

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د. هاشمي عبابسة

من إعداد الطالبة:

- نصيرة قسمية

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- المسعود ربيع	- أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
- عبابسة هاشمي	- أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	بسكرة
- فراح خالدي	- أستاذ التعليم العالي	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

- نصيرة قسمية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د. هاشمي عباسية

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- المسعود ربيع	- أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
- عباسية هاشمي	- أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	بسكرة
- فراح خالدي	- أستاذ التعليم العالي	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

من قال أنا لها "نالها"

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات،

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاؤل وحسن ظن بالله،

وكم من أيام مرت شعرت بثقلها ومرارتها ولكن لم تعقني بل كانت ذكرى تمر لتنبير الأحلام أهدي بكل حب بحث تخرجي

إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات وأكمل رغم الصعوبات

إلى ذلك الرجل العظيم إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني دون مقابل إلى من لم يبخل عليا يوما بالدعم والعطاء من أجل أن أحيأ في هناء إلى من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى أبي الغالي أطلال الله في عمره وبارك في صحته أدامك الله ظلاً لنا.

إلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها إلى التي كانت النور في عمتي إلى التي كان دعاؤها سرنجاعي إلى المضحية من أجلي إلى من رافقتني في كل أوقاتي إلى تلك التي تعبت بدون مقابل وتحملت العناء من أجل إسعادي وإتمام مسيرتي الدراسية إلى داعمتي الأولى والأبدية وقوتي بعد الله أُمي الغالية أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود.

ممتنة لأن الله اصطفاكم لي من البشر والدي.

إلى من قيل فيهم: "سنشد عضدك بأخيك"

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي أخواتي.

إلى كل من كاتفني ونخل نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقاتي دربي كل باسمها.

وأخيراً إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

شكر وعرفان

قبل ذي بدء نتوجه بالحمد والشكر لله على ما أعطانا إياه من نعم وقدرة وصبر على تحقيق هذا الحلم...

وبعد أن وفقنا الله في إخراج هذا العمل المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص العرفان للأستاذ الفاضل "هاشمي عباس" الذي قام بالإشراف على هاته المذكرة، فكان لتوجيهه الحكيم ونصائحه السديدة وآرائه الرشيدة الأثر الكبير في إخراج هذا العمل الفني. كما أتقد بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة المكونة من رئيس اللجنة الأستاذ الدكتور "ربيع المسعود"

ولا يفوتني أن أشكر الأستاذة الدكتورة "خالدي فراح"، الممتحنة الفاضلة.

أثمن لكم جميعاً وقتكم وجهودكم التي بذلتموها من أجل تقييم هذا البحث، وأتمنى أن أكون قد وفّقت في تقديم عمل يرتقي إلى مستوى توقعاتكم الكريمة.

كما أخص بالذكر مدير الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة وجميع العمال الذين ساهموا وساعدوا لإكمال هذه الدراسة.

الملخص:

في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات، نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المؤسسي وتحسنه، وهذا ما جعل تحفيز الكفاءات البشرية شغل المؤسسات الشاغل لتحقيق الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء ذلك يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استمارة موجهة إلى الموظفين، أين بلغ عدد الاستمارات الموزعة 50 استمارة وزعت على الإطارات في المؤسسة محل الدراسة (رؤساء الأقسام والموظفين)، وتم استرجاع 41 استمارة وقبول 37 استمارة، ومن ثم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج، حيث تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات عن طريق برنامج SPSS-V.20 وبرنامج Eviews v.10 .

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لاستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، التحفيز، التمكين، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة.

Abstract :

In light of the changes that institutions are experiencing, human competencies have become the main pillar that institutions rely on, given their knowledge, skills, and behaviors that can raise and improve institutional performance. This has made motivating human competencies a primary concern for institutions to achieve organizational commitment.

Therefore, this research aims to identify the impact of competency motivation strategies on enhancing organizational commitment at the Real Estate Management and Urban Property Organization of Biskra Province. To achieve the objectives of this study and test its hypotheses, a questionnaire was designed and directed to employees, with a total of 50 questionnaires distributed among the cadres in the institution under study (department heads and employees). A total of 41 questionnaires were retrieved, with 37 accepted. Appropriate statistical methods were then relied upon to analyze the results, with the hypotheses tested using the SPSS program and EvIEWS program.

This study reached several key findings, including:

- There is a positive correlation between competency motivation strategies and organizational commitment.*
- There is an impact of competency motivation strategies on enhancing organizational commitment in the Real Estate Agency for Urban Management and Organization of Biskra Province.*
- There is an impact of the empowerment strategy on enhancing organizational commitment in the Real Estate Agency for Urban Management and Organization of Biskra Province.*
- There is an impact of the management by objectives strategy on enhancing organizational commitment in the Real Estate Agency for Urban Management and Organization of Biskra Province.*
- There is an impact of the participatory management strategy on enhancing organizational commitment in the Real Estate Agency for Urban Management and Organization of Biskra Province*

.Keywords: Organizational Commitment, Motivation, Empowerment, Management by Objectives, Participatory Management.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
4	البسملة
5	الإهداء
6	الشكر والعرافان
7	الملخص
9	فهرس المحتويات
12	قائمة الجداول
14	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
15	قائمة المختصرات
16	قائمة الملاحق
17	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
18	المقدمة
19	الإشكالية
19	الدراسات السابقة
26	نموذج الدراسة
26	فرضيات الدراسة
27	التعريفات الإجرائية
27	الموقف الإستمولوجي للدراسة
28	الموقف المنهجي للدراسة
29	أدوات جمع البيانات
30	المجتمع والعينة
30	حدود الدراسة
30	أهمية الدراسة
30	أهداف الدراسة
31	صعوبات الدراسة
31	هيكل الدراسة

32	الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
34	المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
36	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
37	المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحله والعوامل المؤثرة فيه
37	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي
40	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
43	خلاصة الفصل الثاني
44	الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية التحفيز
46	المطلب الأول: تعريف التحفيز
48	المطلب الثاني: أهمية التحفيز
49	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
53	المطلب الرابع: أهم نظريات التحفيز
53	1- النظرية الكلاسيكية
53	2- نظرية العلاقات الإنسانية
53	3- نظرية سلم الحاجات
55	4- نظرية العاملين
56	5- نظرية التعزيز
57	6- نظرية ماكلياند في الحاجات
58	7- نظرية ERG لألدرفر كلايتون
58	8- نظرية النموذجين Douglas McGregor
59	9- نظرية التوقع
60	10- نظرية تحديد الأهداف
60	11- نظرية العدالة
64	المبحث الثاني: تحفيز الكفاءات
64	المطلب الأول: تعريف الكفاءات
65	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

69	المطلب الثالث: استراتيجيات تحفيز الكفاءات
69	1- استراتيجية التمكين
73	2- استراتيجية الإدارة بالأهداف
76	3- الإدارة بالمشاركة
79	خلاصة الفصل الثالث
80	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة
82	المطلب الأول: نشأة الوكالة العقارية لولاية بسكرة
82	المطلب الثاني: مهام الوكالة العقارية لولاية بسكرة
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية لولاية بسكرة (أقسام ومصالح)
83	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وإفراغ البيانات
83	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
84	المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
106	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
106	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
117	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
124	المطلب الثالث: تفسير النتائج
129	خلاصة الفصل
130	الخاتمة
132	قائمة المراجع
141	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	38
02	ملخص مراحل الالتزام التنظيمي	41
03	العوامل الشائبة	56
04	ملخص أهم نظريات التحفيز	61
05	الفرق بين التمكين والتفويض	70
06	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام العاطفي (الشعوري)	85
07	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المعياري	86
08	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المستمر	86
09	الاتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين	87
10	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الادارة بالأهداف	88
11	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الادارة بالمشاركة	88
12	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	89
13	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	90
14	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	90
15	توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية	91
16	توزيع أفراد العينة وفق متغير الاطفال	92
17	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	93
18	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)	94
19	توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية (الخبرة)	95
20	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	96
21	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.	97
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعء الالتزام العاطفي (الشعوري):	98
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعء الالتزام المعياري	99
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعء الالتزام المستمر	100

101	المستوى الكلي للالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية محل الدراسة	25
102	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء التمكين	26
103	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الادارة بالأهداف	27
104	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الادارة بالمشاركة	28
105	المستوى الكلي لاستراتيجيات لتحفيز بالوكالة العقارية محل الدراسة	29
107	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (<i>Analysis of Variances</i>)	30
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للالتزام التنظيمي على أبعاد استراتيجيات التحفيز	31
114	مخرجات برنامج Eviews لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.	32
115	اختبار تجانس تباين البواقي <i>Breusch-Pagan-Godfrey</i> لنموذج الانحدار المتعدد	33
116	اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة (<i>Multicollinearity</i>)	34
118	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (<i>Analysis of Variances</i>)	35
119	نتائج تحليل الانحدار البسيط للالتزام التنظيمي على استراتيجيات تحفيز الكفاءات	36
123	مخرجات برنامج Eviews لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار البسيط	37
124	اختبار تجانس تباين البواقي <i>Breusch-Pagan-Godfrey</i> لنموذج الانحدار البسيط	38

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الرقم	الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري المقترح للدراسة	26
02	أبعاد الالتزام التنظيمي	40
03	أنواع الحوافز	52
04	هرم ماسلو للحاجات	55
05	الدافعية من خلال عدم وجود العدالة	61
06	تمثيل الكفاءة الفردية بجبل جليدي	67
07	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس	90
08	نسبة توزيع لأفراد العينة وفق متغير العمر	91
09	توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية	92
10	توزيع أفراد العينة وفق متغير الأطفال	93
11	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	94
12	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)	95
13	توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية (الخبرة)	96
14	مستوى أبعاد "الالتزام التنظيمي" في الوكالة العقارية بسكرة	101
15	مستوى أبعاد "استراتيجيات التحفيز" في الوكالة العقارية بسكرة	105
16	مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي.	113
17	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد	114
18	سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد	116
19	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط	122
20	سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط	124

قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح الكامل
ERG	Existence needs / Relatedness needs/ Growth needs
AFNOR	الجمعية الفرنسية للمعايير
Le Medef	المجموعة المهنية الفرنسية
NEBOSH	المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	الرقم
141	الاستبيان	01
146	قائمة محكمي الاستبيان	02
147	تصريح شرفي	03
148	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	04

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد محيط المؤسسات - خاصة في الوقت الحالي - تحولات جذرية وتقلبات عميقة، مما فرض على المؤسسات ضرورة التأقلم السريع والفعال مع هذه التحولات لضمان بقائها على الأقل في السوق. فالتغيرات السريعة والكبيرة في مختلف جوانب المحيط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... حتمت على المؤسسات ضرورة التكيف السريع مع هذه التحولات لضمان نجاحها وبقائها في السوق.

ولضمان التأقلم مع هذه التحولات السريعة في بيئة الأعمال، تتخذ المؤسسات مجموعة متنوعة من الإجراءات والأساليب. ومن بين هذه الأساليب، يبرز الالتزام التنظيمي كأداة أساسية لتحقيق الاستقرار والنجاح في وجه التحديات المتغيرة التي يفرضها المحيط.

ومما لا شك فيه أن تحقيق هذا التأقلم مع ما يحدث في المحيط من تحولات، يتطلب توفير جملة من الشروط داخل المؤسسة، يأتي في مقدمتها تحقيق درجة عالية من الانضباط السلوكي والالتزام التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر عاملاً أساسياً وحاسماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، مما يعزز الانتماء لقيم المؤسسة والمشاركة الفعالة لجميع عمالها عامة وكفاءاتها خاصة في تحقيق أهدافها.

لذلك فإن دعم الكفاءات وتشجيعها على بذل مجهودات إضافية يعتبر عاملاً ضرورياً لضمان استمرارية نجاح المؤسسة وتحقيقها مكانة مرموقة في السوق، ولبنة أساسية لبلوغ مستوى من الالتزام التنظيمي من شأنه أن يساعد المؤسسة على التأقلم مع تحولات المحيط كما ذكرنا آنفاً.

فالفرد الذي يشعر بالدعم والتحفيز ويرى أن جهوده محل تقدير وتثمين، سيتحمس لتقديم أداء أفضل وانضباط أعلى والالتزام أكثر والعمل بتفانٍ لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك صار لازماً على المؤسسات التي تصبو إلى تحقيق مستوى جيد من الالتزام التنظيمي أن تولي اهتماماً كافياً وعناية كبيرة بتحفيز عمالها وكفاءاتها، ليس فقط باتخاذ إجراءات تحفيزية قصيرة المدى تجاههم، بل باعتماد نظرة أكثر شمولاً وأبعد مدى، وهذا لا يكون إلا بتصور وتنفيذ استراتيجيات واضحة لتحفيز الكفاءات.

ولأن المؤسسات الوطنية المعنية بهذه الإشكالية في ظل ما تواجهه من تحولات وتقلبات سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وفي ظل سعي الجامعة للانفتاح على محيطها الخارجي، فإنه -لإجراء هذه الدراسة- تم اختيار إحدى المؤسسات الوطنية البارزة في قطاع السكن، تمثل هذه المؤسسة في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

أ- الإشكالية:

بناءً على ما سبق يمكن صوغ إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما مستوى تطبيق استراتيجيات تحفيز الكفاءات في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

✓ ما مستوى الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

✓ ما أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

✓ ما أثر استراتيجية الإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

✓ ما أثر استراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؟

ب- الدراسات السابقة:

تُعدُّ الدراسات السابقة مرتكزا مهما تبنى عليه الدراسات اللاحقة، ومصدرا غنيا لإثراء البحوث الجارية، وتزويد الباحثين بنتائج وتحليلات وخلاصات تساهم في خلق أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم. بينما كان موضوع تحفيز الكفاءات وكذا موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين للدراسة، حيث تعددت الدراسات للمتغيرين كل على حدة، لكن القليل منها تناول الربط بينهما، سواء ببيان الأثر أو الدور أو الأهمية أو غيرها من الإشكاليات التي تربط هذا بذلك. وفي هذا العنصر سنتطرق إلى بعض الدراسات، سواء تلك التي تناولت كل متغير على حدة، أو تلك التي ربطت هذين المتغيرين.

1. الدراسات السابقة المتعلقة بتحفيز الكفاءات:

➤ دراسة "غازي حسن عودة الحلاية" (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الخوافز وتحسين الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما في الإطار التطبيقي فقد لجأ الباحث إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم اختبار عينة بطريقة الطبقة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-حيازة كل من الخوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

-حيازة الخوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

-وجود علاقة خطية ترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الخوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

-وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس السهم، وإلى

سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

➤ دراسة "بوشليت مسعودة" (2009)، دور الخوافز في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة سعد دحلب بالبليدة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الذي تلعبه الخوافز بمختلف أنواعها في تحسين أداء العاملين، التعرف على

المعايير المعتمدة عليها في منح الخوافز.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمدت على

المسح الداخلي من عينة الفئات العمالية، كما اعتمدت على المقابلة والملاحظة.

أظهرت نتائج هذا البحث من خلال التحليل أن لكل من الخوافز الإيجابية (المادية والمعنوية) لها انعكاس وأثر

إيجابي على دافعيهم وبالتالي على أدائهم، أما الخوافز السلبية المطبقة في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية، قد

أثرت سلباً على أغلبية الأفراد الذين استفادوا من هذه الخوافز.

من خلال المقابلة التي تم اجراءها مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، تبين أنه من

خلال الملاحظات يتضح مدى التزام واتباع العامل للأوامر والتعليمات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

➤ دراسة "حمزة معمري" (2007/2008)، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر.

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- التعرف على كل من الاتجاهات نحو الأبعاد المهنية والالتزام التنظيمي نظريا وميدانيا.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتجاهات نحو المهنة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "سونلغاز" بورقلة.
- الكشف عن الفروق الموجودة بين المستويات التنظيمية الثلاث (الإطارات، أعوان التحكم، المنفذون) في الاتجاهات، والالتزام التنظيمي
- محاولة الكشف عن الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور تلك السلوكات السلبية -في المؤسسات الجزائرية.
- لفت الأنظار إلى مستوى العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية
- اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبانة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية نذكر منها:

- اتضح انه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها.
- كما تم التوصل أن بقاء الفرد في المنظمة واسهاماته في نجاحها يقيم علاقته بها على أنها أخذ وعطاء، أي أنه مرتبط بها بما توفره له من مزايا مادية تتمثل في الأجر والمكافآت وحصوله على ترقية، وشعوره بعادلة المؤسسة وأسلوب الإشراف إضافة إلى توفر جو تسود فيه علاقات التعاون والمساعدة مع الزملاء والمشرفين.

➤ دراسة "بودهري عبد الرحمان" (2017/2018)، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيبروك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على القيم التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها.
- الوقوف على الالتزام التنظيمي وتوضيح محتويات مستوياته الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد لها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مستوى القيم التنظيمية المدركة من قبل عمال المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عمال المؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في معالجة الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبانة. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ارتباط العمال بمؤسستهم هو ارتباط قيمى من خلال هيمنة الالتزام العاطفي على باقي المستويات.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية والمستوى الالتزام التنظيمي.

- كما أكدت نتائج هذه الدراسة إلى وود مساهمة لبعض القيم بالتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وعدم مساهمة البعض الآخر.

- كما يمكن القول بأن جل أهداف هذه الدراسة تحققت، من خلال تسليط الضوء على القيم التنظيمية وتوضيح مضامينها، وكذا توضيح محتوى مستويات الالتزام التنظيمي.

3. دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الإداري:

➤ دراسة " بومنقار مراد وعيساوي فلة" (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة

ميدانية على هيئة الأطارات الوسطى بمنطقة فرتيبال، عنابة-الجزائر، مجلة إليزا للبحوث والدراسات،

المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة التمكين الإداري السائد بمنطقة البحث من خلال اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاده.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- التعرف على طبيعة الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.
- معرفة إذا ما كانت توجد علاقة بين متغيري الدراسة ثم إبرازها مع توضيح تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي للإطارات الوسطى.
- تقديم مجموعة من التوصيات لمسيرى منظمة فرتيال بشكل خاص، ولمسيرى المنظمات بشكل عام حول أهمية تمكين العاملين وفوائد تطبيقه للمنظمة وعاملها وكذا العملاء مع محاولة اقتراحه كنموذج تسييري يمكن المنظمات من مواجهة تحديات العصر.
- تماشيا مع طبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في معالجة الجانب النظري والذي شمل كل ما يتعلق بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث وتحليل بياناتها إحصائيا باستعمال برنامج SPSS.

تم التوصل إلى نتائج البحث التالية:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي لدى المنظمة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية للإطارات الوسطى نحو المشاركة بالمعلومات وعلاقتهم بالالتزام العاملين بالمنظمة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة نحو بعد الاستقلالية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المشاركة اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة نحو بعد المساءلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

4. دراسات سابقة متعلقة بالإدارة بالأهداف:

- دراسة "محمد مبارك محمد الرشيد" (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مستوى طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
- تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
- التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية.
- تحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

-تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

تمشيا مع طبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في معالجة الجانب النظري للوقوف على طبيعة مضامين كلا من استخدام الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، وقد اعتمد على الاستبانة في الجانب التطبيقي والتي تضم عشرة شركات وطنية في نفس القطاع.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، الالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) في أداء العاملين.

أشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرا في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

5. دراسات سابقة متعلقة بالإدارة بالمشاركة:

➤ دراسة "صبيحة عبد اللاوي وأسية بن داود" (2022)، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6 العدد 1، البليدة-الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-إبراز دور الإدارة بالمشاركة في جعل المورد البشري شريك أساسي في عملية بلوغ التميز المؤسسي ومحرك محوري في ذلك.

-توضيح وذكر أهم المتطلبات الواجب توافرها في استهداف التميز المؤسسي من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة.

-ذكر أهم التحديات التي تقف أمام الإدارة بالمشاركة في اعتمادها إلى الوصول للتميز المؤسسي.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وهذا من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة وفقا للبيانات المتوفرة للتحليل والوصول إلى نتائج متعلقة بها وبشكل يتوافق وطبيعة البحث النظري.

وبناء على ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال تفعيلها لدور المورد البشري في بيئة تنظيمية توحد جهود الأفراد لبلوغ أهم أهداف المؤسسة ألا وهو التميز المؤسسي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- إن التغيير من الممارسات التقليدية التي يغلب عليها الطابع الفردي في التسيير والأداء والتحول إلى الإدارة التشاركية القائمة على التشاور والتمكين والتفويض، وفقا لما تقتضيه متطلبات العصر الشديدة المنافسة والسريعة التغيير التي تنطلق أولى خطواتها بتحفيز الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.
- إن الاعتماد على الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز التنافسي لدى المؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافس والتفوق على مثيلاتها أصبح ضرورة أكثر ما هو خيار لما تكتسبه ثقافة المشاركة من أهمية ومساهمة في تطوير قاعدة القيم والممارسات الجماعية في تنفيذ الأهداف وكذا مراعاتها الجوانب الأخلاقية أداء وتسيير للوصول على قيم أصيلة للتميز في ظل ما يعرفه تحقيقه من تحديات ومعوقات منها ما يرتبط بالمؤسسات أخرى بيئة عملها.
- التحسيس بأهمية المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي والتدريب على العمل الجماعي وفرق العمل واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لعرض نماذج تميز مؤسسي ناجحة أساسها المشاركة كآلية لدفع الأفراد على مستوى كافة الوحدات بتوحيد إمكاناتهم وأفكرهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة التي ينتمون ومنحهم الثقة في إثبات وجودهم كشركاء فاعلين.
- ديمقراطية العمليات الإدارية والتأكيد على أهمية الأفراد العاملين في المشاركة، وهذا يجعل من ثقافة المشاركة من الأسس الفعالة والمبدعة القادرة على تطوير الأداء والتميز.
- توسيع شبكات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية للسماح بمشاركة المعلومات والبيانات اللازمة لرسم خطط التميز المؤسسي بمنظور استراتيجي.

6. الدراسات باللغة الأجنبية:

- *Menders tarcan, Sabahttin Tekingündüz, Neşet Hikmet, (2012) An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two turkish hospitals, The International Journal of Health planning and Management/ volume 28, Issue3.*

هدفت هذه الدراسة إلى:

- استكشاف العلاقات بين الالتزام التنظيمي للموظفين والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - معرفة تصورات الموظفين عن سلوكيات القيادة التحويلية لمشرفيهم المباشرين في تركيا.
 - معرفة كيفية تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.
- في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يتماشى مع الدراسة، لوصف وتحليل العلاقات بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة لكل بعد.
- وبناء على ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

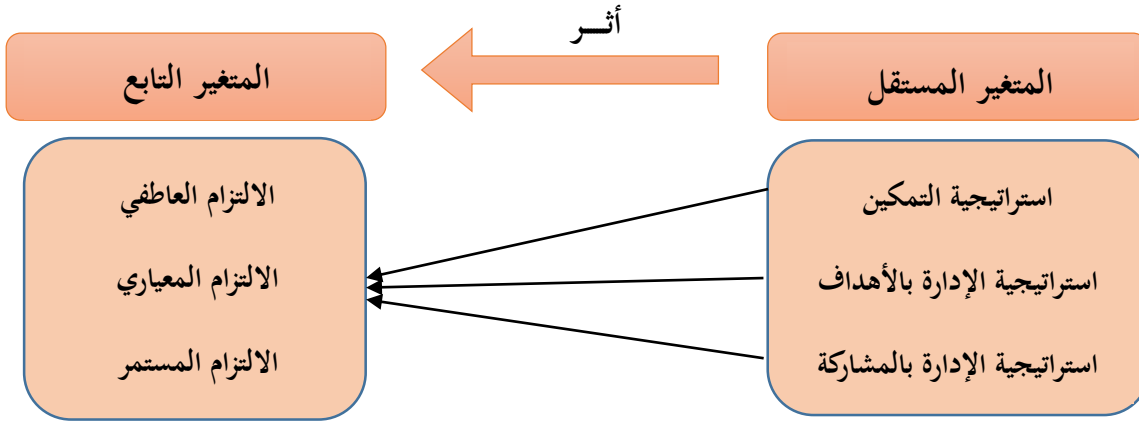
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والقيادة التحويلية في المستشفيات العامة التركية.

- الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي.

ج- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: النموذج النظري المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

د- فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات الآتية:

➤ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-.

➤ الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا يوجد أثر لاستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

✓ لا يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

✓ لا يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هـ- التعريفات الإجرائية:

- **التحفيز:** ويعرف على أنه: مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة. (فاطمة و سامية، 2015)

- **الالتزام التنظيمي:** هو الإحساس بالانتماء لوجود تطابق بين قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه والقيم السائدة في المنظمة وأهدافها، مما يدفع الفرد إلى المشاركة الفعالة في أنشطة المؤسسة. (فراح، 2018)

- **التمكين:** وهو نقل السلطة والمسؤولية من الرئيس إلى المرؤوس بشكل متكافئ، تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد مما تشجع الفرد وحفزه على تنفيذ أهداف المنظمة. (من إعداد الطالبة)

- **الإدارة بالأهداف:** وهي نوع من أنواع الإدارة، والتي تركز على تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن قياسها.

- **الإدارة بالمشاركة:** وهي عملية إشراك الفرد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسياسات المنظمة وأنظمتها.

و- الموقفُ الإِستِمولُوجي للدراسة.

تتوقف مصداقية النتائج المتوصل إليها من أي بحث علمي على الموقف الإِستِمولُوجي للباحث. فكل باحث يتبنى صراحة أو ضمنا نظرة ما يحملها عن العالم الذي يتناوله بالبحث والدراسة، تشكل موقفه الإِستِمولُوجي الذي يحدد مصداقية المعرفة المراد انتاجها، وطبيعتها والأدوات والوسائل السبل المستخدمة في ذلك. وبشكل عام، فإن تبني الباحث لموقف إِستِمولُوجي محدد معناه الإجابة ضمنا على الأسئلة الآتية: (الهاشمي، 2019)

ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية، بنائية؟

➤ كيف تكون أو تُنتج هذه المعرفة؟

➤ كيف تُقدر قيمة هذه المعرفة وصحتها؟

والباحث في علوم التسيير يجد نفسه أمام ثلاثة مواقف إِبِستِمولُوجية:

➤ الموقف الإيجابي. (The Positivism)

➤ الموقف التفسيرية. (The Interpretivism)

➤ الموقف البنائي. (The Constructivism)

1. الموقف الإيجابي: ويسمى أيضا "البارادائم الوصفية" أو الوضعي أو الواقعي. يعتبر هذا الموقف الإِستِمولُوجي الأكثر هيمنة على البحث في مجال علوم التسيير، باعتباره الأكثر واقعية. يركز هذا الموقف الإِستِمولُوجي على حيادية التحليل والموضوعية، حيث لا يتدخل الباحث في موضوع البحث، بل عليه الوصول الى الحقيقة العلمية دون ان يؤثر عليها بشكل من الأشكال، كما أن الفرضيات في هذا الموقف تصاغ محددة، أين

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الكمي، وهو يلائم الطريقة أو المنهجية الاستنتاجية أو الافتراضية- الاستنتاجية.

2. الموقف التفسيري: على خلاف الموقف السابق، لا تنقطع الصلة -في ظل هذا الموقف- بين الباحث وموضوع البحث؛ فالتفسيريون يهدفون إلى تطوير فهمٍ للعالم انطلاقاً من تفسيرات ذات مواقف حدسية. هذا الموقف لا يختلف جوهرياً عن الموقف البنائي، ولهذا نجد من الباحثين من يدمج بين الموقفين، معتبرين النموذج الجديد نموذجاً بنائياً معتدلاً، على اعتبار أن الفروق بين النموذجين بسيطة ومحدودة.

3. الموقف البنائي: يعتقد أصحاب هذا الموقف أن الحقيقة القائمة والقابلة للمعرفة يمكن بناؤها من طرف ملاحظيها، الذين هم -منذ ملاحظتها- بُنائها ومُصمّموها، ولذلك يقوم هذا الموقف على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع بحثه، لأن العالم مُشكّلٌ من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... إلخ، والمعرفة تُنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، والتي يتدخل في صوغها وتصورها الباحث، وفي هذا الموقف يعتمد الباحث على المنهج الكيفي أكثر للوصول إلى المعرفة.

هذه أهم المواقف الإستيمولوجية التي يمكن أن يتخذها أي باحث في مجال علوم التسيير لكشف الحقيقة أو الوصول إلى المعرفة إزاء أي مشكلة بحثية تعرض له.

وباعتبار هذه الدراسة بحثاً علمياً يعالج إشكالية معينة في مجال علوم التسيير، تمثلت هذه الإشكالية في الربط بين متغيرين اثنين، أحدهما مستقلٌ وهو "استراتيجيات التحفيز"، والآخر تابع وهو "الالتزام التنظيمي"، وذلك قصد كشف حقيقة تأثير الأول في الثاني، ومعالجة هذه الإشكالية بطرق كمية إحصائية، دون التدخل بأي نوع من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، يمكن القول أن بحثنا تبني موقفاً إبستمولوجياً "إيجابياً" أو "وضعياً"، ساعدنا على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المفسّر والمفسّر، وإجراء تحليل موضوعي لعناصرها اعتماداً على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فروضها وتلخيص ما أسفرت عنه من نتائج.

ز- الموقف المنهجي للدراسة.

يمثل المنهج المتبنى الدليل التنفيذي للموقف الإبستمولوجي للباحث؛ إذ بعد تحديد موقفه من التعامل مع الحقيقة أو الظاهرة المدروسة، يحدد الباحث مجموعة من الأدوات التقنية التي سيوظفها لإنتاج المعرفة. وبشكل عام اختلف الباحثون حول تصنيفات مناهج البحث العلمي وأساليبه، إلا أن إجماعهم يكاد ينعقد على تقسيم هذه المناهج والأساليب إلى نوعين رئيسيين، هما المنهج الاستكشافي، والمنهج الاختباري.

1. المنهج الاستكشافي: (Exploration Method)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يقوم على استكشاف الحقائق النظرية وتعميق البحث حولها بهدف الفهم والتوقع وعرض نتائج نظرية جديدة بإدماج ظواهر وعناصر نظرية مختلفة.

يمكن أن يستخدم هذا المنهج في المواقف الالبيستيمولوجية الثلاث السابقة: الإيجابي والتفسيري والبنائي، كما يمكن أن تعالج الإشكالات وفق هذا المنهج بطرق نظرية أو تجريبية أو مختلطة بين هذا وذاك. وغالبا ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم تعميمها على الكل بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة.

2. المنهج الاختباري: (Test Method)

يرتبط المنهج الاختباري بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري بالواقع، من أجل إثبات صحة فرضية أو نموذج أو نظرية، بهدف شرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية، مثل: الملاحظات، المقابلات، الاستبيانات...، وبعبارة أخرى يتم وفق هذا المنهج وضع موضوع نظري تحت التجربة العملية.

يقوم هذا المنهج على الطريقة الاستنباطية أو الاستنتاجية، التي هي عكس الطريقة الاستقرائية، حيث ينطلق الاستنتاج من القوانين أو الافتراضات النظرية، ليستنبط منها الحقائق. فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكّلة صحيحة فإن النتائج تصبح بالضرورة صحيحة. إن هذا المنهج ينطلق من النظريات ليستنبط الفرضيات، ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثا عن المعطيات لاختبار هذه الفرضيات.

أما فيما يخص هذا البحث فقد اتبعنا كلا المنهجين الاستكشافي والاختباري؛ ففي الجانب النظري من الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستكشافي في تشكيل فهم نظري لتحفيز واستراتيجياته في المنظمة، ثم شرح وتفسير أثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الاختباري، معتمدين الطريقة الاستنتاجية، حيث قمنا بتفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصوّر العلاقات بين المتغير المستقل وكذا أبعاده الفرعية من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، ثم وضع هذه الفرضيات في صيغ إحصائية قابلة للاختبار الكمي، باستخدام الأداة الأساسية في هذا البحث وهي الاستبيان، حيث قمنا بمعالجة ما جمعناه بواسطتها من معطيات بطرق رياضية وإحصائية، وذلك لاختبار مدى صحة محتوى هذه الفرضيات، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

ح- أدوات جمع البيانات:

كما سبق وأن أشرنا تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية التي تساهم في تحليل موضوع الدراسة، هذه البيانات نوعان:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. البيانات الأولية: ومعالجة البيانات واستخراج النتائج تم استخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science الإحصائي.

2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بموضوع بحثنا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث؛ هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ط- المجتمع والعينة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات المعنيين بهذا البحث، لكن ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، لجأنا إلى أسلوب العينة في جمع المعطيات، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة متمثلة من إطارات وإداريين في المؤسسة يبلغ تعدادها 50 استمارة، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 37 استبيانا صالحا لعملية التحليل.

ي- حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

1. الحدود الزمانية: بالنسبة للجانب التطبيقي تمت الدراسة خلال شهر ماي للموسم الجامعي 2023/2024.

2. الحدود المكانية: تمت الدراسة في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-.

ك- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في ارتباطها بالالتزام التنظيمي، حيث تسلط الضوء على فعالية استراتيجيات التحفيز المطبقة في المؤسسة، والتي تُعدُّ حافزاً أساسياً لتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية، وبالتالي ينشأ الالتزام التنظيمي. يبرز هنا تأثير استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز هذا الالتزام، مما يجعل دراسة هذا التأثير له أهمية بالغة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قلة الاهتمام التي لقيتها هذه الدراسة من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة تؤكد على ضرورة تسليط الضوء عليها ومنحها المزيد من الاهتمام والتفرغ لاستكشافها بعمق.

ل- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس ألا وهو توضيح أثر اتباع استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تسليط الضوء على مستوى تطبيق الاستراتيجية التحفيزية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2. تسليط الضوء حول كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
3. تقديم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة بناءً على نتائج الدراسة المتوصل إليها.

م- صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة نذكر منها:
- ندرة المراجع التي تناولت المتغيرين معا في دراسة واحدة.
- النقص الكبير في المراجع في مكتبة الكلية خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي والاستراتيجيات.

ن- هيكل الدراسة: للإحاطة بإشكالية بحثنا، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تفرع منه مبحثان؛ تم تخصيص المبحث الأول إلى الإطار العام للالتزام التنظيمي من مفهوم وخصائص وأهمية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أبعاد الالتزام التنظيمي ومراحل والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: تناولنا فيه أيضا مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى توضيح ماهية التحفيز من مفهوم وأنواع وأهم نظريات التحفيز، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تمحور حول تحفيز الكفاءات من مفهوم وأنواع الكفاءات واستراتيجيات تحفيز الكفاءات.

الفصل الثالث: خصصناه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتناولنا فيه ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، أما المبحث الثاني فقد تمحور حول عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، أما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد

توجه المنظمات اليوم مزيدا من الاهتمام بالالتزام التنظيمي كونه أحد المداخل لتعزيز الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين فيها، وزيادة رغبتهم في بذل مزيد من الجهد من أجل المحافظة على عضويتهم فيها، وما ينتج من آثار تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ففي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحله والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني القرب، النصرة والمحبة. (عاشوري، 2017، صفحة 64)

اصطلاحاً: عرفه "O'reilly" بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

كما عرفه "Porter" أيضاً بأنه: الرغبة القوية للبقاء عضواً في المؤسسة، للاستعدادات للقيام بجهود كبيرة ولصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها. (جودي، 2012، صفحة 70)

عرّف "Porter" وآخرون الالتزام التنظيمي من الناحية الإدارية بأنه: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان: "Porter" و "Smith" سنة 1970، حيث نظراً إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة." ويشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه إيجابي يحسه الفرد تجاه منظمته.

كما عرفه عبد الباقي بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها." (بشير، صفاء، و أوسيم، 2023، صفحة 98)

أيضاً عرفه العتيبي بأنه: "شعور يتملك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود." (محمد، 2016، صفحة 10)

أما "Harris" فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه: ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت. (فوزية، 2014، صفحة 101)

ويشير "John P. Scholl" إلى أن الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي استخدامها بطرق مختلفة، لتبين أن الفرد الملتزم الذي يحرص على أن نماذج سلوكية معينة كال دفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة بالبقاء فيها لأطول مدة ممكنة، ويميز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز التي تصب في الأداء المطلوب.

كما يرى "Sheldon" أن الالتزام التنظيمي يعني توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة.

وقد عرف "Bochanan" أن الالتزام التنظيمي بأنه تعبير عن موالاة الفرد للمنظمة، بحيث يظهر هذا التعبير في ثلاثة صور وهي:

- التطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة.
- الاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

● الولاء من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة. (بودهري، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، 2018، صفحة 93)

وعرفه "Newstrom & David" بأنه: "الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمؤسسة". (محبوبة، 2022، صفحة 72)

ومن التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي يمكن تعريفه باختصار بأنه: "شعور إيجابي للفرد نحو منظمته ورغبته بالبقاء فيها وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة مما ينعكس على سلوكه وأدائه الوظيفي". (من تقدم الطالبة). كما نشير إلى أن هناك تداخلا بين مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء الوظيفي؛ حيث يرى بعض الباحثين أنهما مفهومان مترادفان، فقد ورد في الكثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي انهما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الكلمتين، بينما ذهب بعضهم الآخر إلى أنهما مختلفان.

فرق "الشوداني" بين المصطلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات ايجابية لدى الموظفين عن المنظمة، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين رأى الغامدي أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب له دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي، لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء. (محمد، 2016، صفحة 12)

بينما يرى البعض أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا مفهوم مطابق للولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، ولقد عرّفوه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ومن ثم فإن الفرد يُظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة، ما سوف يكون لديه عدة صفات منها الاعتقاد القوي بأهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عنها.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال التعاريف التي تم طرحها يمكننا استخلاص خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي:

✓ الالتزام التنظيمي شعور داخلي للفرد يدل على ارتباطه بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

✓ الالتزام التنظيمي سلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

✓ أن يكون هذا السلوك معبّراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة وتمسك الفرد بأهداف وقيم المنظمة. (محمد، 2016، صفحة 13)

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

✓ يستغرق الالتزام التنظيمي مدة طويلة، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة.

✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (بعجاج، 2022، الصفحات 103-104)

✓ يمثل الالتزام درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة. (بشير، صفاء، و أوسيم، 2023، صفحة 98)

✓ الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

✓ يعد الالتزام التنظيمي كونه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

✓ لالتمزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تُتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في التنظيم. (سيف الدين، 2019، الصفحات 101-102)

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي:

أكدت الدراسات أن ارتفاع نسبة الالتزام التنظيمي في بيئة العمل نتج عنها انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء المهام. كما يمكن توضيح أهميته فيما يلي:

✓ أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتوقع العديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

✓ يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (عزي، 2018، صفحة 14)

✓ يساهم الموظفون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي، وارتفاع الإنتاج القومي في بلدهم. (بن معنوق، 2021، صفحة 167)

✓ إن التزام الأفراد -وخاصة المديرين- بالمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التوقع ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

✓ إن التزام الأفراد بالمنظمات يعتبر عاملاً هاماً في التوقع بفعالية المنظمة.

✓ يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

✓ إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العاملي. (العزير، 2010، صفحة 30)

✓ يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة الترابط والتلاحم بين المنظمة وأفرادها.

✓ يعمل الالتزام التنظيمي على تعزيز إنتاجية المنظمات وضمان استمرارها من خلال التزام أفرادها.

✓ تسهم النتائج الإيجابية المتحصلة من الالتزام التنظيمي على المحافظة على المنظمة ومواردها البشرية ويمكن الإدارة فيها من دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة. (أسامة سليمان و عبد الله، 2019، صفحة 93)

✓ يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ويؤثر بالإيجاب على فعاليتها.

✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين المسؤولية في المؤسسة. (دوة، 2022، صفحة 430)

تتحلى أهمية الالتزام الوظيفي كذلك في ضغوط سوق العمل على المؤسسات التي أصبحت تتنافس على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات في مجالات العمل المختلفة. ولتوضيح أهمية الالتزام الوظيفي وتأثيره على سلوك العاملين داخل مؤسسات الأعمال سنستعرض علاقاته مع ثلاث متغيرات هي: دوران العمل، الغياب، والأداء فيما يلي:

أ- علاقة الالتزام بدوران العمل والغياب:

تعد علاقة الالتزام التنظيمي ودوران العمل والغياب من أكثر المجالات دراسة، والتي قدمت نتائج تكاد تكون ثابتة وهي وجود علاقة عكسية بينهما، أي كلما زاد مستوى الالتزام لدى الأفراد انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم، ويوصف الالتزام التنظيمي كونه من المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بدوران العمل والغياب. (دحية، 2017، صفحة 30)

ب- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي، فالأداء هو المَحْصَلَةُ النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فهذه الأخيرة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين مما يولد الإبداع والإتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة. (خيرية، 2019، صفحة 650)

المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحلها والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

ينظر الباحثون إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح ذو بعد واحد ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد أبرز (Meyer & Herscovitvh, 2001) الأبعاد المتباينة المستخدمة من قبل عينة من الباحثين. كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

الجدول رقم 01: أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

الباحث	أبعاد الالتزام التنظيمي
Angle & perry 1981	- الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة. - الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.
Reilly & O 'Chatman 1986	- الطاعة وهي الاندماج بسبب حوافر خارجية محددة. - المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة. - الاندماج وهو يحدث بناء على توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمة.
Penley & Gould 1988	- أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة. - الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تناسب مساهماته في المنظمة. - الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافر تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية.
Meyer & Allen 1991	- الوجداني هو ارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والاندماج في المنظمة. - الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة. - المعياري وهو الشعور بالالتزام والإجبار لاستمرار بالوظيفة داخل المنظمة.
Meyer & schoorman 1992	- قيمي وهو الإيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهد للمنظمة. - الاستمراري وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة.
Jaros et al 1993	- الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء والدفء والانتماء والمحبة. - الاستمراري وهو الدرجة التي يشعر بها الفرد بأنه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان. - الأخلاقي وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال تبنيه لأهداف وقيم ورسالة المنظمة.

المصدر: (علي و نعمة، 2014، صفحة 51)

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء نموذج للالتزام التنظيمي. وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هنالك تشابها بينها، ومن هنا يمكن إدراج أبعاد الالتزام التنظيمي والاعتماد على ثلاث أبعاد وهي: (علي و نعمة، 2014، الصفحات 51-52)/

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

1- الالتزام العاطفي (الوجداني/الشعوري):

ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار (إيمان و بشرى ، 2020، صفحة 20)، وتطابق أهدافه مع أهدافها، وقيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها (إبتسام، 2018، صفحة 104)، كما يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع مؤسسته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفع، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي (إيمان و بشرى ، 2020، صفحة 20)، والذي ينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد والسماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة مما تزيد رغبته في الاستمرار بالعمل بها وبعضويته فيها. (دليلي و محمد، 2020، صفحة 742)

2-الالتزام المعياري (الأخلاقي):

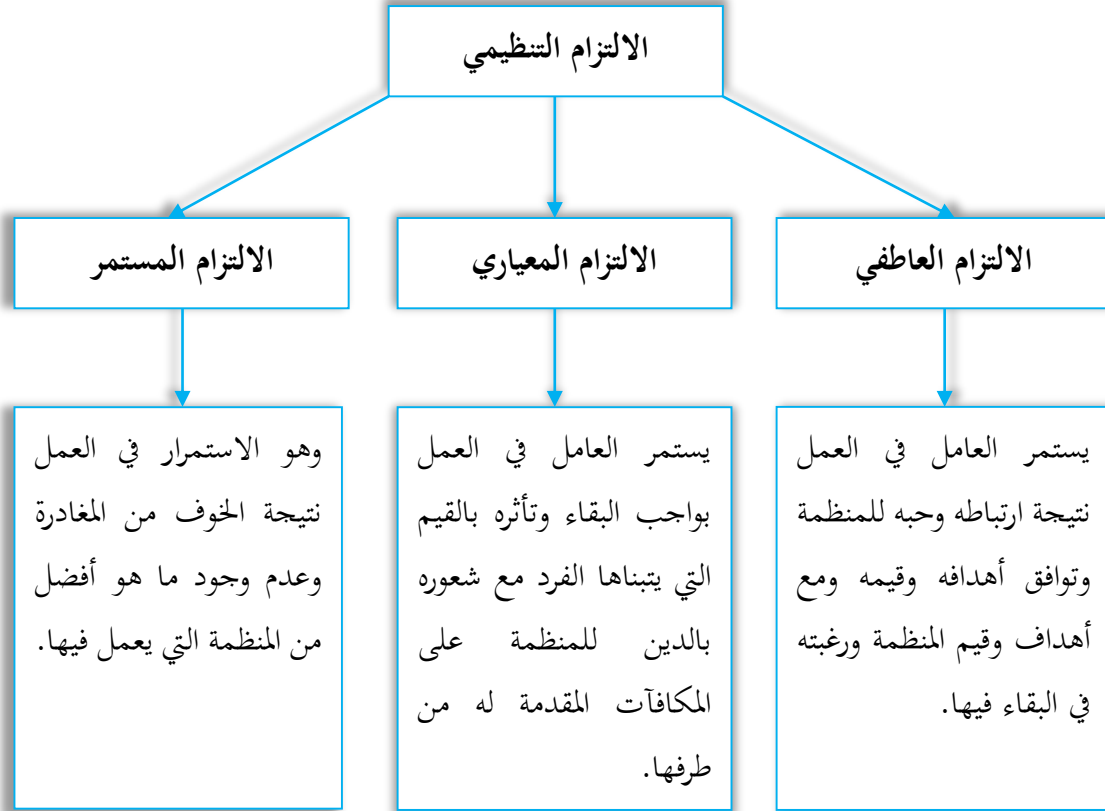
ويشير إلى شعور الفرد بواجب البقاء بالمنظمة، ويتأثر هذا الشعور بالقيم العائلية والثقافية التي يتميز بها الفرد قبل عضويته في المنظمة أو بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية التي يكتسبها بعد عمله في هذه الأخيرة، كما يتطور الالتزام المعياري عن حصول الفرد على مكافآت مسبقة أو دورات تدريبية مكلفة تجعله يشعر بالتزامه بالمعاملة بالمثل وأنه مدين للمنظمة (قده، 2022، صفحة 37)، أي يتطور الالتزام المعياري للفرد على ثلاثة أسس وهي: المبادئ الشخصية؛ مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل، فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المؤسسة وفاءً لها؛ العوائد ومعيار التبادل، أي إدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المؤسسة. (إيمان و بشرى ، 2020، صفحة 20)

3-الالتزام المستمر (الاستمراري):

وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت هذه الأخيرة تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (زيد، 2020، صفحة 44). ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص الأبعاد ومفهومها في الشكل الآتي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

الشكل 02: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

لقد أشار "Bochanan" من خلال بحثه إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يكون على ثلاثة مراحل وهي كالتالي:
أولاً: مرحلة التجربة:

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد (أحلام، 2013، صفحة 25). ويقول "Bochanan" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده عبارة عن مرحلة تجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن بين هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة. (بمينة و سامية، 2019، صفحة 91)

ثانياً: مرحلة العمل والانجاز:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء مرحلة التجربة، أي بعد سنة واحدة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتُقَدَّر هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، ويتجه الفرد في هذه المرحلة إلى التأكيد على الإنجازات التي حققها من خلال عمله المكلف به. (عبد الرحمان، 2018، صفحة 120)

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الأفراد بالمؤسسات وتستمر إلى ما بعد ذلك، ويفترض الانتقال هنا من مرحلة التكون والظهور إلى مرحلة النضج والترسخ والتدعيم من خلال استثمارات الأفراد بالمؤسسة وتفاعلهم الاجتماعي بها. (الأزهاري، 2023، صفحة 273)

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص المراحل في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: ملخص مراحل الالتزام التنظيمي

المرحلة	الفترة الزمنية	النقاط المهمة
مرحلة التجربة	سنة كاملة	- التدريب والتأقلم مع البيئة العملية الجديدة. - التأمين على وضع الفرد في المؤسسة
مرحلة العمل والانجاز	2-4 سنوات	- التأكيد على الإنجازات المحققة. - تطوير المهارات والقدرات في العمل
مرحلة الثقة بالتنظيم	بعد السنة 5	- الانتقال إلى مرحلة النضج والترسخ في المؤسسة. - استثمار الأفراد بالمؤسسة وتفاعلهم الاجتماعي معها.

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي مُهمّاً داخل المؤسسات بصفة عامة باعتباره سلوكاً إيجابياً إلا أن هذا السلوك تحكمه مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، من بينها عوامل تتمثل في البيئة الداخلية والخارجية وأخرى تتعلق بالفرد والوظيفة والهيكل التنظيمي: (حمزة ب.، 2022، صفحة 701)

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

- 1- كالأجور: كلما اتسم نظام الأجور بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي فهو يؤثر في التزامهم التنظيمي.
- 2- جماعة العمل: فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة، كان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي. (قده، 2022، صفحة 43)
- 3- السياسات التنظيمية: وذلك من خلال تبني المؤسسة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي كزيادة الالتزام التنظيمي مثلاً.

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

4- وضوح الأهداف والأدوار: حيث تعمل على زيادة دافعية الفرد إلى زيادة ولائهم للمنظمة، أي كلما زادت عملية فهم وإدراك الفرد لمهامه يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر في الالتزام التنظيمي. (حمزة ب.، 2022، صفحة 701)

ثانيًا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

ويقصد بها مدى توافر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، وقد دلت إحدى الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي كان مرده إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، وقلة المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين المؤسسات. (حمزة م.، 2008، صفحة 92)

ثالثًا: عوامل تتعلق بالفرد:

وهي تتعلق بالفرد نفسه مثل شخصيته، ثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية وتشمل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي (المستوى التعليمي للفرد)، سنوات الخبرة، قيم ودوافع الفرد. (إيمان أحمد، 2020، صفحة 25)

رابعًا: عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي. وذلك كاستقلالية، التغذية العكسية والتحديات والأهمية التي تميز هذه الوظيفة. وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص أو مواصفات العمل التي قدمها بعض نماذج الالتزام التنظيمي مثل نموذج "steers". أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي.

خامسًا: عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي:

فقد وجد الباحثين أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي. في حين يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما نجد أن دراسة "Stevens" والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، جودة الرقابة، نطاق الرقابة ومركزية السلطة، وقد لخصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي بشكل قوي. (بن معنوق، 2021، الصفحات 184-185)

خلاصة الفصل الثاني

في الختام، يُعدُّ الالتزام التنظيمي من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات واستدامتها. إذ يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على مستويات الأداء والإنتاجية. من خلال استعراض أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة -الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري- نرى كيف يمكن لهذه الأبعاد أن تساهم في بناء قوة عاملة متفانية ومتحمسة.

إن تبني هذه الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، يساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

فقد أضحت الالتزام التنظيمي الفلسفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت جل المؤسسة تسعى إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لأفرادها العاملين فيها، لما له من أهمية كبيرة على أدائها وتأثيره على المؤسسة ولا يمكن ذلك إلا من خلال رفع كفاءاتهم وتعزيز ثقة المؤسسة بعاملاتها.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

تمهيد

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب لكونها المسؤولة في المقام الأول على تأسيس برامج استثمارية فعالة للحفاظ على الكفاءات البشرية، والتي بدورها تحفز الفرد وتزيد من التزامه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها.

وبغية إلقاء مساحة من الضوء على الإطار النظري لعملية التحفيز، فقد خصصنا في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: استراتيجيات تحفيز الكفاءات

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المطلب الأول: تعريف التحفيز

أولاً: لغة: تعود كلمة الحافز إلى مصطلح "الحفز" والتي نعني بها دفعة من الخلف. (وحيدة، 2016، صفحة 128)
ثانياً: اصطلاحاً: عرف "Dimock" الحوافز على أنها: العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون فيه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.
ويعرفه "Sexton" بأنها: الوسيلة التي يتم بها استمالة فرد لعمل فعل يُثوّد لإشباع حاجاته ولتحقيق أهداف المحفز. (محمد لين، 2011، صفحة 207)

كما يعرف أميل "Ameil" الحوافز على أنها: مجموعة من القوى التي تحرك العاملين لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. (هالة و آخرون، 201، صفحة 5)
في حين عرفها "نبيل أرسلان" إلى أنها: هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم وأهدافهم ورغباتهم. (صالح، 2018، صفحة 296)

وفي تعريف آخر عرف التحفيز هو عملية التأثير في السلوك الإنساني والوظيفي للعاملين، وذلك بقصد توجيهه والتحكم فيه وذلك باستخدام مجموعة من الآليات والوسائل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة سواء على المدى القريب والبعيد. (الهاشمي و مروان، 2018، صفحة 65)

ويعرف بأنها: تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه. (الطيب، 2022، صفحة 2042)

وعرف "Myres" الحوافز بأنها: تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه.

كما تم تعريف الحوافز على أنها عبارة عن: جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية التحفيز على توافقها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته.

كما عرف "Steers & morton" عملية التحفيز بأنها: دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين، أو إيقاف أو تغيير مساره. (لطفى و بمينة، 2020، الصفحات 274-275)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم التحفيز على أنه: مجموعة من العوامل الخارجية التي تعمل على التأثير في الفرد نحو توجيهه أو التنبئ أو التخلي على سلوك معين، والذي يدفع إلى تحقيق الرغبات والأهداف. (من إعداد الطالبة).

ومن بين المصطلحات المتشابهة مع التحفيز نجد مصطلح الدافع، حيث يعرف الدافع على أنه:

إن مصطلح الدافعية Motivation يوناني الأصل بمعنى التحرك أو التحريك، فهي حالة داخلية، تنشط وتحرك وتقود السلوك نحو الأهداف، هذه الحالة تنبثق من القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. (توفيق، 2019، صفحة 50)

وكما يستخدم الدافع مفهوم الحاجة: وهي التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين يساهم في إشباع هاته الحاجة ويحقق توازنه. (وهيبة ت.، 2016، صفحة 125)

كما تعرف الدافعية على أنها عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة. (لدة، 2016، صفحة 58)

كما عرف الدكتور حنفي سليمان الدوافع على أنها: القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته. (فيروز، 2019، صفحة 32)

بعد التطرق إلى عدة مفاهيم حول الدوافع، يمكن تلخيص مفهومه بأنه: "شعور داخلي يشعر به الفرد نتيجة نقص أو حرمان يدفعه إلى العمل والتحرك لتحقيق هذا الهدف وإشباع رغباته وحاجاته". ومن هنا يمكن التفريق بين الحوافز والدوافع أن الحوافز هي: "مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تعمل على توجيه سلوك الفرد أما الدوافع فهي مؤثرات داخلية تحرك الفرد لتحقيق هدف إشباع رغباته". (من إعداد الطالبة)

إذن الدافع هو عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يُحدث بداخله توتراً معيناً، فالدافع عبارة عن تعبير نفسي داخلي لإشباع حاجات الفرد.

لذلك يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، وأن الحاجة غير المشبعة (Unsatisfied- Need) تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد (Drive)، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإنجاز أهداف معينة، إذا حققها فهي تشبع حاجاته وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه، فمثلاً شعور شخص بالجوع (الجوع هنا حاجة غير مشبعة أي منبه) يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دافع / طاقة داخلية) للبحث عن الطعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف) وتناوله يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

أما الحوافز فهي عبارة عن المؤثرات الخارجية (مثل الكفاءة، الترقية، رسالة شكر...) التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، بعبارة أخرى يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كمّاً ونوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

وهكذا فإن الحوافز عبارة عن فرصة توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير بها رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها، لتحقيق أداء أفضل. (سنا، 2019)

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

تعد الحوافز أداة مهمة في أي مؤسسة تلجأ إليها في الوقت المناسب بغاية تنظيم سلوك العاملين في مختلف الاتجاهات، مع نفسه، زملائه، مؤسسته، أهدافه، طموحاته... المهم ضمان سلوك فعال وهادف، وبقدر ما يكون الأفراد قادرين على العمل فالأهم يكمن في الرغبة والقدرة على تأدية العمل، وهذا ما يبرز أهمية الحوافز التي ندرجها فيما يلي:

- تساهم الحوافز في إشباع رغبات الأفراد بدرجات مختلفة حسب قوة الدافع ونوع الحافز المتحصل عليه، فترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على العمل.
- تعد من المقومات الأساسية لوجود الإبداع بالمؤسسات.
- تعد أداة تستعمل في عملية الاستثمار في الموارد البشرية. (عبد الفتاح و زهية ، 2008)
- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- ازدياد حدة التنافس بين المنظمات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة.
- التقليل من مقاومة التغيير.
- تلافي العديد من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل. (وحيدة، 2016)
- تحسين نوع الإنتاج وجودته كما ونوعاً.
- تحقيق رضا العاملين
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة وتحقيق مبدأ العدل والمساواة. (صالح ف.، 2004، الصفحات 18-

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

إن تقسيم الحوافز وتصنيفها إلى أنواع، جعلها محل جدل بين الكثير من الباحثين، وذلك من أجل ضمان تقديم التحفيز والحوافز الملائم للأفراد العاملين داخل المؤسسة، (أنور و أمين، 2021، صفحة 24) وبشكل عام يمكن تقسيم الحوافز وفقاً لثلاثة معايير أساسية هي:

- الحوافز من حيث طبيعتها.
 - الحوافز من حيث المستفيدين منها.
 - الحوافز من حيث آثارها. (من إعداد الطالبة)
- أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى:
- أ- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم الحوافز، نظراً لحاجة الأفراد إليها، لسد احتياجاتهم المعيشية، وللحوافز المادية أنواع وهي:

1- الراتب/الأجر: بالنسبة للفرد، يتيح هذا الحافز تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل، السكن، اللباس وجميع ما يلزمه من حاجيات، كما يمكن عن طريق هذا الحافز جلب العمالة الجيدة للمؤسسة ورفع الإنتاجية عن طريق ربط الراتب بالإنتاج.

2- الزيادات الدورية: لا يمكن القول أنَّ الزيادات الدورية في الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ربطت بالإنتاج، بمعنى يجب أن يكون أساس الزيادة في الراتب هو كفاءة ونشاط وحجم إنتاج العامل، لكي يشعر العامل بأن الزيادة لن تأتي إلا بالأداء الجيد، أما إذا ربطت الزيادة بالأقدمية، فيفقد هذا الحافز الكثير من الأهمية. (نبيلة، 2018، صفحة 200)

3- المكافآت: هي مبلغ من المال، يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز، ويمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. (الطيب، 2022، صفحة 2046)

4- المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العمال، ويتم التوزيع حسب الراتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. وتوزع نقداً مرة واحدة، أو تقسم على عدة مرات في السنة. (مسعودة، 2009، صفحة 29)

5- الترقية: يمكن تصنيف الترقية كحافز مادي نظراً لما قد يحصل عليه الفرد العامل داخل المنظمة من زيادة في الأجر. (محمد الطاهر، 2021، صفحة 47)

ب- الحوافز معنوية:

ويقصد به تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعدد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، لما له من أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة وأهم الحوافز المعنوية هي: (الطيب، 2022، صفحة 2047)

1- ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم في العمل، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة (نادر حامد، 2010، صفحة 12). وهذا على عكس حال العامل الذي يشعر بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته، فيتحول عدم استقراره إلى تقلص إنتاج متدني كمّاً ونوعاً وانخفاض درجة ولائه للمنظمة وشعوره بالانتماء إليها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم.

3- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات. (خالد علي، 2016، صفحة 31)

4- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة. (الطاهر، 2013، صفحة 37)

ومن بين الحوافز المعنوية أيضاً نجد: نمط الإشراف، ظروف العمل، العلاقات بالزملاء، العمل الملائم، الشعور بالمسؤولية (الطيب، 2022، صفحة 2047)، جوائز تقديرية، شهادات الامتياز، الثناء والمدح، التشجيع اللفظي، الشكر أمام الزملاء، توفير وسائل الأمن، فترات راحة أثناء العمل، ظروف عمل ملائمة... (محمد لطفي، 2019، صفحة 65)

5- التدريب: إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على أنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمله.

ويلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن المستحسن أن

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية والمعنوية. وإن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التدريب. (الطاهر، 2013، صفحة 35)

ثانياً: الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ- الحوافز الفردية: وهذا النوع يمكن اعتباره من أقدم أنظمة المكافأة التي يمكن أن تمنح للعاملين، ويتم منح هذه الحوافز لشخص واحد أو فرد معين، وذلك لنتيجة أدائه لعمل أو جهد معين أنجز بموجبه الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة، وهنا تكون الحوافز إما مادية أو معنوية وقد تكون بصيغة ربط زيادة الأجر بالإنتاج، أو المكافأة التشجيعية أو الترقية.

أي أن الحوافز المادية تم تصميمها بما يتماشى مع الحاجات والرغبات الفردية، بحيث تقود إلى رفع مستوى التنافس الإيجابي بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة الساعية إلى زيادة الإنتاج وتحسين كفاءته، وعلى الرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الفردية الذي تنتهجه إدارات المنظمات يتطلب توافر بعض الأمور المتعلقة بالعامل نفسه وعمله الفردي. (مصطفى محمد، 2021، صفحة 22)

ب- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، مثل: حاجات الانتماء والتقدير والولاء، وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز بناءً على الأفراد، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأفراد على العمال للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمساوا أنها غير عادلة تشوبها المحاباة أو التفضيل الشخصي فإن الأفراد يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضاعف سداً وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاعتراف والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى انصراف الأفراد عن المساهمة في الجهد والتعاون الجماعي (محمد، 2009، صفحة 67).

ثالثاً: الحوافز من حيث آثارها:

1- الحوافز الإيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين أدائهم، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين، لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء،

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

فاستخدام الحافز عندما يحقق الموظف انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالتصرف المطلوب (محمد الشعلان و نورة، 2015، صفحة 197).

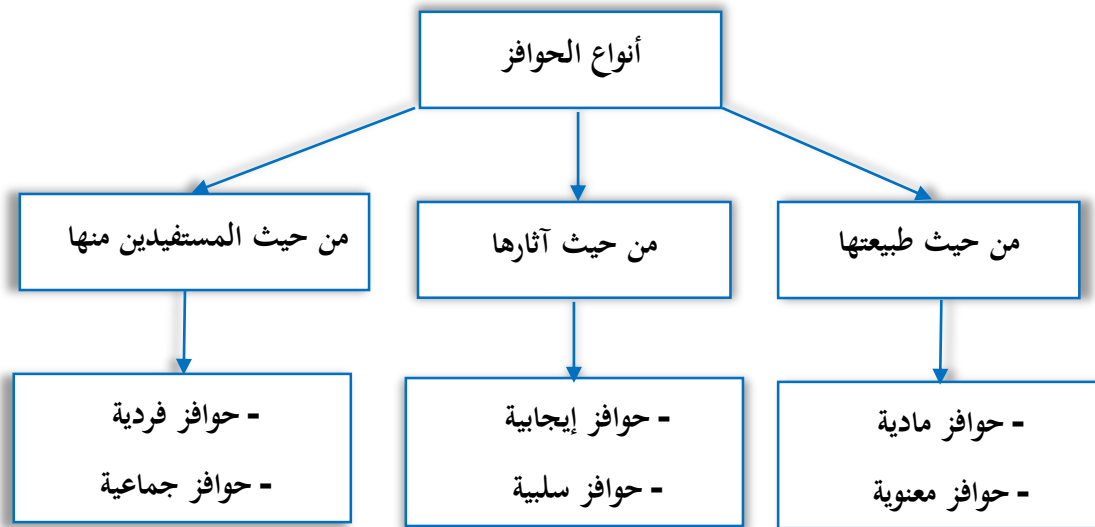
2- **الحوافز السلبية:** وهي عبارة عن العقوبات المختلفة التي يتم تسليطها على الموظفين جراء إهمال الموظفين أعمالهم وانحراف سلوكهم الوظيفي وظهور التسبب في العمل، ويهدف هذا النوع من الحوافز السلبية إلى تصحيح المسار الوظيفي للموظفين وتحسين أدائهم.

كما تنقسم الحوافز السلبية إلى عدة أقسام تتعامل بها المؤسسة مع الموظف المقصر في عمله، وهي كالتالي:

- **حوافز مادية:** إيقاف علاوة الموظف السنوية وتنزيل درجته المادية.
 - **حوافز معنوية:** عدم كتابة اسم الموظف في لوحة الشرف في المؤسسة.
 - **حوافز فردية:** تقدم مثل هذا النوع من الحوافز إلى الفرد نفسه دون عن زملائه.
 - **حوافز جماعية:** تقدم مثل هذا النوع من الحوافز لموظفين الذين يعملوا في قسم معين أو ارتكبوا نفس الخطأ.
- (عبد المجيد، 2023، صفحة 27)

ويمكن تلخيص أنواع الحوافز-وفقا للمعايير المذكورة سابقا- في الشكل الآتي:

الشكل رقم 03: أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين نظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

1- النظرية الكلاسيكية: نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها "Frederick Winslow Taylor" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن الحوافز المادية هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره. وتعتبر نظرية "Taylor" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "frederick taylor" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج. (خالد علي، 2016، الصفحات 16-17)

2- نظرية العلاقات الإنسانية: إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من "Elton Mayo" وغيره من علماء النفس الاجتماعيين، وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.

فقد قام "Elton Mayo" وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عامل، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على كفاءة الإنتاجية، فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل. (بوزورين، 2010)

3- نظرية سلم الحاجات: أخذت هذه النظرية عدة تسميات، نظرية الدافعية الإنسانية، نظرية سلم الحاجات

ونظرية التدرج الهرمي، حيث تعتبر من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد التي قدمها "Abraham maslow" (شريفة، 2016، صفحة 74).

في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين "Abraham maslow" أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصصا في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها. حيث استند "maslow" في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وهي تتلخص فيما يلي: (فيروز، 2019)

- الاحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية (الحاجة إلى الطعام...).

- حاجات الأمن (الحاجة إلى المأوى، الأمن ضد البطالة...).

- حاجات الانتماء (الحاجة إلى الصداقة مثلا بين زملاء العمل...).

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.

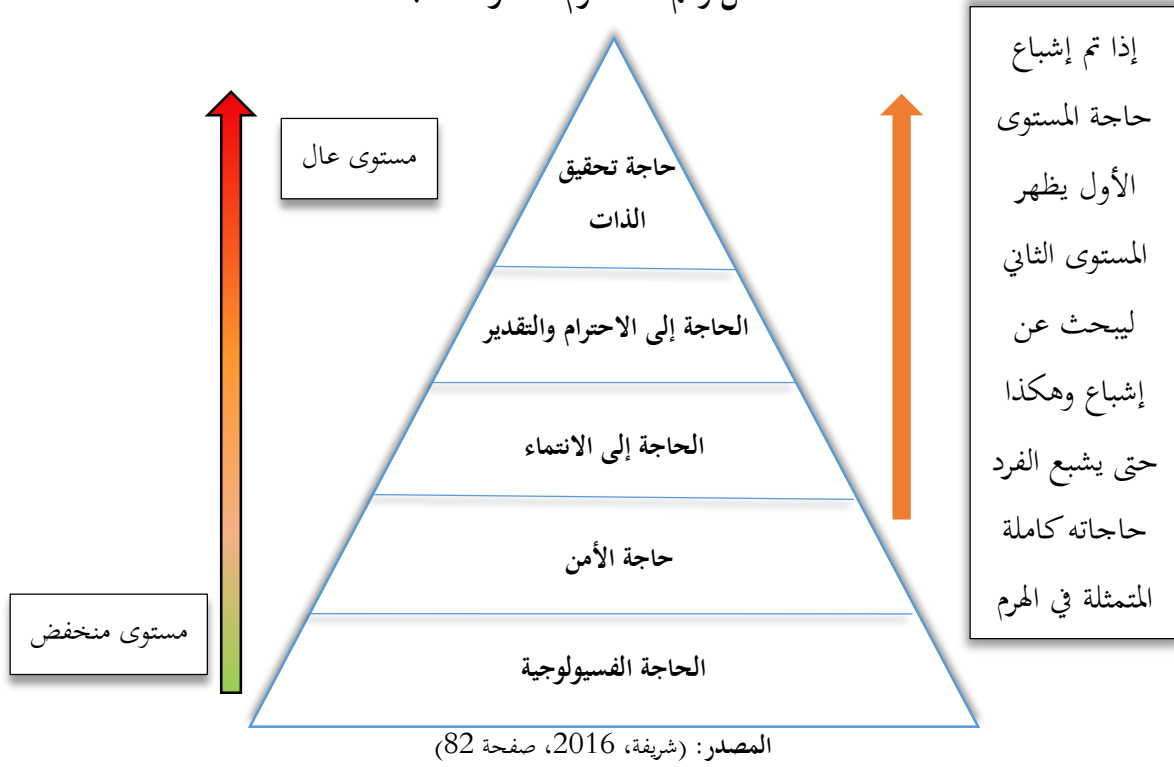
- الحاجة إلى تحقيق الذات (ما يصبو إلى الإنسان من وجوده في الحياة).

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود المستوى الأدنى، عندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع وتحرك الفرد للتحرك، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك، إن كلا من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها بالرغم من أن الأولى أكثر محدودية من الثانية. تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيًا بطبعه، وقد أشارت الدراسات على أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ويعزى ذلك إلى العزلة والوحداية.

تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي.

وأخيراً حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل، وهي مهمة أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم "maslow" بدرجة مقبولة. (مينة و لطفي، 2020)

شكل رقم 04: هرم ماسلو للحاجات



4- نظرية العامِلين: للباحث "Frederick Herzberg" حيث قام هذا الباحث ببناء مقارنته اعتمادا على مقارنة "maslow"، حيث قام بإعداد أبحاثه التي أجراها على ما يقارب مائتي محاسب ومهندس في عدة شركات في بنسلفانيا بأمريكا، ونشرت نتائج هذه الدراسة في كتاب بعنوان: الدوافع إلى العمل" سنة 1959، مستخدما أسلوب المقابلات من خلال طرح سؤالين وهما:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟
 - متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟
- حيث قسم العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى قسمين:
- عوامل الرضا والتي تمثل عوامل الدافعية.
 - عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي العوامل الوقائية أو الصيانة، أو عوامل الرقابة أو ما يعرف بالعوامل الصحية.
- ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 03: العوامل الثنائية

عوامل الدافعية	عوامل وقائية
- الإنجاز. - أتقدم والترقية في العمل. - إمكانية النمو والتطور الذاتي. - الاعتراف. - طبيعة العمل نفسه. - المسؤولية.	- سياسة المنظمة وإدارتها. - العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين. - العلاقات التبادلية مع المشرف. - ظروف العمل. - الحياة الشخصية. - الاستقرار في العمل. - الأجر والراتب. - الإشراف. - المركز والمكانة.

المصدر: (عدنان، 2020، صفحة 28) بتصرف

تؤدي العوامل الدافعية إلى تحقيق درجة عالية من الرضا، وعادة ما تكون من داخل وجوهر العامل نفسه، وهي قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات. فوجودها يؤدي إلى دافعية قوية إلى العمل ودرجة من عالية من الرضا. أما العوامل الوقائية فهي العوامل التي تصف علاقة الموارد البشرية بالخيط التي تؤدي عملها فيه، والتي يؤدي عدم وجودها إلى حالة من عدم الرضا، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل.

ومفاد مقارنة العاملين أن الدافع يثير البحث عن الإشباع الأمثل للاحتياجات، حيث فصل "Herzberg" بين نوعين من الاحتياجات: (عدنان، 2020، الصفحات 27-28)

➤ **الاحتياجات الفسيولوجية:** وهي مرتبطة بالعوامل الصحية.

➤ **الاحتياجات النفسية:** وهي مرتبطة بالعوامل الدافعية.

5- نظرية التعزيز: صاحب هذه النظرية هو سكينر "Frederic Skinner" 1969 الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك وهذه النظرية مبنية على العلاقات بين السلوك ونتائج هذا السلوك، حيث أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الفرد تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك، وبالتالي فإن الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة (مكافأة) على عمل معين فإن احتمال استجابته سيتعزز وعلى العكس فان تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل.

كما تجدر الإشارة إلى أن المعززات قد تكون على شكل ثناء على الموظف أمام زملاءه (الاعتراف) أو زيادة في راتبه إذا ما أحسن أداءً معيناً أو تكون على شكل عقاب وتجاهل وهي بمثابة مؤثرات قوية على السلوك. (عائشة، 2011، صفحة 41)

ويمكن تعريف المعززات على أنها النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

-المعززات الإيجابية: القيام بتقديم المكافأة في الحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

-المعززات السلبية: معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد

السلوك المطلوب. (فتحى، 2013، صفحة 74)

6- نظرية "مكلياند" في الحاجات: وضع هذه النظرية "David McClelland" 1961، جرى تطبيقها في

مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، أجرى "McClelland" وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، الهند. وقد استخدم أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز، القوة والانتماء.

➤ **الحاجة للإنجاز:** ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار أي مردود مادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح.

هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والرغبة في الحصول على معلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال، كذلك يضعون لهم أهدافاً يغلب عليها الصعوبة، يعملون بجِد واجتهاد، الرغبة في قضاء وقت طويل في العمل، محاولة اكتشاف البيئة للقيام بأعمال وتحديات مثيرة. وقد وجد "McClelland" أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات.

وهذه الفئة ترى الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل والتحدي والتفوق ويميلون إلى الذي يشعرون بأن فيه تحدياً لمهاراتهم وقدراتهم. أما الأشخاص ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية.

➤ **الحاجة إلى القوة:** القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

ويشير "French & raven" إلى وجود خمسة مصادر إلى القوة وهي:

- قوة منح المكافآت: وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية: وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

- القوة الشرعية: وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.

- قوة الإعجاب: وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

- قوة الخبرة الفنية: وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين. (هاني، 2012، الصفحات 150-152)

➤ **الحاجة إلى الانتماء:** ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق صداقة مع الآخرين وتحسبهم من رفض الجماعة لهم (أسماء، 2005، صفحة 39).

7- نظرية ERG: (وهي اختصار ل: Existence needs/Relatedness needs/ Growth needs) صنف "Clayton Alderfer" 1969 حاجات الإنسان إلى 3 مجموعات رئيسية هي: (عبد العزيز، 2007، صفحة 89)

- **حاجة الوجود (البقاء):** تهتم بهذه بتوافر متطلبات وجود الحاجات الأساسية للكائن الحي، التي أطلق عليها ماسل الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن.

- **حاجات الارتباط (الانتماء):** فهي التي تشمل على رغبة الفرد في وجود اتصال وعلاقات وطيدة بينه وبين الآخرين، على أن تتصف هذه العلاقات بالاستمرار والديمومة. وهذه تتفق مع ما اعتبره "Maslow" حاجات محبة وتقدير.

- **حاجات النمو (النماء والتقدم):** أما هذه المجموعة في تصنيف "Alderfer" فهي حاجات النماء وهي رغبة جوهرية بالتطور الذاتي وهي ما "Maslow" أسماه بحاجة تحقيق الذات. (هاني، 2012، الصفحات 152-153)

8- نظرية النموذجين Douglas McGregor: انطلاقاً من النظريات السابقة للتحفيز جاء "McGregor" في سنة 1960 بنظريته التي تبين أن سياسة الإدارة تجاه العاملين تتكون حسب صورة العمال لدى الإدارة، ومن ثم قسم السياسة إلى نموذجين: نموذج (X) ونموذج (Y).

فالنموذج (X) يطبق على الأفراد الذين لديهم كراهية تجاه العمل ويتهربون من المسؤولية، كما أنهم يفضلون أن يوجهوا من طرف الغير، فهم بذلك يفتقدون إلى الدافع تجاه العمل، وبالتالي تطبق عليهم سياسة الجزرة والعصا، ومن خلال هذا النموذج يسعى العامل لإشباع حاجاته الأساسية فقط.

أما النموذج (Y) فيطبق على الأفراد الذين يميلون بطبيعتهم للعمل كما تتوفر لديهم القدرة على الرقابة الذاتية والتفكير والإبداع اتجاه العمل، وما على الإدارة إلا القيام به اتجاه هذا النوع من العمال هو إشراكهم في اتخاذ القرارات والاعتراف بإنجازاتهم، ومن خلال هذا النموذج فإن الفرد إضافة إلى سعيه لتحقيق الحاجات المادية فهو يسعى أيضا لتحقيق الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات (أمين، 2003، صفحة 11)

9- نظرية التوقع: وتعتبر نظرية التوقع التي وضعها "Victor Vroom" 1964 من أحدث النظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تمثل بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذه التوقع لدى الفرد، لقد أوضح "Vroom Victor" بأن هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد وتشكيله بناءً على فرضيتين:

الأولى: الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم.

الثانية: يجب الاعتماد على:

➤ الرغبات والعادات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

➤ اعتقاده بأن النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته وغاياته.

ومن خصائص هذه النظرية:

✓ يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده.

✓ أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الآتي:

• العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valence

• شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك Instrumentality.

• توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

✓ تعتمد العناصر الموجودة في النقطة رقم (2) على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به

فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

✓ تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة

الموجودة في النقطة رقم (2) عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب. (حمزة، 2006، صفحة 44)

10- نظرية تحديد الأهداف: تأخذ نظرية الهدف مدخلا أدائيا، تفترض أن أغراض الفرد توجه أفعاله، وتعود

هذه النظرية "Edwin Locke" الذي وضع معالمها عام 1968، ترتبط هذه النظرية بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، يعتقد "Locke" في نظريته أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية.

إن وجود الأهداف هو أمر مهم، لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، كما أنها في واقع تحدد مسارات السلوك وتكون دافعا للفرد لتحقيقها، وبالتالي فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، والتي تعتبر محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

فالأهداف المدركة للعامل تؤثر على سلوكه في العمل، وبالتالي فلا بد من أن تكون عملية تحديد الأهداف دقيقة، من أجل أن نخرج بأهداف متميزة وقابلة للتحقيق.

وضعت النظرية خصائص معينة عند تحديد الأهداف والتي تعتبر بمثابة فروض وتنبؤات حولها، وتتمثل فيما يلي:

-الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة.

-الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف لعامة، لأن الأهداف المحددة تعمل كمحفز داخلي.

-الأهداف المقبولة من طرف الأفراد تدفعهم إلى أداء عال وتحقيق أعلى وأفضل نتيجة.

-الأهداف القابلة للقياس تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد إلى أداء أعلى.

-المشاركة في تحديد الأهداف تزيد من الولاء والقبول.

فكل هذه الخصائص التي فرضها "Locke" على الأهداف تؤدي إلى زيادة التأثير الدافعي لتحقيقها، كما أنه كلما زاد الإنجاز لهذه الأهداف زادت درجة الرضا، وكلما زادت هذه الأخيرة زادت الدافعية للعمل من أجل إنجاز أهداف جديدة، إضافة أن هذه الخصائص تحدد العوامل المؤثرة على بين الأهداف والأداء. (وهيبة م، 2008، صفحة 48)

11- نظرية العدالة: تعتبر نظرية العدالة التي قدمها آدمز "Adams" سنة 1965 إحدى النظريات الأساسية

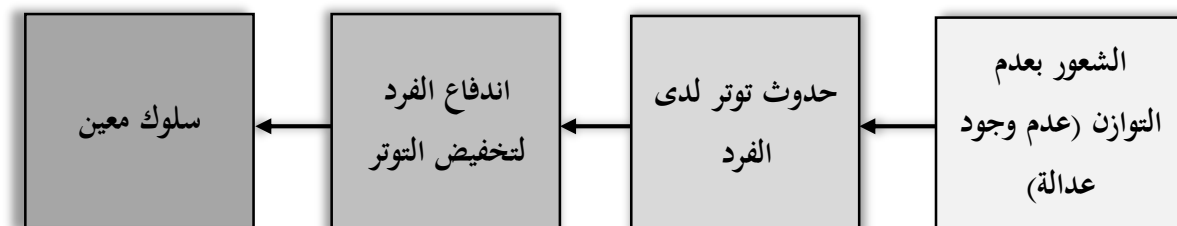
في العدالة التنظيمية، والتي تؤكد على أن الأفراد يقومون بمقارنة جهودهم والمكافآت التي تقدمها لهم المنظمة مع جهود ومكافآت غيرهم من الأفراد الذين يعملون في نفس الظروف، وتكون العدالة قائمة عندما يتصور الأفراد أن نسبة جهودهم للمكافآت تعادل نسبة جهود ومكافآت غيرهم. (مسعودة، 2009، صفحة 60)

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

فهذا سيؤدي لشعوره بالتوتر نتيجة غياب العدالة، ففي حالة عدم وجود العدالة هناك احتمالين، إما أن يقدر أن وضعه أسوأ من وضع الغير أو أن وضعيته الحالية أسوأ من السابق، وإما أن يقدر أن وضعه أحسن من وضع الغير وأن وضعيته الحالية أحسن من وضعيته في السابق.

والتوتر سيدفعه لتغيير سلوكه داخل المنظمة لإزالة عدم وجود عدالة، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي: (وهيبة م.، 2008)

شكل رقم 05: الدافعية من خلال عدم وجود عدالة



المصدر: (وهيبة م.، 2008)

في حالة شعور الفرد بعدم العدالة فإنه يتبنى مجموعة من الأساليب وذلك حتى ستعيد شعوره بالعدالة والمساواة والتي نذكر منها:

- بذل جهد أقل في الأداء.

- يطالب بتغيير المكافآت.

- تغيير أسلوب المقارنة.

- ترك العمل. (مسعودة، 2009، الصفحات 60-61)

بعد التطرق لأهم النظريات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: ملخص أهم نظريات التحفيز.

الرقم	النظرية	صاحب النظرية	تاريخ الظهور	أهم ما جاء في النظرية
01	النظرية الكلاسيكية	فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor	القرن العشرين	- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج. - تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج
02	نظرية العلاقات الإنسانية	إلتون مايو وآخرون Elton Mayo	1930	- الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فقط.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

			الرضا في العمل يتحقق من خلال اهتمام الإدارة بحاجات ومشاعر الموظفين
03	نظرية سلم الحاجات	أبراهام ماسلو Abraham maslow	1943
			- الفرد يسعى لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. - الحاجات تشكل دافعاً للسلوك مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والانتماء والاحترام وتحقيق الذات.
04	نظرية العاملين	فريدريك هرزبورغ Frederick Herzberg	1959
			- تقسيم العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى عوامل الرضا (الدوافع) وعوامل الرضا (الوقائية أو الصيانة والرقابة أو الصحية). - استخدام أسلوب المقابلات لجمع البيانات (أسئلة حول مستوى الرضا والاستياء في العمل).
05	نظرية التعزيز	فريدريك سكينر Frederic skinner	1969
			- العوامل البيئية تحدد السلوك. - المعززات تزيد من إمكانية تكرار السلوك، إن كانت إيجابية ولتجنب سلوك غير مرغوب فيه فيتم تقديم معززات سلبية.
06	نظرية ماسلو في الحاجات	دايفيد ماسلو David McClelland	1961
			- الحاجة للإنجاز: الخوف من الفشل والسعي وراء النجاح. • تفضيل الأعمال التي تحمل تحدياً ومسؤوليات شخصية. • الرغبة في الحصول على معلومات حول نتائج أداء العمال ووضع أهداف صعبة. - الحاجة للقوة: • السعي وراء السيطرة والتأثير في الآخرين. • مصادر القوة: منح المكافآت، القسوة، الشرعية، الإعجاب، والخبرة الفنية. - الحاجة إلى الانتماء:

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

				• ميل الأفراد إلى تكوين وتحقيق صداقة والانتماء إلى الجماعة.
07	نظرية ألدرفير ERG	كليتون ألدرفير Clayton Alderfer	1969	- تصنيف الحاجات الإنسانية إلى الكينونة والانتماء والنماء. - التركيز على الحاجات الاجتماعية والحاجات الذاتية وتحقيق الذات
08	نظرية McGregor	دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor	1960	- تقسم إلى نموذجين: X و Y. - نموذج X يعتمد على التحكم الخارجي (الإشراف، التهديد، المكافأة والعقاب). - نموذج Y يعتمد على الرقابة الذاتية والتفكير والإبداع اتجاه العمل. - الاعتراف بقدرات الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
09	نظرية التوقع	فيكتور فروم Victor Vroom	1964	- الفرد يقوم بمفضلة بين بدائل السلوك استنادًا إلى توقعاته للمكافآت والنتائج. - تأثير التوقعات الشخصية على دافعية الفرد لتحقيق الأهداف والمكافآت.
10	نظرية تحديد الأهداف	إدوين لوك Edwin Locke	1968	- الأهداف الصعبة تزيد من الأداء أكثر من الأهداف الأقل صعوبة. - الأهداف المحددة تعمل كمحفز داخلي. - الأهداف المقبولة من طرف الأفراد تدفعهم إلى تقديم أداء عال وتحقيق أعلى وأفضل النتائج. - الأهداف القابلة للقياس تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد لأداء أعلى. - المشاركة في تحديد الأهداف تزيد من الولاء والرضا والقبول.
11	نظرية العدالة	آدمز Admes	1965	- مقارنة الأفراد الجهود المبذولة والمكافآت الممنوحة مع جهود ومكافآت الآخرين في الظروف ذاتها.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

- العدالة تقوم عندما يتساوى نسبة جهود الفرد بالمكافآت التي يتلقاها مع نسبة جهود الآخرين بمكافآتهم. - في حالة عدم العدالة يتبنى الفرد أساليب مختلفة مثل: خفض جهده في العمل، المطالبة بتغيير المكافآت أو تغيير أسلوب المقارنة أو ترك العمل.			
---	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مراجع سبق ذكرها.

المبحث الثاني: تحفيز الكفاءات

المطلب الأول: تعريف الكفاءات

أولاً: لغة: يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الغامضة نظراً لخصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله، حيث ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير، كما استعمل مفهوم الكفاءة في سبعينات القرن العشرين في أمريكا ومن ثم في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة.

ثانياً: اصطلاحاً: ويشير مصطلح الكفاءة إلى: "إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى".

أما الجمعية الفرنسية للمعايير "AFNOR" فقد عرفت الكفاءة على أنها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط". (محمد أمين، 2020، صفحة 173)

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية "Le Medef" الكفاءة "Efficiency" بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة 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". (عبد القادر، 2011، صفحة 51)

عرف "Jean-Marie-Peretti" الكفاءة بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية، العملية، السلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للاستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة".

ويرى لوكادان "Loic Cadin" وآخرون أن الكفاءة هي: "حصيلة المزج بين معارف علمية، ومعارف عملية، ممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل". (حمود، 2018، الصفحات 34-35)

ويعرفها "NEBOSH" بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل".

كما تم تعريفها على أنها: "القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقاً" (آسية و آخرون، 2017، صفحة 104)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنَّ الكفاءة: مجموعة من المعارف (العلمية، المعرفية، السلوكية) والمهارات التي يتم استغلالها في أداء مهام معينة وفق معايير محددة للعمل بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة. (من إعداد الطالبة).

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

1-المعارف النظرية: هي توافق مجموع مهكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

2-المعرفة العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

3-معارف التحلي (السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أنَّ الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال. (سماح، 2012، صفحة 101)

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

يرى بعض الباحثون العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب "Cécile Dejoux"، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة) أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1-الكفاءات الفردية:

حسب "Athey er Orth" 1999 الكفاءة الفردية هي: "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تم تسمية الكفاءات الفردية بالكفاءة المهنية، حيث عبر عنها "Le Medef" 2002 بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء العمل. (كمال و سماح، 2010)

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

بينما "P.Gilbert & M.Parlier" يقترح التعريف التالي: الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف، قدرات العمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة. (أمنية، 2015، صفحة 56)

يمكن تعريف الكفاءة الفردية على أنها "مجموعة ثابتة نسبياً ومنظمة من الممارسات المبتقنة، والسلوكيات المهنية، والمعرفة، التي اكتسبها الأفراد من خلال التدريب والخبرة، والتي يمكنهم تحديثها دون تعلم جديد، في سلوكيات مهنية تقدرها شركتهم." (Souleh، 2017)

حسب "Athey et Orth" الكفاءة الفردية هي: " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية. (سماح، 2012، صفحة 102)

حسب "Cécile Dejoux" فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وهناك بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

-الكفاءة تمتلك ميزة عملية

-الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

-الكفاءة هي أساس العمل.

-الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.

-الكفاءة هي مكون اجتماعي.

-الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

-الكفاءة تملك وجه خفي.

-الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف "Zarifian" أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية" وتمثل أيضاً توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد. حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجلب الجليدي كما يوضحه الشكل التالي: (عمارة ، 2019، صفحة 87)

شكل رقم 06: تمثيل الكفاءة الفردية بجبل جليدي



المصدر: (إسماعيل و سعاد ، 2013 ، صفحة 87)

ومن هذا الشكل الموضح في الأعلى يمكن القول أنَّ الموارد الظاهرة للكفاءة الفردية متمثلة في القدرات والتي يمكن تقييمها بسهولة من قِبَل الآخرين مثل المهارات، وبعدها مباشرة تأتي المعارف (المعارف النظرية) والمعرفة العملية والدور التي يمتلكها الفرد مما تساعده في إنجاز مهامه ومرونته في التعامل مع المشاكل والتغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وتحمل مسؤولياته ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف، والتفاعل الاجتماعي الذي تعبر عن قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين. أما في الجزء الثاني المتمثلة في الموارد الباطنية أو المخفية فتشمل صورة الذات والتي تتعلق بتقدير نظرة الفرد لنفسه وثقته، وميزات الطابع كالنزاهة والالتزام، أما التحفيز فيشمل الدوافع الداخلية والطموحات والأهداف الخاصة التي تحرك الفرد على العمل. (سماح، 2012، صفحة 103)

2- الكفاءات الجماعية: سنحاول التطرق إلى الكفاءات الجماعية من منطلق أنها تتكون من مجموعة كفاءات فردية فهي بذلك تتمحور أساساً حول قدرة الفريق المهني (مجموعة، مشروع، وحدة...) على إدارة مهامه بشكل كفاء والوصول إلى أهداف ونتائج محددة.

إن الكفاءات الجماعية تركز على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، فهي بهذا المعنى لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات، وعلى هذا الأساس يمكن القول أنَّ الصفة المميزة للكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها، وهذا ما أشار إليه "O.Nordhag" حين ميز خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية هي:

-المشاركة والتآزر: نتيجة التفاعلات الداخلية القوية بين أعضاء الجماعة.

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل

الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

-**التضامن:** من خلال إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

-**التعلم:** حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.

-وضع مكانة ملائمة للإدارة من أجل تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية على أرض الواقع وتثمين التكامل الموجود بين أفراد الجماعة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي. (عبد العظيم، 2019)

3- الكفاءات الاستراتيجية: لقد قام كل من "Hamel & Parahalad" بتعريف الكفاءة الاستراتيجية أنها الكفاءة الأساسية وهي عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج ويشير تصور الكفاءات الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة كفاءاتها الاستراتيجية يستند كل من "Hamel & Parahalad" إلى ثلاث فرضيات أساسية هي:

- الكفاءة الأساسية لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تقدم قيمة مضافة للمنتج.
- الكفاءة الأساسية تعطي المؤسسة المرونة الكافية لدخول الأسواق مهما كانت واسعة ومتنوعة.
- وبالرجوع لكل من "Leonard & Barton" فإن الكفاءات الأساسية لها أربعة عناصر:
 - كل ما يتم استغلاله من أنظمة تسيير
 - كل ما يتم استخدامه من أجل تطوير الكفاءات (معايير).
 - كل المعارف الموجودة.
 - الخبرات المكتسبة ومهارات العمل إضافة إلى الجانب التكنولوجي.
- وهنا يمكننا القول على أن الكفاءات الاستراتيجية لا يمكن تقليدها أو إحلالها بالإضافة إلى تقديمها قيمة مضافة للمؤسسة مما يجعلها مصدر من مصادر الميزة التنافسية لدى المؤسسة (العلمي، 2020، الصفحات 15-16)

المطلب الثالث: استراتيجيات تحفيز الكفاءات

الفرع الأول: استراتيجية التمكين:

أ. تعريف التمكين:

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة مواضع:

في قوله تعالى: {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ} "سورة الحج الآية: 41"

ولقوله سبحانه وتعالى: {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ} "سورة يوسف الآية: 21"

ولقوله جلّ جلاله: {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} "سورة الكهف الآية: 84" (من القرآن الكريم)

1. تعريف التمكين لغة: مصدر تمكّن، هو الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذو مكانة وسلطة ويقال: فلان تمكّن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.

2. تعريف التمكين اصطلاحا: عرفه "بسيوني محمد البرادعي": أن تمكين العاملين له معاني في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيّطرتهم على عمله، أي مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين.

في حين ذكر "Brown" أن التمكين هو: عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد (مراد و فلة، 2018)

بينما يرى "Ken & Blanchard" أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف السلطة فقط وإنما يعني إتاحة الفرصة له لتقديم ما عنده من خبرات ومعلومات مما يؤدي إلى التفوق والإبداع.

وقد عرف "Culila" التمكين على أنه: إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا وفقا لأحكامهم الشخصية. ويرى كل من "Moorhead & Griffin" أن التمكين يعني: تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها. (نوال، 2014، الصفحات 249-250)

وعرفه "Murrel & Meredeth" بأنه: تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

ويعرفه "الأفندي" بأنه: إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار. (أين، 2010، صفحة 140)

وبناءً على ما سبق نستخلص التعريف التالي:

التمكين الإداري هو: "إعطاء العاملين السلطة وزيادة المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم". (من إعداد الطالبة)

ب. مفاهيم متداخلة مع التمكين:

حقيقة هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ الإدارية الشائعة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، بما يجعل من الخطأ استعمالها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين. ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

1- التمكين والتفويض:

كثيراً ما يتم الخلط بين التمكين والتفويض، إذ ينظر إليهما بعض الباحثين والممارسين على أساس أنهما مفهومين مترادفين لهما نفس المعنى، والحقيقة هي أن التمكين يعبر عن معنى أكثر عمقا وثراء من التفويض.

فبالنسبة للتفويض، وحسب دراسة "الهواري 2002" فعرف التفويض على أنه: "منح المدير للمرؤوسين صلاحيات واضحة، لمدة معينة، وهدف محدد." أما دراسة "اللوزي 2003" فعرف التفويض على أنه: "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية". وكتحليل للفرق ترى دراسة "العساف 2006" أن التفويض: لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في منظمته، كما أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال، وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظمته (محمد السعيد، 2015، صفحة 74).

يمكن أن نلخص الفروقات بين التمكين والتفويض في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05: الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة ليُقدر ويقرر
السلطة	في مجالات معينة وبدرجة عمق محددة	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه
المسؤولية	تظل يد المَفوض (الرئيس)	النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يُقاد المَفوضُ إليه	القيادة ذاتية.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

المعلومات	تتاح على قدر جزئية التفويض	متاحة كلياً
المحاسبة	في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يتحرى السبب ويعالج
الزمن	مؤقت، وقد يلغى أو يعدل نطاقه	دائم، ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً

المصدر: (محمد السعيد، 2015، صفحة 74)

2- التمكين والمشاركة:

هناك خلط بين الباحثين في مفهوم التمكين والمشاركة، إذ يعرف "Schermerhorn" المشاركة بأنها السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للرئيس في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي.

وعلى أية حال فإن السماح للعاملين بالمشاركة في المنظمة تختلف تماماً عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقائي سلطة كاملة النطاق وتولي المسؤولية كاملة، وبذلك فهي بعيدة كل البعد عن التمكين الذي لا يعني فقط مشاركة السلطة مع العاملين وإنما توزيع السلطة أيضاً. (زينب، 2019، صفحة 15)

3- التمكين والإثراء الوظيفي:

أول من اقترح أسلوب الإثراء الوظيفي في التسيير هو **فريدريك هيرزبيرغ "F. Herzberg"** كرد فعل على نمط الإشراف التسلسلي. فالإثراء الوظيفي هو: "إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى، وتكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة وذات علاقة ببعضها. وكذلك يقصد به: مجموعة التغيرات الأساسية في مضمون الأعمال والوظائف ومستوى المسؤوليات المناطة بها، من أجل توفير عنصر الإثارة والتحدي والرغبة لدى من يقوم بممارسة مهام هذه الوظائف، وإتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية، وتمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله أو وظيفته. (سليمة، 2014، صفحة 29)

فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فبعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى. (سمير، 2022، صفحة 42)

ج. أبعاد التمكين:

تعددت أبعاد التمكين الإداري حسب توجهات الباحثين في هذا المجال، ومن بين الأبعاد المشتركة للتمكين والتي اعتمدنا عليها هي:

1- تفويض السلطة: يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المنظمة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المَفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (زهية، سمية ، و خولة، 2020، صفحة 273)

2- فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على: توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. (سارة و فلة، 2018، صفحة 362)

3- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبرى. (الحاج و نعيمة، 2016)

4- الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة. (صالح و محمد، 2023، صفحة 551)

5- الحوافز المادية والمعنوية: على الرغم من أن الأبعاد السابقة التي تم شرحها، قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء، ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكّنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. (محمود، 2012، صفحة 112)

د- متطلبات التمكين الإداري:

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لابد من توافر مستلزمات ومتطلبات، أهم هذه المتطلبات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- تبني المنظمة للتمكين الإداري.

الفصل الثالث: الإطار النظري لتحفيز الكفاءات

- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكارها على أنها جزء من القوة، لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة.
- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.
- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- اللجوء إلى استخدام تقنيات منتظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين. (رحمة، 2022، صفحة 38)
- هـ- أهمية التمكين الإداري:** يمكن إجمال أهمية التمكين الإداري في العناصر الآتية:
 - يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع.
 - ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وفدورها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسي في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، الإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق...إلخ.
 - يعد التمكين طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة في غاية المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
 - يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين.
 - تظهر أهمية التمكين من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة. (محمد السعيد، 2015، صفحة 95)
- **الفرع الثاني: استراتيجية الإدارة بالأهداف:**
 - على المؤسسة أن تضع جملة من أهداف واضحة ومحددة توجه بها نشاطاتها، وتضمن بقائها واستمرارها، وذلك بواسطة جهازها الإداري الذي يقوم بتنظيم وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

أ. تعريف الهدف:

1. لغة: هو الغرض أو المطلب الذي يوجه إليه القصد.

ويقصد بالهدف في العلوم الاجتماعية، الغرض الذي يسعى إليه الفرد أو الجماعة عن طريق العمل... ويتوقف على الإدراك (لخضر و حدة، 2006، صفحة 22).

2. اصطلاحًا: يرى دراكر "Druker" أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجًا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الأفراد داخل التنظيم فيها بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

في حين يشير "المغربي" إلى أن الإدارة بالأهداف: أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة، لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات، والأقسام، ويقوم المسؤول ومروؤوسه معًا بوضع الأهداف التي يجب على المروؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المروؤوس تجاه الهدف المتفق عليه (محمد مبارك، 2014، الصفحات 13-14) ويعرفها "نشوان" الإدارة بالأهداف بأنها: نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري، عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس.

ويعرفها "غنيم" بأنها: طريقة منظمة تسعى للتوصل إلى النتائج بالصورة التي تحقق أهداف الإدارة وتقابل حاجات الأفراد. (موسى بن سليمان، 2008، صفحة 8)

فتعرف أيضًا على أنها: هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل.

ب. المراكز الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف:

1- وضع أهداف لكل منصب إداري: إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة، وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية، يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة وبدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي يتم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات الإدارية والمديرين.

2- ضرورة إشراك الرؤساء والمروؤسين في وضع الأهداف خاصة بالمناصب الإدارية: وهذا يتطلب عقد اجتماعات دورية، وذلك بهدف إشراك المروؤسين في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدة، وتشجيع هؤلاء المروؤسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح أساليب الحل المناسبة، بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل، اتخاذ القرارات وتقويم النتائج.

3- تسلسل وترابط الأهداف ببعضها بعض أفقيا وعموديا: ينبغي أن تكون الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية، سواء نفس المستوى الإداري أو عبر مستويات إدارية مختلفة (عليا، وسطى، دنيا)، مترابطة ومنسجمة فيما بينها. هذا الترابط، سواء كان أفقيا بين المناصب على نفس المستوى أو عموديا بين المناصب على مستويات مختلفة، يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل متناسق. أي يجب أن تعمل جميع المناصب الإدارية على تحقيق أهدافها بطريقة متكاملة لا تعيق تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة.

4- توفير الدعم الإداري اللازم: بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

✓ هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح

✓ نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.

✓ تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي وجعل الرقابة الذاتية ممكنة للإداريين والمهنيين معا وذلك عن طريق توفير المرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة.

✓ التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز والترفيعات يرتبط بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف أي النتائج وليس الأنشطة.

✓ المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

5- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية: تعمل الإدارة بالأهداف على تعزيز الاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين من خلال التركيز على تحقيق النتائج في جو من الود والتعاون. كما تتطلب الإدارة بالأهداف تقليل المركزية في السلطة ومنح مستويات الهيكل التنظيمي الأدنى درجة أكبر من الاستقلالية، مما يجعل اللامركزية عنصراً أساسياً في هذا الأسلوب. (زيد، 2006، الصفحات 39-42)

حيث تعرف الرقابة الذاتية على أنها: "إحساس العنصر البشري العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته." (عمران، 2021، صفحة 286)

6- التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها: بما أن الإدارة بالأهداف تهتم بالمرحلات "النتائج" وليس بالمداخلات "الأنشطة" فلا بد إذ من أن تترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أي تدخل من جانب الرؤساء إلا في الحالات الضرورية على أن يتم تقويم الأداء على أساس النتائج المتحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

7- تحسين نظم التدريب: بما أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلا متكاملًا لنظام إداري شامل فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي، سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين، إذ لا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة. (زيد، 2006، صفحة 43)

ج. متطلبات الإدارة بالأهداف:

تتمثل متطلبات تحقيق الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف، التخطيط لها وتنفيذها.
- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارساتها، لمتابعة الإنجاز وتصحيح الانحرافات في العمل.

- القيام باتباع أسلوب أو نظام لمكافأة أو تحفيز العاملين.

- اعتماد نظام الإدارة الذاتية والانضباط الذاتي.

- اتباع نظام متطور لمعلومات الذي يتضمن تحقيق التغذية الراجعة بصورة فعالة. (عبد الرزاق و حنان، 2019، الصفحات

65-66)

الفرع الثالث: استراتيجية الإدارة بالمشاركة:

أ. مفهوم الإدارة بالمشاركة:

أكد "Sing" من خلال دراسته أنه -وفي ظل بيئة العمل الديناميكية والظروف التنافسية الشرسة- يجب على المؤسسات التي تبحث عن الإبداع والاستمرارية، بإشراك جميع العاملين من أجل توليد أفكار جديدة في المؤسسة، كما تعتبر الإدارة بالمشاركة كإحدى التقنيات المصممة لزيادة مدخلات العاملين من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي مع تغيير السلوكيات السلبية في العمل، والتقليل من دوران العمل وفقدان المؤسسات لمصادر المعرفة الضمنية.

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها: "ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين النوعية ومكافأة السلوك بما يسهم في إرضاء الزبون وزيادة معدل الأداء التنظيمي.

فمن المنظور السلوكي عرفها "New Strom & Davis" بأنها: اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، كما أنها أسلوب لتحفيز العمال على الإبداع في العمل. (نوال و ربيع، 2021، صفحة 445)

حيث عرفها ماك جريغور "Mc.GREGOR" بأنها: "نمط من أنماط الإدارة والذي ينظر للعاملين بأنهم ليسوا مجرد منفذين للتعليمات الصادرة من المستويات العليا بل هم أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في التصدي

للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات، إذا ما سمحت لهم الفرصة بذلك، كما يشجع ويحفز تشارك الطاقات الإبداعية.

أما كيث وجيرلنغ "KEITH & GIRLING" فعرفا الإدارة بالمشاركة على أنها: " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها". (فرحون، 2022، صفحة 126)

ب. أبعاد الإدارة بالمشاركة

تأسست الإدارة بالمشاركة -بما تحمله من معايير للعمل التعاوني- لإيجاد مناخ مؤسسي سليم تتحقق فيه معايير التنسيق في الأداء بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود التنظيمية باستحداث مراكز للتخطيط والاستشارات الجماعية مثلما تستهدف مجموعة من الأبعاد التي ينبغي إدراكها ومراعاتها من قبل كل من القائد والأفراد حتى يتسنى لهم تكييف هذا الأسلوب بطريقة صحيحة في بيئتهم المؤسسية ومن ضمن تلك الأبعاد نذكر ما يلي:

1. **الرؤية الواضحة:** يتجلى ذلك في بناء أسس إدارية قائمة على الانفتاح والحوار المتبادل بين الأفراد والإدارة العليا. كذلك العمل الشفاف لتسهيل فهمهم لسياسات مؤسستهم وما ترسمه من أهداف لإتاحة فرصة المتابعة التلقائية للتطورات المؤسسية.

2. **زيادة مستويات الاتفاق بشأن القرارات المتخذة:** وما يمكن توضيحه في هذا البعد هو أن نمط الإدارة بالمشاركة هو فرصة جادة في مشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرارات ومتابعة عملية تنفيذها وفق مبدأ المسؤولية الجماعية الهادفة لتحقيق التقدم وبناء قدرات المؤسسة على المنافسة وضمان استمراريتها.

3. **حل الخلافات بانفتاح وفعالية:** تسعى المؤسسات من خلال تبنيتها لأسلوب الإدارة بالمشاركة لتلخيص بيئتها التنظيمية من المشاكل الناجمة عن صراع الأدوار بين الأفراد، ليحل محلها الاتفاق والثقة حول ما يتم رسمه من استراتيجيات واتخاذ من قرارات وما ينجم عن تلك الأخير من نتائج.

4. **التكيف مع البيئة المتغيرة:** تسعى المؤسسات على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، فالإدارة بالمشاركة تساعد على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المخرجات الفكرية، وتزيد من التفاعل بين الأفراد وقادتهم، مما يجعلهم أكثر مرونة وتماسك، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات في الأنظمة والأهداف وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

5. **القدرة على التمييز والتجديد:** تسعى المؤسسة في ظل هذا البعد لبناء تركيبتها من الأهداف، الأدوار، العلاقات واستراتيجيات الاتصال بناء على مشاركة شاملة للأفراد. وما يمكن ملاحظته ضمن هذا البعد هو أن

المشاركة أساسها البحث عن التميز والجودة ومسايرة التحديثات مهما بلغت درجة تعقيدها، فنجاح هذا البعد يقوم أساسا على حصر نقاط قوة وضعف الأفراد والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر ودعم الأفكار الخلاقة. (صبيحة و أسية، 2022، الصفحات 918-919)

ج. أهمية الإدارة بالمشاركة: يمكن تلخيص أهمية الإدارة بالمشاركة في العناصر الآتية:

- 1- مساعدة الإدارة للتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- 2- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- 3- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في انجاز الأهداف.
- 4- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- 5- تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- 6- المساعدة في اكتشاف الأخطاء وملاحظة قصور العاملين غير القادرين على تنفيذ أعمالهم.
- 7- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه. (إسلام ، 2022، صفحة 4).

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن هناك العديد من الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تحفيز الكفاءات لزيادة جهودهم المبذولة في العمل مما يدفع إلى رفع معنوياتهم، وهذا للحفاظ على الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة واستقطاب أفضل المهارات للتميز في الأداء، لكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ليملكه من معارف ومهارات للتطوير ومواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، فعلى هذه الأخيرة اكتشاف إبداع الكفاءات وقدراتها وهذا لا يكون إلا بتهيئة وتوفير البيئة الملائمة له، ولابد لها من تحسين وتطوير مستمر لهاته الكفاءات، وذلك باتباع العديد من الاستراتيجيات التي تجعل الفرد يشعر بالانتماء والتقدير والثقة من طرف المؤسسة والرؤساء، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين، استراتيجية الإدارة بالأهداف واستراتيجية الإدارة بالمشاركة، ما يجعل الفرد يتحمل المسؤولية والتزامه في العمل .

فقد أضحت الالتزام التنظيمي الفلسفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت جل المؤسسة تسعى إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لأفرادها العاملين فيها، لما له من أهمية كبيرة على أداءها وتأثيره على المؤسسة ولا يمكن ذلك إلا من خلال رفع كفاءاتهم وتعزيز ثقة المؤسسة بعاملها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا على امتداد الفصلين السابقين إلى الأسس النظرية لمتغيري بحثنا، سنقوم في هذا الفصل باستكشاف العلاقة بينهما من خلال دراسة أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة- حيث سنحاول تحديد أهم استراتيجيات التحفيز التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وإفراغ البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

المطلب الأول: نشأة الوكالة العقارية لولاية بسكرة

نشأت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24/07/2004 وهذا استنادا لأحكام المرسوم التنفيذي 90/405 المؤرخ في 22/12/1990 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 408/03، المؤرخ في 05/11/2003 حيث أدمجت 14 وكالة، واحدة منها تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: مهام الوكالة العقارية لولاية بسكرة

حددت مهام الوكالة العقارية بموجب المادة 03 و 04 من المرسوم التنفيذي السابق ذكره. تنص المادة 03 على المهام الإجبارية التي من أجلها أحدثت الوكالة وهي:

- حيازة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعمير لحساب الجماعة المحلية
- نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة حسب البنود المحددة بدفتر الشروط
- تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري به للعمل
- في حين تنص المادة 04 على المهام الاختيارية أي يمكن للوكالة أنجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود إمكانياتها وعددها 3 كذلك:

- مساعدة هيئات الجماعة المحلية في تحضير وإعداد وتنفيذ وسائل التعمير والتهيئة.
- ترقية الأراضي المفروزة والمناطق مختلفة الأنشطة، تطبيقا لوسائل التعمير والتهيئة المقررة أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.

- مبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات والحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها يجب أن يراعي تنظيم الوكالة تحقيق هذه المهام.

المطلب الثالث: مصالح الوكالة وأقسامها (الهيكل التنظيمي)

تتكون الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة من مجموعة من الأقسام والمصالح لكل منها دور محدد نذكرها كالتالي:

- الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة يرأسها المدير والذي يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة وباتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه.

- مصالح الوكالة العقارية:

- أ- مصلحة المحاسبة تتكون من:

- قسم التجارة والتخصيص

- قسم المحاسبة

- ب- مصلحة التجارة والتسويق

ج- مصلحة الترقية العقارية

د- مصلحة المستخدمين

هـ- مصلحة المنازعات والتسيير العقاري

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وإفراغ البيانات.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

أولاً: إعداد الاستبيان:

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لأثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم الحضري العقاري بسكرة، لنتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة)، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة وهي الاستبيان، وهذا لمعالجة بيانات ومعلومات أفراد العينة، والتي تبين كيفية بناء أداء البحث والإجراءات وكذا للتحقق من صدقها وثباتها. تم توزيع 50 استبياناً إلى عينة من مختلف الإطارات في الوكالة من أفراد ورؤساء أقسام، بهدف ضمان تمثيل جميع فئات عمال المؤسسة بشكل عادل في الدراسة، حيث تم استلام 37 استبياناً صالحاً للتحليل، أي بنسبة 74% من عينة الدراسة.

تم تصميم الاستبانة التي اعتمدنا عليها في البحث على النحو التالي:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وذلك للاستفادة من الخبرات السابقة في تصميم الاستبيان.

2- صياغة عبارات مناسبة لكل متغير حسب أبعاده.

3- تصميم استبانة أولية بناء على دراسات وأبحاث حول الموضوع.

4- تقديم استبانة إلى المشرف لمراجعة محتواها والتأكد من وضوحها وصياغتها بشكل مناسب، ثم تحكيمها من طرف أستاذين من الكلية هما الأستاذ "داسة إسماعيل" والأستاذة "مزيو ألفة".

5- تحديد العبارات التي تحتاج إلى تعديل، وإعادة صياغتها وفقاً لتعليمات المشرف والمحكمين.

6- توزيع الاستبانة على أفراد العينة من خلال التعاون مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة، ويتكون من 7 فقرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الأطفال، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي، الأقدمية)

- الجزء الثاني: ينقسم إلى محورين و6 أبعاد، ويتضمن (44 عبارة) تتعلق بدراسة أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم الحضري لولاية بسكرة، وهي كالتالي:

- المحور الأول: ويتعلق بالالتزام التنظيمي ويتضمن العبارات من 1-19، وفيه ثلاثة أبعاد:

✓ البعد الأول: يخص الالتزام العاطفي وفيه 6 عبارات.

✓ البعد الثاني: الالتزام المعياري ويتضمن 8 عبارات.

✓ البعد الثالث: الالتزام المستمر مكون من 5 عبارات.

- المحور الثاني: استراتيجيات التحفيز ويتضمن العبارات من 20-42 وفيه ثلاثة أبعاد:

✓ البعد الأول: ويخص الاستراتيجية الأولى: التمكين وفيه 6 عبارات.

✓ البعد الثاني: ويخص الاستراتيجية الثانية: الإدارة بالأهداف ويتضمن 9 عبارات.

✓ البعد الثالث: الاستراتيجية الثالثة: الإدارة بالمشاركة مكون من 8 عبارات.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

• مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث من حيث مستويات المتغيرين في الوكالة، وكذا وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها، وكل ذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Csefficient وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

• معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

• معامل بيرسون للارتباط البسيط والمتعدد

• معامل التحديد.

• الانحدار الخطي المتعدد

• الانحدار الخطي البسيط

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نهدف من خلال هذا الجزء من الدراسة لتحديد الخصائص المختلفة لأعضاء عينة الدراسة، وكذلك معرفة أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، ولتحقيق هذا الهدف يجب تحليل ردود أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

1. صدق أداة الدراسة:

يكون اختبار صدق أداة الدراسة من خلال تحديد الصدق الظاهري والاتساق الداخلي للفقرات، لضمان قدرت الاستبيان على قياس الظاهرة المدروسة بشكل جيد، وعليه يكون الاختبار بالخطوات التالية:

✓ الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية"، وهو ما تم الحرص على تحقيقه من خلال الاستعانة بأساتذة محكمين من أجل التحقق من كون عبارات الاستبيان دالة ومؤدية للغرض منها.

✓ الاتساق الداخلي للفقرات:

يتم قياس الاتساق الداخلي للفقرات من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، من أجل إثبات أن الفقرات تقيس فعلا هذا البعد، وتفي بالغرض الموضوعة من أجله. وفيما يلي سنقيس الاتساق الداخلي للفقرات بعدا إثر بعد من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام العاطفي (الشعوري)

Corrélations		
الالتزام العاطفي (الشعوري)		
.423**	Corrélation de Pearson	أنا راض بالعمل في هذه المؤسسة
.009	Sig. (bilatérale)	
.818**	Corrélation de Pearson	أطمح أن أمضي بقية مسيرتي المهنية في هذه المؤسسة
.000	Sig. (bilatérale)	
.655**	Corrélation de Pearson	أعتر بالانتماء إلى هذه المؤسسة
.000	Sig. (bilatérale)	
.730**	Corrélation de Pearson	أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المؤسسة
.000	Sig. (bilatérale)	
.780**	Corrélation de Pearson	أعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية
.000	Sig. (bilatérale)	
.656**	Corrélation de Pearson	أشعر بتوافق بين قيمي الشخصية وقيم المؤسسة
.000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	الالتزام العاطفي (الشعوري)
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المعياري

Corrélations		
الالتزام المعيارى		
.741**	Corrélation de Pearson	تستحق هذه المؤسسة الإخلاص والوفاء لها
,000	Sig. (bilatérale)	
.436**	Corrélation de Pearson	أشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة حالياً
,007	Sig. (bilatérale)	
.431**	Corrélation de Pearson	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل
,008	Sig. (bilatérale)	
.795**	Corrélation de Pearson	للمؤسسة فضل علي في بناء وتطوير مهاراتي في العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
.549**	Corrélation de Pearson	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه زملائي يدفعني إلى البقاء في المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
.434**	Corrélation de Pearson	ألتزم بإنجاز كافة المهام المطلوبة مني
,007	Sig. (bilatérale)	
.801**	Corrélation de Pearson	تستحق المؤسسة بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافها
,000	Sig. (bilatérale)	
.609**	Corrélation de Pearson	أنا مهتم بنجاح هذه المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	الالتزام المعيارى
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المستمر

Corrélations		
الالتزام المستمر		
.505**	Corrélation de Pearson	إن بقائي في المؤسسة نابع فقط من حاجتي للعمل فيها
,001	Sig. (bilatérale)	
.339*	Corrélation de Pearson	إن استمراري في العمل في هذه المؤسسة راجع للمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في مكان عمل آخر
,040	Sig. (bilatérale)	
.512**	Corrélation de Pearson	من الصعب أن أترك العمل في المؤسسة لأنني سأخسر الكثير
,001	Sig. (bilatérale)	

.592**	Corrélation de Pearson	لا أريد ترك المؤسسة لأنني أخاف من عدم حصولي على عمل آخر
,000	Sig. (bilatérale)	
.648**	Corrélation de Pearson	مهما كانت ظروف المؤسسة فلن أتركها بسبب قلة فرص العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	الالتزام المستمر
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين

Corrélations		
التمكين		
.791**	Corrélation de Pearson	لدي كل الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرار فيما يخص عملي
,000	Sig. (bilatérale)	
.843**	Corrélation de Pearson	مديري يفوض إليّ السلطة في إنجاز مهام وظيفتي
,000	Sig. (bilatérale)	
.901**	Corrélation de Pearson	توفر لي الإدارة الفرصة لاقتراح حلول مبتكرة فيما يخص عملي
,000	Sig. (bilatérale)	
.781**	Corrélation de Pearson	يمكنني أن أتواصل مع أصحاب القرار في المؤسسة وأن أشرح لهم موافقي ووجهات نظري دون صعوبة
,000	Sig. (bilatérale)	
.660**	Corrélation de Pearson	لدي اطلاع كامل حول المعلومات المتعلقة بوظيفتي
,000	Sig. (bilatérale)	
.756**	Corrélation de Pearson	تشجع المؤسسة العمل الجماعي (في شكل فرق عمل)
,000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	التمكين
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الادارة بالأهداف

Corrélations		
الإدارة بالأهداف		
.730**	Corrélation de Pearson	تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في تحديد أهداف المنظمة
.000	Sig. (bilatérale)	
.594**	Corrélation de Pearson	تأخذ المؤسسة أهداف العمال بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها
.000	Sig. (bilatérale)	
.651**	Corrélation de Pearson	تشجع المؤسسة عمالها على حرية مشاركة آرائهم وأفكارهم
.000	Sig. (bilatérale)	
.863**	Corrélation de Pearson	تحرص المؤسسة على التنسيق مع رؤساء الأقسام والتعاون معهم لحل مشكلات العمل.
.000	Sig. (bilatérale)	
.785**	Corrélation de Pearson	رئيسي في العمل يفوض السلطة او يمنح الثقة لمن يستحقها.
.000	Sig. (bilatérale)	
.536**	Corrélation de Pearson	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة
.001	Sig. (bilatérale)	
.720**	Corrélation de Pearson	يمكنني التواصل مع رئيسي بصفة سهلة
.000	Sig. (bilatérale)	
.413*	Corrélation de Pearson	أكون سعيدا في وظيفتي إذا تحققت أهداف المؤسسة
.011	Sig. (bilatérale)	
.851**	Corrélation de Pearson	أكون سعيدا عندما أناقش أهداف المؤسسة مع رؤسائي في العمل
.000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	الإدارة بالأهداف
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الادارة بالمشاركة

Corrélations		
الإدارة بالمشاركة		
.847**	Corrélation de Pearson	تحرص الإدارة على ضمان التواصل الفعال بينها وبين العاملين
.000	Sig. (bilatérale)	
.930**	Corrélation de Pearson	تحرص الإدارة على سهولة التواصل الفعال فيما بين العاملين
.000	Sig. (bilatérale)	
.729**	Corrélation de Pearson	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات
.000	Sig. (bilatérale)	

.861**	Corrélation de Pearson	تحرص المؤسسة على أن تكون أهدافها واضحة ومفهومة للجميع.
,000	Sig. (bilatérale)	
.668**	Corrélation de Pearson	يعرف كل فرد بدقة من هو رئيسه المباشر في العمل الذي يتلقى منه التعليمات.
,000	Sig. (bilatérale)	
,269	Corrélation de Pearson	أمتلك مهارات ومعارف كافية تساعدني على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال عملي.
,107	Sig. (bilatérale)	
.828**	Corrélation de Pearson	تشارك الإدارة جميع العمال المؤهلين في اتخاذ القرارات لضمان قرارات صائبة
,000	Sig. (bilatérale)	
.688**	Corrélation de Pearson	تشارك الإدارة جميع العمال المؤهلين في تقييم الإنجازات المحققة
,000	Sig. (bilatérale)	
1	Corrélation de Pearson	الإدارة بالمشاركة
	Sig. (bilatérale)	
37	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05، وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وأن العبارات في هذا البعد تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات أداة الدراسة ضمان الحصول على نفس المخرجات في حالة توزيع الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة أو عينة مشابهة لها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبيانات المسترجعة التي عددها (37) استبانة، والجدول أدناه يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة.

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0,947	0,897	44

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد، حيث بلغ (0.897)، كما نلاحظ أن معامل الصدق العام عال حيث بلغ (0.947)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانيا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الشخصية:

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض خصائص أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، الأطفال، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)، الأقدمية (الخبرة).

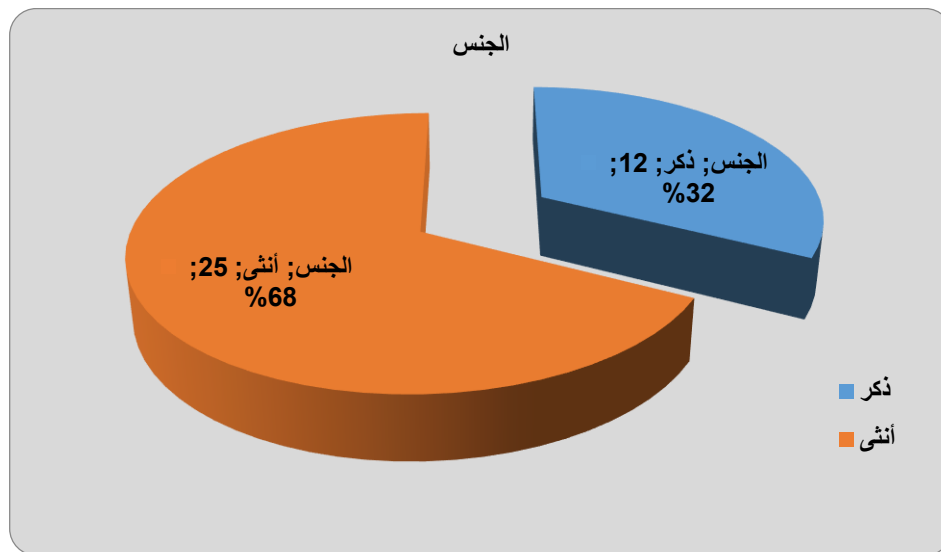
أ- الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
32,4%	12	ذكر	الجنس
67,6%	25	أنثى	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (7): التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه تفوق الإناث بنسبة قدرها 67.6% على حساب 32.4% من الذكور، وهذا ما يمكن أن يعبر عن توجه سياسة المؤسسة التوظيفية الى الاعتماد على الإناث نظرا لطبيعة العمل الإدارية والتي تناسب جيدا قدراتهن الوظيفية.

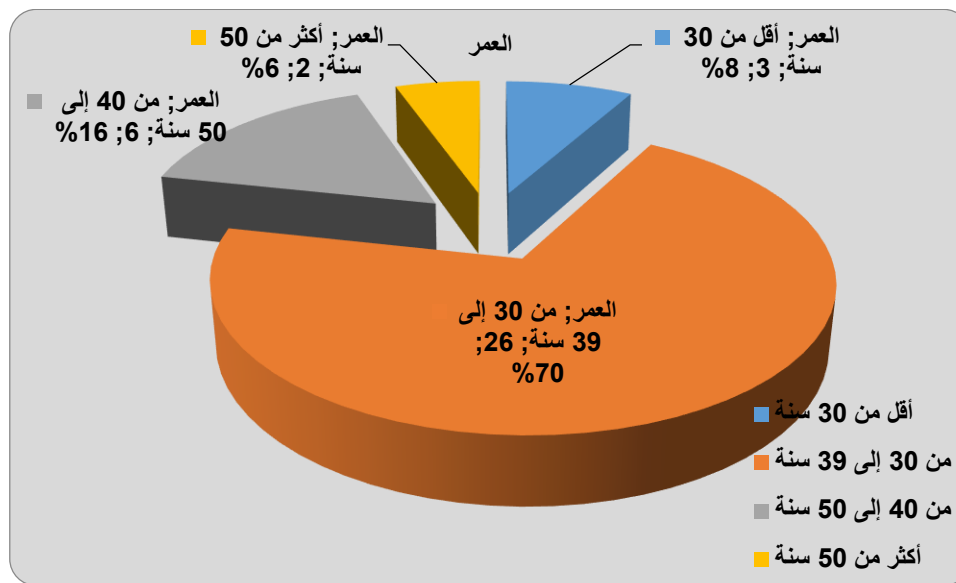
ب- العمر:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار		
8,1%	3	أقل من 30 سنة	العمر
70,3%	26	من 30 إلى 39 سنة	
16,2%	6	من 40 إلى 50 سنة	
5,4%	2	أكثر من 50 سنة	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (8): نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 31 إلى 39 سنة بنسبة 70,3%، يليها بقية الفئات العمرية بنسب قليلة حيث كان من أعمارهم من 40 إلى 50 سنة نسبتهم 16,2%، يليهم من أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 8,1%، وأخيراً نجد من أعمارهم تزيد عن 50 سنة بنسبة 5,4%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على الشباب الذين لديهم خبرة عملية مقبولة وتجنب الفئة الشبابية حديثة التخرج والتي تكون أقل من 30 سنة أو التي تزيد عن 50 سنة والتي تكون إنتاجية متناقصة ولم يتبقى أمامها سنوات عدة للعمل قبل التقاعد فتعتمد على قلة منهم لنقل الخبرات فقط.

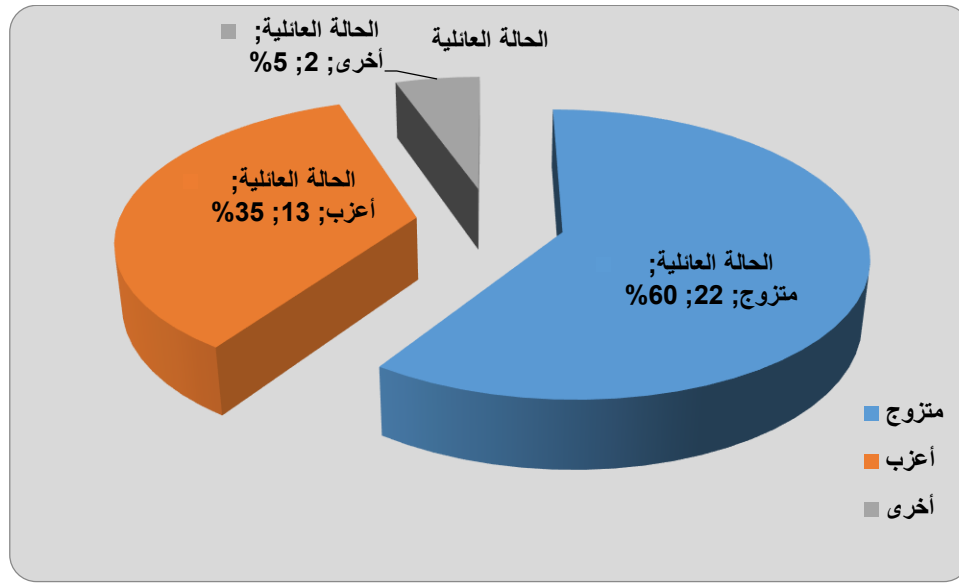
ج- الحالة العائلية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار		
59,5%	22	متزوج	الحالة العائلية
35,1%	13	أعزب	
5,4%	2	أخرى	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن ما قدره 59.5% من العينة متزوجون، و 35.1% عزاب، وما نسبته 5.4% حالة الاجتماعية بين مطلق وأرمل، وعليه من خلال ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة توفر جو عام من العمل يدعوا إلى الاستقرار، بحيث يحس العامل بالأمان الوظيفي وهو ما يدعوه إلى تشكيل عائلة والركون إلى الاستقرار.

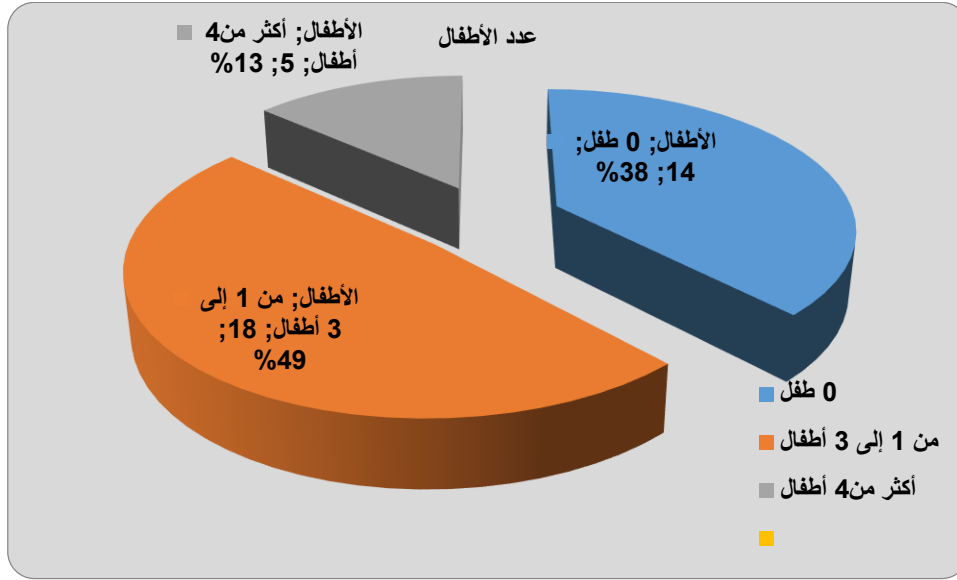
د- عدد الأطفال:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الاطفال

النسبة	التكرار		
37,8%	14	0 طفل	الأطفال
48,6%	18	من 1 إلى 3 أطفال	
13,5%	5	أكثر من 4 أطفال	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة وفق متغير الأطفال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم من 1 إلى 3 أطفال حيث مثلوا 48.6% من أفراد العينة، يليهم من ليس لديهم أطفال سواء عزاب أم لم ينجبوا بعد وكانت نسبتهم 37.8%، وأخيراً نجد من لديهم أكثر من 4 أطفال بنسبة 13.5%، وهو ما يمثل التنوع الطبيعي في المجتمع حيث أن متوسط إنجاب العائلات حالياً من اثنين إلى أربعة أطفال، وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر رفاة تسمح للعمال بالعيش في المستوى الطبيعي للمجتمع والإنجاب دون الخوف من فقدان العمل أو عدم القدرة على الإنفاق عليهم.

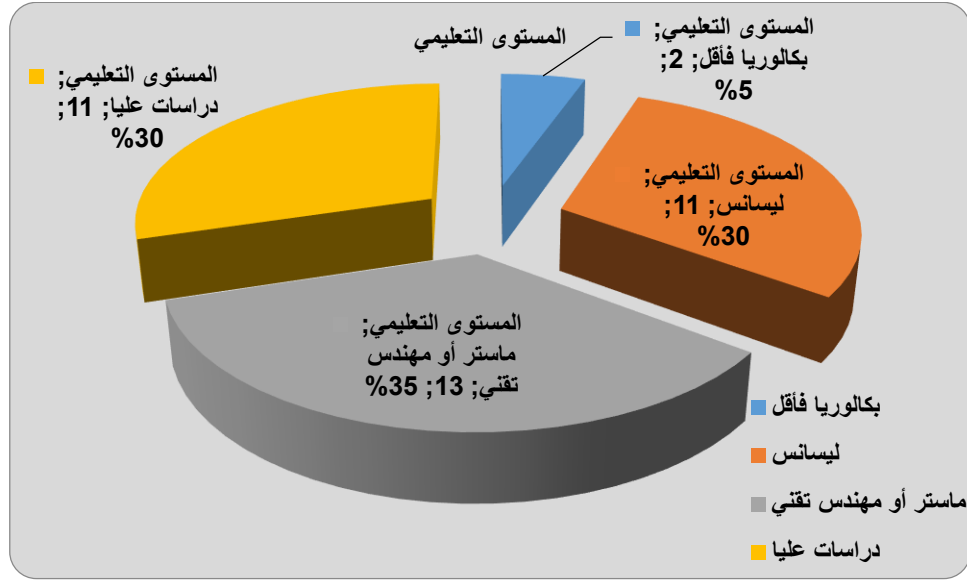
هـ - المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
5,4%	2	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
29,7%	11	ليسانس	
35,1%	13	ماستر أو مهندس تقني	
29,7%	11	دراسات عليا	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بين ماستر أو مهندس تقني بنسبة 35.1% ثم ليسانس ودراسات عليا بنفس النسبة وهي 29.7%، وأقل نسبة هم من لديهم مستوى بكالوريا فأقل بنسبة 5.4%، هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على أفراد لديهم مستوى تعليمي جامعي نظرا لطبيعة عملهم الإداري والتي تتطلب مستوى تعليمي جيد.

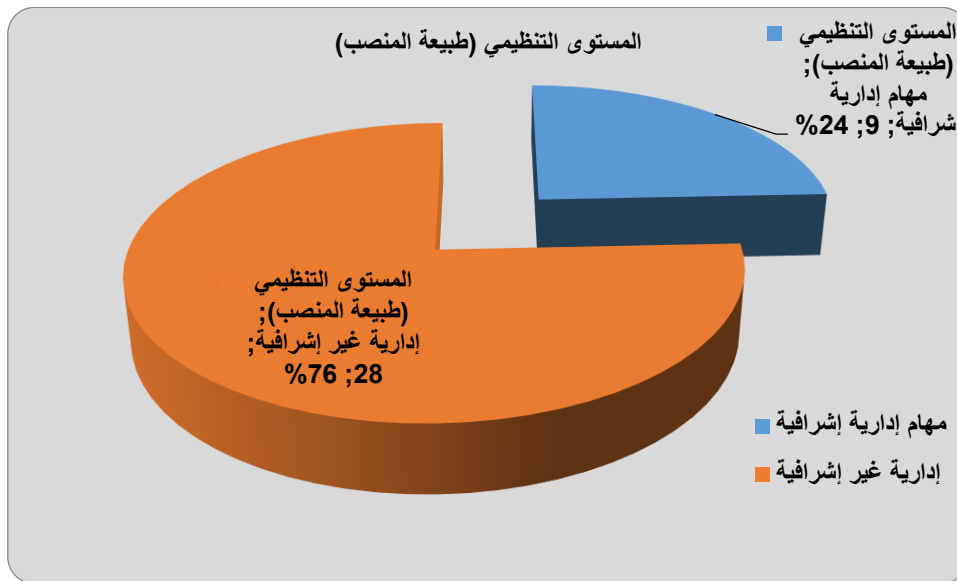
و- المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب):

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)

النسبة	التكرار	المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)
24,3%	9	مهام إدارية إشرافية
75,7%	28	إدارية غير إشرافية
100,0%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة أصحاب مناصب إدارية غير إشرافية بنسبة 75.7%، أما بقية أفراد العينة فيشغلون مناصب إدارية تتضمن مهام إشرافية بنسبة 24.3%، وهو التوزيع الطبيعي للمناصب في كل مؤسسة حيث تكون المناصب الإشرافية أقل من المناصب غير الإشرافية أيضاً هذه الإدارة تتطلب عمال يتعاملون مع الملفات بشكل كبير وهو ما يتطلب جعل قادة الهرم مملوءة بالتقسيمات الإدارية للقيام بالعملية الإدارية بكفاءة.

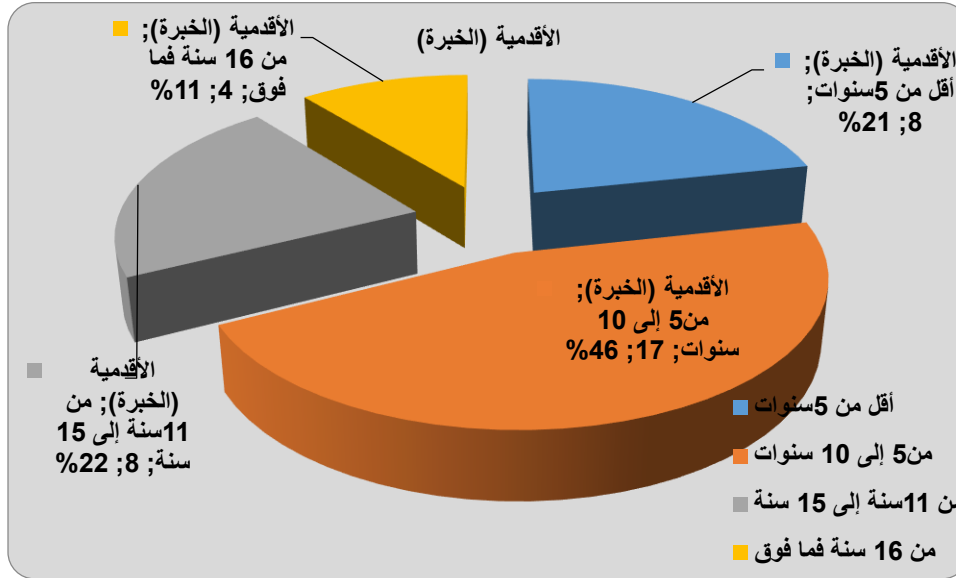
ز-الأقدمية (الخبرة):

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية (الخبرة)

النسبة	التكرار		
21,6%	8	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
45,9%	17	من 5 إلى 10 سنوات	
21,6%	8	من 11 سنة إلى 15 سنة	
10,8%	4	من 16 سنة فما فوق	
100,0%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية (الخبرة)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن متوسط أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة تتجاوز الخمس سنوات حيث كان من أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45,9% ومن أقدميتهم أقل من 5 سنوات وبين 10 إلى 15 سنة بنسبة 21,6%، وأقل نسبة نجدها لمن أقدميتهم تفوق 16 سنة بنسبة 10,8%، هذا ما يبين لنا أن المؤسسة تعتمد حتى على العمال الذين لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات وتوفر لهم جو من الأمان الوظيفي يسمح لهم بالاستمرار لسنوات طويلة بالعمل.

ثالثاً: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان:

للتعرف على مستوى متغيرات البحث بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاورة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم مستوى إجابات الأفراد، كما تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزاناً متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس كما يلي:

الجدول (20): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاق من الجدول السابق قمنا بحساب المدى، الذي يمثل الفرق بين القيمتين العظمى والدنيا في مقياس "ليكارت" الخماسي؛ حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا أو فئات هذا المقياس، المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان، تمَّ حساب المدى بين القيمتين الأكبر والأصغر لدرجات المقياس، أي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

المعادلة رقم (1)

ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة، أي:

$$\text{طول الفئات} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.80$$

المعادلة رقم (2)

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) التي توافق أدنى الخيارات في المحورين، وبالتالي تشكل الحد الأدنى للفئة الأولى، وعلى هذا الأساس نحدد حدها الأعلى كما يأتي:

$$\text{الحد الأعلى للفئة الأولى} = 1 + 0.80 = 1.80$$

المعادلة رقم (3)

وهكذا أصبحت لدينا الفئات الآتية:

الجدول (21): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.79 – 1.00
غير موافق	2.59 - 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5.00 – 4.19

المصدر: من اعداد الطالبة.

أ- تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي:

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتمثلة في الالتزام العاطفي (الوجداني)، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

1- بعد الالتزام العاطفي (الشعوري)

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعد الالتزام العاطفي

(الشعوري):

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا			
أنا راض بالعمل في هذه المؤسسة	0	0,0%	1	2,7%	5	13,5%	29	78,4%	2	5,4%	3,86	,536	موافق
أطمح أن أمضي بقية مسيرتي المهنية في هذه المؤسسة	8	21,6%	7	18,9%	8	21,6%	13	35,1%	1	2,7%	2,78	1,228	محايد
أعترف بالانتماء إلى هذه المؤسسة	1	2,7%	2	5,4%	8	21,6%	25	67,6%	1	2,7%	3,62	,758	موافق
أشعر بأنني جزء من العائلة في هذه المؤسسة	2	5,4%	5	13,5%	9	24,3%	21	56,8%	0	0,0%	3,32	,915	محايد
أعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكل الشخصية	5	13,5%	12	32,4%	6	16,2%	14	37,8%	0	0,0%	2,78	1,109	محايد
أشعر بتوافق بين قيمي الشخصية وقيم المؤسسة	4	10,8%	11	29,7%	6	16,2%	15	40,5%	1	2,7%	2,95	1,129	محايد
الالتزام العاطفي (الوجداني)											3,2207	,66673	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى الالتزام العاطفي من جهة نظر الموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام العاطفي بلغ (3,22) بانحراف معياري (0,666)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن هناك مستوى متوسط من الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعدا عبارتين اتجهتا نحو الدرجة "موافق"، وهو ما يجدر الإشارة إليه أن العمال راضون بشكل كبير عن عملهم بهذه المؤسسة، ويشعرون بانتمائهم لها، وهو ما بينته العبارتان رقم (1) ورقم (3) حيث كان متوسط إجابات العاملين على هاتين الفقرتين بالترتيب كالتالي (3.86) و (3.36) بانحراف معياري (0.536) و (0.752).

2- بعد الالتزام المعياري:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لبعء الالتزام المعياري.

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا			
تستحق هذه المؤسسة الإخلاص والوفاء لها	2	5,4%	2	5,4%	2	5,4%	26	70,3%	5	13,5%	3,81	,938	موافق
أشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة حالياً	4	10,8%	11	29,7%	12	32,4%	9	24,3%	1	2,7%	2,78	1,031	محايد
لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	15	40,5%	10	27,0%	6	16,2%	4	10,8%	2	5,4%	2,14	1,228	غير موافق
للمؤسسة فضل علي في بناء وتطوير مهاراتي في العمل	3	8,1%	6	16,2%	4	10,8%	18	48,6%	6	16,2%	3,49	1,193	موافق
أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه زملائي ما يدفعني إلى البقاء في المؤسسة	2	5,4%	4	10,8%	8	21,6%	21	56,8%	2	5,4%	3,46	,960	موافق
ألتزم بإنجاز كافة المهام المطلوبة مني	1	2,7%	0	0,0%	2	5,4%	23	62,2%	11	29,7%	4,16	,764	موافق
تستحق المؤسسة بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافها	1	2,7%	3	8,1%	4	10,8%	20	54,1%	9	24,3%	3,89	,966	موافق
أنا مهتم بنجاح هذه المؤسسة	1	2,7%	0	0,0%	4	10,8%	20	54,1%	12	32,4%	4,14	,822	موافق
الالتزام المعياري											3,4831	,59451	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى الالتزام التنظيمي من زاوية الالتزام المعياري في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام المعياري قد بلغ (3,48) بانحراف معياري (0,594)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق"، والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى جيد من الالتزام المعياري يسود بين العاملين تجاه المؤسسة، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو

الدرجة "موافق" ماعدا عبارتین: أحدهما بدرجة "محايد"، وهي العبارة الثانية، والأخرى بدرجة "غير موافق"، وهي العبارة الثالثة؛ فنتيجة العبارة الثانية أن العمال يحسون بالذنب بدرجة متوسطة اذا غادروا المؤسسة في الوقت الراهن، كما أنه ليس لديهم أي تردد عن مغادرة المؤسسة لو وجدوا عملاً آخر بظروف عمل أحسن، وهذا ما أظهرته العبارة الثالثة.

3- بعد الالتزام المستمر:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد الالتزام المستمر.

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
إن بقائي في المؤسسة نابع فقط من حاجتي للعمل فيها	0	0,0%	8	21,6%	2	5,4%	20	54,1%	7	18,9%	3,70	1,024	موافق
إن استمراري في العمل في هذه المؤسسة راجع للمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في مكان عمل آخر	2	5,4%	9	24,3%	10	27,0%	16	43,2%	0	0,0%	3,08	,954	محايد
من الصعب أن أترك العمل في المؤسسة لأني سأحسر الكثير	2	5,4%	16	43,2%	12	32,4%	7	18,9%	0	0,0%	2,65	,857	محايد
لا أريد ترك المؤسسة لأني أخاف من عدم حصولي على عمل آخر	2	5,4%	8	21,6%	9	24,3%	14	37,8%	4	10,8%	3,27	1,097	محايد
مهما كانت ظروف المؤسسة فلن أتركها بسبب قلة فرص العمل	1	2,7%	9	24,3%	8	21,6%	15	40,5%	4	10,8%	3,32	1,056	محايد
الالتزام المستمر											3,2085	,46119	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى الالتزام المستمر من جهة نظر الموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام المستمر قد بلغ (3,20)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن هناك مستوى "متوسطاً" من الالتزام المستمر من طرف العاملين تجاه المؤسسة، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعدا العبارة اتجهت نحو الدرجة "موافق"، وهي العبارة رقم (1)، حيث كان متوسط إجابات العاملين على هاتيه الفقرة (3,70)، وهو ما يجدر

الإشارة إليه؛ حيث أنه رغم اتجاهها نحو خيار الموافقة، إلا أن معناها لا يخدم الالتزام المستمر، إذ تعبر عن كون بقاء العمال داخل المؤسسة نابع فقط من حاجتهم الى العمل.

ولمعرفة المستوى الكلي للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي"، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية للمتغير التابع، والجدول الآتي يوضح ذلك:

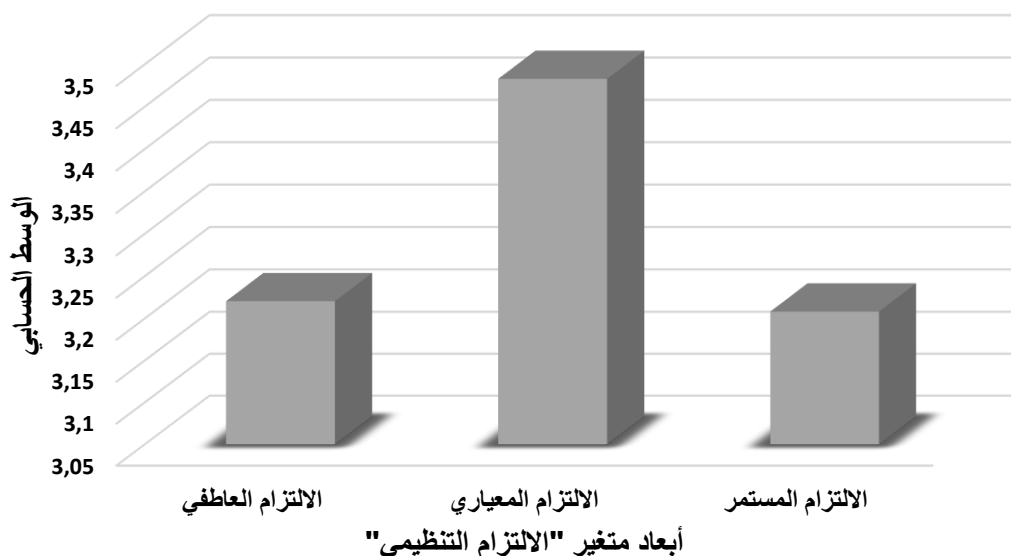
الجدول رقم (25): المستوى الكلي للالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية محل الدراسة.

أبعاد الالتزام التنظيمي.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الاتجاه.
الالتزام العاطفي	3,2207	0,66673	محايد
الالتزام المعياري	3,4831	0,59451	موافق
الالتزام المستمر	3,2085	0,46119	محايد
الالتزام التنظيمي	3.3041	0.57414	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور "الالتزام التنظيمي" 3.30 من 5، وهو "متوسط" يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للالتزام التنظيمي.

الشكل رقم(14): مستوى أبعاد "الالتزام التنظيمي" في الوكالة العقارية بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

انطلاقاً من الشكل السابق، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (25) أعلاه، يمكن ترتيب مستويات الالتزام التنظيمي بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوً كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى "الالتزام المعياري"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.48
- يأتي في المرتبة الثانية "الالتزام العاطفي"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,22
- يأتي في المرتبة الثالثة "الالتزام المستمر"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.21

ب- تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجيات التحفيز:

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد استراتيجيات التحفيز والمتمثلة في التمكين، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

1- بعد التمكين:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء التمكين.

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد			
لدي كل الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرار فيما يخص عملي	27,0%	10	16,2%	6	10,8%	4	45,9%	17	0	0,0%	2,76	1,300	محايد
مديري يفوض إلي السلطة في إنجاز مهام وظيفتي	16,2%	6	21,6%	8	13,5%	5	45,9%	17	1	2,7%	2,97	1,213	محايد
توفر لي الإدارة الفرصة لاقتراح حلول مبتكرة فيما يخص عملي	24,3%	9	8,1%	3	32,4%	12	32,4%	12	1	2,7%	2,81	1,221	محايد
يمكنني أن أتواصل مع أصحاب القرار في المؤسسة وأن أشرح لهم مواقف ووجهات نظري دون صعوبة	16,2%	6	16,2%	6	8,1%	3	54,1%	20	2	5,4%	3,16	1,259	محايد
لدي اطلاع كامل حول المعلومات المتعلقة بوظيفتي	13,5%	5	0,0%	0	10,8%	4	70,3%	26	2	5,4%	3,54	1,095	موافق
تشجع المؤسسة العمل الجماعي (في شكل فرق عمل)	18,9%	7	27,0%	10	13,5%	5	37,8%	14	1	2,7%	2,78	1,228	محايد
التمكين											3,0045	96424	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى تطبيق التمكين من جهة نظر الموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير التمكين قد

بلغ (3,00) بانحراف معياري (0,964)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن هناك مستوى متوسطاً من التمكين داخل المؤسسة، وهو ما نجدّه معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعداً عبارة واحدة اتجهت نحو الدرجة "موافق" وهي الفقرة رقم (5)، حيث كان متوسط إجابات العاملين على هذه العبارة (3.54)، وهذا يشير إلى أن العمال لديهم اطلاع كبير حول المعلومات المتعلقة بوظائفهم.

2- بعد الإدارة بالأهداف:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الادارة بالأهداف

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في تحديد أهداف المنظمة	16,2%	6	13,5%	5	16,2%	6	54,1%	20	0,0%	0	3,08	1,164	محايد
تأخذ المؤسسة أهداف العمال بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها	16,2%	6	29,7%	11	21,6%	8	32,4%	12	0,0%	0	2,70	1,102	محايد
تشجع المؤسسة عمالها على حرية مشاركة آرائهم وأفكارهم	21,6%	8	10,8%	4	16,2%	6	51,4%	19	0,0%	0	2,97	1,236	محايد
تحرص المؤسسة على التنسيق مع رؤساء الأقسام والتعاون معهم لحل مشكلات العمل.	13,5%	5	18,9%	7	13,5%	5	48,6%	18	5,4%	2	3,14	1,206	محايد
رئيسي في العمل يفوض السلطة او يمنح الثقة لمن يستحقها.	10,8%	4	16,2%	6	21,6%	8	40,5%	15	10,8%	4	3,24	1,188	محايد
علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة	0,0%	0	13,5%	5	21,6%	8	43,2%	16	21,6%	8	3,73	,962	موافق
يمكنني التواصل مع رئيسي بصفة سهلة	0,0%	0	13,5%	5	10,8%	4	56,8%	21	18,9%	7	3,81	,908	موافق
أكون سعيداً في وظيفتي إذا تحققت أهداف المؤسسة	0,0%	0	5,4%	2	2,7%	1	67,6%	25	24,3%	9	4,11	,699	موافق
أكون سعيداً عندما أناقش أهداف المؤسسة مع رؤسائي في العمل	5,4%	2	2,7%	1	10,8%	4	67,6%	25	13,5%	5	3,81	,908	موافق
الادارة بالأهداف											3,3994	,72363	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف من جهة نظر الموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير

الادارة بالأهداف قد بلغ (3,39)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن مستوى تطبيق الادارة بالأهداف داخل المؤسسة "جيد"، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" والدرجة "محايد".

3- بعد الادارة بالمشاركة:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الادارة بالمشاركة

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
تحرص الإدارة على ضمان التواصل الفعال بينها وبين العاملين	5	13,5%	4	10,8%	12	32,4%	15	40,5%	1	2,7%	3,08	1,090	محايد
تحرص الإدارة على سهولة التواصل الفعال فيما بين العاملين	5	13,5%	3	8,1%	9	24,3%	17	45,9%	3	8,1%	3,27	1,170	محايد
يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات	9	24,3%	6	16,2%	12	32,4%	10	27,0%	0	0,0%	2,62	1,139	محايد
تحرص المؤسسة على أن تكون أهدافها واضحة ومفهومة للجميع.	3	8,1%	6	16,2%	7	18,9%	20	54,1%	1	2,7%	3,27	1,045	محايد
يعرف كل فرد بدقة من هو رئيسه المباشر في العمل الذي يتلقى منه التعليمات.	3	8,1%	3	8,1%	4	10,8%	20	54,1%	7	18,9%	3,68	1,132	موافق
أمتلك مهارات ومعارف كافية تساعدني على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال عملي.	0	0,0%	1	2,7%	5	13,5%	24	64,9%	7	18,9%	4,00	,667	موافق
تشرك الإدارة جميع العمال المؤهلين في اتخاذ القرارات لضمان قرارات صائبة	1	2,7%	7	18,9%	9	24,3%	17	45,9%	3	8,1%	3,38	,982	محايد
تشرك الإدارة جميع العمال المؤهلين في تقييم الإنجازات المحققة	5	13,5%	6	16,2%	8	21,6%	14	37,8%	4	10,8%	3,16	1,236	محايد
الادارة بالمشاركة											3,3074	,79254	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى تطبيق الادارة بالمشاركة من جهة نظر الموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الادارة بالمشاركة قد بلغ (3,30)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن هناك مستوى متوسطا من تطبيق الادارة بالمشاركة داخل المؤسسة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير، التي كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعدا عبارتين كان اتجاههما نحو الدرجة "موافق"، وهما العبارتان رقم (5) ورقم (6)، حيث كان متوسط إجابات العاملين على هاتين العبارتين

بالترتيب كالتالي (3.68) و(4.00)، وهو ما يعني أن كل فرد بالمؤسسة يعرف بدقة من هو رئيسه المباشر في العمل الذي يتلقى منه التعليمات، وأن كل عامل يمتلك مهارات ومعارف كافية تساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال عمله.

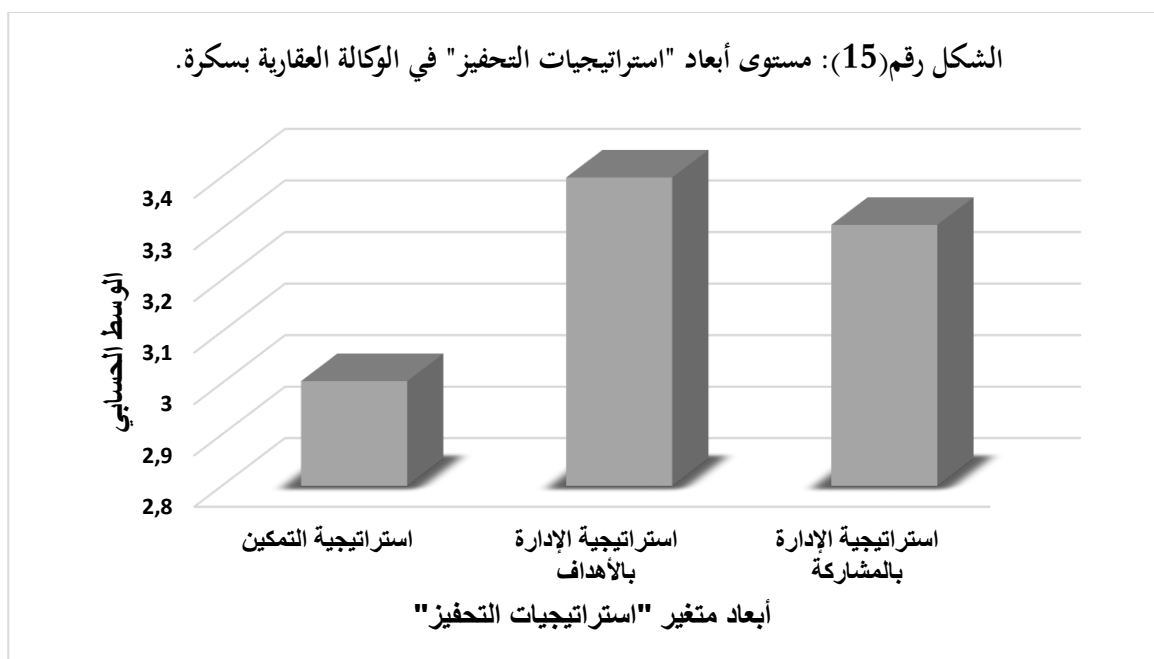
ومعرفة المستوى الكلي للمتغير المستقل "استراتيجيات التحفيز"، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): المستوى الكلي لاستراتيجيات لتحفيز بالوكالة العقارية محل الدراسة.

أبعاد الالتزام التنظيمي.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الاتجاه.
استراتيجية التمكين	3,0045	0,96424	محايد
استراتيجية الإدارة بالأهداف	3,3994	0,72363	موافق
استراتيجية الإدارة بالمشاركة	3,3074	0,79254	محايد
استراتيجيات التحفيز	3.2371	0.82677	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى استراتيجيات التحفيز في الوكالة العقارية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور "الالتزام التنظيمي" 3.23 من 5 ، وهو "متوسط" يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط لاستراتيجيات التحفيز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

انطلاقاً من الشكل السابق، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (29) أعلاه، يمكن ترتيب مستويات استراتيجيات التحفيز بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوً كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى " استراتيجية الإدارة بالأهداف "، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40
- يأتي في المرتبة الثانية " استراتيجية الإدارة بالمشاركة "، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,31
- يأتي في المرتبة الثالثة " استراتيجية التمكين "، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

يتمُّ اختبارُ الفرضيات الفرعية للبحث من خلال دراسة الانحدار المتعدد للمتغير التابع على أبعاد "استراتيجيات التحفيز" كمتغيرات مستقلة فرعية. ولذلك لا بد من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد، وذلك من خلال ما يأتي:

- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.
- اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد.
- التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة، والمتغيرات المستقلة الفرعية من جهة أخرى، وذلك اعتماداً على القيمة المحسوبة لإحصائية F ومستوى دلالتها. وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان لأحد هذه المتغيرات المفسرة على الأقل تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن شكل معادلة خط الانحدار المتعدد كالآتي:

$$\hat{Y}=A_0+A_1X_1+A_2X_2+A_3X_3$$

المعادلة رقم 04:

حيث: $\hat{Y}$: القيمة المقدرة للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

X_1 ، X_2 ، X_3 المتغيرات المستقلة الفرعية (المفسرة)، وهي على التوالي: "استراتيجية التمكين"، "استراتيجية الإدارة بالأهداف"، "استراتيجية الإدارة بالمشاركة".

A_0 ، A_1 ، A_2 ، A_3 ، معالم النموذج (ثوابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصوغ فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو

الفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين استراتيجيات التحفيز-بجميع أبعاده- وبين الالتزام التنظيمي، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن $A_1=A_2=A_3=0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين استراتيجيات التحفيز-بجميع أبعاده- وبين الالتزام التنظيمي، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن أحد معاملات الانحدار A_1, A_2, A_3 على الأقل يختلف معنويًا عن الصفر). وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار المتعدد وإجراء اختبار "Fisher" للمعنوية، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis of Variances)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
1							
الانحدار	0.305	3	0.102				
البواقي	4.203	33	0.127				
المجموع	4.509	36		0.799*	0.003	0.468	0.660

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.V 20
انطلاقًا من الجدول السابق، نقوم بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F الموضحة في الجدول أعلاه، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α ، قبلنا الفرض العدمي على حساب الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغيرات المستقلة من جهة أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 0,003، وهي أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين "استراتيجيات التحفيز" ممثلًا في أبعاده من جهة، وبين "الالتزام التنظيمي" من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95 %.

من خلال الجدول (28) أيضًا نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدر بـ (0.660) وهو "مرتفع"، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجيات التحفيز، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.468)، وهي تعني أن قرابة نصف التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي راجع إلى متغير استراتيجيات التحفيز مُمثلًا في أبعاده الثلاثة.

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية مَعْلَمَات النموذج ككل على حدة، وبناءً على ذلك نختبر الفرضيات المتعلقة بكل متغير فرعي، أي أننا سنقوم باختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة الفرعية بشكل أساسي، ثم نتحقق من معنوية ثابت المعادلة A_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار. وبعبارة أخرى سنقوم باختبار مدى قدرة كل متغير فرعي على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة.

وللقيام بذلك سنعتمد على اختبار "ستودنت" (t-test) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t لكل معلمة من معالم نموذج الانحدار المتعدد السابقة. ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار المتعدد للالتزام التنظيمي على أبعاد استراتيجيات التحفيز الثلاثة:

الجدول (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للالتزام التنظيمي على أبعاد استراتيجيات التحفيز.

i	النموذج	المعاملات غير النمطية		قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
		الخطأ المعياري	A_i		
0	الثابت.	0,295	2,986	10,118**	0,000
1	استراتيجية التمكين X_1	0,098	0,070	0,713*	0,041
2	استراتيجية الإدارة بالأهداف X_2	0,148	0,033	0,223*	0,025
3	استراتيجية الإدارة بالمشاركة X_3	0,124	0,066	0,537*	0,0455

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.V 20
** الارتباط دال عند مستوى 0.01

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (29) نشرع الآن في التحقق من معنوية مَعْلَمَات النموذج واحدة إثر أخرى، وذلك اعتماداً على مستوى دلالة الإحصائية t لكل معلمة:

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الأول (A_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول رقم (29)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 قد بلغت 0.713، بمستوى دلالة 0.041 وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير الفرعي المستقل الأول (استراتيجية التمكين) قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثاني (A_2): بالعودة إلى معطيات الجدول رقم (29)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 قد بلغت (0,223) بمستوى دلالة 0.025 وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. وبذلك نحكم أن المتغير

الفرعي المستقل الثاني (استراتيجية الإدارة بالأهداف) له قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثالث (A_3): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول رقم (29)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_3 قد بلغت 0.537، بمستوى دلالة 0.0455 وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_3 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير الفرعي المستقل الثالث (استراتيجية الإدارة بالمشاركة) قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

➤ بالنسبة للثابت (A_0): بالعودة إلى معطيات الجدول رقم (29) أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 قد بلغت 10.118 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهي تشير إلى مستوى الالتزام التنظيمي بالوكالة في حال غياب جميع أشكال استراتيجيات تحفيز الكفاءات.

انطلاق من هذا الجدول أيضاً، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضيات الفرعية لهذا البحث ومن ثمّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

" لا يوجد أثر لاستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين استراتيجية التمكين من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، لكن لا بد هنا من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي الأول العدمي H_0 ، والفرض الفرعي الأول البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_1 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $A_1 \neq 0$ (يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث A_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول "استراتيجية التمكين".

وعلى غرار ما فعلنا سابقا نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_1 والموضحة في الجدول رقم (29) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الإحصائية t يساوي 0,041، وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " استراتيجيّة التمكين " وبين "الالتزام التنظيمي" في الوكالة العقارية، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. ونقول إن متغير استراتيجيّة التمكين يفسّر جزءاً من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية، لأن أي تغير في هذا المتغير المستقل بدرجة قياسية واحدة، سيتبعه تغيرٌ متوقعٌ في الاتجاه نفسه في المتغير التابع.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أنه يوجد أثر لاستراتيجيّة التمكين في الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الأولى بأنها "مرفوضة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

" لا يوجد أثر لاستراتيجيّة الإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير

والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة ".

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين استراتيجيّة الإدارة بالأهداف من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وعلى غرار ما فعلنا مع الفرضية السابقة، لابد من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، الفرض العدمي H_0 ، والفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيّة الإدارة بالأهداف وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة

العقارية، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ أي أن $A_2 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيّة الإدارة بالأهداف وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية،

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ أي أن $A_2 \neq 0$

حيث A_2 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني "استراتيجيّة الإدارة بالأهداف".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α (0.05) بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_2 والموضحة في الجدول رقم (29) أعلاه، وعلى المنوال ذاته، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t أقل من مستوى الدلالة α رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من الجدول رقم (29) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,025، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 وعليه نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإدارة بالأهداف وبين الالتزام التنظيمي وذلك بدرجة ثقة 95 %، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونرفض بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن متغير استراتيجية الإدارة بالأهداف يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أنه يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف في الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثانية بأنها "مرفوضة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

" لا يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير

والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة "

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين استراتيجية الإدارة بالمشاركة من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، لكن لا بد هنا أيضاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي العدمي H_0 ، والفرض الفرعي البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإدارة بالمشاركة وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة

العقارية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_3 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإدارة بالمشاركة وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية،

عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $A_3 \neq 0$ (يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث A_3 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث "استراتيجية الإدارة بالمشاركة".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α (0.05) بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_3 والموضحة في الجدول رقم (29) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة، والعكس صحيح. من خلال الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,0455، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0

وعليه نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإدارة بالمشاركة وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية، وذلك بدرجة ثقة 95%، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن متغير استراتيجية الإدارة بالمشاركة يفسّر جزءاً من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية.

انطلاقاً من هذا التحليل يَصَحُّ لنا أنه يوجد أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة في الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثالثة بأنها "مرفوضة". بناءً على كل ما سبق، يمكن إعادة صوغ معادلة الانحدار المتعدد الممكن استخدامها في التقدير على النحو الآتي:

$$\hat{Y}=2.986+0.07X_1+0.033X_2+0.066X_3$$

المعادلة رقم (05)

3. التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى التحقق من توافر الشروط النظرية في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد، تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.
- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.
- اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين). (Homoscedasticity)
- اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (Multicollinearity).

➤ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقي، أي أن تكون البواقي مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" على حدّ قول الإحصائيين (un bruit blanc Gaussien) أو (a Gaussian white noise). وانطلاقاً من كون المنحنى الطبيعي عديم الالتواء معتدل التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis، كما يمكن أن نستخدم اختبار Jarque - Bera.

– اختبار *Kurtosis* و *Skewness*:

يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء *Skewness* والتي يرمز لها بالرمز $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح *Kurtosis* التي يرمز لها بالرمز β_2 ، وانطلاقاً منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 الآتيتين:

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}}$$

المعادلة رقم (06)

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}}$$

المعادلة رقم (05)

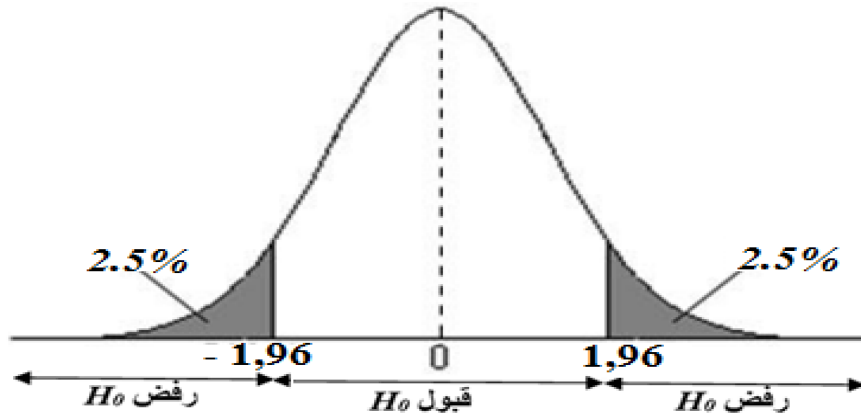
ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1,96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ تتوزع مناصفة على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين متنافيتين:

H_0 : تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 = 0$, $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنوياً عن الصفر).

H_1 : لا تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 \neq 0$, $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنوياً عن الصفر).

فإذا وجدنا أن v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتمادية توزيع البواقي، والعكس صحيح. والشكل الآتي يشرح هذه الفكرة:

الشكل رقم (16): مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي.

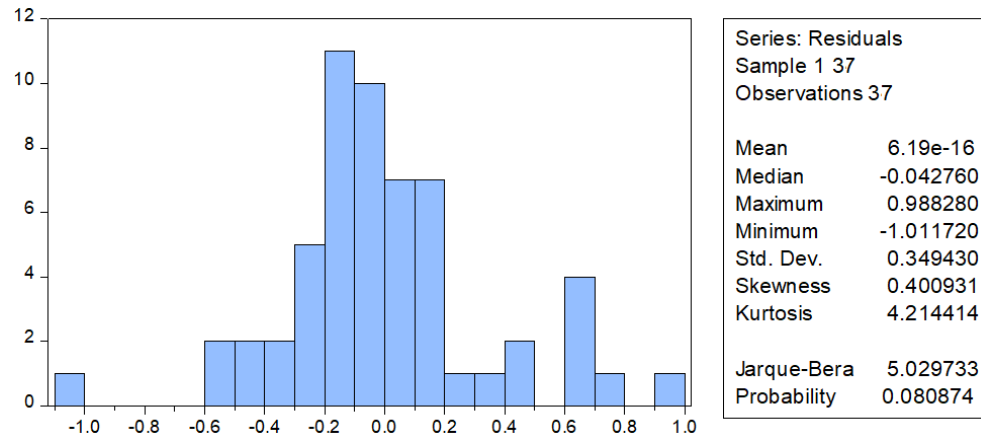


المصدر: (الهاشمي، 2019)

يبين الشكل رقم (16) المجالات النظرية لقبول أو رفض الفرض العدمي H_0 محددة بالقيم النظرية للمتغير Z المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري، أين سنعتمد في رفض أو قبول الفرض العدمي H_0 على موقع القيمة المحسوبة للمتغير Z ، ممثلة في القيمتين v_1 و v_2 .

اعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (17) نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج *Eviews 10*.

انطلاقاً من مخرجات *Eviews* المبينة في الشكل رقم (17) أعلاه، يمكننا حساب قيمتي v_1 و v_2 اعتماداً

على قيمتي $\beta_1^{1/2}$ و β_2 الظاهرتين في الشكل، وذلك باستخدام المعادلتين (05) و (06) السابقتين:

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.401 - 0|}{\sqrt{\frac{6}{57}}} = 1.23 < 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.214 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{57}}} = 1.87 < 1.96$$

نلاحظ أن كلا القيمتين أقل من 1.96، أي أنهما تقعان في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بخضوع البواقي للتوزيع الطبيعي.

➤ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرط لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، ولهذا قمنا باختباره من خلال اختبار

Breusch-Godfrey الذي يعتبر أكثر تحملاً من شروط اختبار Durbin-watson.

يعتمد اختبار Breusch-Godfrey على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان

الصفريّة والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32): مخرجات برنامج Eviews لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.583293	Prob. F(2,51)	0.5617
Obs*R-squared	1.274674	Prob. Chi-Square(2)	0.5287

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v. 10

من خلال قراءة الجدول (32) الموضح لاختبار استقلال البواقي أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.583 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.51، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.562، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

➤ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (Homoscedasticity)

من شروط معادلة الانحدار المتعدد أن تكون سحابة النقاط موزعة بالتساوي على جانبي خط الانحدار (المنبثق طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية MCO)، أي أن التباين ثابت على امتداد السحابة، وهو ما يسمى "Homoscedasticity" أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى Heteroskedasticity.

ولاختبار ثبات التباين نستخدم اختبار Breusch-Pagan-Godfrey الذي يختبر عدم تجانس التباين Heteroskedasticity وهو أيضاً يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : تباين البواقي ثابت.

H_1 : تباين البواقي غير ثابت.

واعتماداً على مخرجات Eviews تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): اختبار تجانس تباين البواقي Breusch-Pagan-Godfrey لنموذج الانحدار المتعدد.

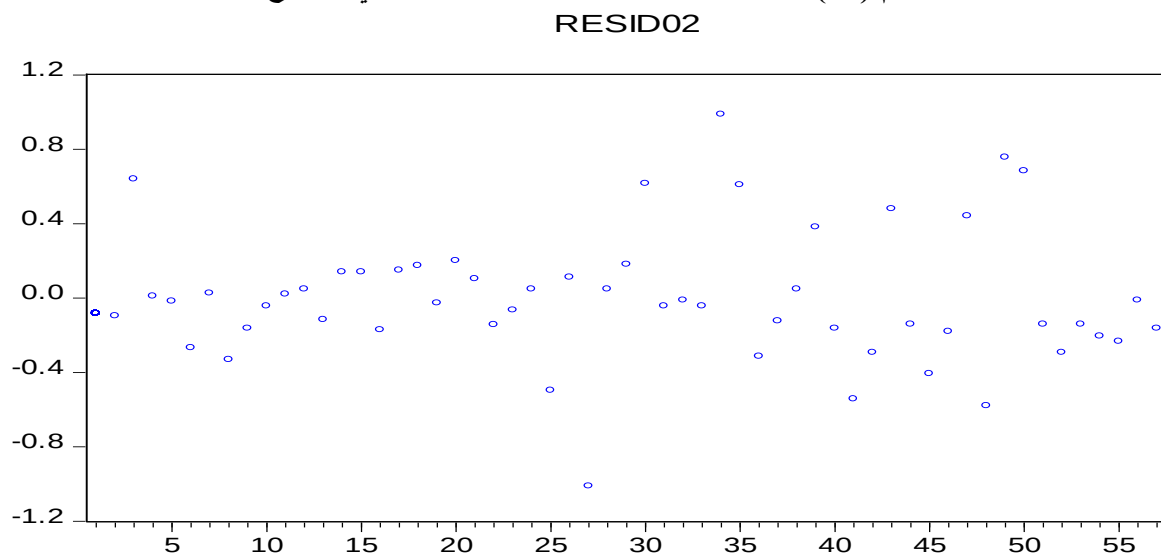
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	2.402763	Prob. F(3,53)	0.0778
Obs*R-squared	6.824184	Prob. Chi-Square(3)	0.0777
Scaled explained SS	9.482536	Prob. Chi-Square(3)	0.0235

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v. 10

من خلال قراءة الجدول (33) الموضح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.403 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 3.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي

بأن تباين البواقي ثابت. يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.0778، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

الشكل رقم (18): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v. 10*

يؤكد الشكل رقم (18) أعلاه النتيجة المتوصل إليها من الجدول رقم (30) السابق، والتي مفاده أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل التمثيل البياني لسحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكل عشوائي ولا تُظهر نمطا محددًا، وهذا يؤكد نتيجة اختبار ثبات التباين.

➤ اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (Multicollinearity)

الهدف من هذا الاختبار التأكد من أن المتغيرات المستقلة غير مترابطة فيما بينها، أي أن التباين المشترك بينها معدوم. يمكن القيام بذلك استعانةً بمؤشرين هما: عامل تضخم التباين أو ما يعرف باسم (Variance Inflation Factor) ويرمز له اختصارًا (VIF) ومؤشر Tolerance، وهو مقلوب الأول، وكلا المؤشرين يقيسان مقدار ما يفسره أحد المتغيرات المستقلة من الأخرى. والجدول الآتي يلخص لنا قيم هذين المؤشرين:

جدول رقم (34): اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

النموذج	Tolerance	VIF
الثابت.		
استراتيجية التمكين.	0.917	1.090
استراتيجية الإدارة بالأهداف.	0.968	1.033
استراتيجية الإدارة بالمشاركة.	0.934	1.070

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

تقدم لنا قراءة الجدول السابق التحليل الآتي:

- عامل تضخم التباين (VIF): يشير هذا المعامل إلى درجة تضخم الأخطاء المعيارية بسبب مستوى تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، بحيث إذا تجاوزت قيمته 10 نقول إننا أمام مشكلة تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة.

وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (34) أعلاه، نجد أن قيم VIF جميعها لم تتجاوز 1.1 فضلا عن أن تتجاوز 10، ما يشير إلى عدم وجود مشاكل الأزواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

- مؤشر $Tolerance$: يشير هذا المؤشر إلى مقدار "التسامح" مع تضخم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، وهو مقلوب عامل تضخم التباين، ولذلك يجب ألا تقل قيمته عن 0.10 لكي نحكم بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (34) أدناه نجد أن قيم مؤشر $Tolerance$ كلها جاءت أكبر من 0.10 ما يؤكد النتيجة السابقة بعدم وجود مشاكل الأزواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة.

يتم اختبار الفرضية الرئيسة للبحث من خلال دراسة الانحدار البسيط للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" على المتغير المستقل "استراتيجيات تحفيز الكفاءات". وعلى منوال ما قمنا به لدى اختبارنا للفرضيات الفرعية، لا بد هنا أيضا من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط، وذلك من خلال الاختبارات الآتية:

➤ اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.

➤ اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.

➤ التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على القيمة المحسوبة لإحصائية "فيشر" F ومستوى دلالتها.

وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان للمتغير المستقل أو المفسر تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن شكل معادلة خط الانحدار البسيط كالتالي:

$$\hat{Y} = B_0 + B_1 X$$

المعادلة رقم (7)

حيث: $\hat{Y}$ القيمة المقدرة للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

X المتغير المستقل (المفسّر)، وهو "استراتيجيات تحفيز الكفاءات".

B_0 ، B_1 ، معلمتا النموذج (ثابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصوغ فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو

الفرض البديل H_1 وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين "استراتيجيات تحفيز الكفاءات" وبين "الالتزام التنظيمي" عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن $B_1 = 0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين "استراتيجيات تحفيز الكفاءات" وبين "الالتزام التنظيمي" عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن معامل الانحدار B_1 يختلف معنوياً عن الصفر).

وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار البسيط وإجراء اختبار "فيشر" للمعنوية.

الجدول (35): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (Analysis of Variances)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	1.500	3	1.500	10.737**	0.002	0.148	0.385
البواقي	7.684	33	0.140				
المجموع	9.184	36					

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V20

** دال عند مستوى معنوية 0.01

على منوال ما فعلنا سابقاً، نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F

الموضحة في الجدول (35) أعلاه، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α ، قبلنا الفرض العدمي على حساب

الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة

أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (35) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 0,002، وهو أقل من القيمة

النظرية α (0.05)، بل إنه أقل حتى من القيمة النظرية α (0.01)، أي أن قيمة F المحسوبة (10.737) أكبر

من F النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين استراتيجيات تحفيز الكفاءات من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ونستطيع رفع درجة الثقة هذه إلى 99%.

من خلال الجدول (35) أيضا نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدِّرَ بـ(0.385) وهو "متوسط"، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.148)، وهي تعني أن أكثر حوالي 15% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي راجع إلى استراتيجيات تحفيز الكفاءات.

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية معلّمتي النموذج كلٌّ على حدة، وبناءً على ذلك نختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، أي أننا سنقوم باختبار معنوية معامل المتغير المستقل B_1 بشكل أساسي، ثم نتحقق من معنوية معامل ثابت المعادلة B_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار.

وبعبارة أخرى سنحدد مدى قدرة المتغير المستقل (استراتيجيات تحفيز الكفاءات) على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة. وهنا أيضاً سنعتمد على اختبار "ستودنت" (t -test) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t للمعامل B_1 في معادلة الانحدار البسيط السابقة، الذي يمثل ميل خط الانحدار البسيط، وكذلك تحديد مستوى دلالة الإحصائية t للثابت B_0 . ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار البسيط للالتزام التنظيمي على استراتيجيات تحفيز الكفاءات:

الجدول (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط للالتزام التنظيمي على استراتيجيات تحفيز الكفاءات.

i	النموذج	المعاملات غير النمطية		قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
		الخطأ المعياري	B_i		
0	الثابت	0.838	1.391	1.659	0.102
1	استراتيجيات تحفيز الكفاءات X	0.205	0.670	3.277**	0.002

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V-20.

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل (B_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 قد بلغت 3.277، بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل بكثير من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك

نحكم أن للمتغير المستقل الرئيس (استراتيجيات تحفيز الكفاءات) قدرةً لتفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، وهذا متوقع لأنه ينسجم تماما مع ما وجدناه في اختبار المعنوية الكلية السابق.

➤ بالنسبة للثابت (B_0): بالعودة إلى معطيات الجدول (34) أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 قد بلغت 1.659 بمستوى دلالة 0.102 وهو أكبر من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لذا يمكن حذفها من نموذج الانحدار البسيط.

انطلاق من هذا الجدول أيضا، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضية الرئيسة لهذا البحث ومن ثمَّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً، حيث جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير

والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين استراتيجيات تحفيز الكفاءات من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، لكن لا بد أولاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض العدمي H_0 ، والفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تحفيز الكفاءات وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $B_1 = 0$ لا يختلف معنوياً عن الصفر).

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تحفيز الكفاءات وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $B_1 \neq 0$ (يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث B_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الرئيس "استراتيجيات تحفيز الكفاءات".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α (0.05) بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X والموضحة في الجدول رقم (36) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة النظري α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,002، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل أقل حتى من مستوى الدلالة α (0.01)، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع متوغلةً في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تحفيز الكفاءات وبين الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية لولاية بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. ونقول أن استراتيجيات تحفيز الكفاءات يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي في الوكالة العقارية بسكرة.

بناءً على التحليل السابق يَصَحُّ لنا أنه يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات في الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الرئيسة بأنها "مرفوضة".

3. التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

كما فعلنا سابقاً، نهدف هنا إلى التحقق من توافر الشروط النظرية في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار البسيط، باستثناء اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، لأن الانحدار بسيط، ولا يوجد إلا متغيرٌ مستقلٌ وحيد. تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.
- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.
- اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين). (Homoscedasticity)

➤ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقي، أي أن تكون البواقي مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" كما أشرنا سابقاً. وانطلاقاً من كون المنحنى الطبيعيّ عديمَ الالتواء معتدلاً التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis، كما يمكن أن نستخدم أيضاً اختبار Jarque-Bera

- اختبار Skewness و Kurtosis:

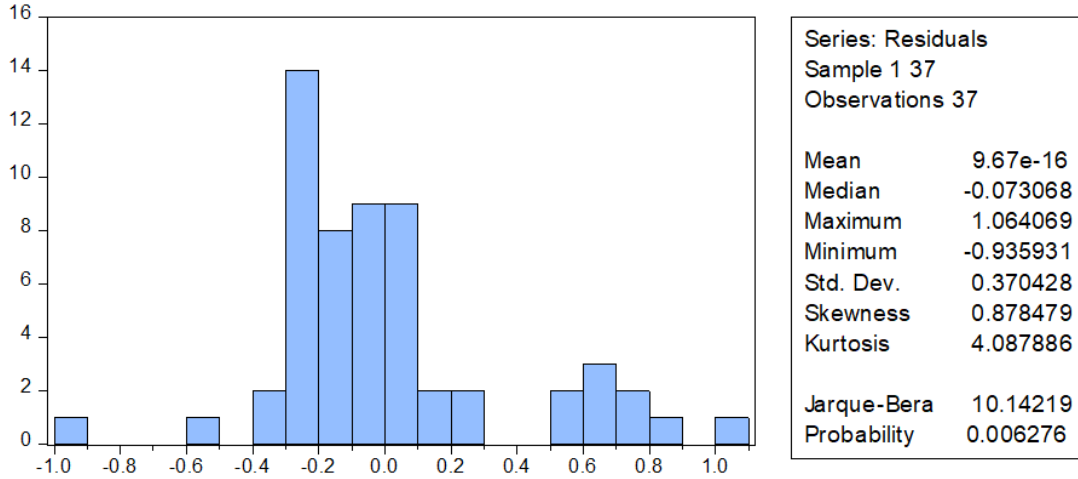
كما ذكرنا سلفاً يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء Skewness $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح Kurtosis β_2 ، وانطلاقاً منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 وفقاً للمعادلتين السابقتين (5) و (6) على التوالي. ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1.96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين un test bilatéral) وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تتوزع مناصفةً على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين: H_0 : تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 = 0$ ، $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنوياً عن الصفر).

H_1 : لا تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 \neq 0$, $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنوياً عن الصفر).

فإذا وجدنا أن قيمتي v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتدالية توزيع البواقي، والعكس صحيح. (عد إلى الشكل رقم (15) السابق، الذي يشرح مجالات قبول ورفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي، الصفحة 79).

اعتماداً على مخرجات Eviews تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج Eviews 10

انطلاقاً من مخرجات Eviews المبينة في الشكل أعلاه يمكننا حساب v_1 و v_2 اعتماداً على قيمة $\beta_1^{1/2}$ وقيمة

β_2 .

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.878 - 0|}{\sqrt{\frac{6}{57}}} = 2.71 > 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.088 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{57}}} = 1.68 < 1.96$$

نلاحظ أن v_2 أقل من 1.96، بينما جاءت v_1 أكبر من 1.96، ولذلك نرفض الفرض العدمي H_0 القاضي

بخضوع البواقي للتوزيع الطبيعي.

ونشير هنا إلى أن تحقق التوزيع الطبيعي للبواقي لا يعتبر شرطاً ضرورياً لا غنى عنه لاستخدام النموذج في التقدير؛

يؤكد ذلك Régis Bourbonnais بقوله: "هذا الافتراض ليس ضرورياً للحصول على تقديرات متقاربة، ولكنه

سيمكننا من بناء اختبارات إحصائية تتعلق بصلاحية النموذج المقدر".

➤ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرطاً لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، ولهذا قمنا باختباره من خلال اختبار Breusch-Godfrey تماماً كما فعلنا سابقاً.

يعتمد اختبار Breusch-Godfrey على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث جاءت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي. H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات Eviews تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): مخرجات برنامج Eviews لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار البسيط.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.329513	Prob. F(2,53)	0.7207
Obs*R-squared	0.700059	Prob. Chi-Square(2)	0.7047

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v. 10

من خلال قراءة الجدول (37)، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.329 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.721، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

➤ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (Homoscedasticity)

ذكرنا سلفاً أن من شروط معادلة الانحدار البسيط أن تكون سحابة النقاط موزعةً بالتساوي على جانبي خطّ الانحدار (المنبثق طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية (MCO)، أي أن يكون التباين ثابتاً على امتداد السحابة، وهو ما يسمى Homoscedasticity أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى Heteroskedasticity. وعلى غرار ما قمنا به لدى اختبارنا ثبات التباين في الانحدار المتعدد، سنستخدم الاختبار السابق نفسه وهو اختبار Breusch-Pagan-Godfrey الذي يختبر عدم تجانس التباين، وهو أيضاً يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : تباين البواقي ثابت. H_1 : تباين البواقي غير ثابت.

واعتماداً على مخرجات Eviews تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

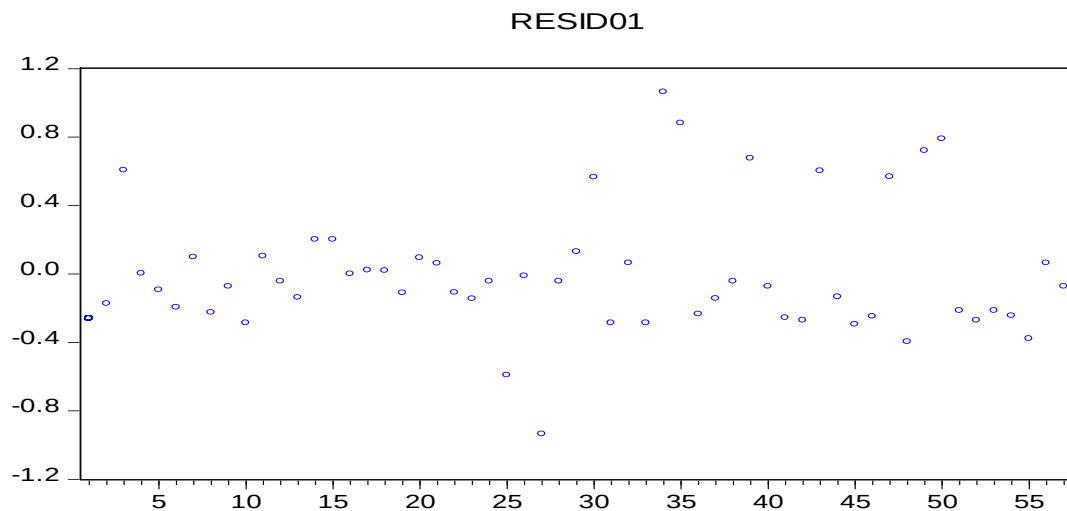
الجدول رقم (38): اختبار تجانس تباين البواقي Breusch-Pagan-Godfrey لنموذج الانحدار البسيط.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	0.876413	Prob. F(1,55)	0.3533
Obs*R-squared	0.894036	Prob. Chi-Square(1)	0.3444
Scaled explained SS	1.285175	Prob. Chi-Square(1)	0.2569

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10

من خلال ملاحظة الجدول (38) الموضَّح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.876 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 1.55، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بأن تباين البواقي ثابت، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.353، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

الشكل رقم (20): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10

يؤكد الشكل رقم (37) أعلاه النتيجة المتوصل إليها من الجدول السابق، والتي مفادها أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل سحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكل عشوائي ولا تظهر نمطا محددا.

المطلب الثالث: تفسير النتائج.

1. تفسير نتائج تقييم مستوى متغيرات الدراسة:

نحاول في هذا العنصر تقديم تفسيرات علمية للمستويات المسجلة ميدانيا لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة، وذلك بتفسير مستوى كل بُعد انطلاقا من العوامل (العبارات) التي شكَّلتها وأعطته هذا المستوى الذي رصدناه في الوكالة، وذلك على النحو الآتي:

➤ أكدت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من الالتزام العاطفي تجاه الوكالة، وهذا المستوى المتوسط يُفسَّر طموح الفرد المتوسط بأن يمضي بقية مسيرته المهنية في هذه المؤسسة، وشعوره المتوسط بأنه جزء من العائلة

في هذه المؤسسة، وتوافق بين قيمه الشخصية وقيم المؤسسة، وباعتبار مشاكل المؤسسة كمشاكله الشخصية، كل هذا ساهم بدوره في المستوى المتوسط من الالتزام العاطفي.

➤ أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً من الالتزام المعياري يسود بين العاملين تجاه الوكالة؛ يمكن تفسير سبب هذا الارتفاع من خلال عدة عوامل، يأتي في مُقدِّمها التزام الفرد الكبير بإنجاز كافة المهام المطلوبة منه، الى جانب اهتمامه الكبير بنجاح المؤسسة، واعتقاده الكبير بأن هذه المؤسسة تستحق الاخلاص والوفاء، وأن المؤسسة تستحق بذل الجهد في تحقيق أهدافها. هذا الى جانب استشعار الفرد بالالتزام أخلاقي كبير تجاه زملائه يدفعه للبقاء في المؤسسة، وبفضل المؤسسة عليه في بناء مهاراته وخبراته.

هذه العوامل المذكورة أعلاه تضافرت وتعاضدت جميعها -بقدرٍ متقاربٍ- لتفسّر لنا سبب هذا المستوى المرتفع للالتزام المعياري في الوكالة العقارية بسكرة.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى "متوسطاً" من الالتزام المستمر من طرف العاملين تجاه المؤسسة. يمكن أيضاً أن نعزو سبب هذا المستوى المتوسط إلى عدد من العوامل، يأتي في رأسها اعتقاد الفرد أن سبب بقاءه في الوكالة مهما كانت ظروفها راجع أساساً إلى قلة فرص العمل خارجها، وأن تركه له تحت أي ظرف قد يحيله على البطالة، كما أن العاملين في الوكالة أكدوا أن بقاءهم في الوكالة نابع فقط من حاجتهم للعمل، ولو عُرض عليهم العمل في مكان آخر وبأجر أعلى فسيتركون المؤسسة فوراً.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى "متوسطاً" من الالتزام التنظيمي بشكل عام، وهذا راجع الى المستويين المتوسطين لكل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر.

➤ أظهرت الدراسة أن مستوى المتغير الفرعي الأول استراتيجيّة التمكين في الوكالة "متوسط"، ويعود تفسير ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المتوسط، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:

- اطلاع الافراد العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بوظيفتهم، الى جانب سهولة تواصلهم مع أصحاب القرار في الوكالة.
- تفويض المسؤولين السلطة إلى مروضيهم لإنجاز مهام وظائفهم.
- توفر الإدارة للأفراد الفرصة لاقتراح حلول مبتكرة، ومنحهم كل الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرار فيما يخص عملهم.
- تشجيع الإدارة العمال على العمل الجماعي في شكل فرق عمل.

➤ بينت الدراسة أن مستوى استراتيجية الإدارة بالأهداف "مرتفع" في الوكالة العقارية بسكرة، ومرد ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المرتفع، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:

- المستوى المرتفع لسعادة العمال في وظائفهم إن بلغت المؤسسة أهدافها المسطرة.
- السهولة الكبيرة في تواصل العمال مع رؤسائهم وسعادتهم بمناقشة أهداف المؤسسة معهم.
- العلاقة الجيدة بين العمال ورؤسائهم، وتفويض هؤلاء الرؤساء السلطة لمن هو أهل لها.
- حرص المؤسسة على التنسيق مع رؤساء الأقسام والتعاون معهم لحل مشكلات العمل وحرصها أيضا على مشاركة عمالها في تحديد أهداف المنظمة.
- تشجيع المؤسسة عمالها على حرية مشاركة آرائهم وأفكارهم وأخذها أهدافهم بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها.

➤ كشفت نتائج الدراسة أن مستوى استراتيجية الإدارة بالمشاركة "متوسط" في الوكالة، وسبب هذا المستوى المتوسط تظافرت في تحقيقه جملة من العوامل، نذكر منها:

- بقدر ما تحرص الإدارة على وضوح أهدافها لجميع العمال، بقدر ما تشركهم وخاصة المؤهلين منهم في اتخاذ القرارات لضمان قرارات صائبة، بقدر ما تشركهم في تقييم الإنجازات المحققة.
- حرص الإدارة على سهولة التواصل الفعال فيما بين العاملين وضمانه بينهم.
- إنشاء نظام عمل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى "متوسطاً" من لاستراتيجيات التحفيز بشكل عام، وهذا راجع الى المستوى المتوسط لكل من استراتيجية التمكين واستراتيجية الإدارة بالمشاركة.

كانت هذه جملة من التفسيرات التي سقناها لنفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص مستوى المتغيرات في الوكالة العقارية بسكرة، وفيما يأتي سنحاول تقديم تفسيرات لنتائج الدراسة المتعلقة باختبار فرضياتها.

2. تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

لتقديم تفسير علمي لنتائج اختبار فرضيات البحث، سنقوم بربط مستوى عوامل (عبارات) كل بعد من أبعاد "استراتيجيات التحفيز" مع ما يوافقه ويتأثر به من عوامل (عبارات) أبعاد "الالتزام التنظيمي"، وبعبارة أخرى سنبين الآثار الممكنة والمنطقية لكل عامل من عوامل المتغيرات المستقلة في عوامل المتغير التابع بناءً على المستويات المسجلة لهذه العوامل جميعاً. وهذا ما سنطبقه فيما يأتي:

➤ أكدت الدراسة وجود أثر "لاستراتيجية التمكين" في "تعزيز الالتزام التنظيمي" بالوكالة العقارية بسكرة، يفسّر ذلك الأثر أساسا بتمكين العمال من الاطلاع الكامل حول المعلومات المتعلقة بعملهم، وهذا عزز التزامهم العاطفي بأن يجعلهم راضين بالعمل في هذه المؤسسة، والتزامهم المعياري بأن يجعلهم مهتمين بنجاح هذه المؤسسة، وهذا دعم بشكل متوسط التزامهم المستمر بأن يجعلهم يعتقدون أنهم سيخسرون الكثير إن هم تركوا العمل في المؤسسة.

➤ أكدت الدراسة وجود أثر "لاستراتيجية الإدارة بالأهداف" في "تعزيز الالتزام التنظيمي" بالوكالة العقارية بسكرة، تفسير هذه النتيجة يكمن في سببين:

✓ الأول: أن العلاقة الجيدة بين العمال ورؤسائهم، والتي تجسدت في سهولة التواصل بينهم ومناقشتهم لمختلف أهداف المؤسسة معهم، كل ذلك أدى على تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال اعتزاز العمال بالانتماء الى المؤسسة ورضاهم بالعمل فيها.

✓ الثاني: الشعور الكبير بالسعادة لدى العمال إذا ما تحققت أهداف المؤسسة، عزز التزامهم التنظيمي بزيادة اهتمامهم بنجاح هذه المؤسسة.

➤ أكدت الدراسة وجود أثر "لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة" في "تعزيز الالتزام التنظيمي" بالوكالة

العقارية بسكرة، تفسير هذه النتيجة يكمن في ثلاثة أسباب:

✓ الأول: ضمن استراتيجية الإدارة بالمشاركة فإن الإدارة وضع نظام عمل يسمح بمشاركة العمال في صنع القرار في المؤسسة، ويضمن ان تكون أهدافها واضحة ومعلومة للجميع، وهذا عزز الالتزام التنظيمي من ناحية تقوية شعور العمال بتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم المؤسسة وأهدافها، وكذا شعورهم بأن هذه المؤسسة تستحق التضحية والبذل في سبيل نجاحها ورفقيها.

✓ الثاني: ضمن استراتيجية الإدارة بالمشاركة، فإن الادارة تحرص على سهولة ويسر التواصل سواء بينها وبين العاملين أو فيما بين العمال أنفسهم، وهذا أثر على الالتزام التنظيمي بتعزيز الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة.

✓ الثالث: كما أن المؤسسة تشرك العمال في وضع الأهداف وصنع القرار فهي تشركهم الى حد مقبول في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وهذا دعم الالتزام التنظيمي بتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وجعل العمل يعتبرون مشاكل المؤسسة كمشاكلهم الشخصية.

3. التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية:

➤ التوصيات: انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، فإن هذه النتائج تدفعنا لأن نوصي الوكالة بما

يأتي:

- ✓ ضرورة إدراك أهمية ودور الاستراتيجيات التحفيزية في المؤسسة.
 - ✓ على إدارة المؤسسة الاهتمام بالاستراتيجيات التحفيزية الحديثة لما لها من دور فعال وأثر على الأفراد.
 - ✓ دعم استراتيجية التمكين من خلال استقلالية اتخاذ القرارات للأفراد.
 - ✓ تشجيع العمل الجماعي لما له من دور فعال في اكتشاف الأفكار الإبداعية وخلق التميز.
 - ✓ على المؤسسة إدراك أهمية إشراك أهداف الفرد في أهداف المؤسسة لما لها من أثر كبير اتجاهه.
 - ✓ على المؤسسة تشجيع المشاركة في إبداء رأيهم الشخصي وأفكارهم.
 - ✓ على المؤسسة العمل على نظامها بشأن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
 - ✓ على المؤسسة أن تشرك جميع الأفراد المؤهلين في تقييم الأهداف المنجزة والنتائج المتوصل إليها.
- الاقتراحات لبحوث مستقبلية:

بعد إتمام هذه الدراسة، والاطلاع على أدبياتها والدراسات التي سبقتها، والانتقال بجوانبها النظرية لثُخْتَبَر في الميدان، ثم التوصل إلى نتائجها، تقترح الطالبة دراسة بعض الموضوعات والإشكالات المتممة لبحثنا، والتي تصلح أن تكون موضوعَ بحث في دراسات مُستقبلية، وأهم ما نلفتُ عنايةَ الباحثين إليه محاور البحث الآتية:

- ✓ أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ العمل الجماعي وأثره على الالتزام التنظيمي.
- ✓ واقع تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ واقع تطبيق استراتيجية الإدارة بالأهداف في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور القيادة التحفيزية في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- ✓ دور الحوافز المعنوية والاجتماعية في الالتزام التنظيمي.
- ✓ الثقافة التنظيمية وأثرها في الالتزام التنظيمي.

الخلاصة:

في هذا البحث الميداني قمنا بإجراء دراسة إحصائية استقصائية حول أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-؟، وعليه تم الاعتماد على طريقة الاستبيان والذي وزع على عينة قوامها 37 عاملا من داخل الوكالة بمختلف رتبهم الوظيفية، وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان توصلنا إلى أنه يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات والمتمثلة في (التمكين، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة) على الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

الخاتمة:

لا ريب أن قرار اختيار الحافز الملائم للكفاءات من أهم ما يقع على عاتق المسير من وظائف، لأن أي نشاط يدور داخل المنظمة ليس في حقيقته إلا انعكاساً ميدانياً لقرار سبق اتخاذه، ومن هنا يحرص المديرون أيما حرص على إنجاح عملية التحفيز في جميع أنواعه، للوصول إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. وللوصول إلى أنسب الحوافز التي من الممكن تقديمها للفرد، على إدارة الموارد البشرية أن تتوافر على جميع المعلومات والمعطيات المساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز، مما يشعر الفرد بالثقة والانتماء في المؤسسة. ولهذا خصصنا هذا البحث لكشف "أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي"، منطلقين من فكرة أساسية محورها مفادها: "أن الاستراتيجيات المحفزة تؤثر في الكفاءات من حيث الالتزام التنظيمي"، واستصحبنا هذه الفكرة على امتداد فصول هذا البحث، الذي قسمناه إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي. أما الجزء النظري فقد عرضنا فيه المفاهيم النظرية والأطر الفكرية لهذه الإشكالية، وذلك اعتماداً على ما أتيح لنا من مصادر ومراجع وما ثبت لنا من واقع دراسات سابقة.

وعموماً نلخص فيما يأتي أهم الأفكار النظرية لهذا الجزء من البحث:

- ينتج عن الالتزام التنظيمي انخفاض السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل ودوران العمل.
- يساهم الالتزام التنظيمي في الزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى تحمل الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة.
- يعد التحفيز أداة استثمارية في الموارد البشرية.
- يدفع التحفيز بالفرد إلى العمل وتحسين الأداء.
- تعدد الحوافز يؤدي إلى دفع الفرد بالنشاط لتحقيق أهدافه والحصول على الحوافز.
- يعد التمكين أسلوب حديث وصعب التطبيق في المؤسسات.
- يعد التمكين الإداري أسلوباً ضرورياً، ما يدفع الأفراد في مشاركة اتخاذ القرارات والشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة.

- تعد أهمية الإدارة بالأهداف كونها تُشعر الفرد في الانتماء إلى المؤسسة.
- تعد الإدارة بالأهداف من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في شعور الفرد بأهميته في المؤسسة.
- تساهم الإدارة بالمشاركة في سرعة حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وذلك من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرار ولا سيما في وظيفته.

- تساعد الإدارة بالمشاركة في تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

وأما الجزء التطبيقي من بحثنا، فقد أجرينا من خلاله دراسة ميدانية في الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، أين نقلنا مشكلة الدراسة من إطارها النظري الصّرف إلى الميدان بسياقاته وحيثياته ومقتضياته، وذلك للوقوف ميدانيا على أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي.

ولهذا الغرض استطلعنا آراء عينة من مختلف الإطارات في الوكالة من أفراد ورؤساء أقسام، من خلال استبيان أُعدّ لهذا الغرض. وبعد جمع المعطيات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فإن أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد أثر لاستراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الرئيسية لهذا البحث، التي تنص على أنه "لا يوجد أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة".

وإلى جانب هذه النتيجة التي تجيب عن التساؤل الرئيسي لهذا البحث، توصلنا إلى طائفة أخرى من النتائج التي تجيب بدورها عن بقية التساؤلات الفرعية التي انبثقت عن سؤال البحث الرئيس، تتمثل هذه النتائج فيما يأتي:

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من الالتزام العاطفي تجاه الوكالة.
 - أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعا من الالتزام المعياري يسود بين العاملين تجاه الوكالة.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من الالتزام المستمر من طرف العاملين تجاه الوكالة.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من الالتزام التنظيمي بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الفرعي الأول المتمثل في استراتيجية التمكين في الوكالة متوسط.
 - بينت الدراسة أن مستوى استراتيجية الإدارة بالأهداف مرتفع في الوكالة.
 - كشفت نتائج الدراسة أن مستوى استراتيجية الإدارة بالمشاركة متوسط في الوكالة.
 - وعلى ذلك... أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من استراتيجيات التحفيز بشكل عام.
- وإلى جانب النتائج المتعلقة بمستوى متغيرات البحث في المؤسسة المدروسة، فإننا قد خلصت الى جملة من النتائج بخصوص العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، حيث توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ أكدت الدراسة وجود أثر لاستراتيجية التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية.
- ✓ أكدت الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الإدارة بالأهداف في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية.
- ✓ أكدت الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي بالوكالة العقارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المقالات:

1. إبتسام عاشوري. (01 جانفي، 2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3(العدد 5)، صفحة 64.
2. أحمد الحاج بشير ، عبده الشتاء صفاء، و محمد عطاء أوسيم. (2023). مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2(19)، 94-111.
3. براهيم آسية، و آخرون. (2017). تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 2(9)، 103-112.
4. بن عيسى الأزهاري. (2023). مقال الالتزام التنظيمي قراءة تحليلية للأطر النظرية والممارسات الإدارية. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17(1)، 267-277.
5. بن معتوق حمزة. (2022). العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16(العدد 1)، 697-720.
6. بوبكر عمران. (2021). الرقابة الذاتية وأثرها على أداء الأفراد في المؤسسات العمال الصينيون العاملون بورشات البناء التابعة للوكالة الوطنية لتطوير السكن وتحسينه. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10(4)، 281-327.
7. بوخمم عبد الفتاح، و عزيزون زهية . (2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 5(5)، 89-111.
8. بوزورين فيروز. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 5(14)، 29-50.
9. بوقندورة يمينه، و ابريم سامية. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، المجلد 6(1)، 84-104.
10. بوقندورة يمينه، و دنبري لطفي. (2020). المقاربة السلوكية للحوافز-قراءة إسهامات بعض الرواد-. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، 272-286.
11. بومنقار مراد، و عيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، المجلد 3(3)، 65-80.
12. تافليس وهيبه. (2016). تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوط الإداري بالمنظمات. مجلة تاريخ العلوم، المجلد 1(2)، 117-136.
13. حميدي عبد الرزاق، و رزيق حنان. (2019). مساهمة الأساليب الإدارية في تحقيق إدارة فعالة للوقت بالمؤسسة. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4(7)، 56-71.

14. حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بالبحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مجلد 5(1)، 2064-2038.
15. خرواطي صالح. (2018). نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 24(53)، 309-293.
16. خلفه سارة، و عيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري كيقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 2(3)، 366-357.
17. دنبري لطفي، و بوقندورة يمين. (2020). المقاربة السلوكية للحوافز -قراءة في إسهامات بعض الرواد-. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، المجلد 7(1)، 286-272.
18. زعزع فاطمة، و لحول سامية. (2015). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 12(1)، 41-25.
19. سلامي محمد أمين. (2020). تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11(3)، 183-171.
20. صولح سماح. (2012). تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بأوماش بسكرة -الجزائر- مساهمة بنموذج نظري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5(7)، 116-99.
21. عبد اللاوي صبيحة، و بن داود أسية. (2022). دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي. مجلة السياسة العالمية، المجلد 6(1)، 931-915.
22. عرابية الحاج، و رجيمي نعيمة. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1(2)، 172-161.
23. علي الصلاحين أسامة سليمان، و العطار عبد الله. (2019). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية -من وجهة نظر الموظفين- دراسة ميدانية. مجلة أبحاث إقتصاديات معاصرة، المجلد 2(1)، 101-84.
24. غلاب إبراهيم إسلام. (2022). واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية. مجلة علوم الرياضة، المجلد 35(5)، 30-1.
25. فرحون نوال، و قرين ربيع. (2021). معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10(3)، 457-441.
26. فهيمة دوة. (2022). الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية (إطار تحليلي). مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11(2)، 440-424.
27. قرامطية زهية، بوخاري سمية، و مسراتي خولة. (2020). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13(1)، 281-268.
28. لحبيب صالح، و معطا الله محمد. (2023). أثر تطبيق استراتيجية التمكين الإداري على أداء العاملين في الوكالات الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -وكالة تمارست-. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 12(3)، 564-548.

29. لحسن دليلي، و سليم خميس محمد. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(3)، 750-737.
30. محمد بن عصمان خيرية. (2019). دور الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية، المجلد 30(130)، 655-643.
31. محمود النادي نوال. (2014). العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة(12)، 288-244.
32. مراكشي محمد لمن. (2011). القيادة الإدارية والخوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة. مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، المجلد 2(2)، 205-180.
33. مضاي محمد الشعلان، و محمد البليهد نورة. (2015). الخوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب. المجلة التربوية، المجلد 40(40)، 221-189.
34. مطلق إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4(10)، 39-19.
35. مقراني الهاشمي، و بن اعراب مروان. (2018). آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة -عرض تحليلي-. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2(12)، 75-64.
36. منصور كمال، و صولح سماح. (2010). تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 4(7)، 69-49.

ثانيا: الكتب

37. حجازي إسماعيل، و معاليم سعاد . (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان -الأردن-: دار أسامة للنشر والتوزيع.
38. حسين الوادي محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان -الأردن-: دار الحامد للنشر والتوزيع.
39. خلف طروانة هاني. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. الأردن -عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
40. عودة المعاني أيمن . (2010). الإدارة الحديثة الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر.
41. محمد أحمد المصاروة علي، و عباس الخفاجي نعمة. (2014). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان -الأردن-: دار الأيام للنشر والتوزيع.
42. مرغاد لخضر، و رايس حدة. (2006). الإدارة بالأهداف والإدار بالقيم في منظمات الأعمال. مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
43. منير عبوي زيد. (2006). الإدارة بالأهداف. عمان -الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
44. الويشي فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية-إستراتيجيات التغيير). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثالثا: رسائل وأطروحات:

45. أبو علان خالد علي. (2016). أثر الخوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة الخليل.
46. أحمد زبياري مصطفى محمد. (2021). دور الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الشرق الأدنى.
47. أحمد سعيد البلوشي عبد المجيد. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال: جامعة الشرقية.
48. باديس نبيلة. (2018). تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي .
49. بوتاعة سليمة . (2014). إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
50. بوشليت مسعودة. (2009). دور الخوافز في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة سعد دحلب.
51. بومناد سيف الدين. (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة إجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه). وهران، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران.
52. ترمول محمد لطفي. (2019). الخوافز وأداء الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
53. جنان شريفة. (2016). عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
54. جوادي حمزة. (2006). الخوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
55. جوال محمد السعيد. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي.
56. حمزة بن معتوق. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
57. حمزة جودي. (2012). إتجاه العاملين نحو البيئة الإستشفائية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران.
58. حياة قدة. (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي (أطروحة دكتوراه). الوادي-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

59. حيمر حمود. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
60. خذري توفيق. (2019). تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
61. خلايفة العلمي. (2020). التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة الجزائر 3.
62. خويلد أسماء. (2005). الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم والآداب والعلوم الإنسانية: جامعة ورقلة.
63. رشاش عدنان. (2020). مساهمة منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
64. زاوي زيد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية (أطروحة دكتوراه). المسلية - الجزائر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: جامعة محمد بوضياف.
65. زوا تيني عبد العزيز. (2007). الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين (مذكرة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، البلدية: جامعة سعد دحلب .
66. سعد الحري موسى بن سليمان. (2008). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). عمادة الدراسات العليا ، الأردن: جامعة مؤتة.
67. سلامة أمينة. (2015). إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي اليااس .
68. شريف وحيدة. (2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس : جامعة أمحمد بوقرة.
69. شيخي عائشة. (2011). التحفيز والمردودية في المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
70. عبابسة الهاشمي. (2019). أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
71. عباسي سمير. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة باتنة-1 الحاج لخضر.
72. عبد الرحمان بودهري. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه). وهران، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران 2.
73. عبد الرزاق أبو شرح نادر حامد. (2010). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة - فلسطين: جامعة الأزهر.

74. العبيدي عمارة . (2019). واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
75. عربي فراح. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد .
76. عزري أمين. (2003). دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية : جامعة ورقلة.
77. عزوز محمد. (2009). دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين (مذكرة ماجستير). معهد التربية البدنية والرياضية: جامعة الجزائر.
78. غزالي زينب. (2019). دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة (أطروحة دكتوراه). طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة يحيى فارس .
79. فيروز بوزورين. (2010). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
80. مجدة حصباية رحمة. (2022). مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور .
81. محمد الرشيد محمد مبارك. (2014). أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
82. معاوي عبد العظيم. (2019). مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
83. معمري حمزة. (2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر.
84. مقدود وهيبية. (2008). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.
85. نوال فرحون. (2022). دور الإدارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل -الجزائر-: جامعة محمد الصديق بن يحيى .
86. الهاشمي بعجاج. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمي على مستويات الالتزام لدى العاملين (أطروحة دكتوراه). غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة غرداية.
87. هاملي عبد القادر. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
88. هوأين فوزية. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة سطيف2, الجزائر.

89. وافي الطاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضين (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.

90. وردة العزيز. (2010). علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات (مذكرة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة بوزريعة.

مذكرات ماستر

91. إبراهيم عزي. (2018). علاقة الولاء التنظيمي بالالتزام التنظيمي (مذكرة ماستر). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح.

92. بكري أحلام. (2013). الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي (مذكرة ماستر). المسيلة - الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة المسيلة.

93. جدي إيمان، و عبيد بشرى. (2020). دور التكمين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي (مذكر ماستر). تبسة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي التبسي.

94. منير عبد المالك دحية. (2017). أثر إستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام التنظيمي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

95. بلعربي هالة، و آخرون. (201). أثر الخوافز على الكفاءات البشرية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.

96. بعبطيش أنور، و شمالل أيمن. (2021). دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، برج بوعرييج: جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

97. فراد محمد الطاهر. (2021). الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، تيزي وزو: جامعة مولود معمري.

98. مويسات لندة. (2016). العوامل المؤثر على دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المناطق النائية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

ملتقيات:

99. فاتح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (الصفحات 11-24). بسكرة: جامعة ورقلة.

رابعا: مراجع باللغة الأجنبية:

100. h. (2017). entreprise'La gestion des compétences dans l. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال جامعة بسكرة(4)، 01-26.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

101. عمر عبد الجبار سناء. (2019, 08 25). الفرق بين الدافع والحافز. تاريخ الاسترداد 12 03, 2024، من HRM WAY: <https://hrmway.com/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82->

%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D9%81%D8%B9-
%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B2/#::~text=%D9%82%D
8%AF%20%D9%8A%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D9%88%D9%89%20%D8%B9%D8%
AF%D8%AF%20%D9%85%D9%86%20%D8%A7%

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

سيدي الفاضل... سيدي الكريمة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُمِّمت خصيصا لجمع المعطيات اللازمة لإتمام دراسة علمية، نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة "الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:

أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى معرفة " أثر تطبيق أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي، ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق هذا الهدف، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن صحة نتائج دراستنا تعتمد إلى حد بعيد على صحة ودقة إجاباتكم.

ولا يفوتنا هنا التأكيد والتشديد على سرية ما تُدلون به من معلومات، وأن جميع إجاباتكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصّرف.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

د.عباسة الهاشمي

من إعداد الطالبة:

قسمية نصيرة

الموسم الجامعي 2023 – 2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1-الجنس:		☐ ذكر	☐ أنثى
2-العمر:		☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى 39 سنة
		☐ من 40 إلى 50 سنة	☐ أكثر من 50 سنة
3-الحالة العائلية:		☐ متزوج	☐ أعزب
		☐ أخرى	☐
4-الأطفال:		☐ 0 طفل	☐ من 1 إلى 3 أطفال
		☐ أكثر من 4 أطفال	☐
5-المستوى التعليمي:		☐ بكالوريا فأقل	☐ ليسانس
		☐ ماستر أو مهندس	☐ تقني سامي
		☐ دراسات عليا	☐
6- المستوى التنظيمي (طبيعة المنصب) :			
☐ مهام إدارية إشرافية		☐ مهام إدارية غير إشرافية	
7-الأقدمية (الخبرة):		☐ أقل من 5سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات
		☐ من 11سنة إلى 15 سنة	☐ من 16 سنة فما فوق

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى الالتزام التنظيمي، يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات.

البعد الأول: الالتزام العاطفي (الشعوري)

الرقم	العبارات القياسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنا راض بالعمل في هذه المؤسسة					
2	أطمح أن أمضي بقية مسيرتي المهنية في هذه المؤسسة					
3	أعتر بالانتماء إلى هذه المؤسسة					
4	أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المؤسسة					
5	أعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية					
6	أشعر بتوافق بين قيمي الشخصية وقيم المؤسسة					

البعد الثاني: الالتزام المعياري

7	تستحق هذه المؤسسة الإخلاص والوفاء لها					
8	أشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة حالياً					
9	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل					
10	للمؤسسة فضل علي في بناء وتطوير مهاراتي في العمل					
11	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه زملائي يدفعني إلى البقاء في المؤسسة					
12	ألتزم بإنجاز كافة المهام المطلوبة مني					
13	تستحق المؤسسة بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافها					
14	أنا مهتم بنجاح هذه المؤسسة					

البعد الثالث: الالتزام المستمر

15	إن بقائي في المؤسسة نابع فقط من حاجتي للعمل فيها					
16	إن استمراري في العمل في هذه المؤسسة راجع للمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في مكان عمل آخر					
17	من الصعب أن أترك العمل في المؤسسة لأنني سأخسر الكثير					
18	لا أريد ترك المؤسسة لأنني أخاف من عدم حصولي على عمل آخر					
19	مهما كانت ظروف المؤسسة فلن أتركها بسبب قلة فرص العمل					

الجزء الثالث: استراتيجيات التحفيز

الاستراتيجية الأولى: التمكين

20	لدي كل الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرار فيما يخص عملي				
21	مديري يفوض إليَّ السلطة في إنجاز مهام وظيفتي				
22	توفر لي الإدارة الفرصة لاقتراح حلول مبتكرة فيما يخص عملي.				
23	يمكنني أن أتواصل مع أصحاب القرار في المؤسسة وأن أشرح لهم مواقف ووجهات نظري دون صعوبة				
24	لدي اطلاع كامل حول المعلومات المتعلقة بوظيفتي				
25	تشجع المؤسسة العمل الجماعي (في شكل فرق عمل)				

الاستراتيجية الثانية: الإدارة بالأهداف

نوع	العبارات القياسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في تحديد أهداف المنظمة					
27	تأخذ المؤسسة أهداف العمال بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها					
28	تشجع المؤسسة عمالها على حرية مشاركة آرائهم وأفكارهم					
29	تحرص المؤسسة على التنسيق مع رؤساء الأقسام والتعاون معهم لحل مشكلات العمل.					
30	رئيسي في العمل يفوض السلطة او يمنح الثقة لمن يستحقها.					
31	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة					
32	يمكنني التواصل مع رئيسي بصفة سهلة					
33	أكون سعيدا في وظيفتي إذا تحققت أهداف المؤسسة					
34	أكون سعيدا عندما أناقش أهداف المؤسسة مع رؤسائي في العمل					

الاستراتيجية الثالثة: الإدارة بالمشاركة

35	تحرص الإدارة على ضمان التواصل الفعال بينها وبين العاملين					
36	تحرص الإدارة على سهولة التواصل الفعال فيما بين العاملين					
37	يسمح لي نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
38	تحرص المؤسسة على أن تكون أهدافها واضحة ومفهومة للجميع.					

					يعرف كل فرد بدقة من هو رئيسه المباشر في العمل الذي يتلقى منه التعليمات.	39
					أمتلك مهارات ومعارف كافية تساعدني على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال عملي.	40
					تشارك الإدارة جميع العمال المؤهلين في اتخاذ القرارات لضمان قرارات صائبة	41
					تشارك الإدارة جميع العمال المؤهلين في تقييم الإنجازات المحققة	42

شكرا على دعمكم والوقت الممنوح للإجابة عن هذه الاستمارة.

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الأستاذ المحكم	مؤسسة الارتباط
01	الدكتور داسة اسماعيل	جامعة بسكرة
02	الدكتورة مزيو ألفة	جامعة بسكرة

الملحق رقم 03: تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفيخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: قسمية نصيرة

الصفة: طالب ☒ قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 208544744

الصادرة بتاريخ: 24.11.2022

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير

الملحق رقم 04: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00727/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الوكالة العقارية
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نصيرة قسمية
- 2- /
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي.""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-14

ع/ عميد الكلية

أشيرة المؤسسة المستقبلة

عمارة عبد الرووف