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة وهو نفس إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقاءه بالمؤسسة. يُعتبر الاستقرار الوظيفي عنصراً مهماً للنجاح المهني والشخصي، حيث يؤثر على مستوى الأداء والتحصيل الوظيفي والتطوير المهني للفرد.

1 إبراهيم رمضان الديب، المرجع السابق، ص 84.

المطلب الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي

العمل مهم جدا في ضمان الضمان الاجتماعي في جوانبه المادية والروحية، حيث يحاول الفرد تحقيق الأهداف وتلبية الرغبات والاحتياجات، ويكون لاستقرار العامل واستقراره في العمل تأثير إيجابي عليه وعلى المنظمة التي يعمل فيها.

فالعمال المستقرون في العمل مشبعون بالثقافة ويتميزون بطبيعة مجموعة العمل، على عكس العمال المتقلبين للغاية. في مجموعة العمل، يبحث باستمرار عن إجراءات جديدة والتكيف والتكيف مع أساليب العمل الجديدة التي اتخذها. كل هذه العوامل غير معروفة للعامل، لذلك تصبح مصدرا للقلق بالنسبة له، والخوف من المجهول ومصدرا للإحباط.

1. بالنسبة للعامل: ميزة استقرار العامل في العمل هي التقدم المهني، ومن خلال إتقان وظيفته والتحكم في آلياتها، يصل إلى السلم التدريجي على العمال الآخرين، مما يقلل من احتمالية وقوع الحوادث المهنية والتعب والإجهاد.

إن استقرار أعضاء مجموعة العمل يزيد من الانسجام والترابط بين العمال. عندما يكون هناك عدم استقرار وظيفي بين أعضائها وبالتالي داخل المنظمة والمنظمة والعكس صحيح، فإن مجموعة العمل تخضع لتسريبات وظيفية يمكن أن تتحلل بين أعضائها، ويمكن للقادمين الجدد أن يتحملوا الانحطاط بين أعضائها مع استمرار التحالفات وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

لذلك، في هذه الحالة، من الممكن التفكير في مغادرة المنظمة ومغادرة المختبر، ومن الممكن التفكير في مغادرة المختبر للمنظمة إذا كان استقرار الوظيفة مهما للعمال ومجموعة العمل.¹

إذاً فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي والتنظيمي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم.

2. بالنسبة للمنظمة: في ضوء التغيير والتحديث المستمر، تواكب المنظمات كل ما هو جديد في مجال نشاطها قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة تتطلب الحركات التنظيمية الكثير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل ما هو جديد في مجال نشاطها. تلزمت حركة الابتكار المستمر بالحصول على الكفاءة اللازمة لتحدي منافسينا وتوفير الاستقرار والتوازن الذي نحتاجه للبقاء في يوم العمل. تخطيط

1 إبراهيم رمضان الديب، المرجع السابق، ص 85.

وإعداد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية بشكل جيد بما يضمن استقرار المؤسسة ووجودها واستقرارها في يوم العمل الاقتصادي.¹

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذا لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للعمال، ويمكن التعرف على أهم المظاهر التي تعبر عن الاستقرار الوظيفي فيما يلي:

أ- **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد، حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها ولكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.²

ب **الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد، فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته، وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند "ماسلو" بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور العامل بالأطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجا يلاحقه طوال حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لدى يتولد لديه الشعور بالراحة النفسية.

ج **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين وضع أهداف الجماعة وتحديدها ورسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

1 إبراهيم رمضان الديب، المرجع السابق، ص 85.

2 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة 2007، من 236.

وقد أشار " بالك وأكرر " إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام تحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.¹

د. تخطيط وتنمية الموارد البشرية: يرى "الكر " أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الاحتياجات.

يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والترقية على مستوى المنظمة فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر لدى العاملين، فإذا كان هناك لبس أم غموض في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على استقرار العمال في المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي

هناك عدة عوامل متداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين وهناك تقسيمين لهاته العوامل:

1- التقسيم الأول: قُسمت العوامل إلى ثلاث عناصر مهمة متمثلةً في:²

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

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

ج . عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

1 محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص 73.

2 جاسم رحيم عذاري، ومجبل دواي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية. في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 46، المجلد 9، جامعة البصرة، العراقي المالية في تموز 2013، ص 146.

2- التقسيم الثاني: وتشمل العوامل التنظيمية فقط المتمثلة في:

أ- الترقية: تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس تحقيق التوافق، علم وشرح الكامل للعاملين تأهيل وتدريب العاملين).

كما تعتبر حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجور أثر ماديا تحقق فيه الترقية أثرا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.

ب النقل: يستخدم كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن شاكل العق زيتون يا المبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها، ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة، إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.¹

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

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء الأهمية المقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد إتباعها والالتزام بها وهي مكافأة العمال ارتباطهم بالمنظمة.

1 غزاوي حمزة، والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة ، مجلة آفاق علمية. العدد 02، مجلد

خلاصة الفصل

اشتركت المدارس الاقتصادية التي ظهرت منذ بداية القرن 18 (المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، المدرسة الحديثة) في اهتمام باحثيها بموضوع الحوافز، ومحاولة الوصول إلى نظام مثالي يجمع الحوافز بمختلف تصنيفاتها وأنواعها، حيث يتم تصميمه وفق مراحل معينة، وبمراعاة عوامل اقتصادية واجتماعية، كما تم التطرق الى الاستقرار الوظيفي بتوسع، لما له من آثار إيجابية على التقدم المهني للعامل، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثاني الإطار النظري للمؤسسة

تمهيد:

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: خصائص العينة والتحليل الوصفي لأبعاد الأداة

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع

الاستقرار الوظيفي

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

استناداً إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تطرقنا لدراسة دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، من حيث المفهوم والنشأة والتطور وهذا من أجل التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

وتدعيماً لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم تناوله في الجانب النظري، من أجل التطبيق الميداني فقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع، وذلك بانتهاج أسلوب الاستبيان في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وانطلاقاً مما سبق سيقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي:

- المبحث الأول: التعريف بالكلية

- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثاني _____ الإطار التطبيقي للمؤسسة

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة في 1988 تم إنشاء الدائرة الاقتصادية وتضمن التكوين قصير المدى في المحاسبة والضرائب وتسيير المخزون؛ وفي 1991 تم إنشاء معهد العلوم التجارية، سنة 2001 ثم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 - 274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني 1422 الموافق لـ: 18-09-2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الأقسام: ويوجد في الكلية أربعة أقسام بالإضافة إلى القاعدة الأساسية:

العلوم التجارية: سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني 1422 الموافق لـ: 19-09-2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2000 المتضمن من إنشاء أقسام الكلية

علوم التسيير: سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في جمادي الثاني 1422 الموافق لـ: 18-09-2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية.

علوم اقتصادية: قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 22 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية.

العلوم المالية والمحاسبة: قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية.

الفصل الثاني _____ الإطار التطبيقي للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق 24-2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

المدير:

يُدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وهذه الصفة يتولاها الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.

- ❖ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- ❖ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ❖ يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- نواب العميد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة يتكفل بالمهام التالية:
 - ✓ ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - ✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
 - ✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
 - ✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- يساعده في مهامه:

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم و التقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يتكفل بالمهام التالية:
 - متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشة للمذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
 - متابعة مرور أنشطة البحث العلمي.
 - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم. يساعده في مهامه:
 - ✓ رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
 - ✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

✓ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الأمانة العامة للكلية:

تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:

- ❖ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ❖ تسيير المسار المهني للمستخدمين للكلية.
- ❖ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه .
- ❖ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .
 - مصلحة الوسائل والصيانة.

رئيس القسم:

يساعد رئيس القسم في:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، يقوم بالمهام الآتية :
 - ❖ متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
 - ❖ السهر على حسن السير الحسن للتعليم. ويساعده كل من:
 - رئيس مصلحة التدريس رئيس مصلحة متابعة التقييم و التعليم.
 - مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، يقوم بالمهام الآتية:
 - ✓ السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
 - ✓ ضمان متابعة أنشطة البحث العلمي.
 - ✓ ضمان متابعة اللجنة العلمية للقسم. ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

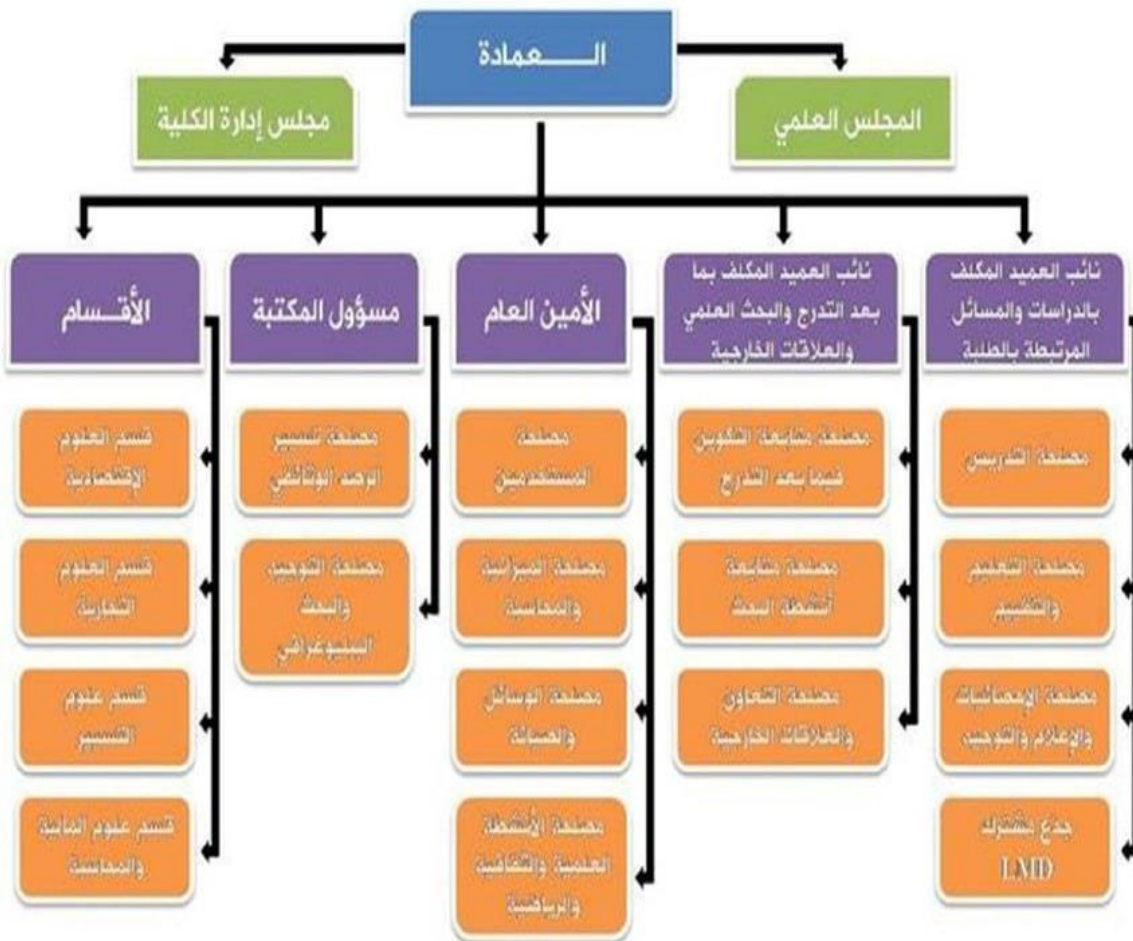
مكتبة الكلية:

تكلف مكتبة الكلية بما يأتي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البليوغرافية. وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:
- ❖ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي. مصلح.
- ❖ مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي.

الهيكل التنظيمي للكلية



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للكلية

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إبراز منهجية الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة ومحدداتها

- **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج الأكثر ملاءمة لهذا البحث ويرجع ذلك لدراسة ورصد العناصر التي تتعلق بدور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر عمال وموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير وتقوم الطالبتان بتحليل النتائج وتفسيرها، ثم بعقد مقارنة بينها وبين المتغيرات المتعلقة بالدراسة واستخدام الأساليب اللازمة لذلك وذلك بقصد الوصول إلى تعميمها.

ثانياً: محددات الدراسة

1- **المحددات المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

2- **المحددات الزمنية:** شهري أبريل وماي من السنة الجارية 2024.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل الأساتذة والإداريين والموظفين ورؤساء المصالح بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تتكون من 42 فرد على مختلف المستويات بالكلية.

المطلب الرابع: أداة الدراسة ووصفها

نعتمد في موضوع الدراسة الحالية على الاستبيان في كل مجريات البحث الميداني كوسيلة لجمع البيانات وللتحقق من الفرضيات.

أولاً: أداة الدراسة: هي عبارة على استبيان يهدف للتعرف على دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذي تم تصميمه من الجانب النظري المتوفر وبالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً: وصف الاستبيان: يعالج الاستبيان دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين، محور متعلق بالحوافز المعنوية و يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

الفصل الثاني _____ الإطار التطبيقي للمؤسسة

البعد الأول: الوعي بأهمية الحوافز المعنوية بالتشجيع على الاقبال لشغل المناصب الإدارية ،ويتكون من 8 بنود.

البعد الثاني: متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي ويتكون من 7 بنود.

البعد الثالث: آليات تطبيق الحوافز المعنوية من خلال اصدار قوانين صارمة تحث على احترام الموظف ويتكون من 8 بنود.

ثانيا: وصف المحور الثاني: يعالج المحور الثاني الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي حددت ضمن 13 بند: والمتمثلة في:

| موافق بشدة | جدول (1): توزيع الأوزان على البدائل موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|--|-------|-----------|----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(40) أقصى درجة البعد الأول

(35) درجة البعد الثاني

(40) درجة البعد الثالث

الدرجة القصوى على الاستبيان: (65) درجة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

المبحث الثاني: خصائص العينة والتحليل الوصفي لأبعاد الأداة

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

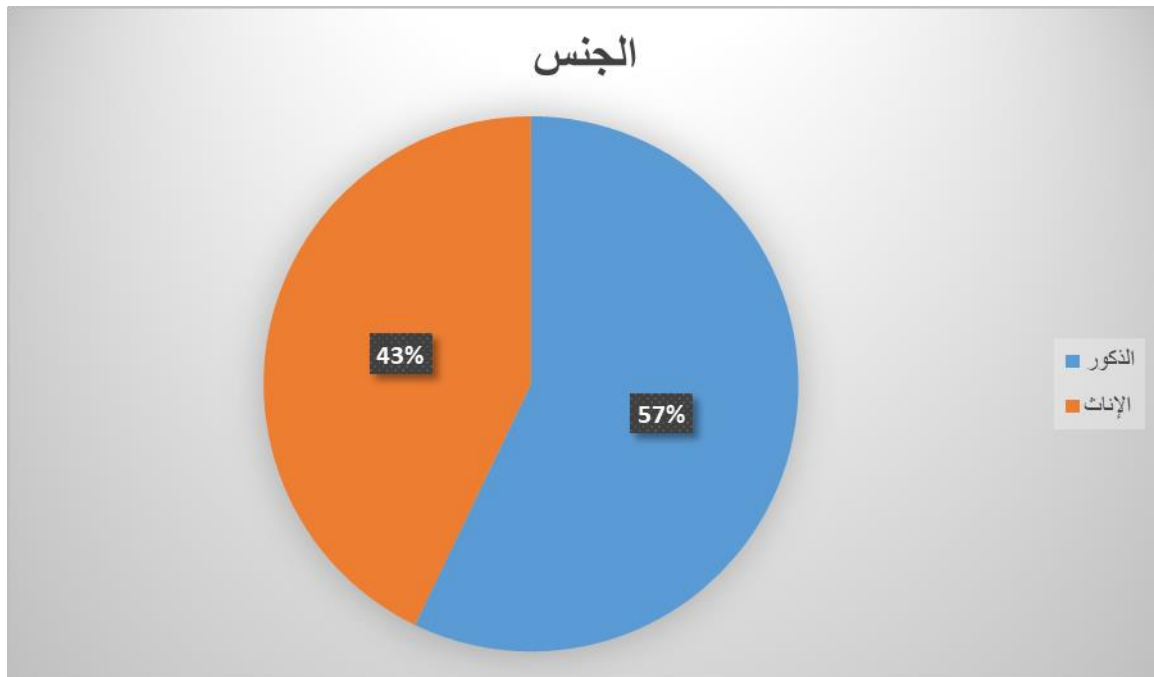
الجزء الأول: توزيع العينة حسب المتغيرات المستقلة الواردة في الاستبيان

1- متغير الجنس:

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

| الجنس | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| الذكور | 24 | 57 |
| الإناث | 18 | 43 |
| المجموع | 42 | 100 |

يتضح من الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس إلى 43% إناث و57% ذكور، أي أن عدد الإناث في العينة أقل من الذكور ما نسبته 14% ويفسر أن الميدان العمل في هذه المؤسسات يغلب عليه الطابع الذكوري.



شكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2. متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------|---------|------------------|
| 14 | 6 | ثانوي |
| 45 | 19 | ليسانس |
| 40 | 17 | دراسة عليا |
| 100 | 42 | المجموع |

يوضح لنا جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والذي سيطر فيها المستوى الجامعي، فالمتحصلون على شهادة الليسانس نسبتهم 45% وهي النسبة الأكثر تكرارا وهذا ما يعطي انطباعا جيدا على نوعية الموارد البشرية للمؤسسة ويوفر مناخا أفضل لإمكانية تحقيق الفاعلية في العمل، ثم يليهم في المرتبة الثانية دراسات عليا نحو 40%، وبعدها فئة مستوى الثانوي بنسبة 14%.

شكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

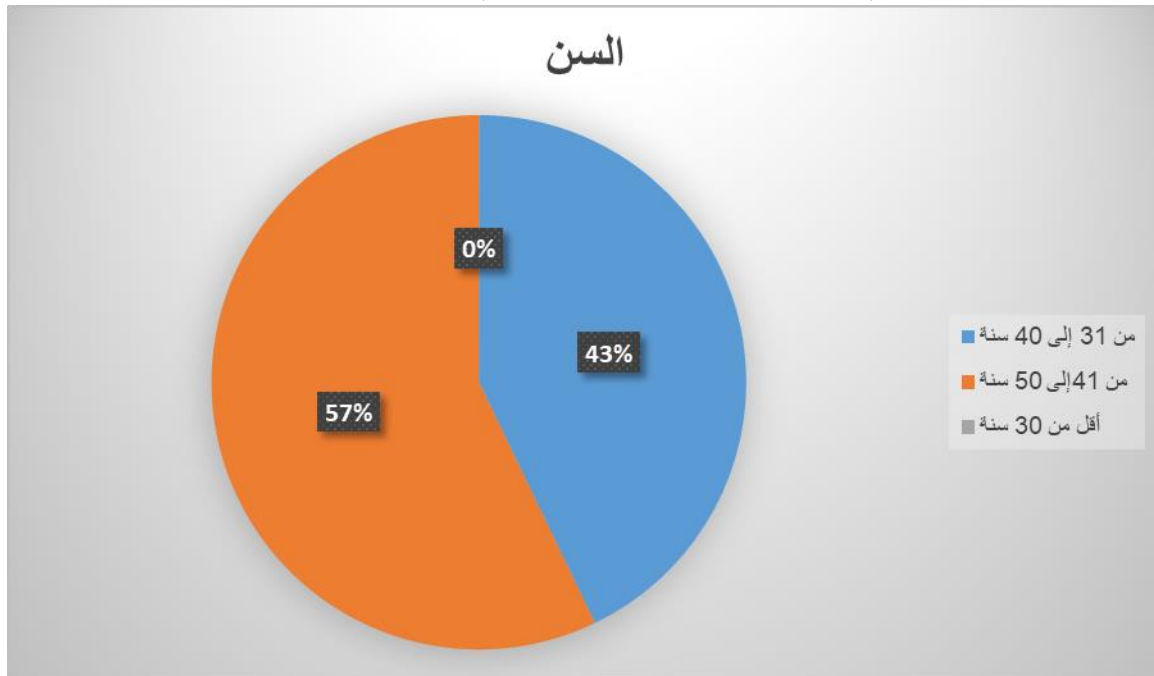
3. متغير السن:

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|------------------|
| 43 | 18 | من 31 إلى 40 سنة |
| 57 | 24 | من 41 إلى 50 سنة |
| 0 | 0 | أقل من 30 سنة |
| 100 | 42 | المجموع |

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن الذي أظهر تواجد فئة الأعمار من 41 إلى 50 سنة بنسبة 57% وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يعطي لهذه الفئة دور كبير في تحقيق الكفاءة المهنية والخبرة مما يتيح مجالاً للتحفيز، ثم تليها شريحة من 31 إلى 40 بنسبة 43% وتعتبر هذه الفئة أيضاً يعزز دورها في المؤسسات بالتحفيز مما يساهم في اكتسابها الخبرة



شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن

4. متغير الخبرة المهنية:

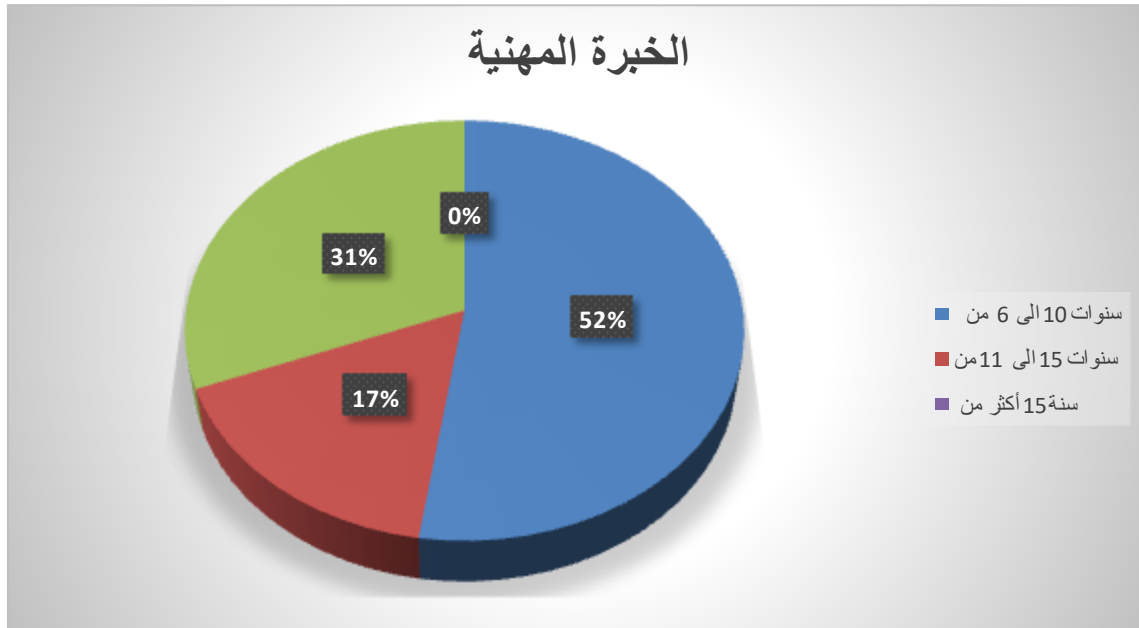
جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

| النسبة (%) | التكرار | الخبرة المهنية |
|------------|---------|--------------------|
| 52 | 22 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 17 | 7 | من 11 إلى 15 سنوات |
| 31 | 13 | أكثر من 15 سنة |
| 100 | 42 | المجموع |

يوضح لنا الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث يظهر أن الفئة التي لها أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 52% مما يدل على أن اليد العاملة في المؤسسة هي الفئة الشابة وتحتاج عامل الحوافز، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها من 15 سنة فما فوق بنسبة 31% وهي كذلك نسبة مرتفعة نسبياً، وتعتبر فئة اكتسبت خبرة طويلة، يأتي في المرتبة الثالثة أصحاب الخبرة المهنية التي

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

تتراوح ما بين 11 و15 سنة 17 %، حيث نجد أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تجاوزت العمل في المؤسسات 10 سنوات مما يكسبها خبرة لأبسط بها أويزيد من جودة العمل المقدم واستغلال عامل الحوافز في تطويرها.



شكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

البعد الأول: دور الوعي بأهمية الحوافز المعنوية في الكلية لوصف دور الوعي بأهمية الحوافز المعنوية في الكلية محل الدراسة، لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T - test) لكل عبارة لحساب الفروق بين متوسط درجات البنود والمتوسط الفرضي، كما هو موضح في الجدول رقم (6)

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب بدور البعد الأول

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة | ترتيب حسب الأهمية | مستوى الأهمية |
|-------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | A1 | 3,79 | 1,34 | 3,814 | ,000 | 2 | عالي |
| 2 | A2 | 4,29 | 0,46 | 18,224 | ,000 | 1 | عالي جدا |
| 3 | A3 | 3,50 | 1,49 | 2,181 | ,035 | 3 | عالي |
| 4 | A4 | 2,38 | 1,08 | -3,712 | ,001 | 6 | ضعيف |
| 5 | A5 | 2,17 | 0,96 | -5,622 | ,000 | 7 | ضعيف |

| | | | | | | | |
|------|---|------|--------|------|------|-------------------|---|
| ضعيف | 4 | ,016 | -2,519 | 1,35 | 2,48 | A6 | 6 |
| ضعيف | 5 | ,005 | -2,993 | 1,29 | 2,40 | A7 | 7 |
| ضعيف | 8 | ,000 | -5,710 | 1,08 | 2,05 | A8 | 8 |
| | | | | 5,85 | 2,88 | متوسط البعد الأول | |
| | | | | | 3 | المتوسط الفرضي | |

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور الوعي بأهمية الحوافز المعنوية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,05- 4,29) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة A2 والتي تنص على (تضمن الحوافز التحسين المستمر من طرف الموظفين) بمتوسط حسابي (4,29) وهو أعلى من المتوسط العام (2,88)، وانحراف معياري (0,46)، فيما حصلت العبارة A8 التي تنص على (تعتبر إدارة الكلية الحوافز حق من حقوق الموظف) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,05) وهو أدنى من المتوسط العام (2,88)، وانحراف معياري (1,08).

ويبين الجدول وجود تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوعي بأهمية الحوافز وهو ما يعكس النظر لأفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد وندلل على ذلك قيم الفروق بين المتوسطات الحسابية للبنود والمتوسط الفرضي والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05). وبشكل عام يتبين أن دور الوعي بأهمية الحوافز المعنوية من وجهة نظر عينة لدراسة كان منخفضاً حيث جاء المتوسط الحسابي لتكرارات البند (2,88) في حين أن قيمة المتوسط الفرضي (النظري) قيمته (3).

البعد الثاني: متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي

لوصف متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي، لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لكل عبارة لحساب الفروق بين متوسط درجات البنود والمتوسط الفرضي، كما هو موضح في الجدول رقم (7)

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T-test) ودور أهمية البعد الثاني

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة المحسوبة t | مستوى الدلالة | ترتيب حسب الأهمية | مستوى الأهمية |
|-------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | B1 | 2,93 | 1,66 | 3,814 | ,000 | 6 | متوسط |
| 2 | B2 | 3,50 | 1,71 | 18,224 | ,000 | 2 | عالي |
| 3 | B3 | 3,52 | 1,50 | 2,181 | ,035 | 1 | عالي |
| 4 | B4 | 3,31 | 1,69 | -3,712 | ,001 | 4 | عالي |

| | | | | | | | |
|-------|---|------|--------|-------|------|--------------------|---|
| ضعيف | 7 | ,000 | -5,622 | 1,71 | 2,62 | B5 | 5 |
| متوسط | 5 | ,016 | -2,519 | 1,71 | 3,00 | B6 | 6 |
| عالي | 3 | ,005 | -2,993 | 1,48 | 3,38 | B7 | 7 |
| | | | | 11,47 | 3,18 | متوسط البعد الثاني | |
| | | | | | 3 | المتوسط الفرضي | |

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتطلبات تحقيق التحفيز المعنوي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.62 - 3.52) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة B3 والتي تنص على (مراعاة العدالة في تصميم سياسات الحوافز المعنوية) بمتوسط حسابي (3,52) وهو أعلى من المتوسط العام (3,18)، وانحراف معياري (1,50)، فيما حصلت العبارة B5 والتي تنص على (إفساح المجال للموظفين ومشاركتهم في رسم سياسة الحوافز المعنوية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وهو ادني من المتوسط العام (3,28)، وبانحراف معياري (1,71).

وبين الجدول أيضا وجود تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي بعبارته وهو ما يعكس الاختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ولوحظ أن قيم الفروق كلها أتت دالة إحصائيا على مستويات الدلالة أقل من (0,05) مما وبشكل عام يتبين أن متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا، حيث جاء المتوسط الحسابي لتكرارات البند (3,18) في حين أن قيمة المتوسط الفرضي (النظري) قيمته (3).

البعد الثالث: آليات تطبيق الحوافز المعنوية

لوصف آليات تطبيق الحوافز المعنوية في الكلية محل الدراسة، لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لكل عبارة لحساب الفروق بين متوسط درجات البنود والمتوسط الفرضي، كما هو موضح في الجدول رقم (8)

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب دور البعد الثالث

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة المحسوبة t | مستوى الدلالة | ترتيب حسب الأهمية | مستوى الأهمية |
|-------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | A1 | 3,24 | 1,64 | ,944 | ,351 | 8 | متوسط |
| 2 | A2 | 3,50 | 1,50 | 2,157 | ,037 | 5 | عالي |

| | | | | | | | |
|----------|---|------|--------|------|------|--------------------|---|
| متوسط | 6 | ,053 | 1,991 | 1,55 | 3,48 | A3 | 3 |
| متوسط | 7 | ,213 | 1,266 | 1,71 | 3,33 | A4 | 4 |
| عالي جدا | 2 | ,000 | 14,239 | 0,62 | 4,36 | A5 | 5 |
| عالي جدا | 1 | ,000 | 19,209 | 0,51 | 4,50 | A6 | 6 |
| عالي جدا | 3 | ,000 | 5,611 | 1,24 | 4,07 | A7 | 7 |
| عالي | 4 | ,083 | 1,776 | 1,82 | 3,50 | A8 | 8 |
| | | | | 3,65 | 3,74 | متوسط البعد الثالث | |
| | | | | | 3 | المتوسط الفرضي | |

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور آليات تطبيق الحوافز المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,24 - 4,50) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة A6 والتي تنص على (منح فرصة للموظفين للحصول على تربية بالخارج) بمتوسط حسابي (4,50) وهو أعلى من المتوسط العام (3,74)، وانحراف معياري (0,51)، فيما حصلت العبارة A1 والتي تنص على (تكريم الموظفين المتميزين بشكل مناسب) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,24) وهو ادني من المتوسط العام (3,74)، وانحراف معياري (1,64).

ويبين الجدول تشتت بسيط في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور آليات تطبيق الحوافز المعنوية وهو ما يعكس عدم تطابق في وجهات نظر العينة حول أهمية هذا البعد، كما يشير الجدول أن مستويات الدلالة في أغلبها جاءت أقل (0,05) ويعني وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات البنود والمتوسط الفرضي مما يدل وجود انحراف على طرفي المتوسط ويعبر عن وجود اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالآليات، ما عدا البندين (1 و 4)، كانت قيمة الفروق لديهما غير دالة مما يعني أن هذين البندين يعبران عن وجود تطابق في وجهة النظر، وبشكل عام يتبين أن دور آليات تطبيق الحوافز المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية منوجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً جداً حيث جاء المتوسط الحسابي لتكرارات البند (3,74) في حين أن قيمة المتوسط الفرضي (النظري) قيمته (3).

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع

الاستقرار الوظيفي

لوصف تعزيز الاستقرار الوظيفي في الكلية محل الدراسة، لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T(-test) لكل عبارة لحساب الفروق بين متوسط درجات البنود والمتوسط الفرضي، كما هو موضح في الجدول رقم (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T وترتيب بنود المحور الثاني للاستبيان

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة | ترتيب حسب الأهمية | مستوى الأهمية |
|-------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | A1 | 3,24 | 1,34 | 1,152 | ,256 | 7 | متوسط |
| 2 | A2 | 2,98 | 1,62 | -0,096 | ,924 | 8 | متوسط |
| 3 | A3 | 1,88 | 1,27 | -5,699 | ,000 | 13 | منخفض |
| 4 | A4 | 4,24 | 1,03 | 7,779 | ,000 | 2 | عالي جدا |
| 5 | A5 | 3,24 | 1,38 | 1,121 | ,269 | 6 | متوسط |
| 6 | A6 | 2,12 | 1,35 | -4,238 | ,000 | 12 | منخفض |
| 7 | A7 | 2,69 | 1,67 | -1,198 | ,238 | 10 | منخفض |
| 8 | 8A | 2,79 | 1,49 | -932 | ,357 | 9 | منخفض |
| | 9A | 4,05 | 0,44 | 15,462 | ,000 | 4 | عالي |
| | 10A | 4,12 | 0,63 | 11,465 | ,000 | 3 | عالي جدا |
| | 11A | 4,33 | 0,61 | 14,130 | ,000 | 1 | عالي جدا |
| | 12A | 3,67 | 1,34 | 3,231 | ,002 | 5 | عالي |
| | 13A | 2,48 | 1,23 | -2,750 | ,009 | 11 | منخفض |
| | متوسط المحور الثاني | 3,21 | 2,74 | | | | |
| | المتوسط الفرضي | 3 | | | | | |

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثاني المتعلق بتعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (1,88 - 4,33) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبرة A11 والتي تنص على (لا تؤثر مشاكل الشخصية على أداء وظيفتي) بمتوسط حسابي (4,33) وهو أعلى من المتوسط العام (3,21)، وانحراف معياري (0,61)، فيما حصلت العبرة A3 والتي تنص على (أجد أن هناك عدالة اجتماعية بين موظفي الكلية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,88) وهو أدنى من المتوسط العام (3,21)، وانحراف معياري (1,27).

وبين الجدول أيضًا التقارب بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز الاستقرار الوظيفي وهو ما يعكس أن وجهات نظر العينة غير متباعدة حول أهمية هذا المحور والذي عكسته قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أن مستويات الدلالة في أغلبها كانت أدنى من (0,05) وهي تؤثر على وجود

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

فروق في بعض البنود وعدم وجود فروق في بنود أخرى وبالتالي وجود انحراف بسيط بين طرفي المتوسط الفرضي يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمشور الثالث، وهذا الذي يظهر في البنود (1،2،5،7،8) على التوالي التي جاءت قيمها غير دالة. وبشكل عام يتبين أن أهمية تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا حيث جاء المتوسط الحسابي لتكرارات البند (3،21) في حين أن قيمة المتوسط الفرضي (النظري) قيمته (3).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

عملنا على اختبار فرضيات الدراسة، والتحقق من مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية المستخدمة التالية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات.
- حساب العلاقة بواسطة معامل سبيرمان.
- حساب الفروق ANOVA
- تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس الخماسي:

صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (10) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (10): قيمة معامل Cronbach's Alpha

| العدد | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|-------------------------------|--------------------|--------------|
| الوعي بأهمية الحوافز المعنوية | 0,777 | 8 |
| متطلبات التحفيز المعنوي | 0,965 | 7 |
| آليات تطبيق الحوافز المعنوية | 0,928 | 8 |

| | | |
|----|-------|-------------------|
| 13 | 0,855 | الاستقرار الوظيفي |
| 36 | 0,960 | الكلية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات العينة وتحليل برنامج SPSS-22

من خلال جدول رقم (10) نجد أن معاملات الثبات ألفا كرومباخ في الأبعاد وفي الاستبيان ككل جاءت قيمهم أكبر من الحد الأدنى (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (1) قابلاً للتوزيع، ونكون قد تأكدنا من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية:

- للحوافز المعنوية دور ذا أهمية بالغة في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة

وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

نعم توجد فروق في تأثير الحوافز المعنوية بمختلف أبعادها على الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية:

للحوافز المعنوية دور ذا أهمية بالغة في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

التي نصت على ما يلي:

الجدول (11) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب للاستبيان

| الرقم | بنود الاستبيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسب % |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تعتقد إدارة الكلية أن الحوافز تشجع على الإقبال لشغل المناصب الإدارية | 3,79 | 1,34 | 75,8 |
| 2 | تضمن الحوافز التحسين المستمر من طرف الموظفين | 4,29 | 0,46 | 85,8 |
| 3 | تعتبر إدارة الكلية الحوافز بمثابة تقدير معنوي لائق للموظفين | 3,50 | 1,49 | 70 |
| 4 | تهتم إدارة الكلية بالحوافز تقديراً للموظفين والرفع من مكانتهم الاجتماعية | 2,38 | 1,08 | 47,6 |
| 5 | تهتم إدارة الكلية بالحوافز باعتبار الموظف رأس مالها الحقيقي | 2,17 | 0,96 | 43,4 |

الفصل الثاني - الإطار التطبيقي للمؤسسة

| | | | | |
|----|---|------|------|-------|
| 6 | تهتم إدارة الكلية بالحوافز من اجل تحقيق الولاء الوظيفي | 2,48 | 1,35 | 49,6 |
| 7 | تهتم إدارة الكلية بالحوافز من اجل استقطاب أفضل الكفاءات | 2,40 | 1,29 | 48 |
| 8 | تعتبر إدارة الكلية الحوافز حق من حقوق الموظف | 2,93 | 1,66 | 58,6 |
| 9 | قناعة الإدارة العليا بأهمية الحوافز المعنوية | 3,50 | 1,71 | 70 |
| 10 | سن قوانين تتعلق بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية | 3,52 | 1,50 | 70,4 |
| 11 | مراعاة العدالة في تصميم سياسات الحوافز المعنوية | 3,31 | 1,69 | 66,2 |
| 12 | وضع خطة واضحة للحوافز تأخذ بعين الاعتبار المسار المهني للموظف | 2,62 | 1,71 | 52,4 |
| 13 | إفساح المجال للموظفين ومشاركتهم في رسم سياسة الحوافز المعنوية | 3,00 | 1,71 | 60 |
| 14 | التركيز بدقة على احتياجات الموظفين عند رسم سياسة الحوافز | 3,38 | 1,48 | 67,6 |
| 15 | توفير الدعم المادي المناسب لتنفيذ سياسة الحوافز المعنوية | 3,24 | 1,64 | 64,8 |
| 16 | تكريم الموظفين المتميزين بشكل مناسب | 3,24 | 1,64 | 64,8 |
| 17 | توفير الرعاية الاجتماعية للموظفين | 3,50 | 1,50 | 70 |
| 18 | تكريم الموظفين بمناسبة عيد العمال | 3,48 | 1,55 | 69,6 |
| 19 | إصدار قوانين صارمة تحث على احترام الموظف | 3,33 | 1,71 | 66,6 |
| 20 | إتاحة الفرصة للموظفين لمتابعة الدراسة لتحسين مستواهم | 4,36 | 0,62 | 87,2 |
| 21 | منح فرصة للموظفين للحصول على تریصات بالخارج | 4,50 | 0,51 | 90 |
| 22 | تسهيل للموظف جميع الإجراءات الإدارية | 4,07 | 1,24 | 81,4 |
| 23 | الحرص على المعاملة الحسنة للموظف من طرف المسؤولين | 3,50 | 1,82 | 70 |
| | المتوسط الحسابي لتكرارات بنود الاستبيان | 3,33 | | |
| | الانحراف المعياري للاستبيان | 0,64 | | |
| | النسبة المئوية | | | 66,50 |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان بلغت قيمتها (3,33) بانحراف معياري (0,64)، ونسبة الإستجابة على جميع البنود بحوالي (66.50%)، وهي نسبة مرتفعة عبرت عن دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، فالترقية مثلا تعد حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثرا ماديا، تحقق فيه الحوافز المعنوية أثرا ماديا ومعنونا في نفس الوقت، لما لها من انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتمييزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة. ويمكن

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

القول بأن الحوافز المعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة من طرف الكلية تكفل إنصاف كل موظف، ولكي تصل إلى هذه القناعة يجب أن تعي أولاً بأهمية هذه الحوافز المعنوية وتشجع على استمرارها، وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله، وتكون واضحة وتضمن للعامل دخلاً يسمح له بالمعيشة الكريمة ويؤمنه تجاه المستقبل، ولن يتأتى ذلك إلا عبر شروط واضحة المعالم، أولها الجوانب التشريعية المنظمة لذلك، والعمل على تفعيلها من طرف المسؤولين، على أن يستفيد من هذا التوجه عدد كبير من الموظفين، دون أي تحيز، وأخيراً يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على آليات محددة تضمن العدالة والمصلحة العامة، وبناء على ذلك وفي ضوء النتائج الكمية الموضحة في الجدول رقم (11) تبين أن مستوى الحوافز المعنوية جاء مرتفعاً لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة، وبهذا يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

التي نصت على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الحوافز المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) لحساب العلاقة بين متوسطي درجة الحوافز المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي باستخدام معامل الارتباط للرتب سبيرمان، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12) معامل الارتباط بين متوسطي درجة الحوافز والاستقرار الوظيفي

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | قيمة معامل الارتباط (r) | درجة الحرية Ddf | الدلالة الإحصائية (Sig) |
|-------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|
| الحوافز المعنوية | 41.80 | ,783** | 42 | 00.0 |
| الاستقرار الوظيفي | 36,67 | | | |

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط سبيرمان للرتب بين متوسطي درجة الحوافز ودرجة تعزيز الاستقرار الوظيفي، والتي جاءت دالة إحصائية بمستوى دلالة أقل من (0,01)، حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان للارتباط الرتبي (0.783).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمؤسسة

لقد أكد لنا الجانب الميداني من الدراسة وذلك من خلال القيام بتوزيع استبيان مكون من محورين (الأول للتحفيز المعنوي، والثاني عن تعزيز الاستقرار الوظيفي) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة والذي كان الهدف منه التعرف على وعي عينة الدراسة بأهمية الحوافز المعنوية ومتطلبات تحقيق التحفيز المعنوي، وآليات تطبيق الحوافز المعنوية، وعلاقة ذلك على تعزيز الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، ولقد تم التحقق من الفرضية التي نصت على وجود علاقة بين الحوافز المعنوية بمختلف أبعادها بتعزيز الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبناء على القيم الكمية المرتفعة والدالة إحصائياً لدرجة معامل الارتباط (0,783) فإنه يمكن القول أن الفرضية تحققت.

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

التي نصت على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط درجات ابعاد الحوافز المعنوية في تأثيرها على تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) لحساب الفروق بين متوسطات درجة ابعاد الحوافز المعنوية باستخدام تحليل الأحادي التباين ANOVA وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

ANOVA

DEGRRES

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 3,082 | 2 | 1,541 | 4,171 | ,031 |
| Intragroupes | 7,389 | 20 | ,369 | | |
| Total | 10,470 | 22 | | | |

من خلال نتائج الجدول أعلاه واستناداً لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل، ومنه يمكن التأكيد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) حول التحفيز المعنوية بين البعد الثاني والثالث وتعزى للبعد الثالث (آليات تطبيق الحوافز المعنوية)،

الفصل الثاني _____ الإطار التطبيقي للمؤسسة

وبين البعد الأول والثاني وتعزى للبعد الأول (الوعي بأهمية الحوافز المعنوية)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.031 وهي اقل من (0,05)، ومنه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت

الختمة



اختبار نتائج الفرضيات:

ثبوت صحة الفرضية الرئيسية: علنوه النتائج التي توصلنا إليها فإن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تعي أهمية دور الحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، ومتطلباتها والآليات التي تقوم عليها.

ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى: بناء على حساب العلاقة بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي فقد جاء معامل الارتباط (سبيرمان للعلاقة بين الرتب) بين المتغيرين دال إحصائياً بقيمة (0.783)، تدل هذه النتيجة بوجود تأثير مباشر للحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة أفراد العينة. ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية: من خلال حساب الفروق بين أبعاد الاستبيان تبين لنا أن هناك تباين بين هذه الأبعاد في تأثيرها على تعزيز الاستقرار الوظيفي، وجاء البعد الثالث (آليات تطبيق الحوافز) البعد الأكثر تأثيراً ثم يليه البعد الأول (الوعي بأهمية الحوافز المعنوية).

نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى ما يلي:

- أن الوعي بأهمية الحوافز المعنوية ومعرفة متطلباتها والحرص على إيجاد الآليات لتطبيقها هو السبيل الأكثر نجاعةً في تعزيز الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الحوافز المعنوية والاستقرار الوظيفي.
- توجد فروق في التأثير على تعزيز الاستقرار الوظيفي بين أبعاد الحوافز المعنوية.

اقتراحات الدراسة:

- إعادة النظر في الدور الاستراتيجي للحوافز المعنوية في تعزيز الاستقرار الوظيفي وقوة الانتماء للمؤسسة.
- دعم روح المشاركة بين العاملين والإدارة في إرساء نظم وتقاليد تؤسس لنظام حوافز عادل ومستمر.
- العمل على بلورة حوافز ذات قيمة معنوية من شأنها أن تعزز الاستقرار الوظيفي.
- العمل على تشجيع الباحثين والدارسين على تناول مواضيع الحوافز للبحث فيها وإيجاد حلولاً لمشكلة تراجع دور الحوافز المعنوية.

A decorative border made of black and white scrollwork, featuring intricate flourishes and a central horizontal band with a scalloped edge.

المصادر

والمراجع

القرآن الكريم برواية ورش عن نافع

منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2018.

غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.

محمد بن عمرو بن موسى المكي، الضعفاء الكبير، دار المكتبة العلمية، بيروت، 1984.

مهدي حسن زويلف، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 1994 .

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغريب، القاهرة 1992.

زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2010.

خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير بإدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج، فلسطين، 2016.

محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، دار الرياض للنشر، الرياض ، 2008.

صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1982.

حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1981.

عطالله زبون، خالد محمد حمدان، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة مصر،

2011.

مريم فارس ومروة عزيزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل

شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي، قالمة 2002.

فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث

ودراسات، العدد 14 ، المجلد 5 ،جامعة البليدة 2 _لونيسية علي مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، 2019.

لكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2013 .

بزبز محمد يوسف حسن، أبو الحاج مجدي فتحي ، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم

لمحافظة إربد وعلاقتها بالابداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد 1،

المجلد 48، الأردن، 2019.

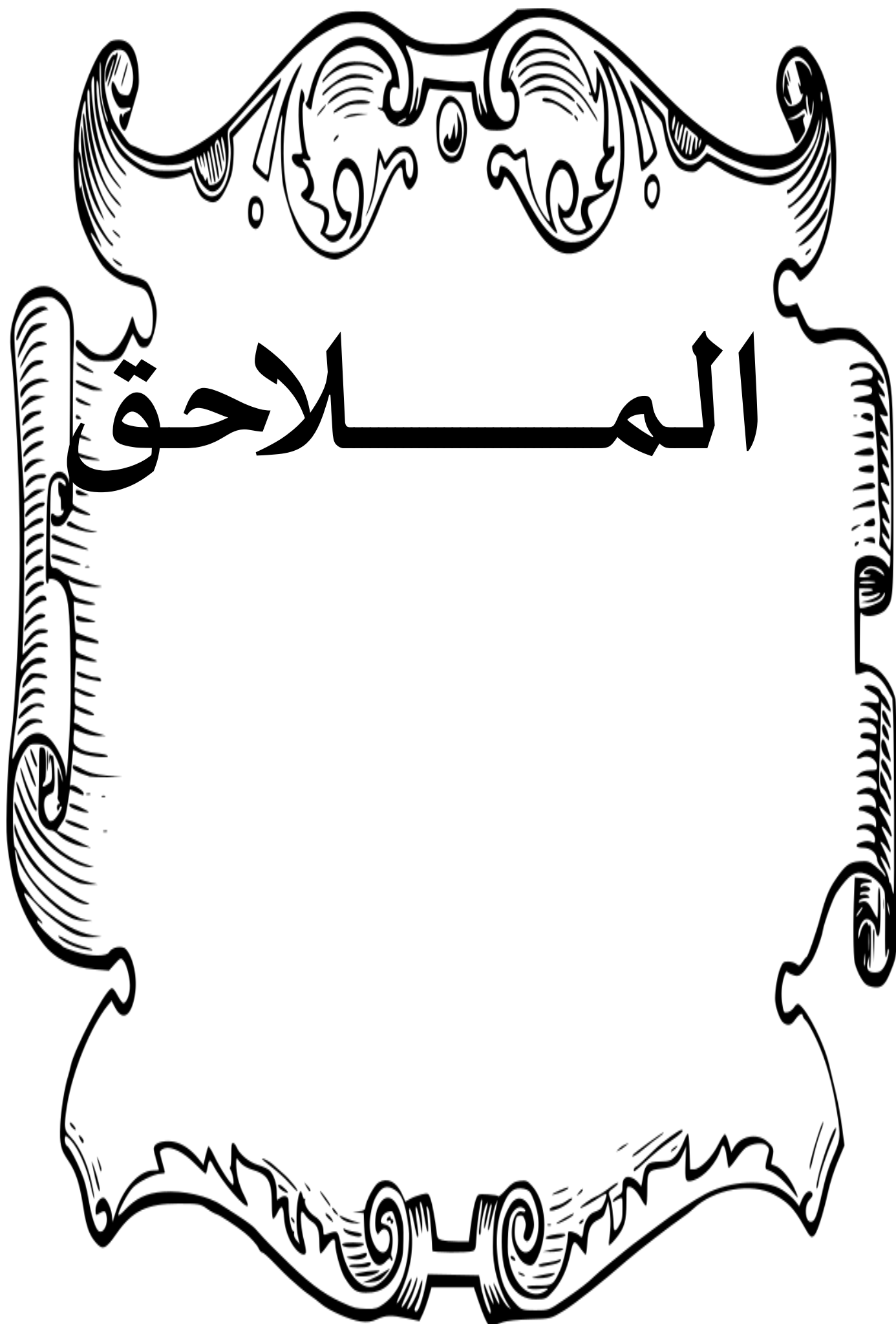


- عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أوشيف جامعات ولايتي البليدة، الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، تنشر ضمن المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 29، الاردن، 2021.
- البدوي علي محمد البشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، مجلة النيل الآداب والعلوم الانسانية، العدد 1، المجلد 2، 2020.
- الطائي حليم يوسف، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الاداري، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- سلامة وجيه محمد السيد، وأحمد محمد عاطف أحمد، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية، مصر، 1992.
- الهييتي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- ربيع هادي مشعان، علم النفس الاداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العملي، 2020.
- محمد، اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 2020.
- خثير محمد، صادفي جمال دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 2020.
- سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، سنة 2001.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفية العربية للتدريب والنشر، مصر 2012.
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية - مصر، 1997.
- كامل بربر، إستراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012.
- الزهراني عبد الله أحمد، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 1999.
- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2006.
- راشد بن فضل. بن عمار الدوسري " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 1427هـ.
- خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن أم يوافي، الجزائر.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة 2007.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.



جاسم رحيم عذاري، ومجبل دواي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية. في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 46، المجلد 9، جامعة البصرة، العراقي المالية في تموز 2013.

غزاوي حمزة، والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة ، مجلة آفاق علمية. العدد 02، مجلد 10، 2018.



ملحق 1: يمثل معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان الأول والاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,777 | 8 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,965 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,928 | 8 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,960 | 36 |

ملحق 2: يمثل معامل الثبات للاستبيان الثاني

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,855 | 13 |

ملحق 3: يمثل مؤشرات الإحصاء الوصفي للبعد الاول

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|----------|----|---------|---------|---------|------------|
| VAR00001 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,7857 | 1,33500 |

| | | | | | |
|------------------|----|-------|-------|---------|---------|
| VAR00002 | 42 | 4,00 | 5,00 | 4,2857 | ,45723 |
| VAR00003 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,48570 |
| VAR00004 | 42 | 1,00 | 4,00 | 2,3810 | 1,08093 |
| VAR00005 | 42 | 1,00 | 4,00 | 2,1667 | ,96061 |
| VAR00006 | 42 | 1,00 | 4,00 | 2,4762 | 1,34777 |
| VAR00007 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,4048 | 1,28897 |
| VAR00008 | 42 | 1,00 | 4,00 | 2,0476 | 1,08093 |
| المجموع | 42 | 11,00 | 36,00 | 23,0476 | 5,84746 |
| N valide (liste) | 42 | | | | |

ملحق 4: يمثّل حساب الفروق للبعد الاول

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|----------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | Ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| VAR00001 | 3,814 | 41 | ,000 | ,78571 | ,3697 | 1,2017 |
| VAR00002 | 18,224 | 41 | ,000 | 1,28571 | 1,1432 | 1,4282 |
| VAR00003 | 2,181 | 41 | ,035 | ,50000 | ,0370 | ,9630 |
| VAR00004 | -3,712 | 41 | ,001 | -,61905 | -,9559 | -,2822 |
| VAR00005 | -5,622 | 41 | ,000 | -,83333 | -1,1327 | -,5340 |
| VAR00006 | -2,519 | 41 | ,016 | -,52381 | -,9438 | -,1038 |
| VAR00007 | -2,993 | 41 | ,005 | -,59524 | -,9969 | -,1936 |
| VAR00008 | -5,710 | 41 | ,000 | -,95238 | -1,2892 | -,6155 |

ملحق 5: يمثّل مؤشرات الإحصاء الوصفي للبعد الثاني

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|----------|----|---------|---------|---------|------------|
| VAR00010 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,9286 | 1,65858 |
| VAR00011 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,71436 |
| VAR00012 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,5238 | 1,50184 |

| | | | | | |
|------------------|----|------|------|--------|---------|
| VAR00013 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,3095 | 1,68911 |
| VAR00014 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,6190 | 1,71012 |
| VAR00015 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | 1,71080 |
| VAR00016 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,3810 | 1,48081 |
| N valide (liste) | 42 | | | | |

ملحق 6: يمثل حساب الفروق للبعد الثاني

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|----------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | Ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| VAR00001 | 3,814 | 41 | ,000 | ,78571 | ,3697 | 1,2017 |
| VAR00002 | 18,224 | 41 | ,000 | 1,28571 | 1,1432 | 1,4282 |
| VAR00003 | 2,181 | 41 | ,035 | ,50000 | ,0370 | ,9630 |
| VAR00004 | -3,712 | 41 | ,001 | -,61905 | -,9559 | -,2822 |
| VAR00005 | -5,622 | 41 | ,000 | -,83333 | -1,1327 | -,5340 |
| VAR00006 | -2,519 | 41 | ,016 | -,52381 | -,9438 | -,1038 |
| VAR00007 | -2,993 | 41 | ,005 | -,59524 | -,9969 | -,1936 |
| VAR00008 | -5,710 | 41 | ,000 | -,95238 | -1,2892 | -,6155 |

ملحق 7: يمثل مؤشرات الإحصاء الوصفي للبعد الثالث

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| VAR00018 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,2381 | 1,63513 |
| VAR00019 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,50203 |
| VAR00020 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,4762 | 1,54979 |
| VAR00021 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,3333 | 1,70604 |
| VAR00022 | 42 | 3,00 | 5,00 | 4,3571 | ,61768 |
| VAR00023 | 42 | 4,00 | 5,00 | 4,5000 | ,50606 |
| VAR00024 | 42 | 1,00 | 5,00 | 4,0714 | 1,23748 |
| VAR00025 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,82463 |
| N valide (liste) | 42 | | | | |

ملحق 8: يمثل حساب الفروق للبعد الثالث

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|--|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |

| | | | | | | |
|----------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| VAR00018 | ,944 | 41 | ,351 | ,23810 | -,2714 | ,7476 |
| VAR00019 | 2,157 | 41 | ,037 | ,50000 | ,0319 | ,9681 |
| VAR00020 | 1,991 | 41 | ,053 | ,47619 | -,0068 | ,9591 |
| VAR00021 | 1,266 | 41 | ,213 | ,33333 | -,1983 | ,8650 |
| VAR00022 | 14,239 | 41 | ,000 | 1,35714 | 1,1647 | 1,5496 |
| VAR00023 | 19,209 | 41 | ,000 | 1,50000 | 1,3423 | 1,6577 |
| VAR00024 | 5,611 | 41 | ,000 | 1,07143 | ,6858 | 1,4571 |
| VAR00025 | 1,776 | 41 | ,083 | ,50000 | -,0686 | 1,0686 |

ملحق 9: يمثل مؤشرات الإحصاء الوصفي للاستبيان الثاني (الاستقرار الوظيفي)

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| VAR00027 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,2381 | 1,33999 |
| VAR00028 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,9762 | 1,61529 |
| VAR00029 | 42 | 1,00 | 5,00 | 1,8810 | 1,27265 |
| VAR00030 | 42 | 1,00 | 5,00 | 4,2381 | 1,03145 |
| VAR00031 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,2381 | 1,37592 |
| VAR00032 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,1190 | 1,34713 |
| VAR00033 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,6905 | 1,67460 |
| VAR00034 | 42 | 1,00 | 5,00 | 2,7857 | 1,49039 |
| VAR00035 | 42 | 3,00 | 5,00 | 4,0476 | ,43909 |
| VAR00036 | 42 | 3,00 | 5,00 | 4,1190 | ,63255 |
| VAR00037 | 42 | 3,00 | 5,00 | 4,3333 | ,61154 |
| VAR00038 | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,6667 | 1,33739 |
| VAR00039 | 42 | 1,00 | 4,00 | 2,4762 | 1,23443 |
| N valide (liste) | 42 | | | | |

ملحق 10: يمثل حساب الفروق للاستبيان الثاني

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----------|--------|-----|------------------|-----------------------|--|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| VAR00027 | 1,152 | 41 | ,256 | ,23810 | -,1795 | ,6557 |
| VAR00028 | -,096 | 41 | ,924 | -,02381 | -,5272 | ,4796 |
| VAR00029 | -5,699 | 41 | ,000 | -1,11905 | -1,5156 | -,7225 |
| VAR00030 | 7,779 | 41 | ,000 | 1,23810 | ,9167 | 1,5595 |
| VAR00031 | 1,121 | 41 | ,269 | ,23810 | -,1907 | ,6669 |
| VAR00032 | -4,238 | 41 | ,000 | -,88095 | -1,3007 | -,4612 |
| VAR00033 | -1,198 | 41 | ,238 | -,30952 | -,8314 | ,2123 |
| VAR00034 | -,932 | 41 | ,357 | -,21429 | -,6787 | ,2502 |
| VAR00035 | 15,462 | 41 | ,000 | 1,04762 | ,9108 | 1,1844 |
| VAR00036 | 11,465 | 41 | ,000 | 1,11905 | ,9219 | 1,3162 |
| VAR00037 | 14,130 | 41 | ,000 | 1,33333 | 1,1428 | 1,5239 |
| VAR00038 | 3,231 | 41 | ,002 | ,66667 | ,2499 | 1,0834 |
| VAR00039 | -2,750 | 41 | ,009 | -,52381 | -,9085 | -,1391 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

استمارة استبيان

حول موضوع

دور الحوافز المعنوية في دعم الاستقرار الوظيفي- دراسة حالة-

تحية طيبة وبعد

في اطار اعداد دراسة حول " دور الحوافز المعنوية في دعم الاستقرار الوظيفي- دراسة حالة-
، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: ادارة الموارد
البشرية،

يرجى منكم التفضل ووضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث
ونشكر تعاونكم معنا مسبقا في انجاز هذا البحث، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

4- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس دراسات عليا

5- الخبرة: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 1-1

15 سنة 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

| الرقم | الفقرة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الوعي بأهمية الحوافز المعنوية : | | | | | | |
| 1 | تعتقد ادارة الكلية ان الحوافز تشجع على الاقبال لشغل المناصب الادارية | | | | | |
| 2 | تضمن الحوافز التحسين المستمر من طرف | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | الموظفين |
| | | | | | 3 تعتبر ادارة الكلية الحوافز بمثابة تقدير معنوي لائق للموظفين |
| | | | | | 4 تهتم ادارة الكلية بالحوافز تقديرا للموظفين والرفع من مكانتهم الاجتماعية |
| | | | | | 5 تهتم ادارة الكلية بالحوافز باعتبار الموظف رأسمالها الحقيقي |
| | | | | | 6 تهتم ادارة الكلية بالحوافز من اجل تحقيق الولاء الوظيفي |
| | | | | | 7 تهتم ادارة الكلية بالحوافز من اجل استقطاب أفضل الكفاءات |
| | | | | | 8 تعتبر ادارة الكلية الحوافز حق من حقوق الموظف |

متطلبات تحقيق التحفيز المعنوي

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 9 قناعة الادارة العليا بأهمية الحوافز المعنوية |
| | | | | | 10 سن قوانين تتعلق بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية |
| | | | | | 11 مراعاة العدالة في تصميم سياسات الحوافز المعنوية |
| | | | | | 12 وضع خطة واضحة للحوافز تاخذ بعين الاعتبار المسار المهني للموظف |
| | | | | | 13 افساح المجال للموظفين ومشاركتهم في رسم سياسة الحوافز المعنوية |
| | | | | | 14 التركيز بدقة على احتياجات الموظفين عند رسم سياسة الحوافز |
| | | | | | 15 توفير الدعم المادي المناسب لتنفيذ سياسة الحوافز المعنوية |

آليات تطبيق الحوافز المعنوية

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 16 تكريم الموظفين المتميزين بشكل مناسب |
| | | | | | 17 توفير الرعاية الاجتماعية للموظفين |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 18 | تكريم الموظفين بمناسبة عيد العمال |
| | | | | | 19 | اصدار قوانين صارمة تحث على احترام الموظف |
| | | | | | 20 | اتاحة الفرصة للموظفين لمتابعة الدراسة لتحسين مستواهم |
| | | | | | 21 | منح فرصة للموظفين للحصول على تریصات بالخارج |
| | | | | | 22 | تسهيل للموظف جميع الاجراءات الادارية |
| | | | | | 23 | الحرص على المعاملة الحسنة للموظف من طرف المسؤولين |

المحور الثالث : الاستقرار الوظيفي

| الرقم | الفقرة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 24 | أعتز وأفتخر بانتمائي الى ادارة الكلية | | | | | |
| 25 | لا اعتبر نفسي موظف فقط بل كشريك فاعل في ادارة الكلية | | | | | |
| 26 | أجد أن هناك عدالة اجتماعية بين موظفي الكلية | | | | | |
| 27 | أشعر بالسعادة بالعمل مع زملائي | | | | | |
| 28 | لا أرغب في تغيير وظيفتي | | | | | |
| 29 | توفر لي ادارة الكلية فرصة لتطوير ذاتي | | | | | |
| 30 | أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي | | | | | |
| 31 | المهام التي اقوم بها تحقق الكثير من طموحاتي | | | | | |
| 32 | تربطني علاقات طيبة مع رئيسي في العمل | | | | | |
| 33 | الوظيفة التي أقوم بها تشعرني بالاحترام من طرف الآخرين | | | | | |
| 34 | لا تؤثر مشاكل الشخصية على أداء وظيفتي | | | | | |
| 35 | لا أشعر بوجود ضغط نفسي بسبب وظيفتي | | | | | |
| 36 | تستمع ادارة الكلية الى افكاري واقتراحاتي | | | | | |

شكرا لكم على حسن تعاونكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministry of Higher Education and Scientific Research

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تصريح شرعي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): حور فيز عليّة المولود بتاريخ: 1986/03/23 - المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رسم) رقم: 208218832

الصادرة بتاريخ: 2022/08/24 عن مسيلة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الجوائز المعنوية

في تحفيز الامتثال الوظيفي
من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

أصرح بشري أني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حور بتاريخ:

لح
27
المسيلة
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
مفوض الجامعة الوطنية
محمد بوضياف



التوقيع والصحة

Handwritten signature and red stamp



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعلن أسفله:

الطالب (ة): *بوضياف خديجة ستاع* ... التولود (ة) بتاريخ: *1985/04/26* ... بـ *طونسة*
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: *347038* ... اصداره بتاريخ: *18/11/2013* ... ونوعته: *صحت*
المسجل بالسنة الثانية ماستر لعمدة: *علوم التسيير* ... تخصص: *تسيير موارد بشرية* ... خلال السنة الجامعية *2023/24*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *حصر المؤامرات المحتملة في تخطيط الاستثمار الوظيفي*
بمدينة سطيف ... كالمبيد: *العلوم الاقتصادية* وعلوم التسيير

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرد بتاريخ: *2024/05/14*

التوقيع والبصمة

[Signature]

شؤون و صونق من أجل
المصحة
الوحدانية 27 ماي 2024

نحن نشكر المعلن الشعبي البلدي
والمشرفين من منحه الموثوق
عبد المالك جرشني

