



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي
دراسة ميدانية "بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار"

من إشراف الدكتورة

علاي فنيحة ➤

إعداد الطالب

*ملوكي عبد العالي.

*بوقلقولة يوسف.

(رئيسا)	استاذ التعليم العالي	مصطفى سفيان
(مقررا ومشرفا)	استاذ محاضراً	علاي فنيحة
(مناقشا)	استاذ محاضرب	حوتية عمر

الموسم الجامعي

2021-2020



شهادة الترخيص بالإيداع

علاءي فتوح

انا الأستاذ(ة):

المشرف مذكرة الماجستير.

الموسومة بـ: تسيير الكفاءات ودورها في تحقيق التنمية البشرية

من إنجاز الطالب(ة): بوققولة يوسف ، ملكو

والطالب(ة): مسوكي عبد العالي

كلية: العلوم الإنسانية وتربية وعلوم تسيير

القسم: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

تاريخ تقييم / مناقشة:

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين

النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مساعد رئيس القسم:



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الإهداء

اهدي هذا الجهد إلى مروح مليون ونصف المليون شهيد

أسكنهم الله فسيح جنانه .

اهدي هذا الجهد إلى من وضعتني على طريق الحياة

"أمي الغالية" أطال الله في عمرها .

والى من كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي

"أبي الحبيب" أطال الله في عمره .

وإلى نزوجتي الغالية وأطفالي وأخواتي الأحباء الذين والى كل فرد من عائلتي والأهل والأقارب والى كل الأساتذة والادارين .

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا رفقاء الدرب والذين كانوا لديهم العون والمساعدة

إلى كل أصدقائي وزملائي وأخواتي اللواتي لم تلهن أمي

إلى زملائي وزميلاتي طلبة الماجستير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص "إدارة الأعمال" دفعة 2021/2020

يوسف

الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامها
إلى التي مرتبتي وضحت من اجلي إلى الغالية "أمي الحبيبة".
إلى من ألبسني ثوب المعرفة وتعب من اجل مراحتي
وتعليمي وسر نجاحي "أبي الغالي"
إلى مرمر الحنان إلى الأعزاء على قلبي أخواتي وسندي في الحياة.
إلى كل من امر تشفت معهم كأس الصحبة والصدافة وكان لي معهم أعلى الذكريات
وأجمل اللحظات أصدقائي وأحبائي

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي خاصة دفعتي دفعة "إدارة الأعمال" 2021/2020

عبدالعالي

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى اهل عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله

عليه وسلم الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن إله إله اهل وحده ال شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى اهل عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدان العزيزان الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار

في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة هذا العمل الأستاذة الدكتورة "علالي قتيحة" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية، تجارة وعلوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من

تمام هذا العمل من بينهم "نرملائي في الدراسة بعيد علي إنجانر وا والأخ "ميلودي عبد الغاني" و"عبد القادر بغفامر"

"رب أوزر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ."



الفهرس الدراسة

الصفحة	البيان
-	أية قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال والرسومات توضيحية
أ ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لتسيير الكفاءات والإتماء التنظيمي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لتسيير الكفاءات والإتماء التنظيمي
7	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لتسيير الكفاءات
7	أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافه
7	تعريف تسيير الكفاءات
9	أهداف تسيير الكفاءات
9	ثانياً: مراحل تسيير الكفاءات
10	ثالثاً: مجالات تسيير الكفاءات
12	رابعاً: طرق الإحتفاظ بالكفاءات
15	المطلب الثاني: مدخل إلى الإتماء التنظيمي
15	أولاً: مفهوم الإتماء التنظيمي وأهميته
15	تعريف الإتماء التنظيمي
15	أهمية الإتماء التنظيمي
16	ثانياً: أبعاد الإتماء التنظيمي
17	ثالثاً: محددات ومراحل تطور الإتماء التنظيمي

18	رابعاً: طرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع
20	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة في الموضوع
20	أولاً: الدراسات الخاصة بمتغير تقدير الكفاءات
22	ثانياً: الدراسات الخاصة بمتغير الانتماء التنظيمي
24	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بالوكالة الولائية التشغيل بأدرار	
27	تمهيد
28	المبحث الأول : الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة
28	أولاً: مجتمع الدراسة
28	ثانياً: عينة الدراسة
29	ثالثاً: متغيرات نموذج الدراسة
29	رابعاً: متغيرات الدراسة
30	نموذج الدراسة
30	رابعاً: تصميم أداة الدراسة
31	خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة
31	ثبات أداة الدراسة
31	الصدق الظاهري لأداة الدراسة
32	الصدق التطبيقي لأداة الدراسة
36	سادساً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
37	أولاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية
39-37	الفرع الاول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد الدراسة
40	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة أفراد الدراسة
42-40	تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة لأبعاد تقدير الكفاءات
44-43	تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة لأبعاد الأنتماء التنظيمي

45	ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
45	نتائج الفرضية الرئيسية الاولة
47	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
51	النتائج الرئيسية للدراسة
52	أهم اقتراحات الدراسة
52	آفاق الدراسة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	عدد الاستثمارات المستخدمة	01*02
31	مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس	02*02
32	معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الاستبانة	03*02
33	معامل ارتباط سبيرمان لبعء استقطاب وتوظيف الكفاءات	04*02
33	معامل ارتباط سبيرمان لبعء تقييم الكفاءات والاعتراف بها	05*02
34	معامل ارتباط سبيرمان لبعء تنمية وتطوير الكفاءات	06*02
34	المسؤولية التنظيمية معامل ارتباط سبيرمان لبعء	07*02
35	المشاركة الفعالة معامل ارتباط سبيرمان لبعء	08*02
36	الدفاع عن المنظمة معامل ارتباط سبيرمان لبعء	09*02
36	الأساليب الإحصائية	10*02
37	توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس	11*02
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	12*02
38	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	13*02
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14*02
40	استجابة أفراد الدراسة لبعء استقطاب وتوظيف الكفاءات حسب متوسطات الموافقة	15*02
41	استجابة أفراد الدراسة لبعء تقييم الكفاءات والاعتراف بها حسب متوسطات الموافقة	16*02
42	استجابة أفراد الدراسة لبعء تنمية وتطوير الكفاءات حسب متوسطات الموافقة	17*02
43	استجابة أفراد الدراسة لبعء المسؤولية التنظيمية حسب متوسطات الموافقة	18*02
43	استجابة أفراد الدراسة لبعء المشاركة الفعالة حسب متوسطات الموافقة	19*02
44	استجابة أفراد الدراسة لبعء الدفاع عن المنظمة حسب متوسطات الموافقة	20*02

45	معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور	21*02
46	نتائج تحليل الانحدار الخطي للأثر تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي	22*02
46	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي للأثر تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي	23*02
47	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي	24*02
47	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي	25*02

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
8	الشكل رقم (01): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات
8	الشكل رقم (02): الكفاءة محور التمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية
9	الشكل رقم (03): مراحل تسيير الكفاءات
13	الشكل رقم (04): مراحل التكوين الكفاءات
29.	الشكل رقم (05): متغيرات الدراسة
30	الشكل رقم (06): نموذج الدراسة
37	الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
38	الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن
39	الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة متغير عدد سنوات الخبرة
40	الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

عناوين الملاحقات
الملحق رقم (01): قائمة المحكمين
الملحق رقم (02): استبانة الدراسة

مقدمة

عامه

مقدمة عامة

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور دولي يعرف باسم العولمة شجعت المؤسسات على الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، والتي نتج عنها عدة تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الجوانب والموارد غير الملموسة، والتي تتمثل في إبداعات واختراعات العاملين الخبراء في المؤسسة في شكل براءات اختراع والشهرة، وكذلك والعلامات والماركات والأسماء التجارية.. الخ، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأه، قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات .

وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ،بشرية و تنظيمية و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة ، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة.

فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهارتها .
ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى دور تسيير الكفاءات في تحقيق الانتماء التنظيمي للمؤسسة ؟

يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي :

- ✓ هل توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين أبعاد تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ؟
- ✓ هل توجد أثر بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد تقدير الكفاءات ودورها في تحقيق الانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ؟

فرضيات البحث :

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع تم حصر فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ H0: لا توجد علاقة بين تقدير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05

- ✓ الفرضية الفرعية الاولى H0=1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد أستقطاب وتوظيف الكفاءات و الإنتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05.



✓ الفرضية الفرعية الثانية $H_0=2$: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة $H_0=3$: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية وتطوير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية :

✓ H_0 : لا يوجد أثر بين تقدير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05

✓ الفرضية الفرعية الاولى $H_0=1$: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد أستقطاب وتوظيف الكفاءات و الإنتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05 .

✓ الفرضية الفرعية الثانية $H_0=2$: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05 .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة $H_0=3$: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية وتطوير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار عند المستوى دلالة 0.05 .

أهمية البحث :

أن أهمية الدراسة تكمن في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الأهمية، وهو تقدير الكفاءات ودوره فب تحقيق الإنتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار، اضافة الى ما ستضيفه هذه الدراسة من أثر معرفي لما سبقها من دراسات من خلال ما يلي :

✓ تراكم معرفي حول تقدير الكفاءات الذي يندرج تحت مفهوم الشامل لتسيير الكفاءات والإنتماء التنظيمي.

✓ التعرف على مستوى تقدير الكفاءات بالوكالة .

✓ التعرف على دور تقدير الكفاءات في تحقيق الإنتماء لدى عمال الوكالة .

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور تقدير الكفاءات في تحقيق الإنتماء التنظيمي لدى اطارات الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار

دوافع اختيار الموضوع:

- ✚ رغبتنا في الدراسة في هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا، وبذلك نكون قد أضفنا إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي.
- ✚ هذا الموضوع يندرج تحت تخصص إدارة الأعمال.
- ✚ يعتبر تقدير الكفاءات من الموضوعات الحديثة التي تحظى بإهتمام بالغ لدى عديد من المؤسسات .
- ✚ محاولة إثراء البحث والتطوير بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع .

حدود الدراسة :

تمت دراستنا على إطارات الوكالة الولائية للتشغيل (أدرار- زاوية كنتة - رقان - أولف - أوقروت) خلال الموسم الجامعي 2021/2020 م .

المنهج المتبع :

للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية ولاختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمنا المنهج الوصفي من اجل وصف الوقائع المرتبطة بموضوع الدراسة في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي في " دراسة حالة" لإسقاط ما تم الوصول إليه نظريا من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج spss .

صعوبات الدراسة :

- نقص او شح الدراسات السابقة للمتغير لتقدير الكفاءات .
- التأخير في استرجاع الاستبيان من المستجوبين في بالوكالة محل الدراسة مما أدى إلى ضيق الوقت لانجاز العمل.
- بعد المسافات بين فروع الوكالة في مثل (رقان - زاوية كنتة - أولف)
- تزامن الدراسة مع وباء كورونا مما صعب علينا التوصل لتوزيع الاستبيان

تقسيمات هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث يحتوي كل فصل على مبحثين محاولة منا للإلمام بالإطارين النظري والتطبيقي للدراسة وفق ما يلي:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لتقدير الكفاءات والإنتماء التنظيمي.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بالوكالة الولائية التشغيل بأدرار .

الفصل الأول الأدبيات
النظرية لتسيير الكفاءات
والانتماء التنظيمي

تمهيد :

في ظل تحديات العولمة و الخصخصة وإعادة هندسة الوظائف والمنافسة الدولية والاقليمية وإنفتاح الأسواق والأزمات العالمية، وسعي المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالمية أكبر بالإضافة إلى تغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية ونخص هنا بالذكر علاقتها بالموارد البشرية وإدراك المؤسسات أهمية تطوير وتنمية هذا المحور ، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي من بينها تسيير المعارف، الرأسمال البشري وغيره، يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بأعتبره طرح حديث ضمن حديث التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد .

أن الانتماء احدى الأهداف الانسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمات في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم .

وسنحاول في هذا الفصل عرض الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات بعتبره مفهوم شامل ومدخل في الانتماء التنظيمي وذلك في المبحث الأول، ثم مراجعة مختلف الدراسات السابقة ومناقشتها في المبحث الثاني .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لتسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي

تعتبر تسيير الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم تسيير الكفاءات، وأهميتها، وأهداف تسيير الكفاءات و كذلك مراحلها ومجالاتها وطرق الاحتفاظ بها . وكذلك الانتماء التنظيمي.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لتسيير الكفاءات

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافه

مفهوم تسيير الكفاءات

تعريف الأول : يقصد بتسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى ، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد (رحيل، 2010/2011، صفحة 26).

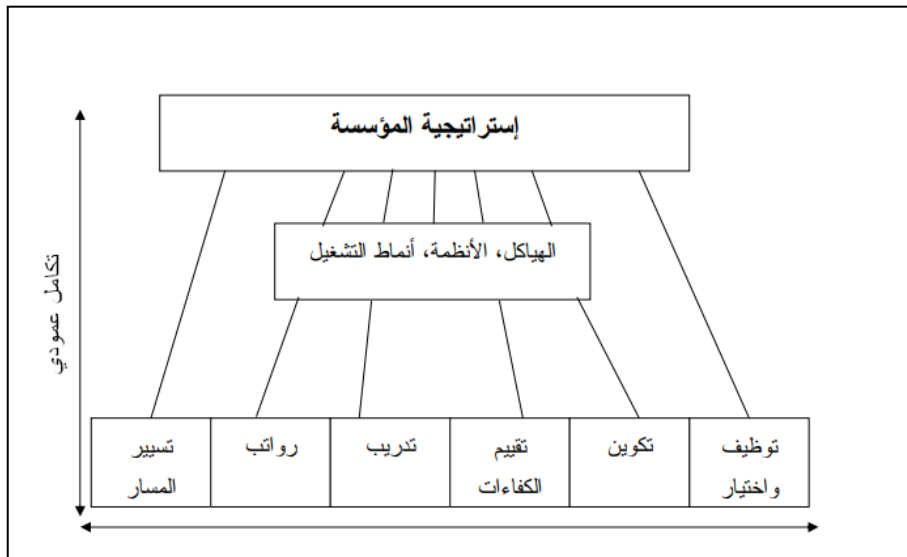
تعريف الثاني : لقد عرف على أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين " (سلامي، 2013/2014، صفحة 24)

تعريف الثالث : كما يمكن تعريفها على أنها استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة ، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد الإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم ، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين ، التحفيز ... الخ ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة ، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها ، و إنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة (رحيل، 2010/2011، صفحة 26).

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتميئتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي ، وآخر عمودي ، والذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية ، والعملية ، وكذا التكتيكية ، كما هو موضح في الشكل التالي (رحيل، 2010/2011):

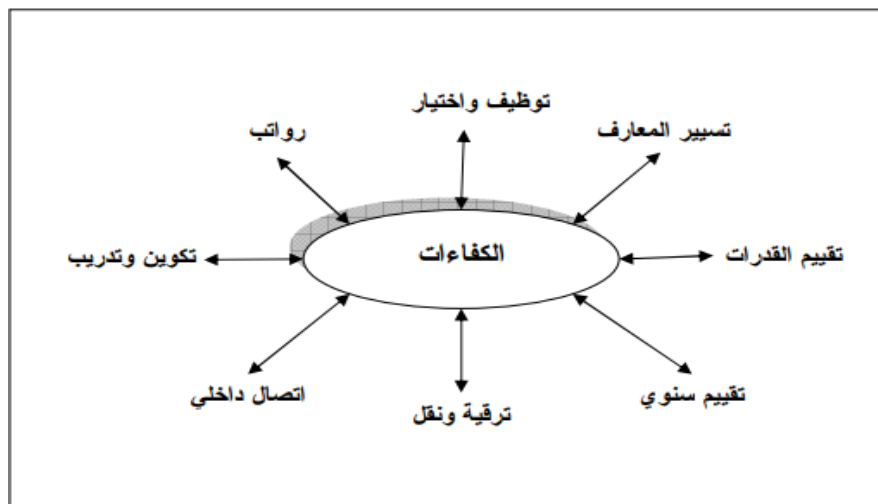
الشكل رقم(01) : التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



المصدر : رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014،

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(02): الكفاءة محور التمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر : رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014،

أهداف تسيير الكفاءات

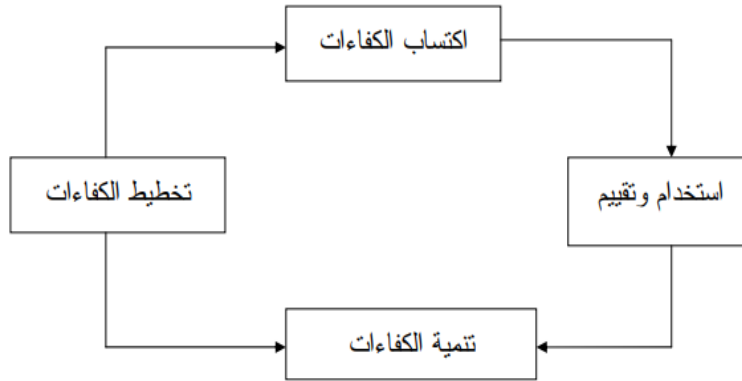
هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي: (سلامي، 2014/2013، صفحة 25)

- ❖ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة
- ❖ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها
- ❖ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ❖ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ❖ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- ❖ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

ثانياً : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل: (سلامي، 2014/2013، الصفحات 25-26)

الشكل رقم (03): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة اقلي محند أولحاج البويرة، 2014، ص25

1. **تخطيط الكفاءات :** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات

2. **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
3. **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.
4. **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

ثالثاً : مجالات تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ومن خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتماداً على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي (سلامي، 2014/2013، الصفحات 27-30):

1. إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.
2. تقييم الكفاءات البشرية.
3. تطوير الكفاءات البشرية.
4. رواتب الكفاءات البشرية.

1. إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة

2. تقييم الكفاءات البشرية

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجدول الكفاءات الجماعية .

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها :

- **مقابلة النشاط السنوية:** حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات
- **لمرافقة الميدانية :** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل
- **مرجعية الكفاءات :** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح
- **طريقة مركز التقييم:** وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات

3. تطوير الكفاءات

أخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع

عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم

عمالها فأن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب .

4. رواتب الكفاءات :

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل

رابعا: طرق الحفاظ على الكفاءات

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي .

تكوين الكفاءات (براهيمي، ثابت أول، و عينوس، 2016)

مفهوم تكوين الكفاءات : يعرف "SEKIAU LAKHDA" التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال،

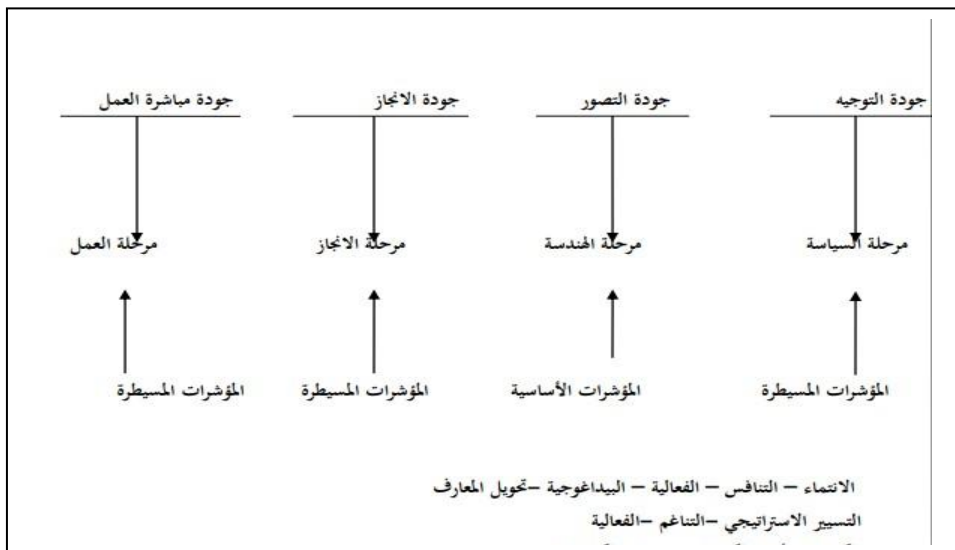
الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

أن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشري "فان MEIJMANT ALIAN فيالنسبة لكل من LE BOTERF" و"المؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئا فشيئا عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج تطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات.

مراحل تكوين الكفاءات :

- كما تبني الكثير من الدراسات فان إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي :
- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تعيني مجموعة الأطوار المعينني بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.
 - **المرحلة الثانية:** مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.
 - **المرحلة الثالثة:** مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أننا في كل الحالات تعتبر أزمنا يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.
 - **المرحلة الرابعة:** كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فان تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منهج الكفاءات التي من أسسها أننا لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية
- والشكل التالي يلخص المراحل الأربعة للتكوين:

الشكل رقم (04) : مراحل التكوين الكفاءات



المصدر: براهيمية آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المراجعة المغربية للاقتصاد والإدارة، جامعة تلمسان، ص115

✚ **تدريب الكفاءات :** (براهيمي، ثابت أول، و عينوس، 2016، الصفحات 116-117)

مفهوم التدريب وأنواعه:

يصف كل من "SERDEL & ROTHZETT" التدريب بأنه * تدخل تعليمي قصير المدى وهو يهدف إلى بناء معارف الشخص ومهارته وسلوكياته وذلك لموافاة حاجات العمل الحالية والمستقبلية ويجب أن يكون للتدريب وتأثير مباشر وفعال على أداء العمل ويجب أن يكون مبنيا على أساس حاجات المنظمة وثقافتها المنفردة. *

وهناك تعريفات عديدة نذكر منها :

- التدريب هو عبارة عن " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض

المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة."

- التدريب هو " عملية إعداد الفرد والمثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من

التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر."

هناك عدة أنواع من التدريب :

➤ فالتدريب العلاجي : يساعد الأشخاص على موافاة الحاجات الأساسية لأي وظيفة .

➤ التدريب التوجيهي : فهو يهدف إلى إدخال العاملين إلى ثقافة المنظمة .

➤ التدريب التأهيلي : فهو يهدف إلى مساعدة الأفراد وموافاة توقعات الأداء الأساسية وبالتالي زيادة

إنتاجيتهم .

➤ التدريب التقاطعي : فهو يهدف إلى تعليم الأشخاص مهارات أو وظائف جديدة .

✚ **تحفيز الكفاءات:** (ثابت أول و ابراهيمي، 2016، الصفحات 7-8)

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته .وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز

وأهميتها- كأداة إدارية - وآثارها في الأداء الفردي والمؤسسي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بحوزة المؤسسات.

أنواع الحوافز :

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية .

1. الحوافز المادية: وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافئات

تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش .

2. الحوافز المعنوية: تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ

العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة -وهنا لابد من الإشارة إلى *راتب الكفاءات * التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات

المطلب الثاني: مدخل إلى الانتماء التنظيمي

الانتماء هو ليس مجرد التواجد في جماعة ، يمكن القول أن كل منظمة هي جماعة رسمية، لكن ليس كل جماعة منظمة رسمية، وعلى هذا الأساس يمكن إن نضيف إليها كلمة انتماء ليصبح المصطلح "الانتماء الى المنظمة" او الانتماء التنظيمي في هذا المبحث مفهوم الانتماء التنظيمي وأهميته وأبعادها وكذلك محددات وطرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي .

أولاً : مفهوم وأهمية الانتماء التنظيمي

للم مفهوم الانتماء التنظيمي

وردت عدة تعاريف للانتماء التنظيمي حيث عرفه Gregeresen & Stewart بأنه " الرغبة في عدم ترك الفرد للمنظمة التي يعمل فيها بالرغم من وجود حوافز خارجية " (بغدود، 2020، صفحة 491) من ناحية آخر ترى "كانتر" بان " الانتماء هو الالتزام الوجداني والعاطفي الذي يبديه الفرد تجاه المجموعة وتعرفه أيضا بأنه الربح المترافق مع استمرار المشاركة والتكاليف المترافقة مع المغادرة. (محمدي، 2016، صفحة 107)

تعرف " Porter " حيث يعرف الانتماء التنظيمي " بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظّمته واندماجه فيها، وأن الفرد الذي يبدي مستوى عالي من الانتماء التنظيمي تجاه منظّمته يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وان تكون لديه الرغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها ". (سونة و يرقى، 2019، صفحة 990)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي قد يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتحسين الاداء، في رغبة أكثر بالبقاء في المنظمة التي يعمل فيها وعدم تركها مهما توفرت فرص أفضل في المنظمات أخرى .

للم أهمية الانتماء التنظيمي

من الأسباب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايد حوله هي : (رحماني و بن خالد، صفحة 291)

1. أن الانتماء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل . فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماءا سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .
 2. أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا في الحياة .
 3. إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء ، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمها .
 4. أن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها .
- وتتمثل أهميته أيضا في انعكاساته الايجابية على الفرد والمنظمة إذ انه : (رحماني و بن خالد، صفحة 292)
- 1 يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليتة ، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.
 - 2 كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة .
 - 3 يمنع التسرب الوظيفي .
 - 4 يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين .
 - 5 زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والانجاز.
- وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيس في استمرار وفعالية المنظمة ، لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية . لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الانتماء .

ثانيا: أبعاد أنتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي : تعددت محاولات الباحثين واختلفت وجهات نظرهم حول تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس مستوى الانتماء التنظيمي ، إلا أن نموذج Mayer و Allen يعتبر من أشهر هذه النماذج لقياس مستوى الانتماء التنظيمي ، حيث يميز هذا النموذج بين ثلاثة أبعاد للانتماء التنظيمي والتي تتمثل في : (بغدود، 2020، صفحة 492)

➤ **الانتماء العاطفي:**

يعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته ، وفيه يحافظ الفرد على بقاءه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه ، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف ، حيث يتأثر هذا البعد بمدى إدراك العامل الخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات ، وعلاقته بالمشرفين ، وكذلك درجة إحساس العامل يعدى مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات.

➤ الانتماء الاستمراري :

يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها بسبب تركها ، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي ، حيث يكون تقييم الفرد لبقائه في المنظمة قائم على أساس الخبرة والأقدمية في العمل ، المستوى التعليمي ، السن . أو وجود مزايا للبقاء والاستمرار في العمل مقارنة مع المنظمات الأخرى

➤ الانتماء المعياري :

يمثل إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يكون هذا النوع من الانتماء نابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة

ثالثا: محددات ومراحل تطور الانتماء التنظيمي:

يمكن حصر أهم محددات الانتماء التنظيمي وفق التصنيف الذي قدمه (Durick & Glison) فيما يلي :
(سونة و يرقى، 2019، الصفحات 990-991)

1. المحددات الشخصية :

هي تلك المتغيرات التي تصف شخصية الافراد قيمهم، ومعتقداتهم تجاه المنظمة والمتمثلة في :
العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة بالمنظمة، الاتجاه نحو التعبير، الحاجة الى الانجاز، وتقدير الذات

2. المحددات الوظيفية:

تشير الى تلك المتغيرات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومنها : خصائص الوظيفة، غموض الدور، صراع الدور، الرضا الوظيفي ، عبء العمل .

3. المحددات التنظيمية :

يقصد بها مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، ومن أهمها نذكر : حجم المنظمة، نمط القيادة الادارية من حيث الاهتمام بالعمال أو العمل أو بالعاملين وكذلك من حيث سلوكيات القائد فيما يتعلق بالثواب والعقاب، المناخ التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، وعمر المنظمة .
تعتبر هذه المحددات المصدر الرئيس في عملية تشكيل وتطور الانتماء التنظيمي لدى الافراد، الذي يمر عبر المراحل التالية :

- ✓ **مرحلة الادغان :** تكون في بداية انضمام الفرد إلى المنظمة حيث يتم تبني الاتجاهات والسلوكيات بهدف الحصول على المكاسب، بدون اقتناع بها .
- ✓ **مرحلة التطابق :** وفيها تصبح رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة هي سبب تقبله لسلطة الآخرين، حيث يشعر بالفخر كونه جزءا منها يحترم قيمها ويطبقها ولكن دون تبنيها كما لو كانت قيمة الخاصة .
- ✓ **مرحلة التبنى :** في هذه المرحلة يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة، نتيجة شعوره بأن في تحقيق لأهدافها تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو في الأصل دفاع عن قيمه .

رابعا: طرق تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي

هناك طرق عديدة يكمن أن تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها : (رحماني و بن خالد، صفحة 293)

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة

للفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء .
والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية ، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد . ان الشعور بالانتماء تجاه المنظمة يتولد من خلال أن المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية ، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هو ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يلبي رغبات وحاجات الأفراد.

2. إيجاد نظام مناسب للحوافز :

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت اغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم ، ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما :

✓ حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة .

✓ إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

3. المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" .

ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

4. وضوح الأهداف وتحديد الأنوار :

لقد أظهرت الدراسات أن الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها ، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض ادوار العاملين وغموض الدور "هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى".

5. أسلوب الإشراف والقيادة : ذكر ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم، أن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في انتماء العمال المنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم ، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم ، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ، بتوفير فرص التدريب المناسبة ، والحوافز المختلفة .

فالقائد إذا يكون منفتحا مع العمال ويكون زميلا لهم ويبدى اهتماما كبيرا بعلاقته معهم من اجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

6. بناء ثقافة تنظيمية :

يعرف كيرت لوى (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة .

كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والانجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.

7. التطبيع التنظيمي :

نعني بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها " . وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها ، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة .8. تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة :

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل ، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى ، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع

أولا : الدراسات الخاصة بمتغير تسيير الكفاءات

➤ الدراسة باللغة العربية

الدراسة الأولى: الدراسة (سلامي فتيحة) 2014 بعنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية جامعة البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بويرة والجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة

التالي:

- التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر
 - تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
 - محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية
- لخصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج : من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي
- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
 - الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
 - الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المسح بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين.
- تسعى المديرية العاملة لاتصالات الجزائر بالبويرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الشركة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
- اكتشفنا أن هذه الشركة أصبحت تولي اهتماماً كبيراً لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.
- المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظراً لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

الدراسة الثانية: دراسة (ابراهيم آسية) ، بعنوان : طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية (دلائل

من دراسة ميدانية لعينة اقتصادية من المؤسسات الجزائرية) جامعة تلمسان

تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاماً على المؤسسات تبين آليات وطرق تمكنها من تنمية كفاءاتها البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها القدرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات، وفي هذا المقال سأحاول التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية كفاءاتها. أنهينا المقال بدراسة ميدانية اذ قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة. أبرز النتائج التي توصلنا إليها إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها. أيضاً لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تنمية الكفاءات البشرية.

➤ الدراسة باللغة الأجنبية :

Mustata study entitled "DEVELOPING COMPETENCIES WITH GENERAL MANAGEMENT II BUSINESS SIMULATION GAME"

الملخص:

تصف الورقة حلاً للحاجة إلى إيجاد طرق مناسبة لتطوير الكفاءات المتعلقة بالإدارة للطلاب والمتدربين ، والتي نعتبرها سعياً ذي صلة لكل من الأدب ومعرفة الممارسين التربويين. يعتمد على طريقة دراسة الحالة ، التي تصف تجربة المؤلفين مع لعبة محاكاة الأعمال **TOPSIM General Management II GM2**)) والنتيجة المتعلقة بتطوير الطلاب من الكفاءات للمشاركة من برنامجين رئيسيين من كلية الهندسة في الخارج. اللغات في بوخارست / رومانيا في السنوات الثماني الماضية ، واستكشاف تطوير 21 من الكفاءات المتعلقة بالإدارة ، والكفاءات المحددة والخصائص الفردية هي: التفكير التحليلي ، والتفكير الاستراتيجي ، والعمل الجماعي ، وتحديد الأهداف ، والتعرف على الفرص ، والتعرف على المشكلات ، وحل المشكلات ، صنع القرار والتفكير الاستباقي. إدارة الوقت ، والتواصل ، والحدس ، والتفكير ، والمسؤولية ، والجدل ، والإبداع ، والتفويض ، والدبلوماسية ، وإدارة الصراع ، والمرونة ، والشجاعة ، واحترام الذات. من خلال إظهار التأثير الإيجابي لمشاركة طلاب **GM2** في تطوير الكفاءات المتعلقة بالإدارة من وجهة نظر الأساتذة والطلاب ، تضيف الورقة رؤية ثاقبة لأفضل الممارسات يمكن استخدامها في الجامعات والشركات على المستوى الدولي. (تم الاستلام في أكتوبر 2016 ، وتم قبوله في مارس 2017. كانت هذه الورقة مع المؤلفين لمدة شهر لمراجعة واحدة.)

ثانياً : الدراسات الخاصة بمتغير الانتماء التنظيمي➤ الدراسة باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة (جعفر بوصاع، محمود أبو سمرة، أسماء جبارين، 2018) بعنوان : الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المدارس الحكومية (دراسة ميدانية بديرية التربية الجنين) مجلة جرش، جامعة فلسطين التقنية ، جامعة القدس

ملخص : هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين، والبالغ عددهم (2230) معلماً ومعلمة موزعين على (152) مدرسة حكومية، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

الوصفي (الارتباطي)، حيث استخدم الباحثون الإستبانة أداة لقياس مستويات الانتماء التنظيمي مكونة من (15) فقرة، وتم التأكد من الصدق والثبات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإنتماء التنظيمي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.94)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الإنتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بالإهتمام بموضوع الإنتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لتعزيز مستوياته العالية من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية للمعلمين، وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق وروح الإنتماء للمؤسسة التربوية، ومبادرة مديري المدارس لتحسين المناخ المدرسي الإيجابي؛ للمحافظة على مستويات الإنتماء العالية لدى المعلمين نحو المدرسة، من خلال تطبيق مبدأ القيادة المشتركة، ودعم التطور المهني للمعلمين، وتعزيز الثقة بمهاراتهم وامكانياتهم.

الدراسة الثانية: دراسة (بحدود راضية، 2020) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة) مجلة الإقتصاد الجديد، بجامعة العقيد أكلي محند أولحاج، بالبويرة الجزائر
ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة ، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين ، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة ، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

➤ الدراسة باللغة الأجنبية :

Study (Helene) Levens, 2014)Organizational Affiliation and Powerlessness (A Case Study of the Welfare Poor)

الملخص :

لطالما تم التأكيد على أن منظمات العمل المجتمعي يمكن أن تتغلب على مشاعر العجز بين الفقراء. ضمناً في هذا الاعتقاد اقتراحان غير مختبرين: (1) في ثقافة الفقر توجد علاقة سلبية بين الانتماء التنظيمي والشعور بالعجز. و (2) المشاركة في المنظمات المجتمعية تنتج مشاعر السيطرة على المصير. كشفت دراسة أجريت على أمهات AFDC أن أعضاء منظمة الرعاية الاجتماعية كانوا أكثر عرضة للإحساس بالسيطرة والسيطرة من غير الأعضاء. حقيقة أن الأعضاء لا يختلفون عن غير الأعضاء في المتغيرات الرئيسية المتعلقة بالعجز تشير إلى أن متلقي الرعاية الاجتماعية الأقوياء لم يتم تجنيدهم بشكل انتقائي في المنظمة. على الرغم من محدودية الاستنتاجات بسبب استخدام البيانات المقطعية ، يبدو أن الانتماء التنظيمي يلعب دوراً مهماً في الحد من الشعور بالعجز بين فقراء الرفاه.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

في إطار التطرق الى الدراسات السابقة جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال تسيير الكفاءات، وما تم الوصول إليه من إستنتاجات ، حيث كانت الطريق الى إعطاء نظرة حول لدراسة من خلال التعرف على المصادر البحثية النظرية وتطبيقية ، مما سهل الطريق أمامنا في إعداد منهجية الدراسة بعيد المشكلة وعينة الدراسة.

نسجل أن هذه الدراسات ركزت على جوانب معينة سواء في دراسات تسيير الكفاءات أو دراسات الانتماء التنظيمي حيث كان معظمها يقيس كيفية تسيير دون مراعات جوانب أخرى العاملين . وتتباين هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ✓ تحاول هذه الدراسة معرفة دور تسيير الكفاءات في الانتماء التنظيمي الذي تسعى إليه جل المؤسسات، هذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت تسيير الكفاءات مع عدة متغيرات أخرى.
- ✓ ارتكزنا في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد لتسيير الكفاءات (استقطاب وتوظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات واعتراف بها، تنمية وتطوير الكفاءات) ودورها في الانتماء التنظيمي التي تمثلت أبعاده في (المسؤولية التنظيمية والمشاركة الفعالة، الدفاع عن المنظمة).

✓ استخدمت هذه الدراسة مقاييس تتناسب مع المتغيرات الكيفية لقياس دور تسيير الكفاءات في الانتماء التنظيمي بالوكالة للتشغيل.

ونلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابق شح للدراسات المحلية لهذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا هذه للفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع والدليل على أهميته البالغة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل يمكن القول أن تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي أحد الجوانب التي يجب أن تحظى باهتمام كبير في المؤسسات. وأن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم تسيير الكفاءات تكمن في الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها، فالوكالة تتكون من الأفراد إذ أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت. وعليه أن تحقيق الانتماء التنظيمي للمؤسسة يعتبر مكسب قوي لها، وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد .

الفصل الثاني :
دراسة ميدانية
بالوكالة الولائية
التشغيل بأدرار

تمهيد

من اجل تدعيم الدراسة النظرية وإعطاء قيمة للموضوع لابد من معالجته تطبيقياً، لذلك قمنا بإعداد استمارة استبيان تعكس إجابات الاطارات العاملين بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار، حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور تسيير الكفاءات في تحقيق انضباط الانتماء التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل.

سيتم في هذا الفصل وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة، كذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها وإعدادها كذلك ثباتها وصدقها، كما يشمل وصفا للإجراءات التي تم اعتمادها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الدراسة.

المبحث الأول : الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى النموذج الافتراضي للدراسة والطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في دراسة الميدانية، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة وأداة الدراسة المستخدمة وطرائق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وثبات وصدق أداة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة " الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار "

يشير مجتمع الدراسة إلى "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة. وفي دراستنا اخترنا الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار كمجتمع للدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الاطارات العاملين بالوكالة التشغيل على مستوى أدرار، افتتح سنة 1962 وتم تحويل المقر إلى الحي الإداري طريق المطار ، عدد الملحقات المحلية للتشغيل (07 ملحوق) وهي (الفرع الولائي، رقان، تميمون، اولف، اوقروت، برج باجي مختار، زاوية كنتة) .

ثانياً : عينة الدراسة

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية
❖ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

- n : حجم العينة

- N: حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 73

- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

- d: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

- p: نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت ب (50 %).

بالتعويض في المعادلات السابقة باتخاذ حجم المجتمع 73 نجد أن حجم العينة يقدر ب: " 61 " من حجم المجتمع، وتم توزيعه 61 استبيان حسب عدد أفراد العينة ومجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 50 استبيان، وبعد فحص الاستبيانات تم قبول 49 استبيان لصلاحيتها للدراسة وتم إقصاء 1 من الاستبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم معرفة الفرد للموضوع وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي سوف تخضع لعملية التحليل الإحصائي هو 49 استبيان أي بنسبة 80.32 % من مجموع الاستبيانات الموزعة من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01): يبين الجدول عدد الاستمارات المستخدمة

الاستبانة	العدد
المسترجعة	50
المدرسة	49
الضائعة	11
المقصية الغير صالحة للدراسة	1
مجموع الاسيانات الموزعة	61

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

ثالثا: متغيرات نموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة:

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما تقدير الكفاءات والانتماء التنظيمي حيث تعتبر تقدير الكفاءات متغير مستقل أما الانتماء التنظيمي فهو متغير تابع وكل متغير لديه مجموعة من الأبعاد كما هي موضحة في الشكل رقم (05)

شكل رقم (05): متغيرات الدراسة

سوف سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين

المتغير المستقل: المتمثل في تقدير الكفاءات

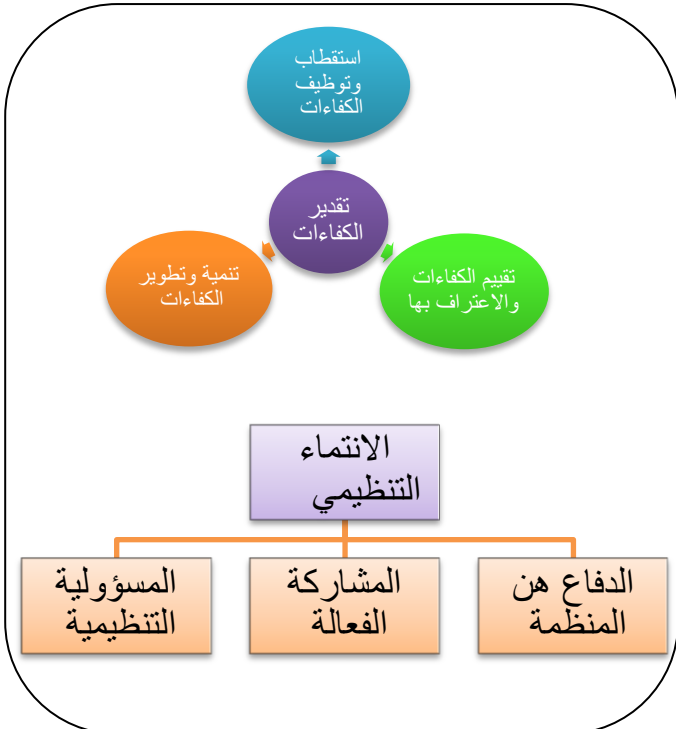
والذي يتضمن 03 أبعاد :

- بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات
- بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها
- بعد تنمية وتطوير الكفاءات

المتغير التابع : المتمثل في الانتماء التنظيمي

والذي يتضمن 03 أبعاد

- بعد المسؤولية التنظيمية
- بعد المشاركة الفعالة
- بعد الدفاع هن المنظمة

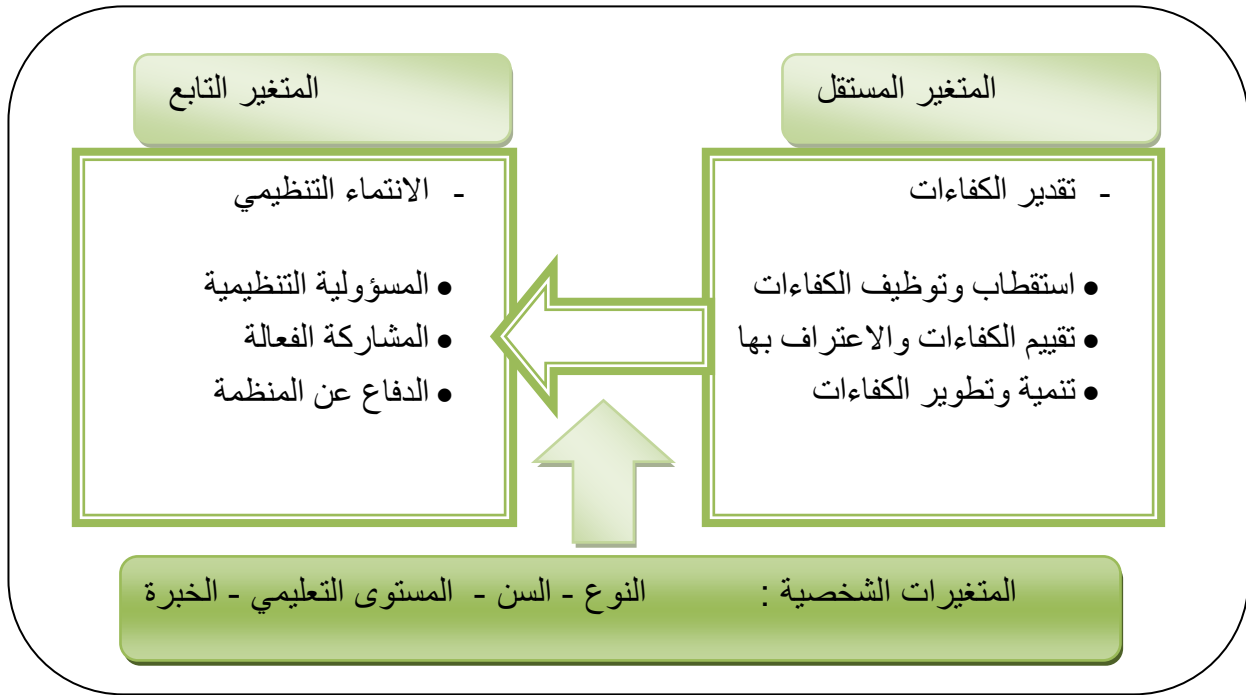


المتغيرات الشخصية:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- الاقدمية (الخبرة)

شكل رقم (06): نموذج الدراسة

نموذج الدراسة:



المصدر: من أعداد الطالبان

رابعاً: تصميم إدارة الدراسة

من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة المناسبة هي (الاستبيان).

➤ **الاستبيان:** هو أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

محتويات الاستبيان: تم إعداد الاستبيان بناء على دراسات سابقة ذات بالموضوع محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد على الإجابة على فرضيات الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ما يلي

- الجزء الأول: تضمن مجموعة من البيانات الشخصية والخصائص الوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
 - الجزء الثاني: تمثل في محاور الاستبيان الذي تضمن محورين، الأول متعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في تسيير الكفاءات والذي يتكون من 18 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد وهي كالآتي:
 - ❖ بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات (06) عبارات
 - ❖ بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها (06) عبارات
 - ❖ بعد تنمية وتطوير الكفاءات (06) عبارات
- أما المحور الثاني فهو متعلق بالمتغير التابع الانتماء التنظيمي والذي يتكون من (18) عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد وهي كالآتي :
- ❖ بعد المسؤولية التنظيمية (06) عبارات
 - ❖ بعد المشاركة لفعالة (06) عبارات
 - ❖ بعد الدفاع عن المنظمة (06) عبارات

مقياس الدراسة:

لتحويل إجابات أفراد عينة الدراسة الى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان

خامسا: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ وبحسب وفق المعادلة التالية :

حيث: K عدد الأسئلة

σ_{yi}^2 الانحراف المعياري لإجابات السؤال i

σ_x^2 الانحراف المعياري لكل الإجابات (إجابات جميع الأسئلة)

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى بعد عملية صياغة الاستبيان كان لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1. ثبات أداة الدراسة:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة ويحسب وفق المعادلة اعلاه والذي يفترض أن يأخذ القيمة ما بين (0-1)، لتكون هذه القيمة مقبولة عندما تتعدى 60 في المئة وما فوق.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان

معامل "ألفا كرونباخ" للثبات	عدد الفقرات	البيان
0.865	18	الثبات الكلي للمحور الأول " تسيير الكفاءات "
0.335	18	الثبات الكلي للمحور الثاني " الانتماء التنظيمي "
0.739	36	الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل "ألف كرونباخ" مرتفعة عند المحور الأول، والاستبيان ككل، حيث جاءت كلها أكبر من 0.6 وهي قيمة مقبولة إحصائيا في البحوث والدراسات العلمية، مما يوحي بثبات الاستبيان. ومنخفضة في المحور الثاني حيث جاءت أصغر من 0.6

2. اختبار صدق الاستبيان: هناك نوعان من الصدق لأداة الدراسة أولها الصدق الظاهري والثاني هو

الصدق التطبيقي لأداة الدراسة

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين. كما تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة تشكيل بعض العبارات والفقرات وفقا للتعديلات المطلوبة، بشكل يضبط التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها وبلغ عدد المحكمين (05) وهذا ما يظهر في الملحق رقم (01)

الصدق التطبيقي لأداة الدراسة : بعد التأكد من صدق الظاهري لأداة تم تطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الاستبيان، تم الاقتصار على رقمين بعد الفاصلة. وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان ل فقرات المتغير المستقل (تسيير الكفاءات) والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي).

1.الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : تسيير الكفاءات

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعد استقطاب وتوظيف الكفاءات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	تسعى الوكالة الى تعريف وتحديد الكفاءات الضرورية لأداء مهامها	559**
02	تقوم الوكالة بالتوظيف حسب المؤهلات المطلوبة في المناصب الشاغرة	685**
03	تعمل الوكالة على الموائمة بين متطلبات الوظيفة والقيم الفردية	533**
04	تناسب الأعمال الموكلة للعاملين في الوكالة مع قدراتهم ومهاراتهم الفردية	828**
05	تعتمد الوكالة توظيف كفاءات معينة لتحقيق أهداف محددة مسبقا	729**
06	يقوم نشاط الوكالة على قيادة فعالة مدركة لأهمية الكفاءات	720**

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

يبين الجدول رقم (04) أن جميع عبارات بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات ترتبط مع دراجة كلية مما يعني أن عباراتها دالة إحصائياً، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراتها قوية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات استقطاب وتوظيف الكفاءات هذا ما يدل على أن عبارات صادقة متسقة داخلياً.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	تعترف القيادة في الوكالة بالكفاءات التي لديها و تشاركونهم عملية صنع القرار	703**
02	تسعى الوكالة لتحسين الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين	211

682**	يتلقى الموظفون في الوكالة الاجر الذي يتناسب مع كفاءاتهم ومستوى أدائهم	03
576**	يقدم رئيس الوكالة عبارات الشكر والثناء بما يتناسب مع مستوى اداء الموظفين	04
389**	ترتبط الموظفين مع رئيس الوكالة علاقة ايجابية ويظهر لهم التقدير والاحترام لكفاءتهم في العمل	05
583**	تمنح الوكالة الحرية للعاملين في كيفية اداء مهامهم وتمنحهم المرونة الكافية	06

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع عبارات لبعده تقييم الكفاءات والاعتراف بها ترتبط مع الدرجة الكلية مما يعني أن عباراته دالة إحصائياً ماعدا العبارة الثانية، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته قوية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 هذا ما يدل على أن عبارات ومتسقة داخلياً.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعده تنمية وتطوير الكفاءات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعده
01	تعمل الوكالة على تطوير المصلحة الوظيفية وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع الكفاءات التي يمتلكها الموظفون	623**
02	تقوم الوكالة بعرض فرص تكوين تتناسب مع حاجات الموظفين وطموحاتي الوظيفية	742**
03	تقدم الوكالة للموظفين فرصة الحصول على الترقية في المسار الوظيفي	680**
04	تفتح القيادة في الوكالة نقاش دائم حول حاجات الموظفين التدريبية والتكوين	682**
05	تسعى الوكالة من خلال دعم القيادة والإشراف الفعال الى تنمية الكفاءات	782**
06	تزود الوكالة الموظفين بالفرص الضرورية أمامهم للتطور والنمو الوظيفي	695**

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

من خلال الجدول رقم (60) يتضح لنا أن جميع عبارات لبعده تنمية وتطوير الكفاءات ترتبط مع الدرجة الكلية مما يعني أن عباراته دالة إحصائياً، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته قوية، كما أن

قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات تنمية وتطوير الكفاءات هذا ما يدل على أن صادقة ومتسقة داخلياً .

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعء المسؤولية التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعء
1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الوكالة	375**
2	أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه الوكالة	419**
3	اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء	620**
4	يفهمني زملائي ويفهمون موافقي	757**
5	أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء	821**
6	اعمل في جو من الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء	698**

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن جميع عبارات لبعء المسؤولية التنظيمية ترتبط مع الدرجة الكلية مما يعني أن عباراته دالة إحصائياً، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته قوية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات المسؤولية التنظيمية هذا ما يدل على أن صادقة ومتسقة داخلياً

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعء المشاركة الفعالة

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعء
7	تساعد المشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية على تحقيق أهداف الوكالة	276
8	تستدعي الوكالة آراء العاملين في عمليان صنع القرارات	738**
9	تقوم الوكالة بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة	793**
10	تقوم الوكالة على قيادات مدركة لأهمية العنصر البشري	833**

718**	تعمل الوكالة على تحقيق الفعالية التنظيمية	11
501**	يسهر رئيس الوكالة على ظروف العمل المناسبة من خلال التقدير وإزالة كل العوائق	12

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع عبارات **لبعد المشاركة الفعالة** ترتبط مع الدرجة الكلية ماعد العبارة الأولى مما يعني أن عباراته الأخرى لها دالة إحصائية، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته قوية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات المشاركة الفعالة ما يدل على أنها صادقة ومتسقة داخلياً .

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات الاستبيان لبعد الدفاع عن المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
13	تضابقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعت الوكالة في المجتمع	576**
14	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين على الوكالة	536**
15	أتحدث عن الوكالة مع أصدقائي على أنها أعظم مرفق يمكن العمل به	614**
16	أرى نفسي صورة للوكالة في المجتمع	587**
17	أدافع عن قيم الوكالة في بيئتها الداخلية والخارجية	664**
18	اسعد بإدخال الأنظمة الرقمية الجديدة لخدمات الوكالة	606**

المصدر: من إعداد الطالبان من مخرجات SPSS

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

يبين الجدول رقم (09) أن جميع عبارات **بعد الدفاع عن المنظمة** ترتبط مع درجة كلية مما يعني أن عباراتها دالة إحصائية، وأن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراتها قوية، كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات **لبعد الدفاع عن المنظمة** هذا ما يدل على أن عبارات صادقة ومتسقة داخلياً .

سادسا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

للقيام بتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان اعتمدنا على الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة والتي تحصلنا على نتائجها بعد تفريغ الاستبيان من خلال spss حيث استخدمنا نوعين من الأساليب الإحصائية وهي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (10) : الأساليب الإحصائية

نوع الأسلوب الإحصائي	الأداة الإحصائية	وصفها
الأساليب الإحصائية الوصفية	التكرارات والنسب المئوية	يتم من خلالها التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة عن طريق الأشكال
	المتوسط الحسابي	لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد عينة الدراسة
	الانحراف المعياري	لمعرفة تشتت القيم عن متوسطها الحسابي
الأساليب الإحصائية الاستدلالية	حساب معامل الارتباط بيرسون	للتأكد من صدق الأداة ولقياس عالقة ارتباط العبارات مع محاورها
	مقياس ألفا كرونباخ	تم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبان

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والمتغير التابع في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

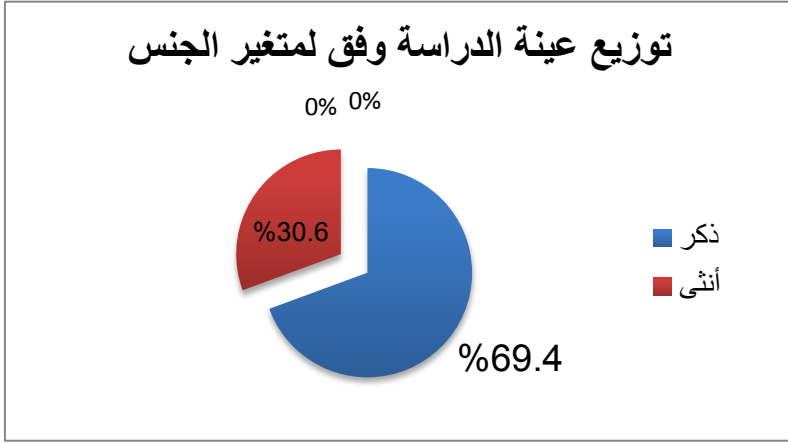
الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	69.4%

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق

أنثى	15	%30.6
المجموع	49	%100



الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة متغير

الجنس

لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات

spss26 مخرجات spss26

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث الموجودة ضمن عينة الدراسة تقل على نسبة الذكور بكثير بحيث بلغ عدد الإناث (15) فرد من إجمالي العينة 49 ما يماثل نسبة 30.6%، بينما فئة الذكور استحوذت على الجزء الأكبر من العينة الكلية حيث كان عددها (34) مفردة الموافقة لنسبة 69.4%.

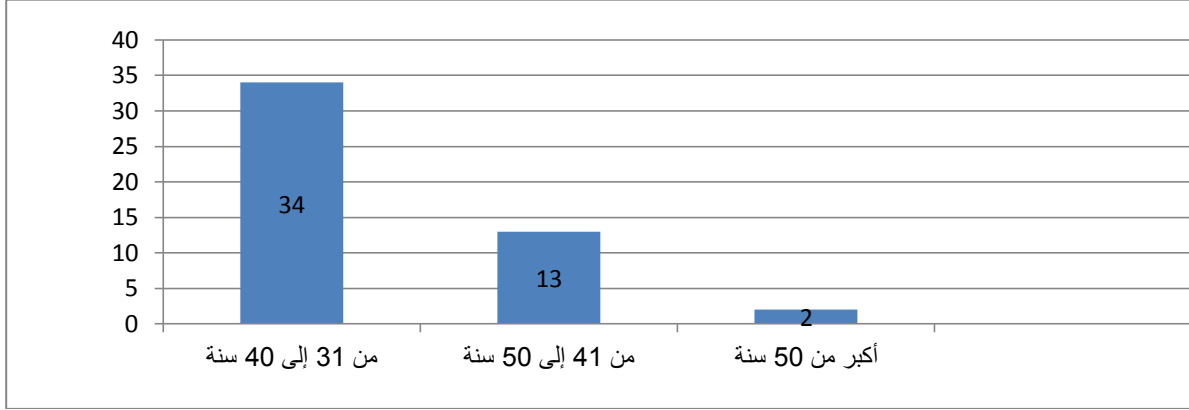
2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 31 إلى 40 سنة	34	%69.4
	من 41 إلى 50 سنة	13	%26.5
	أكبر من 50 سنة	2	%4.1
المجموع		49	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (08) نلاحظ أن الفئة العمرية من 31 إلى 34 سنة أبرزت حضورها وجاءت في المرتبة الأولى من مجموع الكلي للعينة بعدد (34) عامل بنسبة 69.4%، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 40 سنة احتلت نسبة 26.5% المقابلة لعدد البالغ (13) موظف وتأتي في الأخيرة الفئة الأكبر سناً بعدد (2) عامل أي ما نسبته 4.1%.

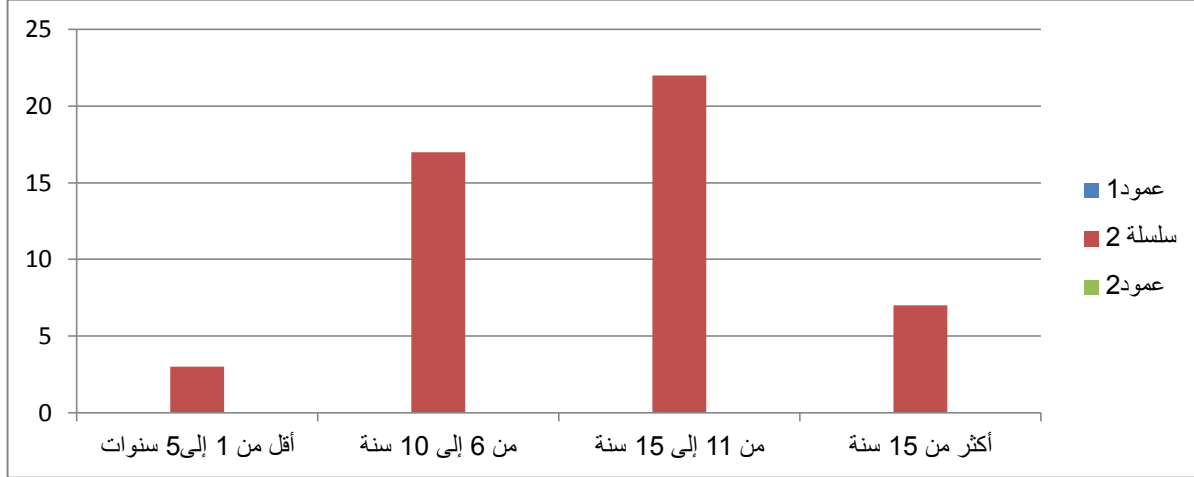
3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات العمل	أقل من 1 إلى 5 سنوات	3	6.1%
	من 6 إلى 10 سنة	17	34.7%
	من 11 إلى 15 سنة	22	44.9%
	أكثر من 15 سنة	7	14.3%
المجموع		49	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

يتبين لنا من الجدول والشكل أعلى أن فئة العاملين البالغ عددهم (3) عامل من فئة 1 إلى 5 سنوات يمثلون أعلى نسبة 6.1% ويرجع ذلك إلى قلة المناصب الجديدة، وتليهم فئة العمال ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات ب (17) عامل ما يشكل نسبة 34.7%، وتليهم فئة العمال ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة ب (22) عامل وهي أكبر فئة وأخيرا فئة من 15 سنة فما فوق البالغ عددهم (7) عامل بنسبة 20.7% من إجمالي عينة الدراسة .

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

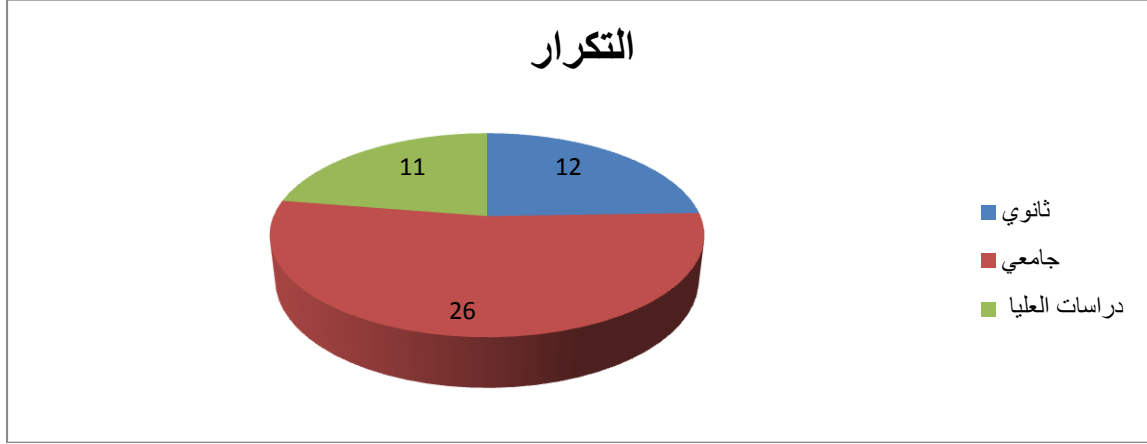
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	12	24.5%
	جامعي	26	53.1%
	دراسات العليا	11	22.4%
المجموع		29	100%

الم

صدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss26

يُظهر الجدول رقم(14) أن فئة العمال ذوي المستوى التعليمي جامعي لفئة الغالبة بمقدار (26) عامل، ما يشكل نسبة 53.1%، بينما تليها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل ب(12) عامل وهو ما يشكل نسبة 24.5%، فيما تأتي فئة العمال ذوي المستوى دراسات العليا في المرتبة الثالثة ب (11) عامل بنسبة 22.4% من إجمالي العينة المدروسة .

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

سنقوم بعرض النتائج الإحصائية لتصورات أفراد الدراسة لكالمحورين وفيما يلي النتائج المتوصل إليها:

1. تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد إدارة تسيير الكفاءات:

لمعرفة واقع تقدير الكفاءات في وكالة الولائية للتشغيل بأدرار نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور تسيير الكفاءات. وذلك وفقا لأبعاد المكونة للمحور: استقطاب وتوظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات والاعتراف بها، تنمية وتطوير الكفاءات.

➤ نتائج تحليل بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات

الجدول رقم (15): استجابة أفراد الدراسة لبعدها استقطاب وتوظيف الكفاءات حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 يقوم نشاط الوكالة على قيادة فعالة مدركة لأهمية الكفاءات	3.30	1.121	6	متوسط
2 تتناسب الأعمال الموكلة للعاملين في الوكالة مع قدراتهم ومهاراتهم	3.34	1.109	5	متوسط

الفردية				
3	تعتمد الوكالة توظيف كفاءات معينة لتحقيق أهداف محددة مسبقا	3.40	1.059	4 متوسط
4	تقوم الوكالة بالتوظيف حسب المؤهلات المطلوبة في المناصب الشاغرة	3.73	0.995	2 مرتفع
5	تعمل الوكالة على الموائمة بين متطلبات الوظيفة والقيم الفردية	3.48	0.915	3 مرتفع
6	تسعى الوكالة الى تعريف وتحديد الكفاءات الضرورية لأداء مهامها	4	0.770	1 مرتفع
المتوسط العام		3.54	0.725	3 مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (15) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات استقطاب وتوظيف الكفاءات فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.40 ، حيث بلغت 3.54 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.725، مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة في اغلب العبارات، أما متوسطات الفقرات جاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية، باستثناء الفقرات (1،2،3) جاءت بدرجة متوسطة، أما باقي الفقرات فكانت إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر استقطاب وتوظيف الكفاءات في الوكالة .

➤ نتائج تحليل بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها

الجدول رقم (16): استجابة أفراد الدراسة لبعث تقييم الكفاءات والاعتراف بها حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 يتلقى الموظفون في الوكالة الاجر الذي يتناسب مع كفاءاتهم ومستوى أدائهم	3.16	1.296	4	متوسط
2 تسعى الوكالة لتحسين الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين	3.08	1.169	5	متوسط
3 تعترف القيادة في الوكالة بالكفاءات التي لديها و تشاركهم عملية صنع القرار	2.69	1.064	6	منخفض
4 تمنح الوكالة الحرية للعاملين في كيفية اداء مهامهم وتمنحهم المرونة الكافية	3.63	1.054	3	مرتفع
5 يقدم رئيس الوكالة عبارات الشكر والثناء بما يتناسب مع مستوى اداء الموظفين	3.91	0.953	2	مرتفع

6	ترابط الموظفين مع رئيس الوكالة علاقة ايجابية ويظهر لهم التقدير والاحترام لكفاءتهم في العمل	4.08	0.786	1	مرتفع
المتوسط العام		3.42	0.590	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (16) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات تقييم الكفاءات والاعتراف بها فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.40 ، حيث بلغت 3.42 ضمن فئة درجة عالية و بانحراف معياري قدره 0.525، مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة في اغلب العبارات، أما متوسطات الفقرات جاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية، باستثناء الفقرات (1،2) جاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (03) جاءت منخفضة، أما باقي الفقرات فكانت إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر استقطاب وتوظيف الكفاءات في الوكالة .

➤ نتائج تحليل بعد تنمية وتطوير الكفاءات

الجدول رقم (17): استجابة أفراد الدراسة لبعث تنمية وتطوير الكفاءات حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة	
1	3	1.172	4	متوسط	
2	3.02	1.108	3	متوسط	
3	3.22	1.104	2	متوسط	
4	2.85	1.099	5	منخفض	
5	3.36	1.034	1	متوسط	
6	2.51	0.960	6	منخفض	
المتوسط العام		2.99	0.763	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (17) نتائج تحليل بعد تنمية وتطوير الكفاءات، حيث اشتمل على (06) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.99) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى شعور العمال بعد تنمية وتطوير الكفاءات في الوكالة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة منخفض بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (1.172)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.108) بدرجة موافقة متوسطة، وحلت ثالثا الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.104) بدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.099) بدرجة موافقة منخفضة لتليها الفقرتين (5) و(6) بدرجة موافقة متوسطة ومنخفضة بمتوسط حسابي (3.36) و(2.51) وانحراف معياري (1.034) و(0.960) على التوالي.

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد (الانتماء تنظيمي) :

سنقوم بهذا التحليل لمعرفة مستويات الانتماء التنظيمي المحققة بوكالة الولائية للتشغيل بأدرار من وجهة نظر العاملين، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور الانتماء التنظيمي. وذلك وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور والمتمثلة في: بعد المسؤولية التنظيمية، بعد المشاركة الفعالة، بعد الدفاع عن المنظمة:

➤ نتائج تحليل بعد المسؤولية التنظيمية

الجدول رقم (18): استجابة أفراد الدراسة لبعد المسؤولية التنظيمية حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
5 أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء	5.14	5.704	1	مرتفع جدا
1 أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الوكالة	4.14	0.790	4	مرتفع
4 يفهمني زملائي ويفهمون موافقي	4.04	0.789	5	مرتفع
2 أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه الوكالة	4.04	0.705	5	مرتفع
6 اعمل في جو من الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء	4.40	0.674	2	مرتفع جدا
3 اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء	4.18	0.634	3	مرتفع
المتوسط العام	4.32	1.002	2	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

تضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد المسؤولية التنظيمية الفعالة فافت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.40، حيث بلغت 4.32 ضمن درجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.002، مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة مرتفع في معظم العبارات، أما متوسطات الفقرات جاءت كل الفقرات بدرجة مرتفعة، كانت إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر المسؤولية التنظيمية بدرجة عالية في بالوكالة.

➤ نتائج تحليل بعد المشاركة الفعالة

الجدول رقم (19): استجابة أفراد الدراسة لبعء المشاركة الفعالة حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
منخفض	5	1.117	2.95	1 تقوم الوكالة بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة
منخفض	6	1.117	2.79	2 تستدعي الوكالة آراء العاملين في عمليان صنع القرارات
متوسط	4	0.966	3.06	3 تقوم الوكالة على قيادات مدركة لأهمية العنصر البشري
مرتفع	2	0.935	3.85	4 يسهر رئيس الوكالة على ظروف العمل المناسبة من خلال التقدير وإزالة كل العوائق
متوسط	3	0.885	3.38	5 تعمل الوكالة على تحقيق الفعالية التنظيمية
مرتفع	1	0.807	4.12	6 تساعد المشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية على تحقيق أهداف الوكالة
متوسط	3	0.661	3.36	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (19) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات المشاركة الفعالة فافت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي حيث بلغت 2.60 ضمن درجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.661، مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة معتدلة في معظم العبارات، أما متوسطات الفقرات جاءت كل من الفقرات (3 و 5) بدرجة متوسطة، والفقرات (1 و 2) بدراسة منخفضة أما باقي الفقرات فكانت إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر المشاركة الفعالة بدرجة عالية في بالوكالة.

➤ نتائج تحليل بعد الدفاع عن المنظمة

الجدول رقم (20): استجابة أفراد الدراسة لبعء الدفاع عن المنظمة حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	5	1.151	3.91	1 تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعت الوكالة في المجتمع
مرتفع	4	0.747	3.93	4 أرى نفسي صورة للوكالة في المجتمع
مرتفع	6	0.743	3.77	3 أتحدث عن الوكالة مع أصدقائي على أنها أعظم مرفق يمكن العمل به
مرتفع	3	0.691	4.02	5 أدافع عن قيم الوكالة في بيئتها الداخلية والخارجية
مرتفع جدا	1	0.606	4.38	2 أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين على الوكالة
مرتفع جدا	2	0.554	4.32	6 اسعد بإدخال الأنظمة الرقمية الجديدة لخدمات الوكالة
مرتفع جدا	3	0.445	4.06	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد الدفاع عن المنظمة فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.40، حيث بلغت 4.06 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.445 مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة في اغلب العبارات، وتتفق حول توفر الدفاع عن المنظمة بدرجة عالية في وكالة التشغيل بأدرار، أما متوسطات فقرات تقنيات الدفاع عن المنظمة جاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية، فكانت إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر الدفاع عن المنظمة بدرجة عالية بالوكالة.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: H_0 لا توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

الجدول رقم (21): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور

البيان	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الأول تقدير الكفاءات	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني الانتماء التنظيمي	مستوى المعنوية Sig

0.011	0.362*	0.786**	بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات
0.019	0.333*	0.809**	بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها
0.076	0.256	0.847**	بعد تنمية وتطوير الكفاءات
0.021	0.328*	1.000	المحور الأول تقدير الكفاءات
0.00	0.597**	0.124	بعد المسؤولية التنظيمية
0.00	0.699**	0.445**	بعد المشاركة الفعالة
0.00	0.615**	0.232	بعد الدفاع عن المنظمة
0.00	1.000	0.328*	المحور الثاني الانتماء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (21) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان نجد أن معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي قد بلغ 0.328^* بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية sig أكبر من 0.05 أي $0.021 > 0.05$ وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل عند مستوى دلالة 0.05 .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن معامل الارتباط لبعده العدالة التوزيعية قد بلغ 0.362^* بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (50.0) " $0.05 > 0.011$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_{0-1} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-1} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن معامل الارتباط لبعده العدالة الإجرائية قد بلغ 0.333^* بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) " $0.05 < 0.019$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_{0-2} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-2} التي تفترض توجد علاقة بين بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن معامل الارتباط لبعده العدالة الإجرائية قد بلغ 0.256 بصفة طردية ضعيفة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) " $0.05 < 0.076$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_{0-3} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-3} التي تفترض وجود علاقة بين بعد تنمية وتطوير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

للنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى تفسير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل وفق الآتي:

الجدول رقم 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي للأثر تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
.330a0	.1090	0.090	.427490

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 23: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي للأثر تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار T))	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات B))	
0.000	8.512	0.360	3.067	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.021	2.394	0.107	0.256	تقدير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (21) ما يلي:

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.109 ومعامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) قد بلغ 0.090، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.42749 وتفسر قيمة معامل التحديد 50% من تغير قيمة الانتماء التنظيمي (المتغير التابع) يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين تسيير الكفاءات وبين الانتماء التنظيمي والنسبة المتبقية 50% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الانتماء التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

معادلة نموذج انحدار الانتماء التنظيمي على تسيير الكفاءات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.256 \times \text{تسيير الكفاءات} + 3.067$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 وعلى هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية تقدير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

❖ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء

التنظيمي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
.353 ⁰	.1240	0.066	.433020

الجدول رقم (25): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق الانتماء

التنظيمي

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	B	
0.000	7.856		0.382	3.002	نموذج ثابت
0.205	1.286	0.233	0.112	0.144	بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات
0.475	0.720	0.146	0.154	0.111	بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها.
0.936	0.081	0.014	0.101	0.008	بعد تنمية وتطوير الكفاءات.

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال جدول (25) نجد أن:

لمعادلة نموذج انحدار الانتماء التنظيمي على بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.144 \times \text{بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات} + 3.002$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 وعلى هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-1}

ونرفض الفرضية البديلة H_{1-1} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعده استقطاب

وتوظيف الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال جدول (25) نجد أن:

معادلة نموذج انحدار الانتماء التنظيمي على بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.111 \times \text{بعد تقييم الكفاءات والاعتراف بها الأفراد} + 3.002$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 وعلى هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-2} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-2} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعده تقييم الكفاءات والاعتراف بها والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال جدول (25) نجد أن:

معادلة نموذج انحدار الانتماء التنظيمي على بعد تنمية وتطوير الكفاءات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.008 \times \text{بعد تنمية وتطوير الكفاءات} + 3.002$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.01 وعلى هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-3} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-3} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعده تنمية وتطوير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05%.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال دراسة تطبيقية بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار، وتم التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق تسيير الكفاءات في الوكالة محل الدراسة ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج spss لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها والوقوف على دور تسيير الكفاءات بأبعادها المختلفة في تحقيق مدى الانتماء التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.

الخاتمة

الخاتمة

إن الدراسة الحالية توضح نوع جديدا من المتغيرات السلوكية الذي يتأثر بإدراك تسيير الكفاءات وهو الانتماء التنظيمي، وتعزز أيضا فكرة أن الطريقة التي تؤثر بها تسيير الكفاءات في المتغيرات السلوكية قد تتخذ أشكالا متعددة كتأثيرات مجتمعة أو تأثيرات متعددة الأبعاد.

تلعب كل من تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي في عصرنا الحالي اهميته بالغة في نجاح وتطوير المنظمات فهذان العنصرين الاساسيين عرفا الكثير من الاهتمام في ابحاث علوم التسيير في السنوات الاخيرة، وذلك نظرا لدورهما المتكامل والفعال في خلق المعارف ونشرها، ويظهر ذلك من خلال كون ان تسيير الكفاءات تحقق اهدافا تسعى معظم المنظمات الوصول اليها، وهذه الاهداف لا تتحقق الى بوجود الانتماء التنظيمي الذي أصبح يمثل مورد اساسي وجوهري للمنظمة.

حاولة هذه الدراسة الوصول إلى هدفها والاجابة على الإشكالية الدراسة في معرفة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار وتم هذا من خلال اعتماد فرضيتين رئيسيتين لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وأثر تسيير الكفاءات على الانتماء التنظيمي، وقد تم التحقق الفرضية الرئيسية الاولى حيث تم قبولها والتي وجدت انه لا يوجد علاقة بين تسيير الكفاءات بالوكالة الولائية للتشغيل وتحقيق الانتماء التنظيمي بعلاقة طردية من متوسطة الى ضعيفة، كما تم أيضا التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تم قبولها حيث وجد أنه لا يوجد أثر بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالنسبة للوكالة الولائية للتشغيل . وفي ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن تسيير الكفاءات دوره في تحقيق الانتماء التنظيمي، ومنه نستطيع القول أنه لا توجد علاقة ولا أثر بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بالنسبة للوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.

النتائج الدراسة:

استخلصنا من دراستنا هذه مجموعة من النتائج نجملها فيها يلي:

← مستوى تبني الوكالة الولائية للتشغيل تسيير الكفاءات من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسط وهذا نسبة الى قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد استقطاب وتوظيف الكفاءات (3.54)، تقييم الكفاءات واعتراف بها (3.42)، تنمية وتطوير الكفاءات (2.99).

← مستوى تحقق الانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل مرتفع ، و يعزى ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لكل الابعاد ، بعد المسؤولية التنظيمية (4.32)، بعد المشاركة الفعالة (3.36)، بعد الدفاع عن المنظمة (4.06) .

← وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين تسيير الكفاءات بأبعادها بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار فقط.

الخاتمة

- ← وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين الانتماء التنظيمي بأبعادها بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار فقط.
- ← لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بنسبة للوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.
- ← لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين تسيير الكفاءات والانتماء التنظيمي بنسبة للوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.

التوصيات:


أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت:

- ضرورة العمل على إنشاء مرجعية لتسيير الكفاءات بالوكالة من تقييم الكفاءات والاعتراف بها، وتنمية وتطوير الكفاءات وهذا يمكن الوكالة من تحسين مستوى أداء العمال
- إدراك أهمية موضوع تقدير الكفاءات واعطائه الأولوية في المنظمة .
- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل.
- مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل.
- ضرورة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيمي لما فيه من فوائد قيمة للمؤسسة محل الدراسة ويحسن العلاقات بين العمال وتحقيق أهداف المنظمة وغيره من آثار الايجابية .

آفاق الدراسة:

بعد محاولة للتطرق لموضوع تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي في الوكالة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع:

- ✚ تسيير وفق الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي
- ✚ دراسة العلاقة بين تقدير الكفاءات والولاء التنظيمي
- ✚ دور تقدير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الرسائل والاطروحات

1. سية رحيل. (2011/2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
2. فتيحة سلامي. (2014/2013). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، البويرة : جامعة أكلي محند أولحاج.

ثانياً: المجلات

1. آسية براهيم، وسيلة ثابت أول، و رضوان عينوس. (سبتمبر، 2016). آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية . مجلة البحث
2. عبدالقادر محمدي. (جوان، 2016). الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم . مجلة أنسنة للبحوث والدراسات
3. عبد القادر سونة، و حسين يرقى. (أوت، 2019). اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي . مجلة الشائر الاقتصادية
4. محمد رحمانى، و عبدالكريم بن خالد. (بلا تاريخ). الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة . مجلة الحقيقة .
5. وسيلة ثابت أول، و آسية ابراهيمي. (2016). طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة . جامعة تلمسان .
6. راضية بغدود. (2020). أثر التمكين الاداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين . مجلة الاقتصاد الجديد ،

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذة) الدكتور(ة)	الرتبة	القسم
01	بن عبيد عبد الباسط	محاضر ب	علوم التسيير
02	عياد ليلي	محاضر ا	علوم التسيير
03	حوتية عمر	محاضر ا	علوم التسيير
04	مصطفى اوي سفيان	محاضر ب	علوم التسيير
05	مختاري سعد الله	محاضر ب	علوم التسيير

الملحق رقم (02)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة
الموضوع

تسيير الكفاءات ودورها في تحقيق الانتماء
التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل
بأدرار

إشراف الدكتورة :

- علالي فتيحة

أعداد الطلبة:

➤ بوقلقولة يوسف

➤ ملوكي عبدالعالي

سيداتي سادتي :

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال والتي موضوعها : تقدير الكفاءات ودورها في تحقيق الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار- نرجو منكم مساعدتنا لإنجاز هذه العمال العلمي بتعاونكم معنا وإجابتكم عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية مما يسمح لنا بإنجاز هذه الدراسة ، كما نعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير .
أولا : المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة .

1- الجنس ذكر

أنثى

2 السن

- من 20 إلى 30
- من 31 إلى 40
- من 41 إلى 50
- أكثر من 50

3 المستوى التعليمي

- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا

4 الإقدمية (الخبرة)

- من 1 إلى 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الأول : تقدير الكفاءات

درجات القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					استقطاب و توظيف الكفاءات	
					تسعى الوكالة الى تعريف و تحديد الكفاءات الضرورية لاداء مهامها	01
					تقوم الوكالة بالتوظيف حسب المؤهلات المطلوبة في المناصب الشاغرة	02
					تعمل الوكالة على الموازنة بين متطلبات الوظيفة والقيم الفردية	03
					تتناسب الأعمال الموكلة للعاملين في الوكالة مع قدراتهم ومهاراتهم الفردية	04
					تعتمد الوكالة توظيف كفاءات معينة لتحقيق أهداف محددة مسبقا	05
					يقوم نشاط الوكالة على قيادة فعالة مدركة لأهمية الكفاءات	06
					تقييم الكفاءات و الاعتراف بها	
					تعترف القيادة في الوكالة بالكفاءات التي لديها و تشاركهم عملية صنع القرار	01
					تسعى الوكالة لتحسين الخدمات الاجتماعية و الصحية للموظفين	02

					يتلقى الموظفين في الوكالة الاجر الذي يتناسب مع كفاءاتهم و مستوى أدائهم	03
					يقدم رئيس الوكالة عبارات الشكر و الثناء بما يتناسب مع مستوى اداء الموظفين	04
					ترتبط الموظفين مع رئيس الوكالة علاقة ايجابية ويظهر لهم التقدير والاحترام لكفاءتهم في العمل	05
					تمنح الوكالة الحرية للعاملين في كيفية اداء مهامهم و تمنحهم المرونة الكافية	06
تنمية و تطوير الكفاءات						
					تعمل الوكالة على تطوير المصلحة الوظيفية وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع الكفاءات التي يمتلكها الموظفين	01
					تقوم الوكالة بعرض فرص تكوين تتناسب مع حاجات الموظفين وطموحاتي الوظيفية	02
					تقدم الوكالة للموظفين فرصة الحصول على الترقية في المسار الوظيفي	03
					تفتح القيادة في الوكالة نقاش دائم حول حاجات الموظفين التدريبية والتكوين	04
					تسعى الوكالة من خلال دعم القيادة والإشراف الفعال الى تنمية الكفاءات	05
					تزود الوكالة الموظفين بالفرص الضرورية أمامهم للتطور والنمو الوظيفي	06

المحور الثاني : الانتماء التنظيمي

درجات القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المسؤولية التنظيمية						
					أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الوكالة	01
					أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه الوكالة	02
					اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء	03
					يفهمني زملائي ويفهمون مواقفي	04
					أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء	05
					اعمل في جو من الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء	06
المشاركة الفعالة						
					تساعد المشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية على تحقيق أهداف الوكالة	01
					تستدعي الوكالة آراء العاملين في عمليان صنع القرارات	02

					تقوم الوكالة بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة	03
					تقوم الوكالة على قيادات مدركة لأهمية العنصر البشري	04
					تعمل الوكالة على تحقيق الفعالية التنظيمية	05
					يسهر رئيس الوكالة على ظروف العمل المناسبة من خلال التقدير وإزالة كل العوائق	06
الدفاع عن المنظمة						
					تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعت الوكالة في المجتمع	01
					أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين على الوكالة	02
					أتحدث عن الوكالة مع أصدقائي على أنها أعظم مرفق يمكن العمل به	03
					أرى نفسي صورة للوكالة في المجتمع	04
					أدافع عن قيم الوكالة في بيئتها الداخلية والخارجية	05
					اسعد بإدخال الأنظمة الرقمية الجديدة لخدمات الوكالة	06

تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية "بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار"

Management of competencies and its role in achieving organizational affiliation, a field study "in the state employment agency in Adrar"

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق الانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ولتحقيق هذه الدراسة قمنا بإسقاط الدراسة هذه على الدراسة الميدانية على عينة من وكالة الولائية للتشغيل بأدرار والذي يبلغ عدد أفرادها 73 موزعة على ملحقات تابع لها، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الاستبيان بالاعتماد على أدوات الاحصائية كمتوسط الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معادلة الانحدار وغيرها من الاختبارات.

- قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها

➤ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقدير الكفاءات بأبعاده مجتمعة والانتماء التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار

➤ عدم وجود أثر ذات دلالة معنوية بين تسيير الكفاءات وأبعاده والانتماء التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار
الكلمات المفتاحية : تقدير الكفاءات، تسيير لكفاءات، الانتماء التنظيمي، وكالة.

Abstract:

This study sought to determine the role that competency assessment plays in achieving organizational affiliation in the state employment agency in Adrar. To achieve this study, we projected this study to a field study on a sample of the state employment agency in Adrar, which has 73 members distributed over its annexes, where a program was used. spss to analyze questionnaire data based on statistical tools such as mean standard deviation, correlation coefficient, regression equation and other tests.

A number of results have been reached, the most important of which are:

- There is no significant correlation between the assessment of competencies in its combined dimensions and organizational affiliation in the state agency for employment in Adrar
- There is no significant effect between the competency assessment and its dimensions and the organizational affiliation in the state employment agency in Adrar.