

## مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي

من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

**The contribution of job stability to achieving outstanding performance in higher education institutions From the point of view of the heads of interest at Mohamed Boudiaf University in M'sila**علال علي<sup>1</sup>، بورقبة قويدر<sup>2</sup> / Allal ali<sup>1</sup>, Bouragba kouider<sup>2</sup><sup>1</sup> ط. د، مخبر "MQEMADD"، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، a.allal@mail.univ-djelfa.dz<sup>2</sup> أ. د، مخبر "MQEMADD"، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، kouider.bouragba@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2023/06/17

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الاستلام: 2023/02/23

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة الدراسة بعدد (248) موظف بمنصب رئيس مصلحة، وبلغت عدد الإجابات القابلة للتحليل (172) إجابة تم تحليلها باستخدام برنامج *spss*.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مساهمة للاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز، كما أوصت الدراسة بضرورة التفكير في نظام تحفيز يساعد على إستقرار رئيس المصلحة اجتماعيا، وانتقاء ذوي الخبرات العلمية والعملية للرفع من جودة العمل.

**كلمات مفتاحية:** الاستقرار الوظيفي، مؤسسات التعليم العالي، الأداء المتميز. تصنيف *JEL*: *M12*, *H83*, *I23*.

**Abstract:** The study aimed to identify the extent to which Job Stability contributes to achieving outstanding performance in higher education institutions from the point of view of heads of interest at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila, and to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive approach was used, based on a questionnaire distributed to the study sample with (248) employees at the rank of heads of interest, in which the number of answers was (172) answers analyzed using the SPSS program.

The study concluded with several results, the most important of which is the existence of a contribution to job stability in achieving outstanding performance, the study also recommended the need to think about a motivation system that helps to stabilize the head of the interest socially, and to select those with scientific and practical expertise to raise the quality of work.

**Keywords:** Job Stability; Higher Education Institutions; Outstanding Performance.

**Jel Classification Codes :** *M12*, *H83*, *I23*

**Résumé :** L'étude visait à identifier à quelle point la stabilité de l'emploi contribue aux performances exceptionnelles dans les établissements d'enseignement supérieur du point de vue des chefs de service de l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude et de tester ses hypothèses, l'approche descriptive utilisée, a été basée sur un questionnaire distribué sur un échantillon d'étude d'un nombre de (248) employés de grade chef de service. Les réponses analysables (172) ont été analysées à l'aide du programme *spss*.

L'étude a abouti à plusieurs conclusions, où le plus important est la contribution de la stabilité d'emploi dans l'atteinte de performances exceptionnelles.

L'étude a également recommandé la nécessité de réfléchir à un système de motivation qui aide à stabiliser socialement le chef de service, et de sélectionner ceux qui ont une expérience scientifique et pratique pour élever la qualité du travail.

**Mots-clés:** stabilité de l'emploi, établissements d'enseignement supérieur, performance exceptionnelle. **Codes de classification de Jel :** *M12*, *H83*, *I23*

## 1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية في ادبيات الاقتصاد الحديث من أهم أصول المؤسسة التي يجب الاهتمام بها وتنميتها، لأنها تشكل حجر الأساس في تحقيق أهدافها وهذا عن طريق الاستثمار في طاقاتها والاستفادة منها بالشكل الذي يقودها الى تحقيق التميز في أدائها من جهة و مواكبة تلك التطورات والتغيرات المتسارعة من جهة أخرى، كون المورد البشري في المؤسسة شديد التأثير بهذه التطورات، فهي بذلك تعمل باستمرار على تحسين أداء موظفيها ورفع روح المسؤولية لديهم وتحفيزهم على بذل جهود أكبر، وجعلهم يشعرون بالأمان وعدم الخوف على حياتهم الوظيفية وهو ما يحققه الاستقرار الوظيفي باعتباره أحد أهم العوامل في ذلك .

والجامعة مثلها مثل أي مؤسسة تسعى إلى مساندة هذه الحداثة المتنامية، فزيادة على كونها مؤسسة عمومية يناط به تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال وظائفها العلمية والبحثية، واستهدافها بشكل عام خدمة المجتمع، فإنها تحرص على الاهتمام والاعتناء بموردها البشري والبحث عن أعلى درجات الرضا والاستقرار الوظيفي لها ، حيث نجد من بين موردها البشرية الموظف رئيس مصلحة فهو وحدة أساسية وهمزة الوصل بين الجانب البيداغوجي والجانب الإداري في الجامعة في مختلف هياكلها، وله دور قيادي إداري اذ انه مسؤول عن مجموعة من الموظفين يؤدون مهامهم وفقا لتوجيهاته التي تلقاها من رؤسائه، فمن الضروري إذن اهتمام الإدارة به وتحفيزه والعمل على ضمان استقراره الوظيفي من اجل تحقيق الأداء المتميز ولأجل هذا اخترنا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر .

### 1.1 الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟  
ينبثق من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك رؤساء المصالح بجامعة بوضياف بالمسيلة للاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي)؟
- ما مستوى إدراك رؤساء المصالح بجامعة بوضياف بالمسيلة للأداء المتميز؟
- ما أثر الاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي) على تنمية قدرات الموظف العمومي في تحقيق الأداء المتميز؟

للإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

### 2.1. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي) على الأداء المتميز لدى رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد مستوى إدراك مرتفع من الاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي) من وجهة نظر رؤساء مصالح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- يوجد مستوى إدراك مرتفع من الأداء المتميز من وجهة نظر رؤساء مصالح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- يوجد أثر للاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي) على تنمية قدرات الموظف العمومي في تحقيق الأداء المتميز؛

## 4.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- إدراك أهم متطلبات الاستقرار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- قياس مستوى إدراك الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز لدى أفراد عينة الدراسة؛
- إبراز أثر الاستقرار الوظيفي على الأداء المتميز؛
- تقديم مقترحات وفقا لنتائج الدراسة.

## 5.1. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2022 الى ديسمبر 2022.
- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة متمثلة في رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بصفتهم موظفين إداريين.

## 6.1. منهج الدراسة

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ودراسة حالة.

- المنهج الوصفي: من خلال جمع، دراسة، وتحليل المعلومات من أجل الإلمام وفهم وإدراك الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة.
- دراسة حالة: تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفين محل الدراسة، إضافة الى إجراء مقابلات وملاحظات.

## 7.1. الدراسات السابقة

- دراسة (غانم، 2017) : هدفت الدراسة الى توضيح دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة (مديرية جامعة المسيلة -مديرية الشؤون الدينية -مديرية التجارة) حيث كان المتغير المستقل سياسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للعاملين بابعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والإلتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبيان لغرض جمع البيانات من افراد العينة التي بلغ تعدادها 229 مفردة حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة، والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية.
- دراسة (بيصار، 2017) : هدفت الدراسة الى إبراز مدى مساهمة الإستثمار في راس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مع إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لإختبار فرضياتها، ومن بين ماتوصلت اليه الدراسة ان هناك علاقة تائيروارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين الإستثمار في راس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز.

- دراسة (حجاج ، 2018):هدفت الدراسة الى إيضاح تأثير إستقرار الموظفين على قيمهم في العمل، لدى موظفي الجامعة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نورد أهمها في مايلي:
  - ✓ الاستعداد لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة افضل، سعيا منهم لتحسين مستوى الدخل؛
  - ✓ ممارسة اغلب الموظفين للعمل بإدارة الجامعة تجعل من الانضمام الى جماعة عمل وتكوين فريق، أمرا مهما للتخفيف من عبء العمل وتحسين الأداء؛
  - ✓ إن الاقدمية تجعل من الموظفين أكثر خبرة في التكيف مع الظروف المحيطة والتعامل مع الرؤساء والزملاء.
- دراسة (أقطي ، 2020): هدفت الدراسة الى اختبار اثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء المختصين العاملين في المستشفيات العمومية بمدينة بسكرة، حيث تم الإعتماد على الاستبيان كاداة لجمع البيانات الأولية، وتم جمع 32 استبيان، توصلت الدراسة الى ان الأطباء المختصين العاملين بالمستشفيات العمومية بمدينة بسكرة يعانون من ضغوط عمل متوسطة المستوى ،كما لهم مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي ، وان عبء العمل فقط يؤثر سلبا على الاستقرار الوظيفي.
- دراسة (Atiyah و Ghobash ، 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري ورفع الأداء المتميز للمتعلمين، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين في جامعة المثني بالعراق ،وشمل (81) موظفاً من مختلف الكليات ، وأشار البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ورفع الأداء المتميز في تلك المنظمة حيث اشارت الدراسة الى ضرورة أن تنشئ كليات عينة الدراسة وحدة إدارية متخصصة في رعاية الموظفين المبدعين والمتميزين ودعمهم ماديا ومعنويا ومرافقتهم علميا وإداريا.
- دراسة (عرعار و عسالي ، 2021): هدفت الدراسة الى تبيان دور الاستغراق الفعال في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي المؤسسات التربوية العمومية بولاية الجلفة الجزائر، حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن 120 موظف وكانت العينة 60 موظفا تم استجوابهم من خلال استبانة ومقابلات مع بعض الموظفين، وتوصلت الدراسة الى وجود مستويات مرتفعة لإدارة الوقت والأداء المتميز، ووجود مساهمة للإستغراق الفعال في تحقيق الأداء المتميز.

#### 8.1. التعقيب على الدراسات السابقة وحالة الدراسة الحالية

من خلال الدراسات السابقة الذكر يظهر لنا جلها إهتماما كبيرا بموضوع دراستنا، فدراسة حجاج (2018)، تناولت متغير الاستقرار الوظيفي وتأثيره على قيم العمل في الجامعة، وأوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في محل الدراسة وهي الجامعة، وكذا تناولهما متغير الاستقرار الوظيفي، أما دراسة بيصار(2017) فقد تناولت أحد متغيري دراستنا الأداء المتميز وتأثره برأس المال البشري لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية، والملاحظ أن هذه الدراسة أخذت الجانب الشمولي و العام لمتغير رأس المال البشري حيث يكون الاستقرار الوظيفي أحد المجالات الهامة فيه.

والملاحظ أن هناك دراسات عديدة تطرقت الى موضوع المورد البشري وأدائه المتميز بصفة عامة، إلا ان دراستنا تناولت جانبا من سلوكيات الموارد البشرية ألا وهو الاستقرار الوظيفي ودوره في تحقيق الأداء المتميز لرؤساء المصالح نظرا لدورهم الهام في التسيير الإداري في مؤسسات التعليم العالي، كما أن مهام هذه الفئة مثل ما أشرنا اليه في البداية تتشابه في عديد المؤسسات العمومية ذات الاطابع الإداري، مايمكننا من تعميم نتائج هذه الدراسة على هذا النوع من المؤسسات.

## 2. الإطار النظري

## 1.2 الاستقرار الوظيفي:

كانت بعض المنظمات في وقت ما تنظر للعامل على أنه مثله مثل أي مورد يمكن التخلص منه في أي وقت مما أدى إلى انخفاض كبير في معدلات إستقرار العمال في وظائفهم وانعكس ذلك على إنتاجيتهم بشكل مباشر (Brochu، 2013). ومن أجل البحث عن الفائدة المشتركة بين إستقرار العامل في عمله وضمان مورد مالي له منتظم ودائم، وبين المنظمة التي تبحث عن تحقيق أهدافها مهما كانت أنواعها، خاصة في ظل مواجهتها تحديات العولمة والتقدم التكنولوجي وإلغاء الضوابط التنظيمية (Bessouh Alachaher & Mir, 2020)، لأجل هذا كانت هناك العديد من الدراسات التي بحثت في الكيفيات الممكنة لتنظيم هذه العلاقة المحتملة بينها، مما يزيد من معدلات إستقرار العامل وأدائه وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة.

## 2.1.1 مفهوم الاستقرار الوظيفي:

حيث عرف عبد الوهاب احمد عبد الواسع الاستقرار الوظيفي بأنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف وتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته". (عزاوي والعقبي، 2018).

وهو أيضا مدى تمسك العامل بعمله والبقاء فيه لفترات طويلة برغبته دون ضغوط، مع عدم ترك المنظمة حين تتوفر له بدائل أخرى وهذا لشعوره فيها بالأمان والحماية والوقاية (طويل و مباركي، 2021).

يظهر لنا جليا أن الاستقرار الوظيفي لدى العامل هو شعور بالراحة والأمان وعدم توفر تلك الرغبة له في مغادرة عمله حين تتوفر له بدائل أخرى ولفظي الراحة والأمان خاصة في حالة الموظف العمومي، يشملان جوانب مختلفة منها الاقتصادية، النفسية والاجتماعية.

## 2.2.1 مظاهر الاستقرار الوظيفي: تتجلى أهم مؤشرات مظاهر الاستقرار الوظيفي في مايلي (طويل و مباركي، 2021):

- ✓ قلة الشكاوي؛
- ✓ الراحة النفسية والإنسجام مع جماعة العمل؛
- ✓ المواظبة على العمل؛
- ✓ الشعور بالأمان؛
- ✓ قلة حوادث العمل؛
- ✓ مشاركة العمال في إتخاذ القرار.

## 3.1.2. عوامل الاستقرار في العمل:

يوجزها جون يزفون في العوامل المشتركة في تحقيق الاستقرار الوظيفي أي " مجموعة المؤشرات الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل هذه المؤسسة" (حجاج، 2018).

## 2.2. الاداء المتميز

## 1.2.2. مفهوم الأداء المتميز:

مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الاهتمام الكبير من طرف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح خاصة في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير والتطور، مما يحتم على هذه المنظمات مواكبة هاته الديناميكية إلى تفرضاها العوامل البيئية الداخلية والخارجية لها كالعولمة والتقدم التكنولوجي وإلغاء الضوابط التنظيمية، لذلك فالأداء المتميز بات ضرورة حتمية لا خيارا بالنسبة لهذه المنظمات ( بن واضح و ببيصار، 2018).

وفقا لعمر الدهون ومحمود عطا يعرف التميز في الأداء المؤسسي طبقا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد (عثماني و خالف ، 2020).

ولقد أشار علي السلي على أن التميز يعرف: " بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة ( بن واضح و بيبصار ، 2018).

هذا التميز يتطلب تنسيقا عاليا لعناصر المنظمة وتشغيلها بشكل متكامل ومترايط من أجل تحقيق أعلى معدلات الفاعلية بهدف الوصول إلى رغبات وتوقعات أصحاب المصالح للمنظمة (السلي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، 2002)، وحسب علي السلي أيضا فان ماكس ويل " Max well « يعرف الأداء المتميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وأن الوصول إليه ليس بالأمر الهين بقدر ما هو عمل شاق وجهد مستمر من كافة العاملين بالمنظمة" (عرعارو عسالي ، 2021).

من خلال التعاريف يمكن القول إن الأداء المتميز هو سبيل الوصول إلى النجاح بإنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة استنادا على الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي.

## 2.2.2 مبادئ الأداء المتميز:

حددت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة معايير لقياس مستوى التميز عن طريق نماذج إدارة التميز من أجل مساعدة الإدارة في تطبيق مفاهيم التميز، ومن أهم هذه النماذج المعروفة على المستوى العالمي (السلي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، 2001):

1- النموذج الأوروبي لتميز أداء إدارة الأعمال ويصدر عن "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM"

2- النموذج الأمريكي لتميز الأداء ويصدر عن برنامج جائزة مالكولم بالدرج لجائزة الجودة MBA

غير أنه هناك من يدرج النموذج الياباني DEMING إلى قائمة أفضل النماذج للأداء المتميز، حيث يتفق العديد من

المؤلفين على أن المبادئ المشتركة لهذه النماذج هي (عرعارو عسالي ، 2021):

- البحث عن أعلى مستويات التنسيق بين القيادة والإشراف؛
- التطوير المستمر للأداء من خلال التقييم؛
- رغبة العملاء مصدر التميز في الأداء؛
- التعلم الشخصي والتنظيم المستمريين؛
- التركيز على العملاء؛
- تمكين وتنمية الافراد؛
- فعالية القيادة ووضوح الأهداف؛
- إنتهاج فلسفة التطوير والتحسين كآلية لمواجهة التحديات.

## 3.2.2 خصائص الأداء المتميز

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص منها (بيصار، 2017):

- هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع؛
- يتصف بإنجاز الأعمال المطلوبة بجودة وموثوقية؛
- هو السبيل إلى تحقيق الأهداف المحددة سلفا؛
- يتطلب درجة عالية من الإلتقان والانضباط والجودة دون ترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف؛

- هو نتاج الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات وخبرات أفراد المنظمة في أداء مهامهم بكل جدية، بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

### 3. الجانب التطبيقي

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 258 موظف رئيس مصلحة أي كل رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتم توزيع 248 إستبانة على مستوى جامعة المسيلة وإسترجاع 184 مفردة تم فرزها ليتم إلغاء 12 مفردة وقبول 172.

الجدول 1: عدد ونسبة الإستمارات الموزعة والمسترجعة

العدد الموزع	العدد المسترجع	العدد الضائع	العدد الملغى	نسبة الإستمارات الصالحة للدراسة
248	184	64	12	93.47%

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 2.3 الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :

تم إستخدام برنامج SPSS إصدار 26 مثبت على نظام تشغيل Windows 10 كذلك تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة.

#### 3.3 اعداد أداة الدراسة :

تتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: هو عبارة عن السمات الشخصية للمستجوب مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة. الجزء الثاني: متعلق بمتغير الاستقرار الوظيفي والذي بدوره يتكون من ثلاثة أبعاد:

- بعد الأمان الوظيفي به ست فقرات ----- من 01 إلى 06
- بعد الإندماجية في العمل به أربع فقرات ----- من 07 إلى 10
- بعد التوافق الوظيفي به أربع فقرات ----- من 11 إلى 14

الجزء الثالث: متعلق بمتغير الأداء المتميز الذي يتكون من 11 فقرة ----- من 15 إلى 25.

#### 4.3 معايير قياس الإستبيان :

قبل القيام بعملية التحليل يجب إختبار الإستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات الإستبيان، واعتماد النتائج فيما بعد.

#### 1.4.3. صدق الإستبيان:

يقصد بصدق الإستبيان: أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي

تدخل في الدراسة وقد تم التأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

الصدق الظاهري (المحكمين): عرض الاستبيان على أربعة محكمين ينتمون إلى الهيئة التدريسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وجامعة زيان عاشور بالجلفة.

### 2.4.3. صدق المقياس:

#### أولاً: الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم حساب الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة.

#### المحور الأول: الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول

الأمان الوظيفي	رقم الفقرة	01	02	03	04	05	06
معامل الارتباط		0.549**	0.467**	0.671**	0.687**	0.621**	0.631**
الاندماجية في العمل	رقم الفقرة	07	08	09	10		
معامل الارتباط		0.774**	0.660**	0.520**	0.584**		
التوافق الوظيفي	رقم الفقرة	11	12	13	14		
معامل الارتباط		0.628**	0.720**	0.713**	0.723**		

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

كانت معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص بالاستقرار الوظيفي حسب عينة الدراسة موجبة، حيث جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.774)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (02) بمعامل ارتباط بلغ (0.467)، مما سبق يمكن القول أن أغلب فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

#### المحور الثاني: الأداء المتميز

الجدول رقم 3: معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الثاني

المحور الثاني: الأداء المتميز						
رقم الفقرة	15	16	17	18	19	20
معامل الارتباط	0.509**	0.506**	0.557	0.588**	0.637**	0.599**
رقم الفقرة	21	22	23	24	25	
معامل الارتباط	0.514**	0.514**	0.529**	0.546**	0.507**	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني الخاص بالأداء المتميز حسب عينة الدراسة كانت موجبة، حيث جاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها الذي بلغ (0.637)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) بمعامل ارتباط بلغ (0.506)، مما سبق يمكن القول أن جميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

#### ثانياً: الصدق البنائي:

لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع بالدرجة الكلية للفقرات، نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسن بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لكل الفقرات:

الجدول 4 : إرتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

الأداء المتميز	التوافق الوظيفي	الإندماجية في العمل	الأمان الوظيفي	المجال
0.854**	0.777**	0.600**	0.730**	معامل الإرتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية (sig) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

5.3 ثبات أداة الدراسة : تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الدراسة، وكانت النتائج كالتالية:

الجدول 5: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
0.653	06	الأمان الوظيفي
0.523	04	الإندماجية في العمل
0.642	04	التوافق الوظيفي
0.761	14	محور الاستقرار الوظيفي
0.759	11	محور الأداء المتميز
0.843	25	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (0.843) وهذه قيمة ثبات مقبولة وتدل على الحصول على نتائج متشابهة بنسبة 84% في حالة إعادة توزيع الاستبانة مرة أو عدة مرات.

6.3 الوصف الإحصائي للعينة: تضمنت الإستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 6: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية

الجنس	أنتى	86	50%
الجنس	ذكر	86	50%
العمر	أقل من 25 سنة	3	1.7%
	من 25 الى 35	32	18.6%
	من 36 إلى 45	113	65.7%
	أكثر من 45	24	14%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	20	11.6%
	جامعي	129	75.0%
	دراسات عليا	18	13.4%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	5.8%
	من 5 و 15 سنوات	115	66.9%
	أكثر من 15 سنة	47	27.3%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن العينة شبانية حيث أن نسبة 86% تتراوح أعمارهم بين أقل من 25 و 45 سنة وأكبر نسبة خبرة كانت تتراوح من 5 إلى 15 سنوات وهذا راجع لسياسة الجامعة في الحفاظ على طاقاتها البشرية ذات الخبرة، وجذب الإطارات المؤهلة من القطاعات الأخرى عن طريق النقل الإداري والانتداب.

### 7.3 إختبار توزيع العينة:

رجحت نظرية النهاية المركزية أنه كلما زاد حجم العينة عن 30 مفردة كلما أتبع التوزيع الطبيعي للبيانات (ديلي و سحنون، 2013) وعليه يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية البارامترية في دراستنا هذا لوجود عينة مكونة من 172 مفردة.

### 8.3 توجهات وميولات أفراد العينة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول 7: التوجهات الميولات للمستجوبين تجاه ابعاد الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأمان الوظيفي	3.343	0.636	متوسط
الإندماجية في العمل	3.623	0.643	متوسط
التوافق الوظيفي	3.162	0.826	متوسط
الاستقرار الوظيفي	3.371	0.533	متوسط
الأداء المتميز	3.643	0.499	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن مستوى الإدراك لجميع متغيرات الدراسة كان متوسطا وعليه يمكن مواصلة دراسة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول 8: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز

أبعاد الاستقرار الوظيفي	الأداء المتميز	معامل بيرسون	الأداء المتميز
الأمان الوظيفي	0.404**	0.466**	0.505**
الإندماجية في العمل	0.000	0.001	0.000
التوافق الوظيفي			
			Sig

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

### 9.3 اختبار الفرضيات:

نستخدم تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقبول أو رفض الفرضية " يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز لدى رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي

جدول 9: تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الاستقرار الوظيفي على الأداء المتميز

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	1.779	0.198	8.996	0.000
الاستقرار الوظيفي	0.553	0.058	9.546	00.00
<p>قيمة f المحسوبة : 91.12 Sig : 0.000 درجات الحرية : ( 1 ، 170 )</p> <p>معامل التحديد R2 : 0.349</p> <p>معامل الارتباط r : 0.591</p>				
<p>نموذج معادلة الإنحدار: <math>Y=1.779 + X 0.553 + ei</math></p>				

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (9): أن النموذج صالح لإختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية لـ f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وكذلك قيمة f المحسوبة (91.12) أكبر من قيمتها الجدولة

(3.896)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.349 وهذا يعني أن الأداء المتميز يتأثر بالاستقرار الوظيفي بنسبة 34 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 66 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 اقل من 0.05.

وبناء عليه نقبل الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستقرار الوظيفي على الأداء المتميز لرؤساء مصالح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

جدول 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر أبعاد الاستقرار الوظيفي على الأداء المتميز

البعد	نموذج معادلة الانحدار
الأمان الوظيفي	$Y=2.583 + 0.317 X + ei$
الإندماجية في العمل	$Y=2.333 + 0.362 X + ei$
التوافق الوظيفي	$Y= 2.679+ 0.305 X + ei$

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS

يتضح أن هناك ارتباط خطي متوسط بين أبعاد الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز، حيث إحتل بعد الإندماجية في العمل المرتبة الأولى في قوة الإرتباط، فكلما زادت الإندماجية في العمل بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0,362 وحدة، ثم يليه بعد الأمان الوظيفي وأخيرا بعد التوافق الوظيفي وعليه تم التحقق من صحة الفرضيات بالنتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الاستقرار الوظيفي منفردة على الأداء المتميز لرؤساء مصالح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر.

#### 4. خاتمة:

إن مهام الموظف في الأسلاك المشتركة في جميع الإدارات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ينظمها الامر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم زيادة على بعض المراسيم التنظيمية الأخرى ، ورغم اختلاف المراسيم المنظمة لوظيفة رئيس المصلحة من قطاع الى آخر إلا ان نسب التشابه بينها عالية جدا ، ومنه فان وظيفة رئيس المصلحة بالجامعة ينبغي أن تتسم بنوع من الخصوصية إرتباطا بالمهام المسندة اليه بصفة خاصة ودور الجامعة الريادي في المجتمع بصفة عامة وهو ما تبرزه هذه الدراسة بشقها النظري والتطبيقي حيث وجدنا ان هناك إدراكا متوسطا لمتغيري الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز ، مما يستوجب التفكير في الرفع من مؤهلات وقدرات هذا النوع من الموظفين ، من خلال رسم برامج وإستراتيجيات بما يتلاءم مع المتغيرات في محيط العمل ومختلف الأزمات التي تحدث من حين الى اخر وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في التدريب والتكوين المستمر.

#### 5. النتائج

- يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز؛
- مستوى إدراك متغير الاستقرار الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، الإندماجية في العمل، التوافق الوظيفي) كان متوسطا؛

- مستوى إدراك متغير الأداء المتميز كان متوسطاً؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأمان الوظيفي في رفع مستوى الأداء المتميز لدى رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإندماجية في العمل في رفع مستوى الأداء المتميز لدى رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوافق الوظيفي في رفع مستوى الأداء المتميز لدى رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

#### 6. الاقتراحات:

- ضرورة التفكير في سن قوانين تنظيمية خاصة بتعيين رئيس المصلحة في الجامعة تعتمد على التكوين القبلي وتفضيل الكفاءة والاقدمية؛
- ضرورة التدريب المستمر من أجل مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- خلق جو عمل ملائم بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء العمل؛
- التفكير في نظام تحفيز بشقيه المادي والمعنوي يساعد على استقرار رئيس المصلحة اجتماعياً؛
- زيادة الأنشطة الثقافية والرياضية في الحياة الوظيفية، كونها تخفف ضغوط العمل وتساهم في انشاء علاقات عمل بين الموظفين؛
- تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيا والرقمنة في الحياة المهنية ، مع ضرورة إيجاد سبل التقييم المناسبة؛
- إستغلال سياسة النقل الوظيفي و التوظيف المباشر في إستقطاب ذوي الخبرات العلمية والعملية للرفع من جودة العمل.

#### 7. قائمة المراجع:

Atiyah, L., & Ghobash, F. (2020). Human capital and educated organizations and their impact on outstanding performance an analytical study of the views of sample of employees of the faculties at the university of MUTHANNA. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(03).

Bessouh Alachaher , N., & Mir, A. (2020). Système de Rémunération et Management de la Performance des Entreprises Algériennes. *MAAREF*, 15(2).

Brochu, P. (2013). The source of the new Canadian job stability patterns. *Canadian Journal of Economics*, 46(2).

الهاشمي بن واضح، و عبد المطلب بيبصار . (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة. *دراسات العدد الاقتصادي*، 15(2).

السلمي ، ع . (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

المداني حجاج . (2018). *إستقرار الموظفين و تأثيره على قيمهم في العمل*. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 5(2).

جوهره أقطي . (2020). *ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية في*

*مستشفى \_ بشير بن ناصر\_ و\_الحكيم سعدان\_ بمدينة بسكرة*. *مجلة دراسات اقتصادية*، 18(2).

- حسونة طويل ، و صفاء مباركي . (2021). اثر الإستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين-دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين-  
مجلة العلوم الإنسانية، 21(02).
- حمزة عزاوي، و الأزهر العقبي . (2018). تحفيز الاستقرار الوظيفي (اساليب، نماذج ناجحة). مجلة آفاق علمية، 10(02).
- ديلمي، ل & .، سحنون، م . (2013). نظرية النهاية المركزية و الاستدلال الإحصائي .مجلة الإقتصاد الصناعي. (1)3 ,  
عبد المطلب بيسار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم  
الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(17).
- عثماني ، م & .، خالف ، ك . (2020). مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية .مجلة الادارة والتنمية  
للبحوث والدراسات. (1)9 ,
- علي السلمي . (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة (الإصدار 2002). القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار غريب  
للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد عرعار، و بولرياح عسالي . (2021). مساهمة الاستغراق الوظيفي الفعال في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات التربوية في الجزائر. مجلة ادارة  
الاعمال والدراسات الاقتصادية، 7(2).
- هاجرة غانم. (11 نوفمبر، 2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية . دور تسيير الموارد البشرية في  
تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية . المسيلة، علوم التسيير ، الجزائر : جامعة المسيلة .