

آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

(دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS- فرع آفلو)

*Mechanisms for Achieving Job Stability in Economic Institutions**(A field study at the National Fund for Social Security for Salaried Workers - Aflou Branch)*جخيوة طاهر^{1*}، بن زيد بلقاسم²¹ مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي الشريف بوشوشة - آفلو، t.djkhiousa@cu-aflou.edu.dz² مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)،b.benzid@cu-elbayadh.dz

تاريخ الاستلام: 2022/08/15

تاريخ القبول: 2022/10/10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التآثرية بين حوافز العمل (المادية والمعنوية) والاستقرار الوظيفي، ومستوى كل منهما بمؤسسة الضمان الاجتماعي - فرع آفلو. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (35) موظف، أسترجم منها (31) كلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين حوافز العمل والاستقرار الوظيفي، كما قمنا بوضع مجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها، سواء المادية أو المعنوية.

الكلمات المفتاحية: حوافز؛ حوافز مادية؛ حوافز معنوية؛ استقرار وظيفي.

تصنيف JEL: E24، M10.

Abstract:

This study aims to identify the influence relationship between work incentives (material and moral) and job stability, and the level of each of them in the Social Security Corporation (Aflou branch). Its size is (35) employees, of which I retrieve (31), all valid for analysis. The results showed that there is a statistically significant impact relationship between work incentives and job stability, and we have developed a set of recommendations, the most important of which are: Reconsidering the incentive system of all kinds, Both material and intangible.

Key words: incentives; material incentives; moral incentives; job stability.

JEL Classification: E24, M10.

* المؤلف المرسل: طاهر جخيوة t.djkhiousa@cu-aflou.edu.dz

1. مقدمة: في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتسارعة في بيئة الأعمال، تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، بإعتباره أحد مقومات المؤسسة ومحور العملية الإدارية، فهو المسؤول الأول والأخير على نجاحها وإستمراريتها أو فشلها، لذلك وجدت المؤسسات الحديثة نفسها أمام تحديات تفرض عليها البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة المورد البشري، ولا يكون هذا إلا بتبني أساليب إدارية جديدة تراعي العنصر البشري وتسعى للإهتمام به وإشباع حاجاته ورغباته، لذلك نجد أن حوافز العمل من أبرز هذه الممارسات والأساليب الإدارية. والتي تعتبر بدورها العمل من العوامل والمؤثرات الخارجية التي قد تشجع الفرد وتوجه سلوكه على زيادة أدائه وإنتاجيته بما يخدم أهداف المؤسسة، كونها تحقق درجة من الإشباع وقد تشعر الفرد بالإستقرار الوظيفي.

لذلك فإن الإستقرار الوظيفي من المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وهذا راجع الى حقيقة أنه من العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة. فقد بات واضحا ضرورة إهتمام المؤسسات الجزائرية بتبني هذا الأسلوب لإحداث تغييرات في نمط وأسلوب الإدارة التقليدي في أدائها لمهامها.

إنطلاقا من هذه الإعتبارات نحاول في هذه الدراسة الكشف عن دور حوافز العمل في تحقيق الإستقرار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS - فرع آفلو.

1.1. الإشكالية: بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم حوافز العمل في تحقيق الإستقرار الوظيفي بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

للعمال الأجراء CNAS - فرع آفلو؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بحوافز العمل، وما هي عناصرها ومكوناتها؟
- ما المقصود بالإستقرار الوظيفي، وما هي متطلباته ومؤشرات قياسه؟
- هل تعتبر حوافز العمل آلية لتحقيق الإستقرار الوظيفي بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS - فرع آفلو؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل ببعديها (المادية والمعنوية) والإستقرار الوظيفي بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS - فرع آفلو، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

3.1. فرضية الدراسة: تعتبر حوافز العمل آلية لتحقيق الإستقرار الوظيفي في المؤسسات عامة، وبالمؤسسة محل الدراسة خاصة. لذا حاولنا في هذه الورقة البحثية معالجة الفرضية التالية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل (المادية والمعنوية) والإستقرار الوظيفي بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS - فرع آفلو، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4.1. أهداف الدراسة: أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة، سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة إزالة الغموض حول بعض المفاهيم، أو أهداف تطبيقية كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية معينة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الإقتصادية.

- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.
- معرفة مؤشرات الإستقرار الوظيفي في مؤسساتنا الإقتصادية.
- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والإستقرار الوظيفي.

5.1. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، فالأول أستخدم من أجل الإجابة على الإشكالية من جهة والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى وإزالة الغموض حول بعض المفاهيم، أما الثاني فقد أستخدم في الجانب التطبيقي من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. دراسة (الوافي، 2013) بعنوان: التحفيز وأداء الممرضين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، ومستوى كل منهما بالمؤسسة الإستشفائية- عالية صالح- بمدينة تبسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي كما أستخدمت المقابلة والملاحظة والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (78) ممرضا، بنسبة (30%) وكانت كلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إرتباط قوية ذات دلالة احصائية بين مختلف أنواع الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز المادية وذلك لعدم رضى الممرضين على كفاية الأجر، وهو ما خلق لديهم مشاعر عدم الرضى والإرتياح في العمل.

2.6.1. دراسة (ليازيد، 2013) بعنوان: الحوافز وأهميتها في الإستقرار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب التحفيز والإستقرار المهني. ومستوى كل منهما من وجهة نظر عمال المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (94) عاملا بنسبة (55.95%) من أفراد المجتمع الأصلي وكلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر كبير وإرتباط وثيق بين الحوافز المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة والاستقرار الوظيفي، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز الذي يراعي الموظفين ويشبع حاجاتهم وتطبيق قواعد الإنصاف والعدالة والمسؤولية الإجتماعية.

3.6.1. دراسة (عمر، 2015) بعنوان: أثر ثقافة التحفيز في الإستقرار الوظيفي للعاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة الحوافز في الإستقرار الوظيفي للعاملين. ومستوى كل منهما من وجهة نظر عمال شركة دال الهندسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (50) عاملا بنسبة (85%) من أفراد المجتمع الأصلي وكلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر قوي وإرتباط وثيق بين نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة والاستقرار الوظيفي، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها.

4.6.1. دراسة (عطايا، 2016) بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإرتباط بين حوافز العمل وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني، ومستوى كل منهما من وجهة نظر العاملين في مؤسستي (SYRIATEL-MTN) للإتصالات الخلوية بدمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (437) عاملا، بنسبة (21.5%) من أفراد المجتمع الأصلي وكلها صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إرتباطية دلالة احصائيا بين حوافز العمل وكل من الاستقرار الوظيفي والأداء المهني، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز من خلال تشكيل لجنة خاصة، يكون لديها كل المعايير العادلة والمنصفة التي تمنح على أساسه، بهدف حل المشاكل العالقة.

5.6.1. دراسة (حسونة ومباركي، 2021) بعنوان: أثر الإستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية، ومستوى كل منهما من وجهة نظر الموظفين الإداريين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها (168) موظف. وقد أظهرت النتائج أنه أثر معنوي لأبعاد الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة القيام بدورات تحسيسية لتعزيز الروح المعنوية للموظفي.

أساسيات حول حوافز العمل:

نظرا للتطور العالمي المستمر الذي شمل المؤسسات الحديثة زاد التنافس بينها لإستقطاب اليد العاملة بإيجاد أنظمة وطرق فعالة للمحافظة عليها، وقد إعتمدت في هذا الشأن على نظام الحوافز الذي يعتبر من أهم الأنظمة المساعدة على إستقطاب اليد العاملة والمحافظة عليها. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهومها من خلال التطرق إلى المعنى اللغوي والإصطلاحي ومن ثم التعرف على عناصرها وأهم مكوناتها مع الوقوف على متطلباتها وأهميتها في المؤسسة.

1.2. مفهوم حوافز العمل

تعتبر حوافز العمل من المواضيع الهامة في ادارة الموارد البشرية، لذا أصبح من الضروري على الإدارات الحديثة الإهتمام بها، لما قد توفره من بيئة عمل إيجابية، لذلك سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم حوافز العمل من خلال التطرق إلى معناها اللغوي والإصطلاحي.

1.1.2. المعنى اللغوي

حافز جمع حوافز، وحفز الشيء؛ أي حثه وحركه، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهدياً للمضي فيه، والرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام.(إبن منظور، 2008، صفحة 337) ومنه يتضح أن التحفيز في المعنى اللغوي يدل على الدافع الذي يدفع الفرد ويحثه إلى القيام بعمل ما.

2.1.2. المعنى الإصطلاحي

تعددت الآراء وتباينت التعاريف حول الحوافز، من بينها نذكر مايلي:

يعرفها (Jungin, 2010, p. 40) على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (العاملين) مقابل ما أنجزوه من أعمال

و إلتزامهم بالقواعد والإجراءات والتعليمات.

وتعرف أيضا بأنها ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد لديه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين، ويسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة، فالحوافز هي العامل الذي تستغله الإدارة في جذب المورد البشري المؤهل والكفء، ومن جهة أخرى تستعمل الإدارة الحوافز للمحافظة على مواردها البشرية وضمان الولاء لها وهي تؤثر على سلوك وتصرفات هذا المورد عن طريق إشباع حاجاته. (حاروش، 2011، صفحة 116)

كما تعرف بأنها مجموعة الظروف والعوامل والمؤثرات المادية (الأجر وكفايته، تناسب الأجر مع الجهد، زيادة العلاوات، الخدمات المقدمة) والمعنوية (الإعتراف بالجهد، تقديم شهادات تقدير، تلقي التهاني، الترقية) التي توفرها المؤسسة، والتي من خلالها تهدف إلى تحقيق أهداف معينة. (بوطي و الأزهر، 2020، صفحة 191)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف حوافز العمل بأنها: مجموعة الوسائل والظروف والمغريات المادية والمعنوية، التي تقدمها الإدارة للعاملين، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتي من شأنها إثارتهم وحثهم على الإهتمام بأعمالهم وأدائها بشكل أفضل.

1.2. مكونات وعناصر حوافز العمل وأهميتها:

سنحاول في هذا المطلب التعرف أهم المتطلبات اللازم توفرها لتحقيق عملية التحفيز، والتطرق لتقسيماته،

من خلال ما يلي:

1.2.2. متطلبات حوافز العمل:

حتى يتم تحفيز العاملين، لابد من توفير مجموعة من المتطلبات، من أهمهما نذكر مايلي: (Cecilia, 2006, p.

121)

- الممارسات الإدارية التي تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة لأداء مسؤولياتها، مما يمكن الفرد من التحكم بعمله، وتحقيق الأداء الأفضل.
- تحديد حاجات العمل ودوافع للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر إستخدامها، وتستطيع المؤسسات توفيرها.
- تصميم أنظمة الأجور والمزايا والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز جميع العاملين.
- القيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الإعتياديين، ولهذا يحتاج ذلك إلى إتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

2.2.2. تقسيمات حوافز العمل:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تقسم من حيث أثرها وفعاليتها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية، أما من حيث شمولها فنجد حوافز جماعية وحوافز فردية، وأخيرا من حيث طبيعتها، نميز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والتي سنركز عليها في دراستنا، وهي كالتالي:

1.2.2.2. الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي كل حافز ذو طابع مالي أو نقدي أو إقتصادي. (فهبي، 1982، صفحة 355) وتعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في إندفاع الفرد بالرغبة والإخلاص في العمل، وهي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا وإستخداما، وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وتكون على أشكال مختلفة منها: الأجور والمكافآت، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل) إذ أنها تساهم في المحافظة على

كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً. (أحمد و إسماعيل، 2019، صفحة 65)

2.2.2.2. الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية لاتقل أهمية عن الحوافز المادية، بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بالحوافز المعنوية وتختلف وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، وهي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الإجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الإحترام أو القبول الإجتماعي، وتكون على أشكال مختلفة منها: الأمان والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي والعلاقات الإجتماعية، عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها، بناء ثقافة تدفع بالعامل للإنتماء للمؤسسة. (خليل، 2005، صفحة 179)

3.2.2. أهمية حوافز العمل:

تكمن أهمية حوافز العمل من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها سواءً بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للأفراد العاملين، وفي مايلي نذكر منها:

1.3.2.2. أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة:

وتكمن أهميتها من خلال ما يلي: (العلمي، 2016، صفحة 11)

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

2.3.2.2. أهمية حوافز العمل بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية حوافز العمل بالنسبة للفرد في مايلي: (لويزة، 2008، صفحة 99)

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.

2. أساسيات حول الإستقرار الوظيفي:

يعتبر الإستقرار الوظيفي من العوامل المهمة التي تساهم في إحساس الفرد بالسعادة والأمن النفسي والإجتماعي في العمل، ولا يتأتى هذا بمحض الصدفة وإنما ثمة عوامل تتحكم فيه، ويظهر هذا التحكم من خلال مؤشرات تترجم في شكل سلوك معبرة عن مدى إستقراره في وظيفته. ولهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم الإستقرار الوظيفي لغة وإصطلاحاً، ومن ثم التطرق إلى العوامل والمتطلبات اللازمة لتحقيقه، وأهم مؤشرات قياسه في المؤسسة.

1.3. مفهوم الإستقرار الوظيفي:

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الإستقرار الوظيفي من خلال التطرق إلى معناه اللغوي والإصطلاحي، من خلال مايلي:

1.1.3. المعنى اللغوي:

الإستقرار لغة من فعل أقر وإستقر وهي من القرار والثبوت. (إبن منظور، 2008، صفحة 897) أما في القرآن الكريم ورد لفظ الإستقرار في أربعة عشر موضعا بثلاث لفظات (أَسْتَقَرَّ؛ مُسْتَقَرٌّ؛ مُسْتَقَرٌّ) وتعني بصفة عامة، القرار والثبات والسكون. (بن كثير، 2004، صفحة 102). أما الوظيفة لغة فتعني ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وجمعها وظائف، ويقال وظَّفَ الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً أي ألزمه إياه. (إبن منظور، 2008، صفحة 1158)

وهذا يكون الإستقرار الوظيفي في المعنى اللغوي من الثبات والسكون في أداء عمل معين.

2.1.3. المعنى الإصطلاحي:

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم الإستقرار الوظيفي بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم، نذكر منها ما يلي:

يعرفه (الموسوي، 2004، صفحة 55) بأنه المحافظة على إستمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد. ويعرف أيضا بأنه شعور الموظف بالأمان والإطمئنان على مصدر دخله مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته. (الجبري، 2020، صفحة 42)

كما يمكن أن يعرف بأنه بقاء الموظف في عمله وعدم نقله لعمل آخر، مما ينتج عنه تقليل النفقات وفعالية أكثر في العمل. (الشويكي، 2006، صفحة 41)

وعليه يمكننا استنتاج تعريف الإستقرار الوظيفي بأنه: تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من الرضى والشعور بالأمان والإطمئنان في العمل والإستمرار فيه مستقبلا، وهو ما يترتب عليه التركيز والرغبة في زيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.3. آليات تحقيق الإستقرار الوظيفي في المؤسسة:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم العوامل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الإستقرار الوظيفي، وأهم مؤشرات قياسه في المؤسسة، من خلال ما يلي:

1.2.3. عوامل ومتطلبات الإستقرار الوظيفي:

يتحقق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة من خلال التركيز على عدة عوامل بهدف توفير متطلبات الحماية الإجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي: (إبراهيم، 2016، صفحة 43)

- الخدمات الإجتماعية، كالنوادي والترفيه من خلال الحفلات وغيرها.
- الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتثقيف العاملين بمجالات العمل في المؤسسة وتوفير الدورات والأزمات التي مرت بها المنظمة.
- إختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية لمختلف العاملين في المنظمة بالإضافة إلى أسرها.
- دعم إستقرار العاملين نفسيا ومعنويا من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات.
- توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسره من خلال نظم العلاج الخاصة بكل مؤسسة.
- تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين بإستمرار بما يشبع إحتياجاتهم الوظيفية والمهنية.

- تصموم وتنفوذ نظم متميزة لصرف المعاشات والمكافآت والتعوضات اللازمة لإصابات وحوادث العمل.
- 2.2.3. مؤشرات الإستقرار الوظيفي:

- للإستقرار الوظيفي عدة مؤشرات ودلائل، والتي من خلالها يمكن ملاحظة مدى تمتع العامل بالاستقرار في وظيفته، من عدمه، ومن بين أهم هذه المؤشرات ما يلي:(فالح، 2017، صفحة 45)
- تماسك جماعة العمل: إن تماسك أفراد العمل يدفع العامل للإرتباط بالعمل والحرص والتعاون من أجل الإنجاز الهادف.
- مؤشرات نفسية: حيث تعتبر الخصائص النفسية من أهم المعالم التي يمكن من خلالها الإستدلال على توافر الإستقرار الوظيفي لدهى الموظف، حيث يشعر بالأمان وعدم القلق على مستقبله والهدوء النفسي.
- مؤشرات فيزيولوجية: إن شعور الفرد بالإستقرار الوظيفي ينعكس على مشاعره وأحاسيسه مما ينعكس على الناحية الفيزيولوجية للفرد.
- مؤشرات إنتاجية: إن شعور العامل بالإستقرار الوظيفي يؤثر على دافعيته للعمل، ومن ثم يؤثر على درجة إنجاز الفرد للعمل وإنتاجيته داخل المؤسسة.

3. دراسة حالة حول دور حو افز العمل في تحقيق الإستقرار الوظيفي بمركز الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS- فرع أفلو.

- في مايلي سيتم التعرف على طبيعتها القانونية، والتعريف بفرع أفلو، مع التطرق إلى مهامها من خلال مايلي:
- 1.4. البطاقة الفنية للمؤسسة: يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائرية، حيث أنشئ عام 1957، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.
 - 2.4. الطبيعة القانونية: لم ينص المشرع على ذلك صراحة و لكن يمكن استنتاجها من خلال طبيعتها من كونها مؤسسات عامة ذات طبيعة اجتماعية لكونها تدير مرفقا عاما، تسيير من طرف مجالس إدارية مشكلة من المستفيدين من الصناديق (المؤمنين) و المساهمين فيه (أرباب العمل)، تخضع في علاقتها مع الغير إلى القانون الخامس (و ليس القانون التجاري مثلما نص على ذلك المشرع في المادة 2/02 من المرسوم رقم 07/92 السالف الذكر فهي مؤسسات و يترتب على ذلك:

- خضوعها لوصاية الدولة عن طريق الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي.
- تمتعها بإجراءات استثنائية لتحصيل ثبوتها.
- خضوع أعوانها الذي يعتبرون عمالا و ليسوا موظفين إلى الاتفاقيات الجماعية و إلى قانون العمل.
- قراراتها تخضع لإجراءات خاصة للطعن فيها أمام القضاء.
- تعين بعض الموظفين بموجب مراسيم مثل المدرء العامين ومدرء الوكالات.

3.4. تعريف CNAS – فرع أفلو

- مركز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع أفلو تابع لمديرية الضمان الاجتماعي بالأغواط، تم إنشاؤه من اجل تقريب الإدارة و رفع الغبن و المشقة عن المواطنين و أرباب العمل، وقد أنشئ سنة 1997 بأفلو، الحامل للتصنيف الولائي رقم 10302.

4.4. مهام CNAS:

- لا تهدف إلى تحقيق الربح بقدر ما تهدف إلى تحقيق الأمن الاجتماعي للعمال .
- تمويل الأخطار الاجتماعية المؤمنة من طرف المنتفعين من نظام التأمين إلى جانب الدولة و أرباب العمل و هو ما يعرف بالتمويل التشاركي.
- تسيير أداءات التامينات الإجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- نظام إلزامي لجميع المكلفين و لا يمكن الاتفاق بين الأفراد على الإعفاء منه.

2.4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1.2.4. نموذج الدراسة

انطلاقا مما سبق وعلى ضوء الإشكالية و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين هما التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة كمتغير تابع.

2.2.4. تصميم وتنفيذ الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، تم تحديد الاستبانة كأداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ.

3.2.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.3.2.4. مجتمع الدراسة

تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط كمجتمع للدراسة الميدانية، و يبلغ عدد عمالها الدائمين (182) مكونة من التشكيلة التالية "إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ".

2.3.2.4. عينة الدراسة

بلغ حجم العينة (40) فردا مقتصرة على فئة العمال الإداريين الدائمين من إطارات وأعوان تحكم، والتي تقدر بنسبة (21.98%) من العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة. حيث وزعت الاستبانة على أفراد العينة أسترجع منها (34) كلها صالحة للتحليل.

4.2.4. أساليب تحليل البيانات

تم الاستفادة في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 25 (SPSS 25) في عملية التفرغ، والتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وقد اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام معامل (Alpha Cronbach 's) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان.
- استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة .
- استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

5.2.4. صدق وثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (لزرقي، 2018، صفحة 607) وقد إعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة. كما تم إختبار الإستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل الثبات أو المحك Alpha Cronbach ، ومعامل الصدق الذي يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الإستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 1: معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	العبارات	محاو الاستبيان
0.847	0.718	من 01 إلى 07	الحوافز المادية
0.822	0.676	من 08 إلى 14	الحوافز المعنوية
0.923	0.852	من 01 إلى 14	حوافز العمل
0.959	0.919	من 15 إلى 24	الإستقرار الوظيفي
0.969	0.939	من 01 إلى 24	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 1 يتضح أن قيمة معامل Alpha Cronbach بلغ معدلات مرتفعة في كل الأبعاد والمتغيرات، حيث تراوحت بين (0.676 و 0.939) أي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بثبات عالي وتجانس داخلي مما يعني إمكانية الإعتداد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه العبارات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبانة على كل المجتمع، أما بالنسبة لمعامل الصدق فبدوره بلغ معدلات مرتفعة حيث تراوحت بين (0.854 و 0.937). وعليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

3.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على خصائص العينة وإتجاه إجاباتهم حول أبعاد الدراسة وإختبار الفرضيات.

1.3.4. عرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة: في هذا الجزء سيتم عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية، وتشمل كل من (الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، طبيعة العمل).

الجدول 2: وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	15	48.39
	أنثى	16	51.61
السن	أقل من 25 سنة	02	6.45
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	9	29.03
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	14	45.16
	45 سنة فأكثر	6	19.35
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	07	22.58
	دراسات تطبيقية	08	25.80
	جامعي	16	51.61
طبيعة العمل	مهني	2	6.45
	إداري مهني	3	9.68
	إداري	20	64.52
	مسؤول	6	19.35
سنوات الأقدمية	اقل من 5 سنوات	2	6.45
	من 05 الى اقل من 10 سنوات	13	41.94
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	12	38.71
	20 سنة فأكثر	4	12.90

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من خلال الجدول 2 يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (9%)، بينما النسبة المتبقية والتي بلغت (21%) هم من فئة الإناث. وأن غالبيتهم جامعيون حيث بلغ عددهم (16) وهو ما يعادل نسبة 47.1% وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، أما بالنسبة للوظيفة فأغلب أفراد العينة هم إداريين حيث بلغ عددهم (19) بنسبة 55.9% وهذا ما يخدم هدف الدراسة، كما يلاحظ من خلال الجدول أن 47.1% من المستجوبين يملكون خبرة بين 11 و 20 سنوات هذا ما يعزز الثقة بإجابات العينة ويخدم هدف الدراسة.

2.3.4. تحليل العبارات حسب آراء واتجاهات المبحوثين:

يتناول هذا الفرع تحليل النتائج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل إنحراف معياري.

1.2.3.4. عبارات الحوافز المادية

الجدول 3: تحليل عبارات بعد الحوافز المادية

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبارة	الترتيب
6	محاييد	2.82	1.189	أتلقي مكافآت عندما أقوم بأعمال إبداعية	01
5	موافق	3.46	0.913	يغطي الأجر الذي أتلقيه احتياجاتي المعيشية	02
1	موافق	4.16	0.127	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	03
7	محاييد	2.62	0.893	أحصل على علاوات عندما أقوم بأعمال إضافية	04
4	موافق	3.68	0.973	يتم الحصول على العلاوات السنوية بناء على كفاءة العامل وأدائه.	05
2	موافق	3.78	1.031	توفر المؤسسة والتعويضات والتأمينات المناسبة في حالة التعرض لحوادث العمل.	06
3	موافق	3.73	1.146	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي.	07
	موافق	3.46	0.896	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من الجدول 3 يتضح أن العبارة (3) " تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.16)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.127)، وفي المرتبة الثانية العبارة (6) بمتوسط حسابي (3.78)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (1.031)، وفي الترتيب الثالث العبارة (7)، بمتوسط حسابي (3.73)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (1.146)، والعبارة (5) في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (3.68)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.973)، والعبارة (2) في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (3.46)، بدرجة محايد وإنحراف معياري (0.913). والعبارة (1) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.82)، بدرجة محايد وإنحراف معياري (1.189)، أما العبارة (4) فجاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.62) بدرجة محايد وإنحراف معياري (0.893).

بالنظر إلى مجمل عبارات بعد الحوافز المادية، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.46) بدرجة موافق، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز المؤسسة محل الدراسة الاغواط على الحوافز المادية، أما الانحراف المعياري فكان (0.896) وهو يدل على تطابق العديد من وجهات النظر لديهم.

تتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (الوافي، 2013) و (عطايا، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى الحوافز المادية لعمالها كان بدرجة متوسطة، كما تتفق مع النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة والتي أشارت إلى عدم كفاية الراتب وملائمته مع الجهد المبذول، وهي تتفق أيضاً مع النتيجة التي توصل إليها (ليازيد، 2013) في دراسته.

2.2.3.4. عبارات الحوافز المعنوية

الجدول 4: تحليل عبارات بعد الحوافز المعنوية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
7	محايد	1.090	3.08	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبدلها	01
5	موافق	1.066	3.59	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.	02
4	موافق	0.822	3.86	تلقى مبادراتي وإجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.	03
1	موافق بشدة	0.560	4.27	تنسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.	04
3	موافق	0.966	3.89	تأخذ المؤسسة بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات.	05
2	موافق	0.705	4.05	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.	06
6	محايد	0.909	3.30	تمنح الترقيات بعدالة وانصاف.	07
	موافق	0.874	3.76	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من الجدول 4 يتضح أن العبارة (4) "تنسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.27)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.560)، وفي المرتبة الثانية العبارة (6) "....." بمتوسط حسابي (4.05)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (1.031)، وفي المرتبة الثالثة العبارة (5)، بمتوسط حسابي (3.89)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.966)، والعبارة (3) في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (3.86)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.822)، والعبارة (2) في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (3.30)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (1.066)، أما العبارة (7) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.86)، بدرجة محايد وإنحراف معياري (0.909)، والعبارة (لا) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08)، بدرجة محايد وإنحراف معياري (1.090).

بالنظر إلى مجمل عبارات بعد الحوافز المعنوية، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.57) بدرجة موافق، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز المؤسسة محل الدراسة على الحوافز المعنوية، أما

الانحراف المعيارى فكان (0.874) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالتالى تطابق وجهات النظر لديهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطايا، 2016) التى توصلت إلى أن مستوى الحوافز المعنوية لعمالها كان مرتفع ويرجع هذا إلى أمرين، الأمر الأول هو سعى القائمين على المؤسسة محل الدراسة بتعزيز الإهتمام بالعنصر البشرى، أما الثانى فترى الباحثة أن الأجر ليس الحافز الأقوى والأهم وإنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم ومراعاة ظروفهم. وتتفق كذلك مع دراسة (حسونة و مباركى، 2021) و (الوافى، 2013) التى أشارت إلى أن الثناء والتقدير من أهم العوامل لرفع الروح المعنوية للعاملين؛ وهى ما إختلفت مع دراسة (ليازيد، 2013) التى أشارت إلى أن العمال أعطوا أهمية كبيرة للحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية التى حظيت بأهمية أقل.

3.2.3.4. عبارات الإستقرار الوظيفى:

الجدول 5: تحليل عبارات الإستقرار الوظيفى

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العبارة	الترتيب
3	موافق	0.640	3.92	لأعاني من أى تهديد بالاستغناء عن خدماتى مستقبلا.	01
4	موافق	0.966	3.89	تتناسب مؤهلاتى العلمية وقدراتى العملية مع الوظيفة التى أشغلها.	02
7	موافق	0.630	3.78	تهتم الادارة بصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم.	03
2	موافق	0.595	3.92	نظام العطل والاجازات يتيح لى فترة كافية للراحة.	04
9	محايد	0.909	3.30	لدى شعور بالانتماء لبيئة العمل.	05
1	موافق	0.763	3.97	ليس لدى أى رغبة فى تغيير وظيفتى مستقبلا.	06
8	موافق	1.146	3.73	توفر المؤسسة جو ملائم للحوار والنقاش.	07
6	موافق	0.764	3.84	تتوافق قيمي و أهدافى مع قيم و اهداف المؤسسة.	08
10	محايد	1.158	3.22	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر فى مؤسسات أخرى.	09
5	موافق	0.787	3.86	عملى بالمؤسسة يمنحنى مكانة اجتماعية مرموقة.	10
	موافق	0.836	3.74	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائى (spss 25).

من الجدول 5 يتضح أن العبارة (6) " ليس لدى أى رغبة فى تغيير وظيفتى مستقبلا " جاءت فى الترتيب الأول بمتوسط حسابى (3.97)، بدرجة موافق وانحراف معيارى (0.763)، وفى المرتبة الثانية العبارة (4) بمتوسط حسابى (3.92)، بدرجة موافق وانحراف معيارى (0.595)، وفى الترتيب الثالث العبارة (1) بمتوسط حسابى (3.92)، بدرجة موافق وانحراف معيارى (0.640)، والعبارة (2) فى الترتيب الرابع، بمتوسط حسابى (3.89)، بدرجة موافق وانحراف معيارى (0.966)، أما فى الترتيب الأخير فجاءت العبارة (9) بمتوسط حسابى (3.22)، بدرجة محايد وانحراف معيارى (1.152).

بالنظر إلى مجمل عبارات الإستقرار الوظيفى، نلاحظ أن المتوسط الحسابى العام بلغ (3.74) بدرجة موافق، أى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على وجود إستقرار وظيفى بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة ، أما الانحراف المعيارى فكان (0.836) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

تتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (حسونة و مباركي، 2021) و (عمر، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى الإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا مع قلة تشتت إجابات بالمبحوثين حول هذا المتغير.

2.3.4. إختبار فرضيات الدراسة:

1.2.3.4. إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل ببعديها (الحوافز المادية و المعنوية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل ببعديها (الحوافز المادية و المعنوية) والإستقرار الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول 6: معامل الارتباط بين حوافز العمل والإستقرار الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل تحديد R ²	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.929	0.863	156.005	30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

يتبين من الجدول 6 أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود تأثير إيجابي بين أبعاد حوافز العمل (المادية والمعنوية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.920 وهو ينتهي إلى المجال [0.80 - 1.00] وعليه فحسب مقياس Cohen توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد حوافز العمل والإستقرار الوظيفي، في حين يتضح أن معامل التحديد R² يساوي 0.863 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 86.3% من تباين المتغير التابع، وما نسبته 13.7% تعود إلى متغيرات إلى أخرى غير واردة في النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (156.005) وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة حرية 30 وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا. كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ليازيد، 2013) في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والإستقرار الوظيفي، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 70.62% من تباين المتغير التابع، وهي نسبة مقاربة لنتيجة هذه الدراسة؛ كما تتفق مع دراسة (عمر، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

2.2.3.4. إختبار الفرضيات الجزئية:

لإختبار الفرضيات الجزئية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والإستقرار الوظيفي.

1.2.2.3.4. الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الحوافز المادية والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H₁: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها (الحوافز المادية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الحوافز المادية والإستقرار الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل تحديد R ²	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.909	0.826	20.494	30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 7 أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.909$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2=0.826$)، مما يدل على أن نسبة 82.6% يفسرها النموذج أما نسبة 17.4% تفسرها عوامل خارج النموذج ، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5%، ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها الحوافز المادية على الإستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ليازيد، 2013) في وجود أثر ذو دلالة معنوية وتتفق كذلك مع دراسة (عمر، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

2.2.2.3.4. الفرضية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها (الحوافز المعنوية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₁: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها (الحوافز المعنوية) والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الحوافز المعنوية والإستقرار الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل تحديد R ²	فيشر F	درجة الحرية	مستوى دلالة
0.915	0.837	26.609	30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 8 أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.915$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2=0.837$)، أي أن نسبة 83.7% يفسرها النموذج أما نسبة 16.3% تفسرها عوامل خارج النموذج ، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها الحوافز المعنوية والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسونة و مباركي، 2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للروح المعنوية على الإستقرار الوظيفي؛ كما تتفق مع كل من دراسة (ليازيد، 2013) و(عمر، 2015) والتي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

4. خاتمة:

- من خلال النقاط التي تمت معالجتها في هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات هي كالتالي:
- تعتبر حوافز العمل آلية لتحقيق الإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، ويظهر هذا من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد حوافز العمل (المادية والمعنوية) وهو ما أثر بالإيجاب على الإستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
 - على المؤسسات التي تسعى إلى تبني نظام الحوافز في العمل، أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيقه، لأن تطبيقه لا يأتي جزافاً وإنما بمعرفة ووعي ممنهج ومقنن ودقيق.
 - نجاح تطبيق أنظمة الحوافز في العمل، يتطلب بالدرجة الأولى، إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية والمادية، وهذا لا يتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة إلى الفرد، من خلال إقتناع الإدارة بها وإلتزامها بتطبيقها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية إستقرار الموظفين في عملهم والسيطرة على نشاطاتهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - أنظمة الحوافز في العمل تعتبر التزاماً طويل المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييراً أساسياً في السياسات والإستراتيجيات، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذه الأنظمة، كلها خطوات تشكل أساساً للإستقرار الوظيفي في المؤسسة.
 - إن الإستقرار الوظيفي أمر ضروري لأي مؤسسة من أجل الاستمرارية في العمل وتحسين مستوى كفاءة الموظف وإنتاجيته، وهو ما يعزز من سمعة المؤسسة وصورتها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية توفير المتطلبات اللازمة لتحقيقه، والتركيز على العوامل التي تعمل على توفير الأمان والإطمئنان والحماية الاجتماعية والنفسية للموظفين، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم إقتراح التوصيات التالية:

- أشارت النتائج إلى أن درجة منح حوافز العمل بالمؤسسة من وجهة نظر العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة لذلك نوصي بتعزيز حوافز العمل عن طريق ضرورة اعتمادها منهجاً وأسلوباً، لما لها من إنعكاسات إيجابية على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ضرورة إتاحة مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية و إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم في أمور عملهم.
- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها، سواء المادية أو المعنوية، وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة، بما يتماشى وطموحات المورد البشري للوصول إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• المعاجم:

- بن كثير عماد الدين إسماعيل، (2004)، تفسير القرآن العظيم، مجمع البحوث الإسلامية الأزهر، الجزء 01، القاهرة.
- جمال أبو الفضل ابن منظور. (2008). لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، جزء 2، ط2، بيروت.

• الكتب:

- سمير الشوبكي. (2006). المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01. الأردن.
- سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، ط01، الأردن.

- صالح محمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، الأردن.
- منصور فهيم، (1982)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط06، القاهرة.
- موسى خليل، (2005)، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الأهداف، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، ط01، الجزائر.

• الرسائل والأطروحات:

- خلايفية العلمي، (2016)، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- السرحان منال فالج، (2017)، درجة الإستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- فرحاتي لويزة، (2008)، الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر باتنة، الجزائر.

• المقالات:

- بوطي محمود و ضيف الأزهر، (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد12، العدد04، ص ص 189-208.
- علوش صباح إبراهيم، (2016)، دور الأمان والإستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل (دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس)، المجلة التجارية والبيئية، المجلد07، العدد01، ص ص 671-627.
- فروانة أحمد و ماضي إسماعيل، (2019)، إنعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد04، العدد01، ص ص 61-80.
- فهد بن عبدالله الجبيري، (2020)، أثر طبيعة الوظيفة على الإستقرار الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة عسير)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد04، العدد03، ص ص 21-62.
- لزرقي أحمد، (2018)، دور منهاج الجيل الثاني من الإصلاحات في التربية البدنية والرياضية في بلوغ الكفاءات المستهدفة للمنظومة التربوية في مرحلة التعليم المتوسط، المجلد10، العدد01، ص ص 601-612.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

• Journal article :

- Kim Jungin, (2010) .Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector .Public Administration, Vol 70, N°01, pp 38-49.
- Toshiba Cecilia, (2006). sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity, Journal Human Resource Management International Digest, Case study, Vol 14, N°6, pp 5 -7.

7. الملاحق: (مخرجات spss)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	7

Corrélations

		حوافز العمل m3	الإستقرار الوظيفي M4
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	1	,929**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الإستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,929**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3547,930	19	186,733	156,005	,000
Intragroupes	13,167	11	1,197		
Total	3561,097	30			