

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



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

عنوان موضوع البحث:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في
الإدارة العمومية
دراسة تطبيقية على مديرية الخدمات الجامعية - المسيلة القطب -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:
- الطاهر ميمون

من إعداد الطلبة:
- عماد الدين فايد
- لعموري قليل

قيمت بتاريخ... جوان 2021 من طرف لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
الطاهر ميمون	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مقررا ومشرفا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	عموميات حول استراتيجيات تحفيز الكفاءات
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات
12	المطلب الأول: تعريف التحفيز
12	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات
14	المطلب الثالث: تحديد الفرق بين مفهوم الكفاءات، المهارات والمواهب
14	المبحث الثاني: أهم استراتيجيات تحفيز الكفاءات
15	المطلب الأول: إستراتيجية التمكين
16	المطلب الثاني: إستراتيجية الإدارة بالمشاركة
18	المطلب الثالث: إستراتيجية الإدارة بالأهداف
	التأصيل المفاهيمي للالتزام الوظيفي
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الأخلاقيات المهنية
22	المطلب الأول: تعريف الأخلاقيات المهنية
23	المطلب الثاني: أهمية الأخلاقيات المهنية
23	المطلب الثالث: أساليب ترسيخ الأخلاقيات المهنية
24	المبحث الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي
24	المطلب الأول: تعريف الالتزام الوظيفي

25	المطلب الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي
26	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي
	الدراسات السابقة
29	المبحث الثالث: أهم الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتحفيز الكفاءات
30	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي
31	المطلب الثالث: دراسة متعلقة بالمتغيرين معا
32	خلاصة الإطار النظري
	دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية القطب - مسيلة-
34	تمهيد
35	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية
37	المطلب الثاني: الإطار المنهجي
37	المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة
38	المطلب الرابع: بناء الاستبيان ومعالجته إحصائيا
40	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
40	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد
48	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
48	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية
51	المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية
52	خلاصة الفصل الرابع
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع

62	قائمة الملاحق
66	ملخص

فهرس الجداول

الجدول		
رقم	الجدول	الصفحة
1	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	39
2	المحاور المكونة للاستبانة	39
3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	40
4	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس	40
5	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب السن	41
6	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الحالة العائلية	41
7	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	42
8	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الفئة المستهدفة	42
09	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد إستراتيجية التمكين	43
10	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد إستراتيجية الإدارة بالمشاركة	44
11	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد إستراتيجية الإدارة بالأهداف	45
12	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام العاطفي	46
13	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الالتزام الاستمراري	47
14	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	48
15	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	49
16	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	50
17	نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	51

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم
62	الاستبيان باللغة العربية	01

مقدمة

تمهيد

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 أصبح لزاما 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.

أصبح رأس المال الحقيقي للمؤسسة هو امتلاكها للمورد البشري الملائم، والذي يعرف برأس المال الفكري، باعتباره موردا مهما 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.

من المعروف، أنه 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 هذه 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.

إشكالية البحث

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

هل يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية

بالمسيلة؟

تتفرع الإشكالية السابقة مجموعة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ هل يوجد أثر لإستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات ؟
- ✓ هل يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات ؟
- ✓ هل يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات ؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

"يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة".

تتبع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد أثر إستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات؛
- ✓ يوجد أثر إستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات؛
- ✓ يوجد أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي للكفاءات.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى:

- تبيان الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات؛
- محاولة المساهمة في إظهار أثر الاستراتيجيات التحفيزية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الكفاءات؛
- تسليط الضوء على كيفية تعزيز الالتزام الوظيفي في الإدارة العمومية؛
- تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة.

أهمية البحث

في يومنا هذا، أصبحت المنافسة في ميدان العمل هدف كل مؤسسة؛ إذ صار لزاما عليها تحقيق النجاح من خلال الأداء العالي والفعالية الكبيرة التي يتسم بها موردها البشري، وبالطبع لن يتحقق ذلك إلا بتوفير حوافز قوية تدفع العامل إلى تقديم كل ما يملك من طاقة و جهد، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبذلك على القائمين على عملية التحفيز أن يعرفوا أهميته، و يضعوا سياسات تحفيزية قائمة على رغبات العامل، وموافقة لطموحه، وكذلك عليهم أن يراعوا دوافع الأفراد، حتى تتكون لدى العاملين قناعة نتيجة تقييمهم الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على إنتاجهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء ارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم.

حدود البحث

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020_2021

الحدود المكانية: تكونت عينة الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة من مدرء، رؤساء أقسام رؤساء مصالح.

منهج وأدوات البحث:

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، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني للمؤسسة مستعينين ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 22 لمعالجة الاستبيان إحصائياً.

تقسيم البحث:

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 استراتيجيات تحفيز الكفاءات في المؤسسة العمومية، 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 الثاني 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.

أما المبحث الثالث ف جاء تحت عنوان الدراسات السابقة حيث سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتحدث عن الدراسات المتعلقة بتحفيز الكفاءات، أما المطلب الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي، ليحمل المطلب الثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

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

استراتيجيات تحفيز

الكفاءات

تمهيد

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة, ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، الذي يعول عليه الكثير في المنافسة و لنجاح المؤسسة. من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا و الاستقرار, و إيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل و توجيه كفاءة أفراد المنشأة. ومما لا شك فيه إن التحفيز اكبر باعث ومحرك لهاذا الحافز ومن أهم محددات سلوك العمل ,لذلك كان من أولى اهتمامات الموارد البشرية تحفيز الكفاءات.

و للحديث أكثر على أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحفيز الكفاءات في الإدارة العمومية لابد من التطرق إلى :

✓ المبحث الأول : الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

✓ المبحث الثاني : استراتيجيات التحفيز

المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم تحفيز الكفاءات

تستعين المؤسسات بالعديد من الأساليب للدفع بالموارد البشري إلى 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.

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:

1- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين، من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة¹.

يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً، لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمؤسسة، وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً، نظراً لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

2- يمكن تعريف التحفيز أيضاً، على أنه تلك الجهود 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 والتجديد².

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

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 إستراتيجية

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 491.

² نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 33.

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 وتقويمها وقبولها وتطويرها".³

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

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

² المرجع نفسه، ص 11 .

* **MEDEF: Mouvement des entreprises de France**

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

.12

المطلب الثالث: تحديد الفرق بين مفهوم الكفاءات، المهارات والمواهب

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

1- تعريف المهارات

- هي قدرة الفرد على أداء أنواع من المهام بكفاءة عالية بحيث يقوم الفرد بالمهمة بسرعة عالية وبدقة وإتقان مع اقتصاد في الوقت والجهد.
- هي الأداء الأسهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان 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 العمل¹.

2- 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.

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 إشباع لها.

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

² <http://www.angelfire.com/scifi/alamal/excellence/excellence002.htm>

المطلب الأول: إستراتيجية التمكين

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

تعريف إستراتيجية 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 إلى 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 القرارات.²
- كما عرف شاكليتور **Shackletor** التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.³
- انطلاقا مما سبق من التعريفات، يمكن القول أن التمكين هو إحدا 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 .

خصائص إستراتيجية التمكين

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

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

✓ التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وبيئتهم الاجتماعية.

✓ يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص44

² عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص22

³ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص303-304.

⁴ عماد علي المهيترات، المرجع السابق، ص29

متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

أشار كريفيين Criffin إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يلي¹:

- ✓ صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
- ✓ إلزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- ✓ نبذ الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- ✓ إعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
- ✓ إلزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

المطلب الثاني: إستراتيجية 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.

تعريف إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

لقد اختلف مفهوم المشاركة لدى الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي أهم ما جاء حول المشاركة²:

✓ 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، ص99

² محمد حسين الرفاعي، 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، ص1

أهمية تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

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

- ✓ ترتبط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- ✓ أنسنة محيط العمل ودفع العامل إلى تحقيق ذاته من خلال عمله؛
- ✓ التشجيع على التعلم والمبادرة والإبداع والاندماج في ثقافة المؤسسة؛
- ✓ تشعر العامل بالانتماء في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته؛
- ✓ يصبح العمل في ظلها وسيلة للتعبير والتنمية الشخصية؛
- ✓ تسمح ببناء علاقات عمل قوامها النقاش والحوار والتفاوض، ويتم ذلك بكل حرية؛
- ✓ ما هي إلا وسيلة لتنشيط وتسيير التغيير بطريقة اقتصادية أكثر ومقبولة أكثر مقارنة بالوسائل الأخرى.

متطلبات تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

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

- **الاتصال:** يعرف **ويليام سكوت Scott** الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المتردة 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 سطيف 1. ص 65

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 359، 358، 375

● **التدريب:** يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة إلى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، ليصبح قادراً 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.

● **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.

● **النمط القيادي الديمقراطي:** تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، تمكين العاملين وتوفير الثقة فتقافة 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 الإدارة بالمشاركة بعداً استراتيجياً إذ تجعل منها أسلوباً يرقى بمكانة المؤسسة ويضمن تميزها من خلال اهتمامها بأهم مواردها الإستراتيجية وهي المعرفة.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإدارة بالأهداف:

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

تعريف الإدارة بالأهداف:¹

● هي عملية يتعرف بموجبها المدبرون 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 طبقاً للمعايير الموضوعية.

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

¹ سلسلة التميز الإداري، الإدارة بالأهداف، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 1991، ص1

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

- **تحديد الأدوار والمهام:** يتم هنا وضع إطار تفصيلي وبشكل محدد للأدوار والمهام التي تقوم بها المؤسسة.
- **تحديد مجالات النتائج الرئيسية:** وهي تلك المجالات التي يجب أن يستثمر المدير أو المسؤول فيها وقته وجهده وطاقته.
- **وضع مؤشرات الأداء:** المؤشر هو عامل أو نسبة أو معدل، يمكن من خلاله الحكم على درجة فاعلية الأداء.
- **الاتفاق على الأهداف:** وهو النتيجة المراد الوصول إليها.
- **تصميم خطة العمل:** بعد أن تم تحديد الأهداف المراد بلوغها يضع الرئيس والمرؤوس خطة العمل.
- **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.

التأصيل المفاهيمي

للالتزام الوظيفي

تمهيد

في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسة اقتضت الحاجة إلى استحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية المرتبطة بتحسين الأداء، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة نابذة منها، وتخدم أهدافها وإستراتيجيتها ونظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ألا وهو المورد البشري، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية، هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب والتقييم وبرامج الأداء والترقية والتنزيل والتدوير، وبرامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها.

كما تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري، فهو الذي يعطيها ميزة تنافسية خاصة مع متطلبات العصر حالياً، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات، هي القوة الدافعة لتلك المنظمات وأساس الاقتصاد الناجح في العمل، فمساومتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع المؤسسة نحو الأمام، وتزيد من مركزها التنافسي.

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 إن الإنسان لا يولد ولديه أخلاقيات مهنية، بل يكتسبها من عدة مصادر أهمها المؤسسة التي يعمل فيها، والتي لها دستور أخلاقي للمهنة وعليه الالتزام ببودته؛ 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

1- يمكن تعريف أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً¹.

2- هي مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو حق وعدل في نظرهم، وما يعتبرونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة، ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة تتراوح بين عدم الرضا وبين المقاطعة والعقوبات المادية².

يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل، ويتعهد أفرادها بالالتزام به³.

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.

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، ص14

² المرجع نفسه، ص14

³ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2015، ص20

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 منها¹:

- 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 وعلمًا وتوجه الموارد لما هو أنفع، كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق؛
- يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس؛ حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة...

• يخلق البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع؛

• يزيد ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمؤسسة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد؛

• يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم تقل والمنازعات تقل، حيث يتمسك

الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية.

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 يكثرث بها. وفيما يلي أهم الوسائل المستعملة لترسيخ الأخلاقيات المهنية²:

- 1- **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.
- 2- **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.

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-2016.2015

² بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص67.

3- **القدوة الحسنة:** لا بد 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: **قد وُلِّيتُ عليكم و لستُ بخيركم، فإن أحسنتُ فأعِينُوني وإن أسأتُ فقومُوني.**

4- **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.

5- **محاسبة المسؤولين والعاملين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

6- **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 ومواطن إبداعهم.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الالتزام الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الالتزام الوظيفي لا بد بأن نشير إلى مصطلح الالتزام، حيث تعرض العديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته، وفيما يلي أهم التعريفات التي تعرض لها مصطلح الالتزام: أكدت بار برا **Barbara** على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير هذا المفهوم إلى "الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي"¹.

ويشير إليه **ستيرز Steers** على كونه " القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين"². بعد ما تمت الإشارة إلى بعض تعاريف مصطلح الالتزام سنحاول فيما يلي إدراج 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 أفراد في مؤسسة معينة³.

¹ محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص1

² المرجع نفسه، ص10

³ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص111

كما عرفه اوريل **Oriel** بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة¹.

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 أقصى 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. فلإلتزام الوظيفي أهمية بالغة داخل المؤسسة للحد من بعض المشاكل داخلها. وفيما يلي بعضاً من أهمية الالتزام الوظيفي²:

- 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 عنصراً هاماً 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.
- أيضاً يعتبر إلتزام الأفراد لمؤسساتهم عاملاً هاماً في نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع المؤسسة إلى التقدم والبقاء.

كذلك أهمية الإلتزام الوظيفي تتجلى في ضغوط سوق العمل على المؤسسات التي أصبحت تتنافس على استقطاب والاحتفاظ بالأفراد الجيدين في مجالات العمل المختلفة. ولتوضيح أهمية الإلتزام الوظيفي وتأثيره على سلوك العاملين داخل مؤسسات الأعمال، سنستعرض علاقاته مع ثلاث متغيرات هي دوران العمل والغياب والأداء فيما يلي³:

✓ **علاقة الإلتزام بدوران العمل والغياب:** تعد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من دوران العمل والغياب من أكثر المجالات التي أشبعت دراسات وبحوث، وأن الغالبية العظمى منها أعطت نتائج تكاد تكون

¹ صبرينة سليبي، 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، ص 51

² ابتسام عاشوري، الإلتزام 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، ص 55

³ غني دحام تباي الزبيدي وآخرون، المرجع السابق، ص 127

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.

✓ **العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء:** على الرغم من الانتشار الواسع لتكنولوجيا الإنتاج وأنظمة المعلومات، فإن المؤسسات لا زالت تحتاج إلى أساليب أخرى للحصول على أداء أعلى عبر التأكيد على استخدام الموارد البشرية واستثمار التزامهم ومواهبهم؛ حيث تدل بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الوظيفي والأداء.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي

تتمثل أبعاد الالتزام الوظيفي في:

1- الالتزام العاطفي

✓ **الالتزام الإتجاهي:** حدد سناو وسيلانيك الالتزام الإتجاهي بأنه العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.¹

✓ **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.²

✓ **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.³

¹ خالد محمد أحمد الوائز، 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

² 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 3

³ محمد بن غالب العوفي، المرجع سابق، ص 35

2-الالتزام الاستمراري

✓ **الالتزام السلوكي:** والمقصود به هو مثلما جاء به ستاو وسيلانيك بأنه العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق. فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.¹

✓ **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 ويؤثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي.²

من البعدين اللذان تم ذكرهما سلفا يتضح لنا تعدد أنواع أبعاد الالتزام الوظيفي والتي تشير إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهدافه وقيمه، متأثرا بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جليا برغبته للبقاء بها، بأذلا جهودا جبارة لتحقيق أهدافها.

¹ خالد محمد أحمد الزان، المرجع سابق، 38

² محمد بن غالب العوفي، المرجع سابق، ص36

الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بتحفيز الكفاءات

1- دراسة ونوغي فتيحة (2015) بعنوان أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي؛ دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرواتب -باعتبارها أحد أهم مكونات النظام التعويضي للأساتذة- في رضاهم الوظيفي ورضاهم عن التعويضات وحفزهم الذاتي في المؤسسة المستهدفة، من خلال الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي، التعويضات وأبعادهما، ومستوى الحفز الذاتي لأساتذة الجامعة. وكانت النتائج كما يلي:

- توجد علاقة سالبة بين الرواتب والحفز الذاتي؛
- توجد علاقة جزئية سالبة بين الرواتب وأبعاد الحفز الذاتي؛
- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا الوظيفي؛
- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات؛
- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا عن التعويضات؛
- توجد علاقة جزئية موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الحفز الذاتي.

2- دراسة (Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, 2008) بعنوان:

Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: Quel est le rôle de la fonction de RH.

أجريت الدراسة على مستوى عدة مؤسسات عالمية ذات الأداء العالمي، من بينها Schneider, Electric ST-Micro-électronique Renault : وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات الإستراتيجية والأداء من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية بالشركات، بالإضافة إلى الاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى مديري الموارد البشرية، أو مديرين ورؤساء أقسام موارد بشرية على مواقع الانترنت، وكان الهدف من ورائها معرفة واقع إدارة الكفاءات الفردية والجماعية وتأثيرها في الأداء وفي إستراتيجية الشركات. وتوصلت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات، تسيير الكفاءات الإستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات الإستراتيجية والأداء. في حين تستهدف الدراسة الحالية إلى اختبار وظيفة التحفيز لما لها من دور ريادي وقاعدي في توجيه أداء الكفاءات.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الكفاءات وتسيير الكفاءات الإستراتيجية، والأداء. في حين توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية بين بعد المزايا والخدمات وأداء الكفاءات وأبعاده، وكذلك وجود علاقة عكسية بين الأجر والأداء المعرفي.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

1- دراسة ابتسام عاشوري (2015) بعنوان " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة

التنظيمية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة؛

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى 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 إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة (2006) بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى

العاملين بالجامعات بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك من خلال

قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان 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.

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 الديموغرافية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

المطلب الثالث: دراسة متعلقة بالمتغيرين معا

دراسة دحية منير عبد المالك (2017): أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

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 76 استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. تم استعمال في ذلك أيضا المقابلة و الملاحظة؛ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

تم التوصل إلى أن هناك عدة استراتيجيات تستعملها المستشفى لتعزيز التزام العاملين، حيث تقوم بإعطاء المرونة الكافية لبعض العاملين وتفوضهم سلطات كافية أثناء قيامهم بمهامهم، كما أن المستشفى تقوم بترك العامل يراقب نفسه في أغلب الأوقات بدل المراقبة المباشرة ومحاولة إشراك 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 إلى 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 أن هناك من لا يتواجد أثناء الدوام ظنا 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.

خلاصة الإطار النظري

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 لابد من إيجاد بيئة له، يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات والكفاءات والمواهب الخاصة به. وذلك بإتباع عدة استراتيجيات كإستراتيجية التمكين، إستراتيجية الإدارة بالمشاركة وإستراتيجية الإدارة بالأهداف، وبالتالي زيادة كفاءة المورد البشري وتحقيق لأهداف المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى 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، فالالتزام 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.

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

الإطار التطبيقي

دراسة حالة مديرية الخدمات

الجامعية القطب بالمسيلة

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 إلتزام العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري على الواقع العملي داخل المديرية. 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.

لذلك 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

المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب

أولاً: إنشائها

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنشئت سنة 2014 بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2013-12-23 المتضمن إنشاء مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب، وتحديد مقرها وقائمة الإقامات التابعة لها ومشتملاتها.

ثانياً: مهامها

أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في:

- 1- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية؛
- 2- إعلام وتوجيه الطلبة؛
- 3- توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء - الإطعام - النقل - المنح؛
- 4- الوقاية الصحية؛
- 5- الأنشطة المختلفة؛
- 6- التكفل بالطلبة الأجانب؛
- 7- اقتراح مخططات التنمية؛
- 7- تسيير عملية الاستثمار.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

وتشتمل مديرية الخدمات الجامعية على الهياكل التالية:

- 1- قسم المراقبة والتنسيق؛
- 2- قسم المنح؛
- 3- قسم الموارد البشرية؛
- 4- قسم المالية والصفقات العمومية.

كما تشتمل الإقامة الجامعية على الهياكل التالية:

- 1- مصلحة إدارة الوسائل؛

2- مصلحة الإيواء؛

3- مصلحة النشاطات الرياضية والعلمية والوقاية الصحية؛

4- مصلحة الإطعام.

يقوم بتسيير مديرية الخدمات الجامعية طاقم يتكون من مدير الخدمات الجامعية، الذي يعينه وزير التعليم العالي باقتراح من المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وكذا رؤساء أقسام ومدراء الإقامات الجامعية، يعينون من طرف المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية، باقتراح من مدير الخدمات، ورؤساء مصالح يعينون من طرف مدير الخدمات الجامعية باقتراح من مدراء الإقامات الجامعية. تشمل مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب على خمس إقامات جامعية، إقامتان للذكور بطاقة نظرية إجمالية تقدر بـ: 6500 سرير، وثلاث إقامات إناث بطاقة نظرية إجمالية تقدر بـ: 4500 سرير.

تحتوي المديرية على عدد كبير من العمال بمجموع 990 عامل مقسمة إلى:

1- موظفين دائمين بمجموع: 188 موظف؛

2- موظفين متعاقدين بمجموع 800 عامل.

يتكون الطاقم الإداري على مستوى المديرية من 47 موظف مهيكليين كالتالي:

1- مدير خدمات جامعية؛

2- رؤساء أقسام؛

3- رؤساء مصالح.

أما على مستوى الإقامات الجامعية يوجد 141 إداري مهيكليين كما يلي:

1- مدراء؛

2- رؤساء مصالح؛

3- رؤساء فروع.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي

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

أولاً: 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 أساساً على نوعية المنهج المستعمل، ونظراً لطبيعة الدراسة في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي، 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 بحثنا يدور حول أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة بـ 30 عامل وتم توزيع 30 استمارة على مجتمع الدراسة شملت إدارات المديرية تمكنا من استرجاع 23 استمارة فقط نظراً لاستبعاد 7 منهم لسبب أنهم لم يقوموا بالإجابة كلياً عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة

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

أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

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

ثانياً: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

بالإضافة إلى أداة الاستبيان فقد تم الاعتماد أيضاً على أدواتي 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 الإحصائي 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.

• 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 إحصائياً

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 مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة

بداية الاستبيان كانت في تحديد المحاور، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصلة.

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:

الجدول رقم: (01) درجات مقياس ليكرت الثلاثي

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

ومحاور الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02) المحاور المكونة للاستبانة

المحور الأول			
البعد	إستراتيجية التمكين	إستراتيجية الإدارة بالمشاركة	إستراتيجية 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		

ثانياً: 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) الإصدار رقم 22، فبعد ترميز البيانات وإدخالها 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 كولموغروف-سمير نوف Kolmogorov-Smirnov
- على اختبار مان ويت Mann-Whitney لاختبار عينتين مستقلتين.
- اختبار كرسكال واليس kruskal-wallis 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 الإداريين المحكمين والمتخصصين في المجال، وكذا في المنهجية.

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 إستراتيجية التمكين	7	0.829
2-1	بعد إستراتيجية الإدارة بالمشاركة	7	0.859
3-1	بعد إستراتيجية الإدارة بالأهداف	6	0.831
2	الالتزام الوظيفي	20	0.922
2-1	بعد الالتزام العاطفي	10	0.910
2-2	بعد الالتزام الاستمراري	10	0.823
	الاستبانة ككل	40	0.958

المصدر: إعداد 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.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
87%	20	ذكر
13%	3	أنثى
100%	23	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً 23 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 20 فرد بنسبة 87%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 03 أفراد أي ما نسبته 13%، ويرجع سبب ذلك لطبيعة العمل الذي يلائم الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
21.7%	5	من 26 إلى 35 سنة
73.9%	17	من 36 إلى 45 سنة
4.3%	1	من 46 إلى 55 سنة
100%	23	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 23 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم من 26 إلى 35 سنة قدر بـ 5 أفراد بنسبة 21.7%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 45 سنة قدر بـ 17 فرد أي ما نسبته 73.9%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 46 إلى 55 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ فرد واحد فقط أي ما نسبته 4.3%، ومن خلال هذه الإحصائيات يمكن القول أن المديرية تعتمد بقوة على عنصر الكهول .

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
87%	20	متزوج
13%	3	أعزب
100%	23	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 23 فرداً، نلاحظ أن عدد المتزوجين قدر بـ 20 فرد بنسبة 87%، في حين نلاحظ أن عدد العزاب قدر بـ 03 أفراد أي ما نسبته 13% ومنه نلاحظ أن نسبة الأشخاص المستهدفين أكثرهم متزوجين، في اعتقادنا أن هذا

يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم ومدى رضاهم عن الوظيفة الموجهة لهم الذي يحقق مستوى عال من الأداء.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4.3%	1	ثانوي
91.3%	21	جامعي
4.3%	1	أخرى
100%	23	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 23 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ فرد واحد بنسبة 4.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي جامعي قدر بـ 21 فرد بنسبة 91.3%، أما الأفراد الذين لديهم مستويات أخرى فقد قدر عددهم بـ فرد واحد بنسبة 4.3%، ومنه يمكن القول أن غالبية العاملين هم ذو مستوى تعليمي جامعي.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المستهدفة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المستهدفة
17.4%	4	مدراء
4.3%	1	رؤساء أقسام
78.3%	18	رؤساء مصالح
100%	23	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 23 فرد، نلاحظ أن عدد المدراء قدر بـ 04 أفراد بنسبة 17.4%، في حين عدد رؤساء الأقسام قدر بـ فرد واحد فقط بنسبة 4.3%، أما رؤساء المصالح فقد قدر عددهم بـ 18 فرد بنسبة 78.3%، ومنه يتبين لنا أن أفراد العينة المدروسة جلهم رؤساء مصالح وذلك لتعدد مصالح مديرية الخدمات الجامعية.

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

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور استراتيجيات تحفيز الكفاءات

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بإستراتيجية التمكين

الجدول رقم (09) : يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد إستراتيجية التمكين

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تمنحني إدارة المديرية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.	2.86	.457	9.11	.000	عالية
2	تفوضني إدارة المديرية سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	2.73	.540	6.55	.000	عالية
3	أفضل الرقابة الذاتية على الرقابة المباشرة.	2.52	.845	2.98	.007	عالية
4	تسمح لي إدارة المؤسسة بمواصلة التكوين في إطار تحسين المستوى	2.82	.491	8.06	.000	عالية
5	تثق إدارة المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	2.95	.208	22.0	.000	عالية
6	توفر لي إدارة المؤسسة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ومرونة	2.56	.662	4.09	.000	عالية
7	يمكنني أن أصل إلى أصحاب القرار وأشرح موافقي دون صعوبة	2.73	.619	5.72	.000	عالية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد على بعد إستراتيجية التمكين نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة ويزداد الاتفاق حول العبارات (1) و(4) و(5) ذات المتوسطات الحسابية (2.86) و(2.82) و(2.95) وانحراف معياري (457). و(491) و(208) على التوالي، والذين إحتلو المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة، ما يعني هذا أن غالبية العاملين بالمديرية يفضلون العمل بدون رقابة مباشرة وأن الإدارة تعطي ثقتها في عملها أثناء تأديتهم مهامهم، تليها العبارات (2) و(7) التي بلغت متوسطاتها الحسابية (2.73) و(2.73) وانحراف

معياري (540) و(619) على التوالي، مما يدل على أن المستشفى قامت بإدخال أساليب وطرق جديدة لتمكين العاملين أكثر أثناء أداء مهامهم، أما بالنسبة للعبارتين (3) و(6) اللتان تحملان (2.52) و(2.56) كمتوسط حسابي، (845) و(662) كانحراف معياري، وهذا راجع لإدارة المديرية التي تعطي تعاليم لبعض العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم فقط، كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بإستراتيجية الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين	2.47	.790	2.90	.008	عالية
2	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2.65	.647	4.83	.000	عالية
3	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار آرائتي ومقترحاتي	2.82	.387	10.2	.000	عالية
4	تلتزم إدارة المؤسسة بتكوين العاملين	2.60	.656	4.44	.000	عالية
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	1.13	.457	9.11	.000	عالية
6	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة	1.56	.727	2.86	.009	عالية
7	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	2.17	.886	.940	.357	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد على بعد إستراتيجية الإدارة بالمشاركة نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة وذلك لسياسة المديرية في تكوين العاملين هناك، والتي تقوم على شروط حتى يسن للعامل الاستفادة منها لعل جل المستبائين تتوفر

فيهم هذه الشروط، كذلك المعايير الموضوعية لنظام الترقية، بينما العبارتين (5) و(6) اللذان يمتلكان 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 كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

3- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بإستراتيجية الإدارة بالأهداف

4- الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الإدارة بالأهداف

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تعمل إدارة المؤسسة لي تحقيق الأهداف المخطط لها	2.65	.572	5.46	.000	عالية
2	تشاركني إدارة المؤسسة في تحديد الأهداف	2.52	.665	3.76	.001	عالية
3	تحفزني المؤسسة ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	1.47	.790	3.16	.004	ضعيفة
4	ألتزم وأشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إلي	3.00	.000	5.90	.000	عالية
5	تتابع إدارة المؤسسة وتقيم أدائي للمهام الموكلة	2.69	.558	3.75	.001	عالية
6	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لها	2.56	.727	3.72	.001	عالية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد على بعد الإدارة بالأهداف نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة، نلاحظ أن أغلبية المتوسطات الحسابية للعبارات مرتفعة نوعاً ما، وهذا ما يدل على أن سياسة مديرية الخدمات الجامعية في تطبيق إستراتيجية الإدارة بالأهداف عائدة بالإيجاب على مردود العاملين، وكذا إدارة حرص المديرية على الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً. أما بالنسبة للعبارة رقم (3) التي تملك أقل متوسط حسابي فنلاحظ أن جل العينة المدروسة لا تستفيد من بعض التحفيزات المادية وذلك لأن المديرية تقوم بتقديم التحفيزات المادية

لبعض العاملين فقط وبشروط موضوعة، كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

ثانياً: تحليل عبارات محور الالتزام الوظيفي

1- تحليل عبارات البعد الأول: الالتزام العاطفي

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الالتزام العاطفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	2.56	.727	3.72	.00	عالية
2	يمكنني الحصول على مكاسب كثيرة عند الشعور بالانتماء للمؤسسة	2.17	.777	1.07	.29	متوسطة
3	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	2.47	.730	3.14	.00	عالية
4	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن المؤسسة التي أعمل فيها	2.34	.775	2.15	.04	عالية
5	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل فيها	2.21	.850	1.22	.23	متوسطة
6	اعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكل الشخصية	2.43	.787	2.64	.01	عالية
7	تستحق المؤسسة التي أعمل فيها الإخلاص في العمل	2.86	.457	9.11	.00	عالية
8	أقبل بأي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها	2.08	.949	.439	.66	متوسطة
9	أرغب بأن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة مقارنة بقدراتي للمساهمة في نجاح المؤسسة	2.56	.727	3.72	.00	عالية
10	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	2.56	.589	4.59	.00	عالية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد على بعد الالتزام العاطفي نلاحظ أن معظم المتوسطات الحسابية للعبارة متوافقة ما بين المتوسط والمرتفع، ما يدل على رضا العاملين بالمديرية ومدى مساهمتهم على نجاحه والرقى به، وكذلك شعور العاملين بالفخر والاعتزاز وإخلاصهم في العمل داخله، وهذا لعمل المديرية على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية. كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

2- تحليل عبارات البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات الالتزام الاستمراري

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكي	3.00	.00	22.0	.00	عالية
2	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	2.95	.208	////	//	عالية
3	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	3.00	.000	//	//	عالية
4	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة لرقابة الرؤساء	3.00	.000	//	//	عالية
5	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	2.39	.838	2.23	.03	عالية
6	مستعد للعمل حتى بلوغ سن التقاعد	2.26	.864	1.44	.16	متوسطة
7	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	1.39	.656	4.44	.00	ضعيفة
8	لن تكون حياتي جيدة إذا تركت عملي الحالي	1.73	.810	1.54	.13	متوسطة
9	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	2.56	.787	3.44	.00	عالية
10	هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتي الوظيفية	2.30	.822	1.77	.09	متوسطة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد على بعد الالتزام الاستمراري تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة لديهم التزام قوي للمديرية وذلك لما تحمله العبارات (1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(9)،(10) من متوسطات حسابية مرتفعة، وهذا دليل على أن المديرية تسعى دائماً على تطبيق استراتيجياته لتعزيز الالتزام لدى العاملين. كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى:

لإستراتيجية التمكين أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر لإستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : لإستراتيجية التمكين أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الالتزام الوظيفي	جدول رقم (14) يمثل الانحدار الخطي
غير معنوي	0.08	1.79	0.08	3.22	13Squar0. R 36R 0.	إستراتيجية التمكين

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين والالتزام الوظيفي بلغت (0.36) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت إستراتيجية التمكين كما ارتفعت معها درجات الالتزام الوظيفي، في حين بلغت قيمة $R \text{ Squar}$ 0.13 أي أن إستراتيجية التمكين تفسر حوالي 13 بالمئة من التباين في الالتزام الوظيفي، لكن بالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (3.22) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 1.79 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية البديلة H_0 القائلة بـ " لا يوجد أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الالتزام الوظيفي	جدول رقم (15) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.02	2.47	0.02	6.13	22Squar0. R 47R 0.	إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية الإدارة بالمشاركة والالتزام الوظيفي بلغت (0.47) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما زادت إستراتيجية الإدارة بالمشاركة كما ارتفعت معها درجات الالتزام الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.22 أي أن إستراتيجية الإدارة بالمشاركة تفسر حوالي 22 بالمائة من التباين في الالتزام الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.13) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.47 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

للإدارة بالأهداف أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر للإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : للإدارة بالأهداف أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الالتزام الوظيفي	جدول رقم (16) يمثل الانحدار الخطي
غير معنوي	0.08	1.80	0.08	3.27	13Squar0. R 36R 0.	الإدارة بالأهداف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف والالتزام الوظيفي بلغت (0.36) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات الإدارة بالأهداف كما ارتفعت معها درجات الالتزام الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.13 أي أن الإدارة بالأهداف تفسر حوالي 13 بالمائة من التباين في الالتزام الوظيفي، لكن بالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (3.27) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .
 وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 1.80 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية البديلة H_0 القائلة بـ " لا يوجد أثر للإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

لإستراتيجيات تحفيز الكفاءات أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر لإستراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : لإستراتيجيات تحفيز الكفاءات أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (17) يمثل الانحدار الخطي	الالتزام الوظيفي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
إستراتيجية تحفيز الكفاءات	22Squar0. R 47R 0.	6.02	0.02	2.45	0.02	معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجيات تحفيز الكفاءات والالتزام الوظيفي بلغت (0.47)، وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إستراتيجيات تحفيز الكفاءات كما ارتفعت معها درجات الالتزام الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.22 أي أن إستراتيجيات تحفيز الكفاءات تفسر حوالي 22 بالمائة من التباين في الالتزام الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.02) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.45 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " لإستراتيجيات تحفيز الكفاءات أثر في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

خلاصة الإطار التطبيقي

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة إظهار أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة تم التوصل إلى أن هناك عدة إستراتيجيات تستعملها المستشفى لتعزيز التزام العاملين، حيث تقوم بإعطاء المرونة الكافية لبعض العاملين وتفوضهم سلطات كافية أثناء قيامهم بمهامهم، كما أن المستشفى تقوم بترك العامل يراقب نفسه في أغلب الأوقات بدل المراقبة المباشرة ومحاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، في حين هناك عدة حوافز مادية ومعنوية تتمثل في الرواتب والمنح والمكافآت المتنوعة، الخدمات الاجتماعية وغيرها، كما تحاول المؤسسة دائما توفير نظام اتصال داخلي بين العاملين، والعمل على تطوير نظام الترقيات وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة مزايا داخل المؤسسة 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 للمؤسسة، حتى أن البعض مستعد لترك منصبه في حال إيجاد وظيفة أخرى خارج المستشفى.

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

الختامة

خاتمة

تعتبر إستراتيجيات التحفيز التي تتبعها إدارة الموارد البشرية من أهم محددات نجاح المؤسسة، وذلك لعلاقتها القوية بالتزام العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك هدفت دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية التالية هل يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة؟

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، فبالنسبة للنتائج النظرية نجد ما يلي:
1- تعد إدارة الكفاءات وظيفة مهمة وأساسية لإدارة الموارد البشرية لما لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- 2- لا يوجد أثر لإستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- 3- تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا من خلال إستراتيجية المشاركة؛
- 4- هناك علاقة متبادلة بين طرفي العملية الإدارية؛
- 5- تعتبر إستراتيجية الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تقوم بالربط بين كفاءة الفرد وأهداف المؤسسة. أما بالنسبة للنتائج الميدانية، فتتمثل في:

- 1- أكثر مستوى تعليمي متحصل عليها بالنسبة لدى العاملين بمديرية الخدمات هو المستوى الجامعي نظرا لطبيعة العمل.
- 2- مستوى التزام الكفاءات متوسط في المديرية مما يظهر اعتماد بعض الكفاءات على الغير أثناء الدوام.
- 3- هناك فئة قليلة من الطاقم الإداري تستفيد من التكوين، وذلك لسياسة المديرية في منح الاستفادة من التكوين.

الاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- 1- ضرورة إدراك أهمية ودور استراتيجيات التحفيز بالمؤسسة.
- 2- على إدارة مديرية الخدمات الجامعية أن تولي اهتماما لاستراتيجيات التحفيز الحديثة.
- 3- إدراك أهمية مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات.
- 4- محاولة معرفة احتياجات الكفاءات لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- 5- الاهتمام أكثر بتكوين الكفاءات.
- 6- تطوير نظم الاتصالات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية.

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

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- ✘ جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- ✘ الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✘ الزبيدي غني دحام تتاي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- ✘ حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- ✘ المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- ✘ الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006
- ✘ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2001
- ✘ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- ✘ السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2015.
- ✘ السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- ✘ سلسلة التميز الإداري، الإدارة بالأهداف، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد 1991
- ✘ العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008

✘ صابر محمد عبد العليم، تعيلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي،
مصر، الطبعة الأولى 2010

✘ رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر
2004

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

ثانيا :المذكرات والأطروحات

✘ بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة
مكاملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،
جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 2006

✘ 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

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

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

✘ 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 .

✘ 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 .

✘ سليني 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 .

✘ 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 .

✘ 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 .

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

✘ 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 .

✘ 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 والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1; 2014. شنكامة الزهرة. تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم سياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013

✘ خذري توفيق. تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة- اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير 2019.

ثالثا: المقالات

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

رابعا :القوانين والمراسيم

☒ الأمر 06_03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46 ، الصادر في 16/07/2006

☒ المرسوم التنفيذي، رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012 الذي يتضمن كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية واجرائها، 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: مراجع أخرى

☒ 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.

II - المراجع باللغة الأجنبية

☒ Contreras Melissa, Interpersonal Skills For Entrepreneurs, without edition, without country, 1st edition, 2013, A vailable at site www.bookboon.com.

☒ Joshi Manmohan, Human Resource Management, Ventus publishing Aps, Danmark, 1st edition, 2013, A vailable at site www.bookboon.com.

☒ Senyucel Zorlu, Managing the Human Resource in the 21st Century, without edition, without country, 2009, A vailable at site www.bookboon.com.

☒ 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.

الملاحق

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 :

- مدراء
- رؤساء اقسام
- رؤساء مصالح

المحور الثاني: استراتيجيات تحفيز الكفاءات

أولا: بعد إستراتيجية التمكين

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

ثانيا: بعد إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

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

ثالثا: بعد الإدارة بالأهداف

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تعمل إدارة المؤسسة لي تحقيق الأهداف المخطط لها			
2	تشركني إدارة المؤسسة في تحديد الأهداف			
3	تحفزني المؤسسة ماديا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية			

			4 ألتزم وأشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إلي
			5 تتابع إدارة المؤسسة وتقيم أدائي للمهام الموكلة إلي
			6 تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لها

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

أولا: الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة			
2	يمكنني الحصول على مكاسب كثيرة عند الشعور بالانتماء للمؤسسة			
3	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة			
4	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن المؤسسة التي أعمل فيها			
5	هناك توافق بين قيمى وقيم المؤسسة التي أعمل فيها			
6	اعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية			
7	تستحق المؤسسة التي أعمل فيها الإخلاص في العمل			
8	أقبل بأي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها			
9	ارغب بأن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة مقارنة بقدراتي للمساهمة في نجاح المؤسسة			
10	اشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة			

ثانيا: الالتزام الاستمراري

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكي			
2	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة			
3	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة			
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 للمؤسسة في بناء حياتي الوظيفية

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الطاقم الإداري وزعت (30) استبانة عليهم، استرد منها (23) استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- لا يوجد أثر لإستراتيجية التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة؛
- 2- هناك أثر لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة؛
- 4- هناك أثر لإستراتيجية الإدارة بالأهداف على تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة الخدمات الجامعية بالمسيلة.

ABSTRACT

This study aimed to detect the effect of competencies stimulation strategies on support the commitment to career in the university services directorate in m'sila. In order to achieve the study goals, this study was applied to a sample of the administrative staff, 30 questionnaires are distributed and recovered 23 questionnaires the appropriate statistical methods were used to answer the study problematic and test their hypothes. 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 services directorate in m'sila.
- 2- There is an effect of management by participation strategy on support the commitment to career In the university services directorate in m'sila.
- 3- There is an effect of management by objectives strategy on support the commitment to career In the university services directorate in m'sila.