

الموضوع:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام
الوظيفي في المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية: المستشفى الجامعي اسعد حساني ببني مسوس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:
د. بتغة صونية

إعداد الطالب:
دحية منير عبد المالك

الصفة
رئيسا وممتحنا
مشرفا ومقررا
مناقشا

الجامعة
المسيلة
المسيلة
المسيلة

أعضاء اللجنة
د. ميمون الطاهر
د. بتغة صونية
د. حريزي فاروق

الإهداء

إلى أَعز الناس...

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما

وصلت إليه

والداي..

الليدان كانا العون الكبير لي

إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت

وفرحة

إخوتي...

إلى كل الأقارب

إلى كافة الزملاء

إلى كل الأحبة

إلى كل الأساتذة

وإلى كل من يستفيد من قراءة هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

تَشْكُرَاتُ

كل المحرر والشكر

لخالقنا ورازقنا وولاي نعمتنا



إلى الأستاذة الفاضلة صونية بنتغة على
صبرها وحسن معاملتها لإتمام هذا العمل
إلى كل أستاذ وعامل وطالب في قسم
علوم التسيير

إلى مدير الموارد البشرية للمستشفى
الجامعي إسعد حساني خالد دحية
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد
لإنجاز عملنا هذا



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	التشكرات
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول والأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: خصوصيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية
7	المبحث الثاني: ممارسة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية
7	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية
9	المطلب الثالث: نظام الأجور
11	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: عموميات حول استراتيجيات تحفيز الكفاءات	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات
14	المطلب الأول: تعريف التحفيز
15	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات
15	المطلب الثالث: تحديد الفرق بين مفهوم الكفاءات، المهارات والمواهب
17	المبحث الثاني: أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات
17	المطلب الأول: استراتيجية التمكين
18	المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة بالمشاركة
20	المطلب الثالث: استراتيجية الإدارة بالأهداف
22	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: التأسيس المفاهيمي للالتزام الوظيفي	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الأخلاقيات المهنية
25	المطلب الأول: تعريف الأخلاقيات المهنية
26	المطلب الثاني: أهمية الأخلاقيات المهنية
27	المطلب الثالث: أساليب ترسيخ الأخلاقيات المهنية
28	المبحث الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي
28	المطلب الأول: تعريف الالتزام الوظيفي
29	المطلب الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي
30	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي
32	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة حالة المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: التعريف بالمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس
36	المطلب الثاني: الإطار المنهجي
37	المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة
38	المطلب الرابع: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا
41	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
41	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة
49	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
49	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل الرابع
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع
67	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الجدول		
الصفحة	الجدول	رقم
39	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	1
39	المحاور المكونة للاستبانة	2
40	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	3
41	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس	4
41	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب السن	5
42	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الحالة العائلية	6
42	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
43	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الفئة المستهدفة	8
43	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الثلاثي	9
44	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية التمكين	10
45	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية الإدارة بالمشاركة	11
46	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية الإدارة بالأهداف	12
47	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام العاطفي	13
48	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام الاستمراري	14
49	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس	15
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير السن	16
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	17
51	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	18
51	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الفئة المستهدفة	19
52	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضيات الفرعية	20
53	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	21
54	اختبار الفروقات لمتغير الجنس	22
54	اختبار الفروقات لمتغير السن	23
54	اختبار الفروقات لمتغير الحالة العائلية	24
55	اختبار الفروقات لمتغير المستوى التعليمي	25
55	اختبار الفروقات لمتغير الفئة المستهدفة	26
الأشكال		
6	المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	1
53	أثر الاستراتيجيات التحفيزية على تعزيز الالتزام الوظيفي	2

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم
67	قائمة المحكمين	1
68	الاستبيان باللغة العربية	2
72	الاستبيان باللغة الفرنسية	3
76	الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي إسعد حساني بيني مسوس	4
77	الأسئلة الخاصة بالمقابلة	5

مقدمة

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها العالم بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة كي تتوافق مع المتغيرات العالمية، ونتيجة لهذه التحويلات أوجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بتسيير رأس مالها الفكري والانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات، حيث يمثل هذا الأخير أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير المورد البشري.

لقد أصبح رأس المال الحقيقي للمؤسسة هو امتلاكها للمورد البشري الملائم والذي أطلق عليه برأس المال الفكري، باعتباره موردا هاما وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث عن الطرق والوسائل لزيادة كفاءة عاملها وتنمية مهاراتهم، حيث يؤكد الكثيرون على أن المؤسسة الناجحة هي التي تحقق التفوق والتميز وبلوغ مستويات عالية من الأداء وذلك بإعطاء أهمية كبرى للرفع من كفاءات المورد البشري من خلال استراتيجياتها التحفيزية الموضوعية، وهو ما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف على تحقيق غاياتها وأهدافها.

إذا زاد الاهتمام بالمورد البشري زاد التزامه في المؤسسة، حيث يعتبر الالتزام الوظيفي في المؤسسة الأداة الأمثل لبلوغ مستويات عالية من الأداء، حيث تستعمل في ذلك إدارة الموارد البشرية عدة استراتيجيات لتعزيز هاته الأداة، فالالتزام الوظيفي يعتبر أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية في المؤسسة، كونه يولد لدى العامل إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المؤسسة ويكون أكثر التصاقا بها وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة وفعالية المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الأول التالي:

هل يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي بالمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس؟

تنفرع من التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لاستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى الجامعي إسعد

حساني ببني مسوس؟

2. هل يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى

الجامعي إسعد حساني ببني مسوس؟

3. هل يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى

الجامعي إسعد حساني ببني مسوس؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الجنس؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير السن؟
6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الحالة العائلية؟
7. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير المستوى الدراسي؟
8. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الفئة المستهدفة؟

فرضيات الدراسة

محاولة الاجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
"يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس".

تنبثق من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر لاستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس.
2. يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس.
3. يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات بالمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الجنس.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير السن.
6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الحالة العائلية.

7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

8. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الفئة المستهدفة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى:

1. تبيان الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات.
2. محاولة المساهمة في إظهار أثر الاستراتيجيات التحفيزية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الكفاءات.
3. تسليط الضوء على كيفية تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية.
4. تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، فكفاءات العاملين تقوم بتوجيه الوظائف طبقا للاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك يولد الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة التي يعملون بها. ومن هذا المنطلق يبرز أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي، من ناحية أخرى تبرز كذلك أهمية الدراسة من أن استراتيجيات تحفيز الكفاءات وأثرها على الالتزام الوظيفي، لم تنل كما كافيا من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المؤسسات بصفة عامة.

أسباب اختيار الموضوع

1. الدور والأهمية البالغة للموضوع باعتباره يدرس الالتزام الوظيفي.
2. الاهتمام بالموضوع والرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.
3. حاجة التخصص العلمي الذي أزال فيه الدراسة لهذا الموضوع.
4. نقص الاهتمام والعناية بالموارد البشري داخل المؤسسة.

مرجعية الدراسة

هناك بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا سواء من ناحية متغير واحد أو المتغيرين معا سوف نذكر منها ما يلي:

1. دراسة ابتسام عاشوري بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2015.

أهداف الدراسة:

كانت أهداف الدراسة كما يلي:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة.

2. دراسة "سامي ابراهيم حماد حنونة " بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2006.

أهداف الدراسة:

كانت أهداف الدراسة كما يلي:

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والايمان بالمؤسسات قيد الدراسة.
- معرفة مدى تأثير صانعي القرار بالجامعات الفلسطينية بحقائق ومعلومات مفيدة حول موظفيهم.
- وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى الى متغير الجنس ومكان العمل.

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا توصلنا إلى أن هنا اتفاق في تناولها لموضوع الالتزام الوظيفي من الجانب النظري، أما الاختلاف فيكمين في أبعاد المتغير المستقل،

حيث تم في التطرق في دراستنا إلى استراتيجيات التمكين، الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف وأثرها على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة، هناك أيضا اختلاف في الإطار المكاني والزمني للدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته، أما الجزء التطبيقي فسيتم الاعتماد على دراسة الحالة بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات المختلفة من استبيان وملاحظة، وبالاعتماد كذلك على أسلوب المقابلة مع مدير الموارد البشرية، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني للمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس مستعنيين ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 22 لمعالجة الاستبيان احصائيا.

حدود الدراسة

تكونت عينة الدراسة في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس من إداريين وأطباء وممرضين. أما الحدود الزمنية فقد أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2016-2017.

محاور الدراسة

سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، نتناول من خلالها الجانب النظري في الفصول الثلاثة الأولى والجانب التطبيقي في الفصل الأخير، فمن خلال الفصل الأول سنحاول تبيان خصوصيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، و المبحث الثاني بعنوان ممارسة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

يأتي الفصل الثاني ليدخلنا أكثر في عمق موضوع دراستنا، حيث سيأتي تحت عنوان عموميات حول استراتيجيات تحفيز الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، يتناول أيضا مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري لتحفيز الكفاءات، ليحمل المبحث الثاني أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات. بالنسبة للمتغير التابع للدراسة فسيأتي في الفصل الثالث تحت عنوان التأصيل المفاهيمي للالتزام الوظيفي، حيث سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، يتحدث المبحث الأول منه عن الأخلاقيات المهنية، أما المبحث الثاني فسيكون تحت عنوان ماهية الالتزام الوظيفي.

وبعد التطرق للجانب النظري للدراسة في الفصول الثلاث الأولى، يأتي الحديث عن الجانب التطبيقي في الفصل الثالث، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تتناول اجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل بيانات الدراسة بالإضافة الى مبحث ثالث يخصص لاختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

خصوصيات إدارة الموارد البشرية
في المؤسسة العمومية

تمهيد

يحظى موضوع الموارد البشرية بأهمية قصوى اليوم، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد في نجاح أية مؤسسة على المدى الطويل، كما يعتبر موضوع الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة لضمان البقاء والاستمرارية، والمساهمة في التنمية الشاملة.

فلقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة، وذلك بإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المؤسسات تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطوير المستمر للعنصر البشري، فمن هذا المنطلق سنحاول إدراج بعض خصوصيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من خلال التطرق لما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**المبحث الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تستأثر دراسات إدارة الموارد البشرية باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ للموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، وفيما يلي سيتم محاولة تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة العاملين في المؤسسة".¹
- كما تعرف أيضا بأنها " مجموعة من العمليات المطبقة في المؤسسات من أجل التعرف، الحصول، الإدماج، التنظيم، التطوير والتعبئة للمهارات لإنجاز أهدافها".²
- وتعرف إدارة الموارد البشرية كذلك على أنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.³
- هي جميع الأنشطة المخطط لها والتي تسيطر عليها المؤسسة، وذلك للحفاظ على العلاقة بين الموظفين والمؤسسة، من أجل الوصول لأهداف المؤسسة، والوصول لتوقعات الموظفين.⁴
- إدارة الموارد البشرية هو نهج استراتيجي لإدارة علاقات العمل، حيث أن استغلال قدرات العاملين أمر بالغ الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتحقق من خلال مجموعة من السياسات وبرامج العمل المتكاملة.⁵

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 39.

² إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 29.

³ الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، الجزائر، 2008، ص 10.

⁴ Yahiaoui Naima, Aunsour Ahlem, Human resource management and public organizations, Forum on the management of human resources in public bodies in Algeria, 24-25 february 2015, university of mohammed kheider biskra, p 3.

⁵ Zorlu Senyuçel, Managing the Human Resource in the 21st Century, Ventus publishing Aps, Danmark, 2009, p 16, A vailable at site www.bookboon.com.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقاً من المهام التي يقدمها العنصر البشري للمؤسسة، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي مؤسسة وصمودها في ظل البيئة التنافسية العالمية، وذلك لأهمية رأس المال البشري وأثره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى نجاح إدارة الموارد البشرية، سواء في اختيار الأفراد، أو تدريبهم وتكوينهم، حيث سيتم الإشارة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة فيما يلي:¹

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، يساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا ما سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

يمكن الإشارة كذلك إلى أهمية إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة فيما يلي:²

- التدريب المستمر للأفراد لاكتساب خبرات جديدة وتنمية مهاراتهم خاصة في ظل المتغيرات العديدة.
- تجنب العديد من الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة في حالة عدم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، مثال ذلك ارتفاع معدل دوران العمالة والنقص في مهارات وخبرات العاملين بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، أو أفراد غير مناسبين سبق ولا حاجة إليهم... الخ.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 22.
² محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص-ص، 42-43.

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية

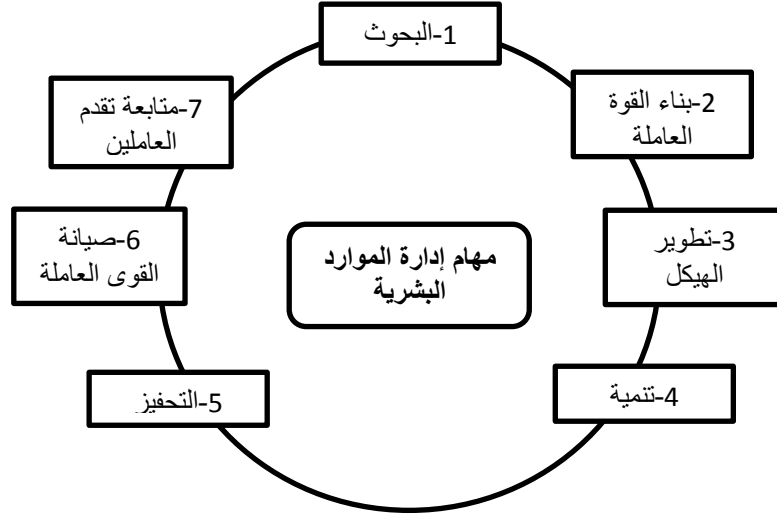
تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتخصصة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمؤسسة وتشمل بعضا مما يلي:¹

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمؤسسة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمؤسسة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
10. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
11. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2006، ص-ص، 60-61.

وهناك مهام رئيسية تتجلى غالبا في معظم المؤسسات والتي نبرزها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على فيديو بالموقع

. تم الاطلاع عليه يوم 2017/05/05 على الساعة 21:05 . https://www.youtube.com/watch?v=_U5QTaVpRVo

ويقول مانموهان جوشي Manmohan Joshi عن مهام إدارة الموارد البشرية على أنها:¹

1. وضع أهداف المؤسسة.
2. تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشري.
3. تقديم التوجيه والمساعدة للعاملين.
4. اكتساب الموارد البشرية.
5. الاحتفاظ بالموارد البشري وتطوير قدراته.
6. رعاية مصالح الجميع، الإدارة والعاملين على حد سواء.

¹ Manmohan Joshi, **Human Resource Management**, without edition, without country, 1st edition, 2013, p 9, A vaillable at site www.bookboon.com.

المبحث الثاني: ممارسة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

إن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية، خاصة مع التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فاختيار الموارد البشرية وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، فمن الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتقيم وتنظم مواردها البشرية.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية.¹

وتتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:²

- الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية المتاحة ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة.
- التعرف على العاملين المطلوبين لكل وظيفة واعدادهم لشغل مناصب العمل الخاصة بهم.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بالاستغناء والنقل، والترقية والتدريب.
- التنسيق بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة.
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس في نجاح العمليات الأخرى من اختيار، تعيين، تدريب وتطوير.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في الحصول على الموارد البشرية المنتجة والمستقرة والفعالة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 23.

² عبد الكريم مغريش، دور استراتيجيات تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص-ص، 24-25.

المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية

إن لكل مؤسسة حاجة وهذه الحاجة تختلف حسب الظروف الخاص بها، إذ نجد أن أي مؤسسة قد تحتاج إلى اليد العاملة في نشاطها فتقوم بإجراء عملية التوظيف والتي بدورها تتنوع حسب الضرورة، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة في توظيف الموارد البشرية.

أولاً: التوظيف على أساس الاختبار

في هذا النوع من التوظيف يتم اختيار أفضل المترشحين في المسابقة على أساس الاختبار من خلال إجراء مسبق، ويكون النجاح في الامتحان هو الفيصل في قرار التعيين في الوظيفة العمومية، فالإدارة تعلن عن حاجتها في تغطية المناصب الشاغرة فتضع بهذا إعلاناً ويكون مرفقاً بالشروط والمواصفات المطلوبة.

وهذا النوع من التوظيف يعتمد بالأساس على خطوتين منظمتين وهما مرحلتان أساسيتان هما "المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومرحلة التحضير للمسابقة" وتبدأ مرحلة المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف السلطة الوصية أو المكلفة بالتعيين وهذا وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 والمتعلق بتحديد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها. ثم من بعد ذلك "يجب تبليغ نسخة من القرار أو المقررة إلى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حسب الحالة في أجل أقصاه خمسة أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعها"¹ وهذا طبقاً للمادة 11 من المرسوم التنفيذي 12-194 كما ورد في نفس المادة السالفة الذكر أنه يجب على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تبدي رأيها في مطابقة القرار أو المقررة المنصوص عليها في أجل أقصاه سبعة أيام عمل. كما أنه تم تحديد مدة إجراء الامتحانات في مدة لا تكون أكثر من أربعة (4) أشهر وهذا ما جاء في المادة 17 من المرسوم 12-194 كما يلي "تجري المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية في أجل أقصاه أربعة (4) أشهر ابتداء من تاريخ الحصول على رأي مطابقة النصوص عليها في المادة 11 أعلاه".²

¹ المرسوم التنفيذي، رقم 12-194، المؤرخ في 25/04/2012، الذي يتضمن كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 2012/05/03.

² المرجع نفسه، المادة 17، ص 11.

ثانياً: التوظيف على أساس الشهادة

ولكون أن أسلوب التوظيف على أساس الشهادة هو نفسه أسلوب التوظيف على أساس الاختبار الذي تم التطرق إليه سابقاً فلا داعي للتطرق إليها، إلا أن هناك فرق جوهري بين الطريقتين يكمن في أن مدة إجراء المسابقة على أساس الشهادة لا يتعدى ثلاثة أشهر.

وعند انتهاء اللجنة التقنية من أعمال، تقوم "بتحرير محضر نهائي للمسابقة الذي يحوي أسماء الناجحين في المسابقة على أساس الشهادة فتقوم الإدارة المعنية أو المؤسسة بإبلاغ الناجحين بغية الالتحاق بها كما تتبع قائمة الناجحين قائمة احتياطية حسب الترتيب المستحق لكل مترشح الذي وصلت إليه المسابقة، فتسلم نسخة منه إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل اقصاه 7 ايام عمل ابتداءً من تاريخ استلامها وبانقضاء هذا الأجل يعتبر الرأي المطابق مكتسباً".¹

ثالثاً: التوظيف على أساس التعاقد

يعتبر التوظيف على أساس التعاقد من الطرق الاستثنائية في عملية التوظيف بشكل عام، وهذا ما جاءت به المادة 20 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 الذي حدد الحالات التي يلجأ فيها إلى هذا النوع من التوظيف كما يلي:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب الشغل".²

المطلب الثالث: نظام الأجور

يعتبر نظام الأجور من المواضيع الهامة في المؤسسة، حيث تلعب الأجور دوراً بارزاً في حياة العاملين والمؤسسة، حيث تساهم في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، لا سيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة.

¹ المرسوم التنفيذي، رقم 12-194، المرجع السابق، المادة 11، ص12.

² الأمر 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 2006/07/16، ص05.

أولاً: مفهوم نظام الأجور

هو نظام يتطلب تخطيط مسبق لكم ونوع الإنتاج ومقاييس جيدة عن حجم الإنتاج لكل وظيفة، وهذا يعتمد على نوع الوظيفة ومدى توفر دراسات حركة ووقت قياسية، ويلعب هذا النظام دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية للموظفين.¹

ثانياً: طرق تحديد الأجور

نظرياً يمكن القول إن الأجر هو مفهوم للكفاءة بأبعادها المختلفة، فلتحديد الأجور لا بد من وجود طرق لذلك، حيث هناك عدة طرق نذكر منها:²

1- **طريقة الترتيب للوظائف:** حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وتحديد مستوى اجر كل فئة.

2- **طريقة التصنيف:** وهي وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة كونها تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

3- **طريقة النقاط المختصرة:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلاً المهارات، والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلاً أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها، وحسب المهارة اللازمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع أجزور مقابل كل مرتبة من الوظائف.

4- **طريقة النقاط المفصلة:** يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر.

المرحلة الثانية: إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر.

المرحلة الثالثة: تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل.

¹ حمزة عليوة، **أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علو التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 15.

² نور الدين شنوفي، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، سند خاص بالتكوين المهني، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 48.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين، وذلك لإيجاد التوليفة المثلى القادرة على تحقيق أكبر مردود للمؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة الأساسية في المؤسسة لأنها تعمل على التعامل مع المورد البشري والمؤسسة، وبالتالي أصبح دورها لا يتوقف فقط على التخطيط وجذب وتحفيز العاملين، بل يتناول أيضا البحث عن الاستراتيجيات الناجحة التي تعزز الالتزام لديهم أثناء قيامهم بالمهام الموكلة إليهم.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل بإدخال طرق جديدة وفعالة للاستثمار في الرأس المال البشري، وهو ما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غاياتها وأهدافها.

ولأن زيادة كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في الرفع من إنتاجية وفعالية المؤسسة، لابد من وجود تحفيزات مادية ومعنوية يمكن أن يستفيد منها المورد البشري، وذلك للرفع من كفاءته وتعزيز التزامه داخل المؤسسة، وهذا ما سيحاول الفصل التالي دراسته.

الفصل الثاني:

عموميات حول استراتيجيات
تحفيز الكفاءات

تمهيد

إن لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا وفعالا في أدائها وتقدمها من عدمه. والمعروف أن الانسان لا يعمل عادة بكل طاقاته وأنه يبذل أحيانا أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، ومن هنا جاء دور الإدارة في رفع كفاءة العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم، وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في ذلك المجال والتي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر.

وهنا نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه. فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفة ومهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى توافر الحوافز والمشجعات التي تقود الفرد إلى التطوير من كفاءته. ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب، اختيار، تطوير وتنمية كفاءات العاملين بها لتمكينهم من قيادة هذه المؤسسات، وذلك باستعمال شتى الاستراتيجيات الحديثة. وللحديث أكثر عن أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحفيز الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية لابد من التطرق إلى ما يلي:

✓ **المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات**

✓ **المبحث الثاني: أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات**

المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

تستعين المؤسسات بالعديد من الأساليب للدفع بالموارد البشري الى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية المؤسسات، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب تحفيز الكفاءات، حيث يلعب دوراً أساسياً ومهماً في التأثير على الفرد داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التحفيز

يحتل المورد البشري مكانة هامة في المؤسسة، باعتباره مورداً نادراً تسعى المؤسسة لتنميته والاستفادة من كفاءة أدائه من خلال تحفيزات تقدمها له المؤسسة، وفيما يلي أهم ما جاء من تعاريف عن التحفيز:

- يمكن تعريف التحفيز على أنه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وإنشاء حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹
- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.²

بناء على ما سبق يمكن أن نقول أن التحفيز هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد.

¹ نبيلة مرمط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص33.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص

المطلب الثاني: تعريف الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، فهو يحتل مكانة أساسية تستخدم في استراتيجية المؤسسة لتسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية، وفيما يلي سنتطرق لها بشكل موجز حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً:

- يعرف الباحثان **دانيال هيلد Daniel Held** و**جان مارك ريس Jean Marc Riss** الكفاءة بأنها "القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المؤسسة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".¹
- أما **أميت Amit** و **شاوماكر Shoemaker** فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة المؤسسة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد.²
- كذلك عرفت حركة المؤسسات الفرنسية **MEDEF** الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".³

مما جاء من التعاريف السابقة يمكن أن نقول ان الكفاءات هي تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول.

المطلب الثالث: تحديد الفرق بين مفهوم الكفاءات، المهارات والمواهب

حتى نتمكن من إظهار فرق بين الكفاءات، المهارات والمواهب لابد أن نشير إلى تعريف المهارات والمواهب.

أولاً: تعريف المهارات

هناك عدة تعاريف للمهارات نذكر منها التعاريف التالية:

¹ الحبيب ثابتي، الجيلاني بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 115.

* **MEDEF Mouvement des entreprises de France** حركة المؤسسات الفرنسية.

³ الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 12.

- هي قدرة الفرد على أداء أنواع من المهام بكفاءة عالية بحيث يقوم الفرد بالمهمة بسرعة عالية وبدقة واثقان مع اقتصاد في الوقت والجهد.
- هي الأداء الأسهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الانسان حركيا وعقليا مع توفير الوقت والجهد والتكاليف.
- هي المهارات الشخصية التي لها علاقة بالطريقة التي تتفاعل بها مع الآخرين، فالمهارات الشخصية تستخدم في مكان العمل أو خارجه، أما المهارات المهنية فهي التي لها علاقة بقدرتنا على أداء أنواع معينة من الأنشطة والمهام في العمل.¹

ثانيا: تعريف المواهب

- تستخدم الموهبة عادة للإشارة إلى القدرات الفنية، والإبداع والقيادة، والمهارات الاجتماعية، والقدرات الرياضية المتميزة، وبالرغم من أن الموهبة في مجال ما من مجال الأداء الإنساني قد لا يرافقها تفوق في القدرات العامة الأخرى. إلا أن ثمة علاقة موجبة قوية جداً بين الموهبة والتفوق لدى نسبة كبيرة من الأفراد.²
- ومنه يمكن القول بأن الكفاءات هي مصطلح إداري متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المؤسسة أو الطاقات التي يمتلكها الفرد، عندما يستخدم أقل كم ممكن من الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة، فالكفاءة هي مجموعة من الخبرات والمهارات التي تجتمع مع بعضها البعض، يتمكن من خلالها الشخص من أداء أو انجاز مهمة أو عمل على أكمل وجه. أما بالنسبة للموهبة فهي فطرية تشمل كلا من الكفاءة والمهارة، وليس كل فرد يستطيع امتلاكها.

¹ Melissa Contreras, **Interpersonnel Skills For Entrepreneurs**, without edition, without country, 1st edition, 2013,p 10, A vailable at site www.bookboon.com.

² <http://www.angelfire.com/scifi/alamal/excellence/excellence002.htm> تم الاطلاع عليه يوم 2017/05/05 على الساعة 23:54 .

المبحث الثاني: أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الكفاءة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها.

المطلب الأول: استراتيجية التمكين

تعتبر استراتيجية التمكين إحدى الاستراتيجيات المتبعة في تحفيز الكفاءات لما لها من خصائص ومميزات.

أولاً: تعريف استراتيجية التمكين

هناك تعريف كثيرة ومتنوعة للتمكين، والتي نذكر منها ما يلي:

- عرف كراجوسكي **Krajewski** وآخرون أن التمكين يعتبر مدخلا للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات الى المستويات الدنيا لاسيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل.¹
 - وعرف أفندي التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.²
 - كما عرف شاكليثور **Shackletor** التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.³
- انطلاقاً مما سبق من التعريفات، يمكن القول أن التمكين هو احدا المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، وإعطاءهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها.

ثانياً: خصائص استراتيجية التمكين

توجد عدة خصائص لاستراتيجية التمكين أشار إليها كابير **Kabeer** منها ما يأتي:⁴

- 1- يعتبر فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

¹ إحصان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 446.

² عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 22.

³ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص-ص، 303 - 304.

⁴ عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص 29.

- 2- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وبيئتهم الاجتماعية.
- 3- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم.
- 4- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية.

ثالثا: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

أشار كريفين Criffin الى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يلي:¹

- 1- صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
- 2- إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- 3- نبذ الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- 4- إعتقاد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
- 5- إلتزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة بالمشاركة

المشاركة في مؤسسة ما، هو أداة تحفيزية في يد المسيرين، وهو أن يكون للعاملين رأي في اتخاذ القرارات، أو أي شيء يخص المؤسسة.

أولا: تعريف استراتيجية الإدارة بالمشاركة

لقد اختلف مفهوم المشاركة لدى الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي أهم ما جاء حول المشاركة:²

- المشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها، بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.
- في رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة.

نستطيع القول من خلال التعريفين السابقين أن أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أسلوب من أساليب تسيير المؤسسة قوامها ديمقراطية الحياة في المؤسسة، ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل، فميزة هذه الأداة أنها ليست آنية تظهر عند الحاجة مثل باقي أدوات التحفيز بل هي دائمة ومستمرة ومتجددة.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99.

² محمد حسين الزفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، النسخة العربية، كلية الإدارة، بريطانيا، 2009، ص 13.

ثانيا: أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالمشاركة

هناك عدة أسباب تجعل إدارة الموارد البشرية تعمل باستراتيجية الإدارة بالمشاركة، وذلك لأهمية هذه الاستراتيجية ومردودها على المؤسسة أو الكفاءة. وفيما يلي سنحاول الإلمام بأهمية استراتيجية الإدارة بالمشاركة:¹

- 1- ترتبط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- 2- أنسنة محيط العمل ودفن العامل إلى تحقيق ذاته من خلال عمله.
- 3- التشجيع على التعلم والمبادرة والابداع والاندماج في ثقافة المؤسسة.
- 4- تشعير العامل بالانتماء في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته.
- 5- يصبح العمل في ظلها وسيلة للتعبير والتنمية الشخصية.
- 6- تسمح ببناء علاقات عمل قوامها النقاش والحوار والتفاوض، ويتم ذلك بكل حرية.
- 7- ماهي إلا وسيلة لتنشيط وتسيير التغيير بطريقة اقتصادية أكثر ومقبولة أكثر مقارنة بالوسائل الأخرى.

ثالثا: متطلبات تطبيق استراتيجية الإدارة بالمشاركة

يتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب لتبادل الكفاءات وتشاركتهم فيما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات، للمساهمة في تطوير المؤسسة. من بين هذه العناصر يمكن التركيز على أربعة منها وهي:²

- 1- الاتصال: يعرف ويليام سكوت **Scott** الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة للتوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. وساهم الاتصال في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يوفر المعارف الضرورية لجعل العامل على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، وبالتالي يرتبط نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة بفتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية بحيث تكون مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي.

¹ ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، سالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، 2014، ص65.

² سناء طباحي، وسيلة بن ساهل، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس عشر، 2014، ص، ص، 375، 358، 359.

2- **التدريب:** يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة الى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، ليصبح قادرا على ملاحظة وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. وبالتالي فتدريب العاملين في إطار الإدارة بالمشاركة يجعلهم في عملية تعلم مستمر وتطوير دائم لمعارفهم.

3- **نظام التحفيز:** إن تنوع النظام التحفيزي للعاملين يجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، فترتفع قابليتهم على العمل والتنافس لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، ويزيد استعدادهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتعزيز العمل الجماعي.

4- **النمط القيادي الديمقراطي:** تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، تمكين العاملين وتوفير الثقة. فثقافة المشاركة توحد قيم ومعتقدات العاملين التي تشجع العمل ضمن الفريق، وتؤكد على ضرورة تعاون ومشاركة العاملين، لتساهم في توليد المعرفة لديهم. هذه العناصر تضيف على الدارة بالمشاركة بعدا استراتيجيا إذ تجعل منها أسلوبا يرقى بمكانة المؤسسة ويضمن تميزها من خلال اهتمامها بأهم مواردها الاستراتيجية وهي المعرفة.

المطلب الثالث: استراتيجية الإدارة بالأهداف

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للمؤسسة.

أولا: تعريف الإدارة بالأهداف

هناك عدة تعاريف للإدارة بالأهداف سيتم الاعتماد على التعريفين التاليين:¹

- هي عملية تتعرف بموجبها المديرون ورؤسائهم على الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية، واستخدام المعايير الموضوعية كدليل للعمل وقياس النتائج.
- كذلك تعرف بأنها عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المؤسسة، بواسطة المرؤوسين، ورؤسائهم، الذين يلتزمون في تحديد الأهداف والاتفاق عليها، ووضع خطة زمنية لبلوغها، مع قياس التقدم والنتائج المحصلة طبقا للمعايير الموضوعية.

¹ سلسلة التميز الإداري، الإدارة بالأهداف، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 1991، ص15.

من خلال ما سبق من التعريفين نستطيع القول ان الإدارة بالأهداف هي فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج، وذلك من خلال الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المؤسسة.

ثانياً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

فيما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف:

- 1- **تحديد الأدوار والمهام:** يتم هنا وضع إطار تفصيلي وبشكل محدد للأدوار والمهام التي تقوم بها المؤسسة.
- 2- **تحديد مجالات النتائج الرئيسية:** وهي تلك المجالات التي يجب أن يستثمر المدير أو المسؤول فيها وقته وجهده وطاقته.
- 3- **وضع مؤشرات الأداء:** المؤشر هو عامل أو نسبة أو معدل، يمكن من خلاله الحكم على درجة فاعلية الأداء.
- 4- **الاتفاق على الأهداف:** وهو النتيجة المراد الوصول إليها.
- 5- **تصميم خطة العمل:** بعد ان تم تحديد الأهداف المراد بلوغها يضع الرئيس والمرؤوس خطة العمل.
- 6- **المراجعة وتقويم الأداء:** وهي تحديد نقاط المراجعة الدورية كحسن سير الخطة وسلامتها، ووضع الموارد في الأغراض المخصصة لها، كذلك التأكد من عدم وجود مشكلات أو عقبات جذرية.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن القول أنه يوجد العديد من الأساليب تستعملها إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءات العاملين في المؤسسة، فإدارة الكفاءات تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورة ملحة كون أن تحقيق الأهداف مرتبط بالكفاءات التي تحوزها المؤسسات، ومنه فالأمر مرتبط بمدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية.

وكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، بالإضافة إلى انتماء المورد البشري للمؤسسة لا بد من إيجاد بيئة له، يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات والكفاءات والمواهب الخاصة به، وذلك باتباع عدة استراتيجيات كاستراتيجية التمكين، استراتيجية الإدارة بالمشاركة واستراتيجية الإدارة بالأهداف، وبالتالي زيادة كفاءة المورد البشري وتحقيق لأهداف المؤسسة.

وبما أن زيادة أداء وفاعلية المؤسسة مرتبط بمستوى الكفاءات بها، فقد أصبح الالتزام الوظيفي السمة الأساسية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت سياسة إدارة الموارد البشرية تصمم على أساس تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة من خلال رفع كفاءاتهم، وتحليل مفهوم الالتزام الوظيفي سيخصص الفصل الموالي للتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة به.

الفصل الثالث:

التأصيل المفاهيمي للالتزام الوظيفي

تمهيد

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المؤسسات بشكل خاص، فقد تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم الالتزام الوظيفي من عدة جوانب، لأنه يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ولتحسين أداء المؤسسة لابد من تطوير كفاءة العاملين بها، فالالتزام العامل يعني طبيعة الصلة التي تربطه بمؤسسته مما يساهم في تعزيز ثقة الإدارة فيه، وتطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وللوقوف أكثر على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

✓ **المبحث الأول: الأخلاقيات المهنية**

✓ **المبحث الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي**

المبحث الأول: الأخلاقيات المهنية

من الواضح ان الانسان لا يولد ولديه اخلاقيات مهنية بل يكتسبها من عدة مصادر أهمها المؤسسة التي يعمل فيها والتي لها دستور اخلاقي للمهنة وعليه الالتزام بينوده، حيث تعتبر أخلاقيات المهنة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات العمومية والخاصة، وذلك لدورها في إرساء بيئات عمل أخلاقية، فالخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية تتطلب أعلى المعايير الاحترافية والنزاهة والكفاءة.

المطلب الأول: تعريف الأخلاقيات المهنية

لابد أن نشير الى أن الاخلاقيات المهنية هي مجموعة من الصفات الحسنة التي لابد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل، حيث في التعاريف التالية سنحاول تسليط الضوء على اهم ما قيل عن أخلاقيات المهنة:

- 1- يمكن تعريف اخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا.¹
- 2- هي مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو حق وعدل في نظرهم وما يعتبرونه أساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة تتراوح بين عدم الرضى وبم المقاطعة والعقوبات المادية.²
- 3- يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير. التي تعتبر أساس السلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.³

¹ أسامة محمد خليل الزيتاني، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 14.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2015، ص 20.

انطلاقاً مما سبق من تعريفات نستطيع القول أن أخلاقيات المهنة هي فئة فرعية من منظومة الأخلاق بصفة عامة، والممارس لمهنة معينة يواجه أنواعاً خاصة من المشكلات ذات الطبيعة الأخلاقية، يتعين عليه أن يتعلم كيف يواجهها بشكل منهجي، ولا يعينه بالضرورة تدريبه ومعرفته بالمنظومة الأخلاقية للأشخاص العاديين على مواجهة مثل هذه المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها.

المطلب الثاني: أهمية الأخلاقيات المهنية

لتنمية وتطوير أي مؤسسة وأي مجتمع لابد من الاهتمام بأخلاقيات المهنة لما له من أهمية بالغة، فكما لا تستقيم الحياة بدون أخلاق ولا عمل فإن هذا العمل لا يستقيم ولا يثمر الثمرة المرجوة منه بدون أخلاق تحكم مساره، حيث هناك أهمية بالغة للأخلاق المهنية نذكر منها:¹

- 1- يسهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمرة جهده أو يلقي جزاء تقصيره، وتسد الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً وتوجه الموارد لما هو أنفع، كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق.
- 2- يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والاسناد وتوزيع الثروة... الخ.
- 3- يخلق البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- 4- يزيد ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمؤسسة والمجتمع ويقل القلق والتوتر بين الأفراد.
- 5- يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم تقل والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية.

¹ حسين سالم، مدونة الأخلاقيات المهنية، محاضرة تم إلقاؤها على الطلبة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2015-2016.

المطلب الثالث: أساليب ترسيخ الأخلاقيات المهنية

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بالأخلاقيات المهنية فإن إدارة المؤسسة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بالأخلاقيات المهنية، ومنهم من لا يكثر بها. وفيما يلي أهم الوسائل المستعملة لترسيخ الأخلاقيات المهنية:¹

أولاً: تنمية الرقابة الذاتية

يجب على كل فرد في المؤسسة أن يراقب نفسه دون أن يحتاج لرقابة المرؤوسين، حيث يجب مراعاة مصلحة المؤسسة قبل المصلحة الشخصية.

ثانياً: وضع الأنظمة الدقيقة لمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويجب وضع لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

ثالثاً: القدوة الحسنة

لابد أن يكون المسؤول هو القدوة الحسنة للمرؤوسين، فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو ملتزم بأخلاق المهنة، وجب عليهم إتباعه. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: قَدْ وُلِّيْتُ عَلَيْكُمْ وَاسْتُبِحِرْكُمْ، فَإِنْ أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَقَوِّمُونِي.

رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات المهنة.

خامساً: محاسبة المسؤولين والعاملين

فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

سادساً: التقييم المستمر للعاملين

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأة على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطنيهم ابداعهم.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص-ص: 66-67.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي

يعتبر الالتزام الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث نتيجة تطور الفكر الإداري، حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومما لا شك فيه حاجة المؤسسات العمومية الى دراسة الالتزام الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الالتزام الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الالتزام الوظيفي لابد بأن نشير الى مصطلح الالتزام، حيث تعرض للعديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته، وفيما يلي أهم التعريفات التي تعرض لها مصطلح الالتزام:

أكدت باربرا **Barbara** على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير هذا المفهوم الى "الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي".¹

ويشير اليه **ستيرز Steers** على كونه " القوة النسبية لدرجة توحد واستغراق الفرد في تنظيم معين".²

بعد ما تمت الإشارة الى بعض تعاريف مصطلح الالتزام سنحاول فيما يلي ادراج بعض التعاريف التي تخص الالتزام الوظيفي:

يعد **بورتر Porter** وزملاؤه من أمثال **ستيرز Steers** و**ماودي Mowday** من أبرز الباحثين لظاهرة الالتزام الوظيفي عبر سلسلة من البحوث، إذ عرفوا الالتزام الوظيفي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج افراد في مؤسسة معينة.³

كما عرفه **اوريال Oriol** بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.⁴

¹ محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 10.

² المرجع نفسه، ص 10.

³ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 111.

⁴ صبرينة سليبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، منكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015، ص 51.

أكد موداي **Mowday** و ستيرز **Steers** بأن الالتزام الوظيفي هو ايمان قوي بأهداف المؤسسة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية بالبقاء في المؤسسة.¹

من خلال المنطلقات السابقة نستطيع القول أن الالتزام الوظيفي هو ذلك الشعور المتولد لدى الفرد من درجة ارتباطه بالوظيفة، وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها مهما كانت المغريات الخارجية، وبذله اقصى جهوده لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي

حظي موضوع الالتزام الوظيفي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره. فللالتزام الوظيفي أهمية بالغة داخل المؤسسة للحد من بعض المشاكل داخلها.

وفيما يلي بعضا من أهمية الالتزام الوظيفي:²

- ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية داخل المؤسسة خاصة ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.
- يمثل الالتزام الوظيفي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- أيضا يعتبر التزام الافراد لمؤسساتهم عاملا هاما في نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته الى سلوك إيجابي يدفع المؤسسة الى التقدم والبقاء.

كذلك أهمية الالتزام الوظيفي تتجلى في ضغوط سوق العمل على المؤسسات التي أصبحت تتنافس على استقطاب والاحتفاظ بالأفراد الجيدين في مجالات العمل المختلفة. ولتوضيح أهمية الالتزام الوظيفي

¹ صبرينة سليني، المرجع السابق، ص51.

² ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص55.

وتأثيره على سلوك العاملين داخل مؤسسات الاعمال سنستعرض علاقاته مع ثلاث متغيرات هي دوران العمل والغياب والأداء فيما يلي:¹

1- علاقة الالتزام بدوران العمل والغياب: تعد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من دوران العمل والغياب من أكثر المجالات التي أشبعت دراسات وبحوث، وان الغالبية العظمى منها أعطت نتائج تكاد تكون ثابتة وهي وجود علاقة عكسية بينهما، أي كلما زاد مستوى الالتزام لدى الأفراد انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم، ويوصف الالتزام الوظيفي كونه من المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بدوران العمل والغياب.

2- العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء: على الرغم من الانتشار الواسع لتكنولوجيا الإنتاج وأنظمة المعلومات، فان المؤسسات لازالت تحتاج الى أساليب أخرى للحصول على أداء أعلى عبر التأكيد على استخدام الموارد البشرية واستثمار التزامهم وموالبهم، حيث تدل بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الوظيفي والأداء.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي

للالتزام الوظيفي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، ويمكن الإشارة إلى نوعين منها فيما يلي:

أولاً: الالتزام العاطفي

- 1- **الالتزام الاتجاهي:** حدد ستاو وسيلانيك الالتزام الاتجاهي بأنه العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.²
- 2- **الالتزام الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به مثل ما جاء به ماير والين وسميث بأنه إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.³

¹ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، المرجع السابق، ص 127.

² خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 37.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 35.

3- الالتزام المؤثر: وهو ما جاء به كل من ماير والين وسميث بأن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.¹

ثانياً: الالتزام الاستمراري

1- الالتزام السلوكي: والمقصود به هو مثلما جاء به ستاو وسيلانيك بأنه العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق. فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.²

2- الالتزام المستمر: قال فيه كل من ماير والين وسميث بأنه درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ويأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي.³

من البعدين اللذان تم ذكرهما سلفاً يتضح لنا تعدد أنواع أبعاد الالتزام الوظيفي والتي تشير إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهدافه وقيمه، متأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها، بأدلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها.

¹ محمد بن غالب العوفي، المرجع سابق، ص 35.

² خالد محمد أحمد الوزان، المرجع سابق، ص 38.

³ محمد بن غالب العوفي، المرجع سابق، ص 36.

خلاصة الفصل الثالث

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتقدم للمؤسسات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام الوظيفي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها.

إن تحقيق التزام العاملين من خلال زيادة كفاءتهم هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له أثر إيجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسيخها لدى الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على الالتزام العاطفي من خلال القيم الإيجابية كالتركيز على أخلاقيات العامل ونشر روح التقدير والاحترام بين العاملين والإدارة، ومنح العاملين فرصاً لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، وهذا للحصول على التزام عاطفي للعاملين.

إن الالتزام الوظيفي هو نتاج كل الجهود والأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال ما تملكه من استراتيجيات تحفيزية، حيث سيتم من هذا المنطلق معرفة أثر الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة خدمية على التزام العاملين بها سواء من الناحية العاطفية أو المستمرة وذلك من خلال فصل الدراسة الميدانية التالي.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي
إسعد حساني بني مسوس

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى استراتيجيات تحفيز الكفاءات والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تبين أن هناك عدة استراتيجيات لتعزيز التزام العاملين من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسات، وبغية التعرف على أثر هذه الاستراتيجيات على تعزيز التزام العاملين في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري على الواقع العملي داخل المستشفى.

ولإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع عينة الدراسة وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، والتعريف بمتغيرات الدراسة وكذا الطريقة والأدوات المتبعة، كما سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

لذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

قبل البدء في عرض وتحليل المعلومات المرتبطة باستراتيجيات التحفيز داخل المستشفى الجامعي إيسعد حساني ببني مسوس، وجدنا من المهم التعريف بالمستشفى والتطرق للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية مع اظهار مصادر البيانات وكذا بناء الاستبيان ومعالجته.

المطلب الأول: التعريف بالمستشفى الجامعي إيسعد حساني ببني مسوس¹

المستشفى الجامعي إيسعد حساني ببني مسوس هو مستشفى تابع مباشرة لوزارة الصحة تقوم بتقديم خدمات صحية، حيث تعتبر الهرم الأعلى بين المستشفيات لدى الوزارة من حيث التخصصات باعتبارها مركز استشفائي، وتهتم بالرعاية الصحية المتخصصة للمرضى وتكوين الطلبة سواء الأطباء، الشبه الطبيين، المتربصين أو المتخصصين. كما تهتم أيضا بإجراء البحوث العلمية والفحوص والاستكشافات في الميدان الطبي، تحتوي على 80% من التخصصات الطبية ماعدا بعض التخصصات الأخرى مثل الحروق والعظام حيث توجد في مستشفيات خاصة بها. يقوم بتسييره طاقم إداري متكون من المدير العام الذي يعين من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من الوزير وتعلن في الجريدة الرسمية، ومدراء المصالح التي يقوم الوزير بتعيينها باقتراح من المدير العام.*

تحتوي المستشفى على عدد كبير من العمال أي 3309 عامل تنقسم ما بين:

أولاً: الطاقم الإداري

يتكون الطاقم الإداري من 420 إداري تنقسم ما بين الإدارة العامة والإدارات الخاصة بكل مصلحة.

ثانياً: الطاقم الطبي

1- طاقم طبي ذو مستوى عالي

يتكون الطاقم الطبي ذو مستوى أعلى من أطباء مقيمين، ممارس أخصائي مساعد، أستاذ مساعد، أستاذ محاضر ب (بروفيسور)، أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر أستاذ رئيس مصلحة.

2- الطب العام

يتكون طاقم الطب العام من طبيب عام، طبيب عام رئيسي، طبيب عام رئيس، صيدلي عام، صيدلي عام رئيسي، صيدلي عام رئيس، صيدلي ممارس متخصص.

¹ كل المعلومات حول المستشفى من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة.
* الهيكل التنظيمي موجود في الملحق رقم (04).

3- علم النفس

ينقسم طاقم علم النفس إلى نفساني عيادي للصحة العمومية، نفساني عيادي للصحة العمومية رئيسي، نفساني عيادي للصحة العمومية رئيس.

4- شبه الطبي

ينقسم الطاقم الشبه الطبي إلى ممرض للصحة العمومية، ممرض متخصص، ممرض ممتاز، ممرض مخبري، مساعد ممرض، مساعد ممرض رئيسي.

ثالثا: المهنيون

أما العدد الباقي من العمال فينقسم ما بين عمال الأمن، النظافة والورشات... الخ.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي

يتناول هذا المطلب أيضا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

أولا: المنهج العلمي المعتمد

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، ونظرا لطبيعة الدراسة في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر منهج من المناهج العلمية للدراسة، حيث يعتمد على جمع المعلومات والبيانات الإحصائية وتبويبها في شكل جداول ومن ثم القيام بتحليل هذه النتائج قصد إيجاد الأثر بين متغيرات الدراسة، كما أن موضوع بحثتنا يدور حول أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، نظرا لكبر العدد وقلة الوقت، في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل.

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية في هذه الدراسة 100 عامل من مجموع 3309 عامل. وتم توزيع 100 استمارة على مجتمع الدراسة شملت إطارات جميع المديریات والمصالح، وكذا بعض الأطباء الكبار، طلبية أطباء وبعض الممرضين. وقد تم تحديدهم بالتعاون مع مدير الموارد البشرية والأمين العام للمستشفى، هذا وقد تمكنا من استرجاع 79 استمارة فقط نظرا لاستبعاد 23 منها للأسباب التالية:

- 7 عمال لم يقوموا بالإجابة عن أحد المحاور.
- 9 عمال لم يقوموا بالإجابة كليا عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.
- 5 عمال كانت هناك ظروف قاهرة منعتهم من الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة في جميع اجزاءها فقد تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات والمعلومات.

أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

تم الاعتماد على هذه المصادر للإلمام أكثر بالموضوع، ومحاولة الإحاطة الجانب النظري، من خلال الاطلاع على ادبيات الدراسة مثل الكتب، والمنشورات والدوريات، والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

بالإضافة إلى أداة الاستبيان فقد تم الاعتماد أيضا على أداتي الملاحظة والمقابلة مع مدير الموارد البشرية* لدعم الجانب الميداني للدراسة، وكذا الحصول على معلومات تقييم الأفراد، حيث تم التعرف على طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية، وكيفية سير عملها إلى غاية ترقية العامل، أما استعمال أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات معتمدين في ذلك على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويشمل على خطاب موجه للمستجوبين للتعريف بالموضوع، وتشجيعهم على الإجابة بموضوعية.
- الجزء الثاني: ويشمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والفئة المستهدفة.

* الأسئلة المستعملة في المقابلة موجودة في الملحق رقم (05).

▪ الجزء الثالث: وقد اشتمل على عبارات من نوع اختيار بواقع 3 أجوبة لكل عبارة، وذلك بهدف إظهار أثر المتغير المستقل وهو استراتيجيات تحفيز الكفاءات على المتغير التابع الالتزام الوظيفي، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين على النحو التالي:

- محور لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات

- محور للالتزام الوظيفي

المطلب الرابع: بناء الاستبانة ومعالجتها احصائيا

لبناء الاستبيان ومعالجته لابد أن نوضح بعض جوانب الدراسة المتمثلة في جمع المعلومات وصدقها، وكذا الأدوات المستعملة في ذلك، وكل هذا سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، الملاحظة والمقابلة، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت بعضاً من استراتيجيات تحفيز الكفاءات التي تساعد على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببنني مسوس، حيث تم تحريرها باللغتين العربية والفرنسية.*

بداية الاستبيان كانت في تحديد المحاور، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصلة من خلال المقابلات والملاحظات التي تمت، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، تضم عبارات تحث المستجوبين على التعاون والتجاوب مع الاستبيان، وكذا بعض عبارات الشكر. في حين تتمثل محاور وأبعاد الاستبيان في التالي:

▪ **المحور الأول:** البيانات الشخصية

▪ **المحور الثاني:** استراتيجيات تحفيز الكفاءات

▪ **المحور الثالث:** الالتزام الوظيفي

أما تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات فقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الثلاثي كما هو ممثل في الجدول التالي:

* الاستبيان باللغة العربية والفرنسية موجود بالملحق رقم (02) والملحق رقم (03).

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	(1)	(2)	(3)

المصدر: من اعداد الطالب.

ومحاور الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): المحاور المكونة للاستبانة

المحور الأول			
البعد	استراتيجية التمكين	استراتيجية الإدارة بالمشاركة	استراتيجية الإدارة بالأهداف
عدد الفقرات	7	7	6
عدد فقرات المحور	20		
المحور الثاني			
البعد	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	
عدد الفقرات	10	10	
عدد فقرات المحور	20		
فقرات الاستبانة ككل	40		

المصدر: من اعداد الطالب.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبانة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** الاصدار رقم 22، فبعد ترميز البيانات وادخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الدراسة
- المتوسط الحسابي لعرض اتجاهات الأفراد
- الانحراف المعياري
- اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سمير نوف **Kolmogorov-Smirnov**
- على اختبار مان ويتني **Mann-Whitney** لاختبار عينتين مستقلتين.

▪ اختبار كرسكال واليس **kruskal-wallis H** لاختبار أكثر من عينتين مستقلتين.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1- اختبار صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من أن الاستبانة تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في المجال، وكذا في المنهجية.* وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصياغة اللغوية لل فقرات، مدى وضوحها، ومدى ملاءمتها للبعد أو المحور، تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتصويباتهم، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

2- ثبات أداة الدراسة

لقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية من خلال معامل ألفا-كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

الترتيب	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	استراتيجيات تحفيز الكفاءات	20	0.938
1-1	بعد استراتيجية التمكين	7	0.829
2-1	بعد استراتيجية الإدارة بالمشاركة	7	0.859
3-1	بعد استراتيجية الإدارة بالأهداف	6	0.831
2	الالتزام الوظيفي	20	0.922
1-2	بعد الالتزام العاطفي	10	0.910
2-2	بعد الالتزام الاستمراري	10	0.823
	الاستبانة ككل	40	0.958

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.958)، ما يعني أن الأداء على قدر عال من الثبات، وبعد التأكد من صدق الاختبار وثباته يمكن الوثوق في تطبيقه في جميع بيانات الدراسة.

* قائمة المحكمين موجودة في الملحق (01).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف التعرف على مختلف الاتجاهات العامة لمختلف محاور وأبعاد الدراسة وتفسيرها، ووجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، لهذا يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والفئة المستهدفة.

1- التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (04): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
36.7	29	ذكر
63.3	50	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 63.3% من الإناث يمثلن جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الذكور 36.7% من عينة الدراسة، ويرجع السبب في اعتقادنا لوجود المرأة بكثرة إلى عدة أسباب منها توجه المرأة الجزائرية إلى الاندماج في عالم الشغل، وسياسة التوظيف المتبناة من طرف المستشفى التي تعطي أهمية للعنصر النسوي.

2- التوزيع حسب السن:

الجدول رقم (05): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
12.7	10	أقل من 25
38	30	من 26 الى 35
19	15	من 36 الى 45
27.8	22	من 46 الى 55
2.5	2	أكثر من 55
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (05) يمكن القول بأن المستشفى تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون 38 % من عمال المؤسسة.

3- التوزيع حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (06): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	العدد	الحالة العائلية
69.6	55	متزوج (ة)
30.4	24	أعزب (ة)
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من التحليل السابق في الجدول رقم (06) أن نسبة الأشخاص المستهدفين أكثرهم متزوجين، في اعتقادنا أن هذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى الى العمل وتحقيق احتياجاتهم واشباع مختلف رغباتهم ومدى رضاهم عن الوظيفة الموجهة لهم الذي يحقق مستوى عال من الأداء.

4- التوزيع حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
10.1	8	ثانوي
78.5	62	جامعي
11.4	9	آخر
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ما سبق من تحليل في الجدول رقم (07) يلاحظ أن غالبية العاملين في هذا المستشفى ذوو مستوى تعليمي جامعي، وذلك لأن المستشفى جامعي يقوم بتدريس وتكوين الطلبة الجامعيين.

5- التوزيع حسب الفئة المستهدفة:

الجدول رقم (08): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب الفئة المستهدفة

النسبة المئوية	العدد	الفئة المستهدفة
39.2	31	الطاقم الطبي
60.8	48	الطاقم الإداري
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من خلال الجدول رقم (08) من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف إدارية، وهذا لا يعني أن المستشفى توظف غالبية العاملين في المناصب الإدارية، لكن عينة الدراسة كانت جليها متمثلة في الطاقم الإداري.

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل اليها احصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبانة الدراسة والتي ستساهم في معالجة اشكالية الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على استجابات الافراد وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والابعاد، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس ($3-1=2$)، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الاخير على طول الخلية الصحيحة أي ($3-1/3=0.67$)، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ($1+0.67=1.67$)، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	[1.00 - 1.67]
متوسطة	[1.68 - 2.35]
مرتفعة	[2.36 - 3.00]

المصدر: من اعداد الطالب

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور استراتيجيات تحفيز الكفاءات

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق باستراتيجية التمكين

الجدول رقم(10): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية التمكين

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق				
01	تمنحني إدارة المستشفى المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي	39	17	23	2.2	0.868	7	متوسطة
02	تفوضني إدارة المستشفى سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	42	19	18	2.3	0.822	5	متوسطة
03	أفضل الرقابة الذاتية على الرقابة المباشرة	60	12	7	2.67	0.635	1	مرتفعة
04	تسمح لي إدارة المستشفى بمواصلة التكوين في إطار تحسين المستوى	49	16	14	2.44	0.780	3	مرتفعة
05	ثثق إدارة المستشفى في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	55	21	3	2.66	0.552	2	مرتفعة
06	توفر لي إدارة المستشفى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة	36	23	20	2.20	0.822	6	متوسطة
07	يمكنني أن أصل إلى أصحاب القرار وأشرح مواقفي دون صعوبة	48	11	20	2.35	0.863	4	متوسطة
المجموع	-	-	-	-	2.17	0.587	-	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية تفوق المتوسط الحسابي النظري (02)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول العبارتين (03) و(05) ذات المتوسطين الحسابيين (2.67) و (2.66) وبانحراف معياري (0.635) و(0.522) على التوالي، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة، ما يعني هذا أن غالبية العاملين بالمستشفى يفضلون العمل بدون رقابة مباشرة وأن الإدارة تعطي ثقتها في عمالها أثناء تأديتهم مهامهم، تليها العبارات (05)، (04)، (07)، (02)، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (2.66)، (2.44)، (2.35)، (2.3)، على التوالي، وبانحراف معياري (0.522)، (0.780)، (0.836)، (0.822)، مما يدل على أن المستشفى قامت بإدخال أساليب وطرق جديدة لتمكين العاملين أكثر أثناء أداء مهامهم، أما بالنسبة للعبارتين (06) و (01) اللتان

تحتل (2.20)، (2.20) كمتوسط معياري، و(0.822)، (0868) كانحراف معياري، وهذا راجع لإدارة المستشفى التي تعطي تعاليم لبعض العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة اليهم فقط.

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق باستراتيجية الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم(11): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية الإدارة بالمشاركة

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق				
01	تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين	43	15	21	2.28	0.861	4	متوسطة
02	يسمح لي نظام العمل في المستشفى بالمشاركة في اتخاذ القرارات	38	19	22	2.20	0.853	5	متوسطة
03	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار آرائي ومقترحاتي	36	23	20	2.20	0.822	6	متوسطة
04	تلتزم إدارة المستشفى بتكوين العاملين	50	19	10	2.51	0.714	2	مرتفعة
05	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	33	17	29	2.05	0.890	7	متوسطة
06	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المستشفى	44	15	20	2.30	0.853	3	متوسطة
07	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	54	16	09	2.57	0.692	1	مرتفعة
المجموع	-	-	-	-	2.02	0.628	-	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (11) نلاحظ مقارنة المتوسطات الحسابية مع بعضها ما عدا العبارات (07) و (04)، التي تتميز بارتفاع في المتوسط الحسابي وذلك لسياسة المستشفى في تكوين العاملين هناك، والتي تقوم على شروط حتى ييسن للعامل الاستعادة منها لعل جل المستبانيين تتوفر فيهم هذه الشروط، كذلك المعايير الموضوعية لنظام الترقية. بينما العبارة (05) التي تملك أقل متوسط حسابي بين الفقرات تعود أسبابها لعدم رضا أغلب العاملين بالمستشفى على الرواتب المتحصل عليها، إذ يعتبرون أنهم يبذلون جهوداً أكبر من الراتب وملحقاته.

3- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق باستراتيجية الإدارة بالأهداف

الجدول رقم(12): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد استراتيجية الإدارة بالأهداف

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الموافقة			العبارة	رقم العبارة
				موافق	محايد	غير موافق		
مرتفعة	4	0.728	2.43	45	23	11	تعمل إدارة المستشفى على تحقيق الأهداف المخطط لها	01
متوسطة	5	0.873	2.14	36	18	25	تشركني إدارة المستشفى في تحديد الأهداف	02
متوسطة	6	0.912	1.96	31	14	34	يحفزني المستشفى ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	03
مرتفعة	1	0.540	2.80	68	6	5	ألتزم وأشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إلي	04
مرتفعة	2	0.728	2.57	56	12	11	تتابع إدارة المستشفى وتقيم أدائي للمهام الموكلة إلي	05
مرتفعة	3	0.749	2.51	52	15	12	تحرص إدارة المستشفى على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لها	06
متوسطة	-	0.599	2.15	-	-	-	-	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ما سبق من معطيات في الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المتوسطات الحسابية للعبارات مرتفعة نوعا ما، وهذا ما يدل على أن سياسة المستشفى في تطبيق استراتيجية الإدارة بالأهداف عائدة بالإيجاب على مردود العاملين، وكذا إدارة حرص المستشفى على الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا. أما بالنسبة للعبارة رقم (03) التي تملك أقل متوسط حسابي فنلاحظ أن جل العينة المدروسة غير لا تستفيد من بعض التحفيزات المادية وذلك لأن المستشفى يقوم بتقديم التحفيزات المادية لبعض العاملين فقط وبشروط موضوعة، في حين العبارة (02) تملك متوسط حسابي (2.14) وذلك لأن إدارة المستشفى تعقد مجالس إدارية ومجالس علمية دورية، فبالنسبة للمجلس الإداري فيحضره ممثل عن الإداريين، ممثل عن الأطباء، ممثل عن الممرضين، وكل ممثل عن أي فئة داخل المستشفى، يتم النقاش عن الميزانية وعن بعض المشاكل وكيفية إيجاد حلول لها. أما المجلس العلمي فيقوم بحضور مجموعة من الأطباء فقط مع الطلبة يقوم كل منهم بإدلاء تقرير على مرضاه وإعطاء بعض الاقتراحات لكيفية العلاج، من جهته يقوم الطبيب الأستاذ بتقييم الطالب وإعطاءه الموافقة إن كان على صواب أو التصحيح له إن كان على خطأ.

ثانياً: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الالتزام الوظيفي

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالالتزام العاطفي

الجدول رقم(13): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق				
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذا المستشفى	44	24	10	2.44	0.713	3	مرتفعة
02	يمكنني الحصول على مكاسب كثيرة عند الشعور بالانتماء للمستشفى	41	21	17	2.30	0.806	9	متوسطة
03	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المستشفى	47	15	17	2.38	0.821	5	مرتفعة
04	أشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للآخرين عن المستشفى الذي اعمل فيه	43	20	16	2.34	0.799	6	متوسطة
05	هناك توافق بين قيمي وقيم المستشفى الذي اعمل فيه	46	20	13	2.42	0.761	4	مرتفعة
06	اعتبر مشاكل المستشفى كمشاكل الشخصية	43	19	17	2.33	0.812	8	متوسطة
07	يستحق المستشفى الذي اعمل فيه الإخلاص في العمل	57	17	5	2.66	0.597	2	مرتفعة
08	أقبل بأي وظيفة أكلف بها في المستشفى مقابل الاستمرار بالعمل فيه	37	27	15	2.28	0.767	10	متوسطة
09	ارغب بأن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة مقارنة بقدراتي للمساهمة في نجاح المستشفى	61	12	6	2.70	0.607	1	مرتفعة
10	اشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذا المستشفى	39	28	12	2.34	0.732	7	متوسطة
المجموع	-	-	-	-	2.12	0.624	-	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الممثلة أعلاه نجد على الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية للعبارات متوافقة ما بين المتوسط والمرتفع، ما يدل على رضا العاملين بالمستشفى ومدى مساهمتهم على نجاحه والرقى به، وكذلك شعور العاملين بالفخر والاعتزاز وإخلاصهم في العمل داخله، وهذا لعمل المستشفى على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

2- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالالتزام الاستمراري

الجدول رقم(14): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام الاستمراري

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الموافقة			العبارة	رقم العبارة
				موافق	محايد	غير موافق		
مرتفعة	1	0.536	2.76	64	11	4	أحافظ على ممتلكات المستشفى وكأنها ملكي	01
مرتفعة	2	0.542	2.75	63	12	4	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المستشفى	02
مرتفعة	3	0.571	2.73	63	11	5	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمستشفى	03
مرتفعة	4	0.598	2.72	63	10	6	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة لرقابة الرؤساء	04
متوسطة	8	0.763	2.27	36	28	15	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	05
متوسطة	7	0.825	2.32	43	18	18	مستعد للعمل حتى بلوغ سن التقاعد	06
متوسطة	10	0.859	2.08	32	21	26	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	07
متوسطة	9	0.807	2.20	35	25	19	لن تكون حياتي جيدة إذا تركت عملي الحالي	08
مرتفعة	5	0.689	2.59	56	14	9	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	09
مرتفعة	6	0.730	2.46	47	21	11	هناك فضل للمستشفى في بناء حياتي الوظيفية	10
متوسطة	-	0.491	2.28	-	-	-	-	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن غالبية عينة الدراسة لديهم التزام قوي للمستشفى وذلك لما تحمله العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (09)، (10) من متوسطات حسابية مرتفعة، وهذا دليل على أن المستشفى تسعى دائما على تطبيق استراتيجياته لتعزيز الالتزام لدى العاملين.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة احصائيا، وقياس استجابات الأفراد نحو محاورها وأبعادها، تأتي مرحلة جد مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها. وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق أولا إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، مروراً بالتذكير بهذه الفرضيات، وبعدها التحقق منها.

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استخدام الأساليب الاحصائية اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات المصاغة لغرض التوصل الى اجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، يجب التعرف أولا على طبيعة التوزيع الاحتمالي لتحديد الاختبارات الاحصائية المناسبة. وللقيام بذلك سيتم الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سمير نوف -Kolmogorov-Smirnov وذلك لأن عدد العينات يفوق 50 عينة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس

Kolmogorov-Smirnov			الجنس	المحاور
Statistic	df	Sig.		
.237	29	.000	ذكر	استراتيجيات تحفيز الكفاءات
.248	50	.000	أنثى	
.247	29	.000	ذكر	الالتزام الوظيفي
.168	50	.001	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (15) السابق يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة في الجدول وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة والمقدرة بـ $\alpha=0.05$. حيث لدينا sig أقل من 0.05 إذن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما تحققه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني Mann-Whitney وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار عينتين مستقلتين.

2- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير السن

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير السن

Kolmogorov-Smirnov			السن	المحاور
Statistic	df	Sig.		
.300	10	.011	أقل من 25	استراتيجيات تحفيز الكفاءات
.200	30	.004	من 26 إلى 35	
.167	15	.200	من 36 إلى 45	
.520	22	.000	من 46 إلى 55	
.260	2	.	أكثر من 55	
.201	10	.200	أقل من 25	الالتزام الوظيفي
.117	30	.200	من 26 إلى 35	
.208	15	.080	من 36 إلى 45	
.530	22	.000	من 46 إلى 55	
.260	2	.	أكثر من 55	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (16) في الأعلى يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع

الطبيعي وهذا لوجود مستوى دلالة إحدى البيانات أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة. وهو ما

تحققه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار كرسكال واليس **kruskal-wallis**

H وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار أكثر من عينتين مستقلتين.

3- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

Kolmogorov-Smirnov			الحالة العائلية	المحاور
Statistic	df	Sig.		
.244	55	.000	متزوج	استراتيجيات تحفيز الكفاءات
.160	24	.116	أعزب	
.265	55	.000	متزوج	الالتزام الوظيفي
.144	24	.200	أعزب	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (17) السابق يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوبة في الجدول أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة. وهو ما تحققه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني **Mann-Whitney** وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار عينتين مستقلتين.

4- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

Kolmogorov-Smirnov			المستوى الدراسي	المحاور
Statistic	df	Sig.		
.239	8	.200	ثانوي	استراتيجيات تحفيز الكفاءات
.226	62	.000	جامعي	
.216	9	.200	آخر	
.204	8	.200	ثانوي	الالتزام الوظيفي
.248	62	.000	جامعي	
.173	9	.200	آخر	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (18) في الأعلى يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لوجود مستوى دلالة إحدى البيانات أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة. وهو ما تحققه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار كرسكال واليس **kruskal-wallis H** وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار أكثر من عينتين مستقلتين.

5- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الفئة المستهدفة

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الفئة المستهدفة

Kolmogorov-Smirnov			الفئة المستهدفة	المحاور
Statistic	df	Sig.		
.211	31	.001	الطاقم الطبي	استراتيجيات تحفيز الكفاءات
.246	48	.000	الطاقم الإداري	
.235	31	.00	الطاقم الطبي	الالتزام الوظيفي
.179	48	.001	الطاقم الإداري	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (19) السابق يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوبة في الجدول أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة. وهو ما تحققه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني **Mann-Whitney** وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار عينتين مستقلتين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض البحث.

أولاً: اختبار الفرضيات

تتمثل الفرضيات الفرعية في:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
 2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
 3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإدارة بالأهداف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- ولاختبار هذه الفرضيات سوف يتم الاستعانة بالانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضيات الفرعية

الفرضية	R	R ²	sig
1	0.850	0.723	0.000
2	0.842	0.709	0.000
3	0.868	0.754	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى جدول الاختبار رقم (20) اعلاه نجد ان الفرضيات الصفرية الثلاث مرفوضة لان قيمة sig أقل من 0.05 ولهذا ترفض الفرضيات الصفرية الثلاث ونقبل الفرضيات البديلة.

ومن الجدول رقم (20) نجد أن قيمة معامل التحديد أو التفسير لاستراتيجية التمكين $R^2 = 0.723$ ، واستراتيجية الإدارة بالمشاركة $R^2 = 0.709$ ، واستراتيجية الإدارة بالأهداف $R^2 = 0.754$ أي تفسر 72.3%، 70.9%، 75.4% على التوالي، من التغيرات التي تعزز الالتزام الوظيفي داخل المستشفى والباقي 27.7%، 29.1%، 24.6%، راجع الى عوامل أخرى منها العوامل خارج الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة في: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، تم الاستعانة كذلك بالانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

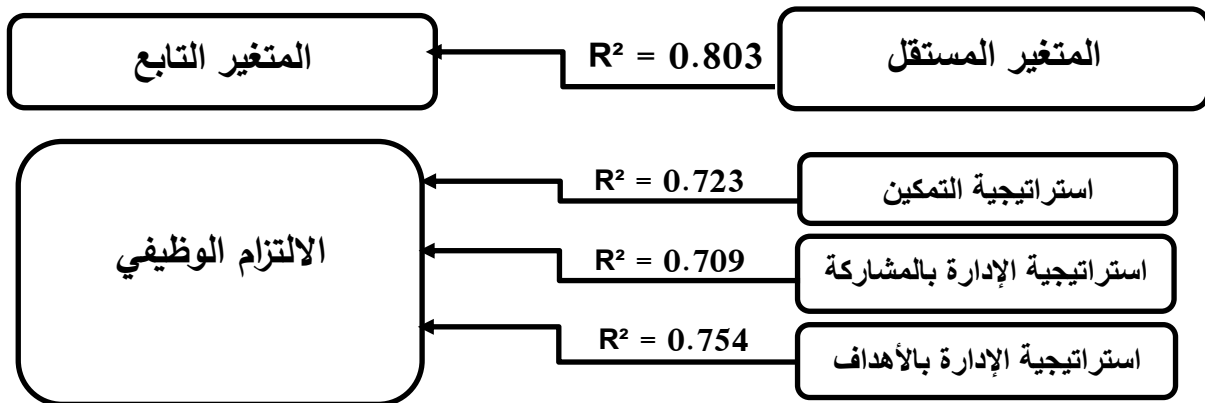
الفرضية	R	R ²	sig
الرئيسية	0.896	0.803	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى. ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي: $Y = 0.619 + 0.775x$

ومن الجدول رقم (21) كذلك، نجد أن قيمة معامل التحديد أو التفسير $R^2 = 0.803$ أي استراتيجيات التحفيز تفسر 80.3% من التغيرات التي تعزز الالتزام الوظيفي داخل المستشفى والباقي 19.7% راجع الى عوامل أخرى منها العوامل خارج الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

الشكل رقم (02): أثر الاستراتيجيات التحفيزية على تعزيز الالتزام الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

ثانيا: اختبار فرضيات الفروق

لاختبار الفروقات للفرضيات الفرعية مع المتغيرات الديمغرافية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق أو لا تعزى لهاته المتغيرات سيتم ادراجها في الجداول التالية:

1. بالنسبة للجنس:

الجدول رقم (22): اختبار الفروقات لمتغير الجنس

sig	Man Whitney U	الأبعاد
0,000	362,000	استراتيجية التمكين
0,000	359,500	استراتيجية الإدارة بالمشاركة
0,001	401,000	استراتيجية الإدارة بالأهداف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) نجد أنه يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس، في اعتقادنا أن الذكور غالبا أكثر جرأة ومعرفة من الإناث.

2. بالنسبة للسن:

الجدول رقم (23): اختبار الفروقات لمتغير السن

sig	Kruskal Wallis	الأبعاد
0.000	42.550	استراتيجية التمكين
0.000	52.727	استراتيجية الإدارة بالمشاركة
0.000	50.778	استراتيجية الإدارة بالأهداف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج في الجدول رقم (23) نجد أنه يوجد فروق تعزى لمتغير السن، نعتقد السبب في هذا احتواء المستشفى على أكبر فئة من الطلبة.

3. بالنسبة للحالة العائلية

الجدول رقم (24): اختبار الفروقات لمتغير الحالة العائلية

sig	Man Whitney U	الأبعاد
0.001	345.500	استراتيجية التمكين
0.000	332.500	استراتيجية الإدارة بالمشاركة
0.003	393.500	استراتيجية الإدارة بالأهداف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) نجد أنه يوجد فروق تعزى لمتغير الحالة العائلية، يعتقد أن أكبر نسبة فئة مستهدفة في الدراسة لصالح فئة المتزوجين.

4. بالنسبة للمستوى التعليمي

الجدول رقم (25): اختبار الفروقات لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	Kruskal Wallis	sig
استراتيجية التمكين	5.278	0.043
استراتيجية الإدارة بالمشاركة	8.319	0,016
استراتيجية الإدارة بالأهداف	13.061	0,001

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) نجد أنه يوجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في اعتقادنا أن المستشفى جامعي ولهذا أغلب الفئات التي تقوم بتوظيفها وتكوينها هي الجامعيين.

5. بالنسبة للفئة المستهدفة

الجدول رقم (26): اختبار الفروقات لمتغير الفئة المستهدفة

الأبعاد	Man Whitney U	sig
استراتيجية التمكين	552.500	0,048
استراتيجية الإدارة بالمشاركة	484.500	0,009
استراتيجية الإدارة بالأهداف	508.000	0,015

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج جمع البيانات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) نجد أنه يوجد فروق تعزى لمتغير الفئة المستهدفة، في اعتقادنا أن المستشفى جامعي تحتوي على عدد كبير من العمال، مما يصعب على إدارة الموارد البشرية مراعاة كافة الفئات.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة اظهار أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس تم التوصل الى أن هناك عدة استراتيجيات تستعملها المستشفى لتعزيز التزام العاملين، حيث تقوم بإعطاء المرونة الكافية لبعض العاملين وتقوضهم سلطات كافية اثناء قيامهم بمهامهم، كما أن المستشفى تقوم بترك العامل يراقب نفسه في أغلب الأوقات بدل المراقبة المباشرة ومحاولة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، في حين هناك عدة حوافز مادية ومعنوية تتمثل في الرواتب والمنح والمكافآت المتنوعة، الخدمات الاجتماعية وغيرها، كما تحاول المستشفى دائما توفير نظام اتصال داخلي بين العاملين، والعمل على تطوير نظام الترقيات وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة مزايا داخل المستشفى إلا أن بعض الأفراد غير راضين عنها كالظروف المادية في العمل، العلاقات مع الزملاء والمشرفين، مؤكدين أن الأساليب المتبعة في نظام الأجور والتحفيزات وغيرها بدون فعالية، وهذا ما ينعكس سلبا على ولائهم للمستشفى، حتى أن البعض مستعد لترك منصبه في حال إيجاد وظيفة أخرى خارج المستشفى، إضافة الى عدم القدرة على إيصال شكاويهم وانشغالاتهم للرؤساء والمشرفين ذلك لأن المستشفى تحتوي على عدد كبير من العمال أي 3309 عامل، ولأن العدد كبير نشأت لدى بعض العمال ما يسمى بروح الاعتماد على الغير، حيث ان هناك من لا يتواجد أثناء الدوام ظناً منه أن الشخص الآخر معه في الدوام سيقوم بالعمل في مكانه.

بالرغم من وجود سلبيات داخل المستشفى، فقد لاحظنا أن هناك تطور في التزام أغلب العاملين داخل المستشفى وهذا راجع إلى حرص المستشفى على تطوير سياسته في تحفيز العاملين هناك.

الختامة

لقد تبين من خلال الدراسة أن استراتيجيات التحفيز التي تتبعها إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم محددات نجاح المؤسسة، وذلك لعلاقتها القوية بالالتزام العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، فبالنسبة للنتائج النظرية نجد ما يلي:

1. تعد إدارة الكفاءات وظيفية مهمة وأساسية لإدارة الموارد البشرية لما لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
 2. يعتبر التمكين أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تقوم على نقل المسؤوليات الى المستويات الدنيا، واعطائهم سلطات أوسع مما ساهم ذلك في تطوير كفاءة المورد البشري.
 3. من خلال استراتيجية التمكين يمكن إبراز فعالية أكبر للعاملين من خلال كفاءاتهم.
 4. تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا من خلال استراتيجية المشاركة .
 5. هناك علاقة متبادلة بين طرفي العملية الإدارية.
 6. تعتبر استراتيجية الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تقوم بالربط بين كفاءة الفرد وأهداف المؤسسة.
- أما النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية فتتمثل فيما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الجنس.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير السن.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الحالة العائلية.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ نحو استراتيجيات تحفيز الكفاءات تعزى لمتغير الفئة المستهدفة.

هناك نتائج أخرى تم التوصل إليها من خلال الملاحظة والمقابلة نذكر منها:

1. هناك عدد كبير من فئة الشباب تعمل داخل المستشفى كون أن المستشفى جامعي وتحتوي على عدد كبير من الطلبة.
2. أكثر مستوى تعليمي متحصل عليها بالنسبة لدى العاملين بالمستشفى هو المستوى الجامعي نظرا لطبيعة المستشفى.
3. أكثر فئة تعمل في المستشفى ممثلة في الطاقم الطبي، لأن المستشفى تقدم خدمات طبية فلا بد من توفر الطاقم الطبي بكثرة.
4. هناك فئة كبيرة من العاملين تملك كفاءات عالية مما ساهم بشكل فعال في رقي المستشفى.
5. هناك فئة قليلة من الطاقم الإداري تستفيد من التكوين، وذلك لسياسة المستشفى في منح الاستفادة من التكوين.
6. مستوى التزام الكفاءات متوسط في المستشفى مما يظهر اعتماد بعض الكفاءات على الغير أثناء الدوام.
7. نظام المنح والعلاوات لا يمنح للجميع إلا لفئة معينة مثل الأطباء الكبار المدرسين، فهاته الفئة لا تحصل على راتبها من المستشفى بل من الجامعة التابعة لها ، أما المستشفى فتقوم بإعطاء منح وعلاوات نظير قيامهم ببعض الأعمال داخل المستشفى كإجراء العمليات مثلا.
8. ليس كل فرد بالمستشفى يساهم في تحديد الأهداف، فإدارة المستشفى تقوم بعقد اجتماعات تخصص المجالس العلمية والمجالس الإدارية، التي بدورها تقوم بدراسة الأهداف سواء من الناحية الإدارية أو من الناحية الطبية.

الاقتراحات

من النتائج المتوصل اليها سابقا يمكن طرح الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة إدراك أهمية ودور استراتيجيات التحفيز بالمستشفى.
- ✓ على ادارة المستشفى ان تولي اهتماما لاستراتيجيات التحفيز الحديثة.
- ✓ ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر الاستراتيجيات في المستشفى والتي تساهم على تحسين أداء الكفاءات.
- ✓ بث روح التعاون داخل المستشفى.
- ✓ العمل على زيادة استراتيجيات أخرا للرفع من مستوى التزام الكفاءات.
- ✓ إدراك أهمية مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحسيس الكفاءات في المستشفى بمدى أهميتها ومساهمتها في تحقيق أهدافها.
- ✓ محاولة معرفة احتياجات الكفاءات لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بتكوين الكفاءات.
- ✓ تطوير نظم الاتصالات الادارية بين مختلف المستويات الادارية.

آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر الالتزام الوظيفي على تطوير المهارات لدى أساتذة الجامعة.
- ✓ العمل الفرقي كأسلوب لتطوير الكفاءات بالمؤسسة الخدمية.
- ✓ واقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
2. الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. الزبيدي غني دحام تناي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
4. حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
5. المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
6. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
7. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
8. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
9. السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2015.
10. السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
11. سلسلة التميز الإداري، الإدارة بالأهداف، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 1991.
12. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
13. صابر محمد عبد العليم، تعيلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
14. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004.

15. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المهني، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.

16. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2006.

2. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

3. الزيتاني أسامة محمد خليل، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

4. طباحي سناء، بن ساهل وسيلة، دور الادرة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس عشر، 2014.

5. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2009.

6. مغريش عبد الكريم، دور استراتيجيات تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

7. سليبي صبرينة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015.

8. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
9. العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
10. عليوة حمزة، أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علو التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
11. الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، النسخة العربية، كلية الإدارة، بريطانيا، 2009.
12. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، سالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة سطيف 1، 2014. شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

ثالثاً: المقالات

- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، الجزائر، 2008.

رابعاً: القوانين والمراسيم

1. الأمر 03-06، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16/07/2006.
2. المرسوم التنفيذي، رقم 12-194، المؤرخ في 25/04/2012، الذي يتضمن كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 03/05/2012.

خامسا: المحاضرات

- سالم حسين، مدونة الأخلاقيات المهنية، محاضرة تم إلقاؤها على الطلبة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2015-2016.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Contreras Melissa, Interpersonnel Skills For Entrepreneurs, without edition, without country, 1st edition, 2013, A vailable at site www.bookboon.com.
2. Joshi Manmohan, Human Resource Management, Ventus publishing Aps, Danmark, 1st edition, 2013, A vailable at site www.bookboon.com.
3. Senyucel Zorlu, Managing the Human Resource in the 21st Century, without edition, without country, 2009, A vailable at site www.bookboon.com.
4. Yahiaoui Naima, Aunsour Ahlem, Human resource management and public organizations, Forum on the management of human resources in public bodies in Algeria, 24-25 february 2015, university of mohammed kheider biskra.

سابعا: المراجع الإلكترونية

- <http://www.angelfire.com/scifi/alamal/excellence/excellence002.htm> تم الاطلاع عليه يوم 2017/05/05 على الساعة 23:54.

ثامنا: الأشرطة المصورة

- https://www.youtube.com/watch?v=_U5QTaVpRV0 2017/05/05 تم الاطلاع عليه يوم على الساعة 21:05.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ
المسيلة	رضا زاوش
المسيلة	نادية تاهمي
المسيلة	عمر زريق
المسيلة	سارة بن تومي
المسيلة	حسين بركاتي

الملحق رقم (02): الاستبيان باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

استمارة استبانة حول موضوع:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي

في المؤسسة العمومية

دراسة حالة: المستشفى الجامعي أسعد حساني ببني مسوس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي

الموضوع:

بصدد القيام بدراسة علمية تخص نيل شهادة الماستر في التسيير العمومي، والتمثلة في موضوع أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي أسعد حساني ببني مسوس، حيث تم التطرق الى بعض الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق ذلك. ولدراسة هذا الوضع سيتم تقديم هذا الاستبيان لعينة مكونة من طاقم طبي وطاقم إداري في المستشفى محل الدراسة، وأحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية سيتم دراستها لغرض علمي فقط، فأرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة، مع فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة:

د. صونية بتغة

من إعداد الطالب:

دحية منير عبد المالك

2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- أقل من 25
 - من 26 الى 35
 - من 36 الى 45
 - من 46 الى 55
 - أكثر من 55
- 3- الحالة العائلية: متزوج أعزب
- 4- المستوى التعليمي:
- ثانوي
 - جامعي
 - آخر
- 5- الفئة المستهدفة:
- الطاقم الطبي
 - الطاقم الإداري

المحور الثاني: استراتيجيات تحفيز الكفاءات

أولاً: بعد استراتيجية التمكين

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تمنحني إدارة المستشفى المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي			
2	تفوضني إدارة المستشفى سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي			
3	أفضل الرقابة الذاتية على الرقابة المباشرة			
4	تسمح لي إدارة المستشفى بمواصلة التكوين في إطار تحسين المستوى			
5	تثق إدارة المستشفى في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي			
6	توفر لي إدارة المستشفى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة			
7	يمكنني أن أصل إلى أصحاب القرار وأشرح موافقي دون صعوبة			

ثانياً: بعد استراتيجية الإدارة بالمشاركة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين			
2	يسمح لي نظام العمل في المستشفى بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
3	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار آرائني ومقترحاتني			
4	تلتزم إدارة المستشفى بتكوين العاملين			
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل			
6	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المستشفى			
7	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقيات			

ثالثاً: بعد الإدارة بالأهداف

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تعمل إدارة المستشفى على تحقيق الأهداف المخطط لها			
2	تشركني إدارة المستشفى في تحديد الأهداف			
3	يحفزني المستشفى مادياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية			
4	ألتزم وأشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إلي			
5	تتابع إدارة المستشفى وتقيم أدائي للمهام الموكلة إلي			
6	تحرص إدارة المستشفى على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لها			

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

أولاً: الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذا المستشفى			
2	يمكنني الحصول على مكاسب كثيرة عند الشعور بالانتماء للمستشفى			
3	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المستشفى			
4	أشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للآخرين عن المستشفى الذي اعمل فيه			
5	هناك توافق بين قيمي وقيم المستشفى الذي اعمل فيه			
6	اعتبر مشاكل المستشفى كمشاكل الشخصية			
7	يستحق المستشفى الذي اعمل فيه الإخلاص في العمل			
8	أقبل بأي وظيفة أكلف بها في المستشفى مقابل الاستمرار بالعمل فيه			
9	ارغب بأن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة مقارنة بقدراتي للمساهمة في نجاح المستشفى			
10	اشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذا المستشفى			

ثانياً: الالتزام الاستمراري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أحافظ على ممتلكات المستشفى وكأنها ملكي			
2	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المستشفى			
3	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمستشفى			
4	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة لرقابة الرؤساء			
5	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى			
6	مستعد للعمل حتى بلوغ سن التقاعد			
7	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل			
8	لن تكون حياتي جيدة إذا تركت عملي الحالي			
9	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية			
10	هناك فضل للمستشفى في بناء حياتي الوظيفية			

Ministère de l'éducation supérieur et de la recherche scientifique

Université Mohamed Boudiaf M'sila

Département sciences économiques et commerciale et sciences de gestion

Classe sciences de gestion

Spécialité Gestion public

Sondage sur:

La trace des stratégies de motivation des compétences pour le renforcement de l'engagement professionnel dans la société public

Etude du cas de l'hôpital universitaire : Asaad Hassani à beni Messouss

Mémoire complémentaire en but d'obtenir le diplôme Master Spécialité Gestion Public

THEME

En but de faire une étude scientifique concernant l'obtention du diplôme Master en gestion public qui apparait dans le thème " La trace des stratégies de motivation des compétences pour le renforcement de l'engagement professionnel dans la société public dans l'hôpital universitaire: Asaad Hassani à Beni Messouss.

On nous avons discuté quelques stratégies suivi pour accomplir notre étude. Et pour cela le sondage sera fourni à un échantillon composé d'une équipe médicale et une équipe administrative dans l'hôpital lieu d'étude, et je précise que toute information sera secrète et son étude sera pour un intérêt pur scientifique.

Pour cela je vous demande de bien vouloir répondre à ces questions en toute honnêteté et merci pour votre aide.

Préparer par :

DAHIA MOUNIR ABDELMALEK

Sous la supervision du professeur :

SOUNIA BETGHA

2017/2016

CHAPITRE 1 : INFORMATIONS PERSONELLES

Sexe : M F

Age :

Moins de 25

De 26 à 35

De 36 à 45

De 46 à 55

Plus de 55

Etat familial :

Marié(e)

Célibataire

Niveau d'études :

Lycien (ne)

Universitaire

Autre

Public visé :

L'équipe médicale

L'équipe administrative

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES DE MOTIVATION DES COMPETENCES

1/ La dimension de la stratégie d'Habilitation

nm	L'expression	Refuse	Neutre	Accepté
1	L'administration de l'hôpital me donne les pleins flexibilité de réaliser mes taches			
2	L'administration de l'hôpital m'autorise à accomplir mes tâches			
3	Je préfère le contrôle subjectif par rapport au contrôle direct			
4	L'administration de l'hôpital me permet de continuer la formation d'améliorer le niveau			
5	L'administration de l'hôpital fait la confiance de mes capacité			
6	L'administration de l'hôpital me donne l'occasion de faire des décisions avec souplesse et indépendant			
7	Je peux atteindre les décideurs et expliquer mes positions sans difficultés			

2/ La dimension de la stratégie d'administration avec participation

nm	L'expression	Refuse	Neutre	Accepté
1	L'administration de l'hôpital est intéressé trouver des moyens de communication développé entre les travailleurs			
2	Le system de travail dans l'hôpital me permet de participer à la prise des décisions			
3	L'administration de l'hôpital prend en compte mes points du vues et mes proposition			
4	L'administration de l'hôpital est déterminé à former les travailleurs			
5	Mon salaire est proportionner avec mes efforts fournis			
6	Je me sens juste du système des mise à niveau dans l'hôpital			
7	L'efficacité des travailleurs est un critère important au système de mise à niveau			

3/ La dimension de la stratégie d'administration aux buts

nm	L'expression	Refuse	Neutre	Accepté
1	L' hôpital travaille pour atteindre les buts soulignés			
2	L'administration de l'hôpital me participe à précises les buts			
3	L'hôpital me motive financièrement pour atteindre les buts avec compétence et efficace			
4	Je m'engage et je me sens la responsabilité vers mes taches			
5	L'administration de l'hôpital me suis et évalue mes taches			
6	L'administration de l'hôpital insiste à mettre en œuvre les plans selon le calendrier			

CHAPITRE 2 : ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

1/ La dimension de l'engagement émotionnel

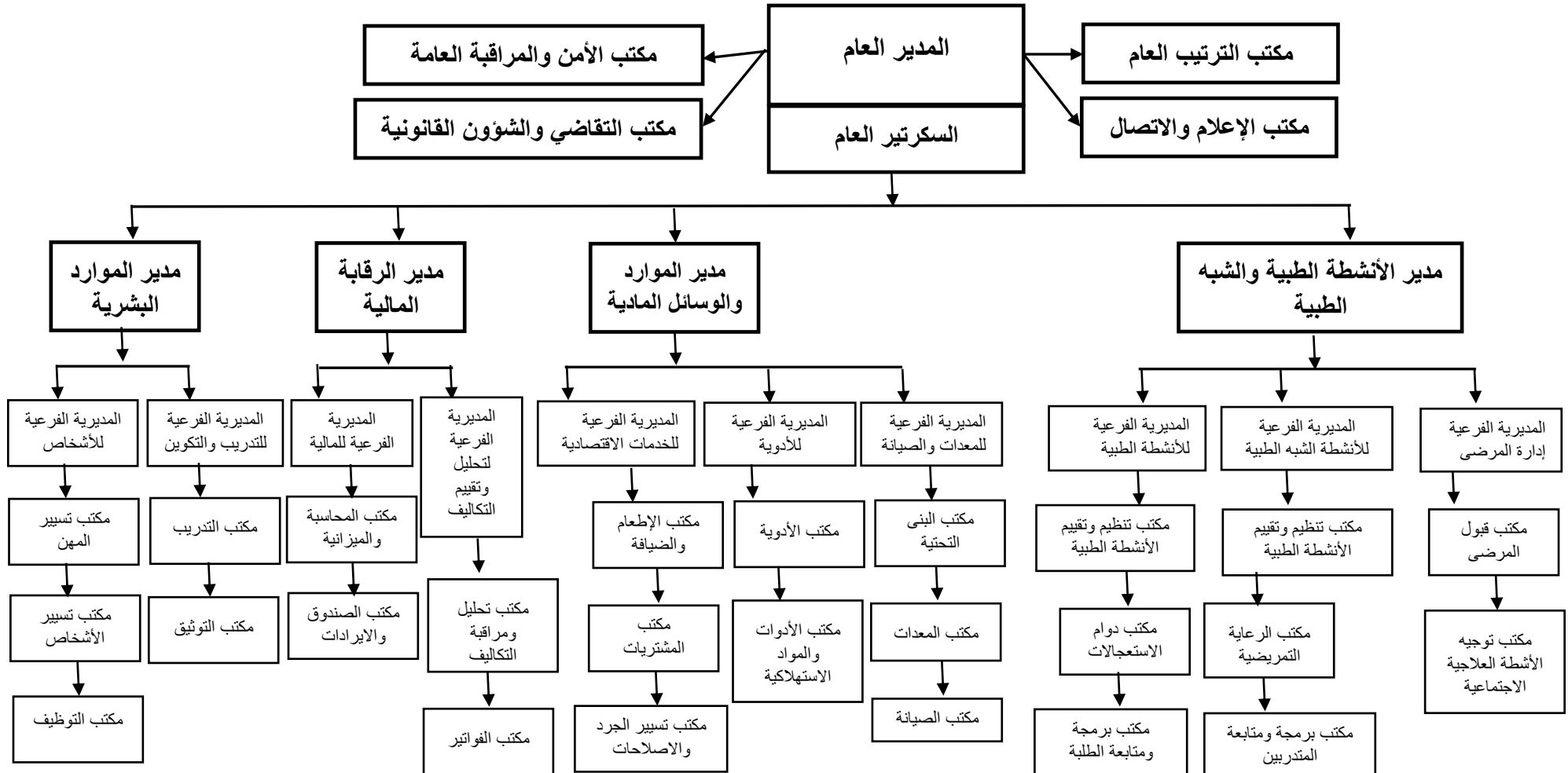
nm	L'expression	Refuse	Neutre	Accepté
1	Je suis fier d'être membre de cet hôpital			
2	Je peux obtenir de nombreux avantages dans cet hôpital			
3	les collègues contribuent efficacement à l'avancement de l'hôpital			
4	Je suis fier de parler aux gens de l'hôpital où je travaille			
5	il y a des similitudes entre mes valeurs et les valeurs de l'hôpital			
6	J'envisage les problèmes de l'hôpital comme mes propres problèmes personnels			
7	l'hôpital mérite la sincérité et la fidélité dans le travail			
8	J'accepte n'importe quel travail en échange de continuer de travailler dans cet hôpital			
9	Je voudrais être dans un endroit qui exige un effort considérable par rapport à ma capacité pour contribuer à la réussite de l'hôpital			
10	Je sens que j'ai un engagement fort de continuer à travailler dans cet hôpital			

2/ La dimension de l'engagement continu

nm	L'expression	Refuse	Neutre	Accepté
1	Je protège les possessions de l'hôpital comme si cela ma propriété			
2	Je fais de mon mieux pour atteindre les buts de l'hôpital			
3	Je maintiens à appliquer les règlements et les lois de l'hôpital			
4	Je fais mon travail sans contrôle des responsables			
5	Je resterai dans mon travail même si d'autres collègues préfèrent travailler dans un autre établissement			
6	Je suis prêt à travailler jusqu'à l'âge de la retraite			
7	je refuserai de travailler dans un autre établissement même si les conditions de travail sont meilleures			
8	Ma vie ne sera pas meilleure si j'abandonne mon travail actuel			
9	Je ne pense pas de laisser ce travail sauf qu'il y a des conditions exceptionnelles			
10	Grâce à cet hôpital j'ai eu une bonne carrière			

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس

الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس



الملحق رقم (05): الأسئلة المستعملة في المقابلة

- 1- ماهو عدد العمال في المستشفى؟
- 2- كيف يتم توظيف العاملين؟
- 3- ماهي الفئات التي يحتويها المستشفى؟
- 4- ماهي التخصصات التي توجد بالمستشفى؟
- 5- كيف يتم تسيير الموارد البشرية في المستشفى؟
- 6- كيف يتم وضع اهداف المستشفى؟
- 7- ما مدى التزام العمال داخل المستشفى؟
- 8- هل هناك كفاءات عالية في المستشفى؟
- 9- هل هناك نظام للمنح والعلاوات؟ وكيف يتم منحه إن وجد؟
- 10- ماهي الطرق المستعملة لتحفيز العاملين؟
- 11- هل هناك مرونة كافية للعمال أثناء تأديتهم مهامهم؟
- 12- هل بإمكان جميع العاملين الوصول إلى المرؤوسين؟
- 13- كيف يتم منح الاستقادة من التكوين للعاملين بالمستشفى؟
- 14- كيف تقوم المجالس العلمية والمجالس الإدارية في المستشفى؟

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الطاقم الإداري، وعينة من الطاقم الطبي، وزعت (100) استبانة عليهم، واسترد منها (79) استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. تم استعمال في ذلك أيضا المقابلة والملاحظة حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك أثر لاستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني

ببني مسوس.

2. هناك أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد

حساني ببني مسوس.

3. هناك أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد

حساني ببني مسوس.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التحفيز، كفاءات، تمكين، إدارة بالمشاركة، إدارة بالأهداف، التزام وظيفي.

ABSTARCT

This study aimed to detect the effect of competencies stimulation strategies on support the commitment to career In the hospital of Issad Hassani in Beni-Messous. In order to achieve the study goals, This study was applied to a sample of the administrative staff and sample of the medical staff, 100 questionnaires are distributed and recovered 79 questionnaires. The appropriate statistical methods were used to answer the study problematic and test their hypothesis. Interviews and observations were also used in this study. The study reached a number of results, The most important are:

1. There is an effect of the empowerment strategy on support the commitment to career In the university hospital Issad Hassani in Beni-Messous.
2. There is an effect of management by participation strategy on support the commitment to career In the hospital of Issad Hassani in Beni- Messous.
3. There is an effect of management by objectives strategy on support the commitment to career In the hospital of Issad Hassani in Beni- Messous.

Keywords: stimulation strategies, competencies, empowerment, management by participation, management by objectives, commitment to career.