جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
صيد عمر ببني سليمان -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

عبدلي رتيبة

بوسهوة هبة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة التقييم			
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مشرفا
د.قبطان شوقي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2019– 2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
صيد عمر ببني سليمان -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

عبدلي رتيبة

بوسهوة هبة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة التقييم			
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مشرفا
د.قبطان شوقي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2019– 2020

كلمة شكر

الحمد لله والشكر له ما خاب عبد قصد مولاه، والصّلاة والسّلام على مُحَمَّد النّبيّ ﷺ، وعلى آله وأصحابه ومن والاه، أما بعد:

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذة: العيداني حبيبة، الذي تكرّمت بالإشراف على هذه المذكرة، أسأل الله عزّ وجل أن يشرفها بشرفات في جنّاته يوم القيامة

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الإشراف على مناقشة هذا العمل كل باسمه.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر إلى كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكراً لكم.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي

إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز إلى من شاء القدر أن يفارقنا قبل أن يشاركني فرحتي هذه إلى روح أبي الطاهرة اللهم ارحمه وجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى جميع الإخوة والأخوات

إلى زوجي حمزة وجميع أفراد عائلته الكريمة

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه.

إلى كافة زملائي طلبة الماستر وخاصة طلبة تخصص إدارة الأعمال

رتيبة

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

إهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وكل أفراد عائلتي الكريمة

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل الأحباب والأصدقاء

إلى كل أحبتي في الله

أهدي عملي هذا

هبة

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بثلاثة أبعاد: إستراتيجية تحليل الوظائف، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) لتشمل كل من الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري "الأخلاقي"، الالتزام الاستمراري.

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العمومية الاسشفائية ببني سليمان –المدية– والذين حددوا بـ 461 موظف، ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 30 فردا بصفة عشوائية – بسبب جائحة كورونا–، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاعها كاملة وهي صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية تتوافر على أبعاد الالتزام التنظيمي وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 71,9%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري) لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$، حيث تحصلنا على وجود أثر يقدر ب 47,1%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)".

فهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص	**I**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	أ – خ
الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	**3**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية	6
المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية	9
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**12**
المطلب الأول: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	12
المطلب الثاني: نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	15
المطلب الثالث: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	18
المبحث الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**21**
المطلب الأول: إستراتيجية تحليل الوظائف	21
المطلب الثاني: إستراتيجية الاختيار	24
المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب	26
المطلب الرابع: إستراتيجية التحفيز	27
خاتمة الفصل	**30**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي	
تمهيد	**32**

المبحث الأول: مدلول الالتزام التنظيمي	**33**
المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي	33
المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم	36
المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	39
المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي	**42**
المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	42
المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي	45
المطلب الثالث: أبعاد (مكونات) الالتزام التنظيمي	47
المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي	**51**
المطلب الأول: مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي	51
المطلب الثاني: نماذج الالتزام التنظيمي	55
المطلب الثالث: علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الالتزام التنظيمي	59
خاتمة الفصل	**62**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول اتجاهات إداريي المؤسسة الإستشفائية صيد عمر ببني سليمان نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	
تمهيد	**64**
المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان	**65**
المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية	65
المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر بني سليمان	67
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان	70
المطلب الرابع: مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية	72
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**73**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	73
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة	75
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	81
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**84**

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	84
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الالتزام التنظيمي لدى العاملين	86
خاتمة الفصل	**93**
الخاتمة	**95**
قائمة المراجع	**100**
قائمة الملاحق	**110**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1–1	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	8
1–2	آثار الالتزام التنظيمي	41
1–3	يوضح الهياكل القاعدية للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان	69
2–3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	74
3–3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	74
4–3	اختبار التوزيع الطبيعي	76
5–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية تحليل الوظائف والدرجة الكلية لهذا البُعد	77
6–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية الاختيار والدرجة الكلية لهذا البُعد	77
7–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد	78
8–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام العاطفي	79
9–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام المعياري "الأخلاقي"	79
10–3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام الاستمراري	80
11–3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	80
12–3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	81
13–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	81
14–3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	82
15–3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	82
16–3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	83

17–3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	84
18–3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	85
19–3	معامل الارتباط (Spearman) بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	87
20–3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي	87
21–3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	89
22–3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	90
23–3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	90
24–3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية	91

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية.	20
2-1	نموذج تحليل الوظائف	23
1-2	النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة	50
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان	70
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	81
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	82
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	82
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	83

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تقوم عليها المنظمة وجوهر مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث يؤدي دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة في المستقبل، فضلا عن مساهمته في لحاق المنظمة بركب التطور، خاصة وأننا في عصر تميز بسرعة تطور التكنولوجيا، وغيرها من التحديات التي تواجه أي منظمة في العالم.

ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات الاهتمام به وإدارته وفق منظور استراتيجي لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، إلا أن هذا الاهتمام لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل، مع غرس مجموعة من القيم كالتعاون، الولاء، والالتزام بهدف ضبط سلوكه. ولكن مع التطور المستمر للعمل وتعقده؛ حيث صار التعامل مع المنظمة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة، خاصة ضعف الالتزام التنظيمي، الذي يعتبر ظاهرة تعاني منها مختلف المنظمات نتيجة لقصور الاهتمام بالجانب الإنساني للمورد البشري على حساب الجانب التنظيمي.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي؛ باعتباره أحد جوانب السلوك الإنساني والتنظيمي التي لها أثر كبير على أداء المورد البشري وولائه واستمراره بالمنظمة. وفي هذا السياق نجد أن المؤسسة الجزائرية شأنها شأن باقي المؤسسات تعاني من بعض السلوكيات غير المرغوبة كعدم الانضباط، عدم احترام قوانين العمل، ضعف الالتزام التنظيمي وغيرها من السلوكيات التي تؤثر سلبا على التنظيم وعلى إنتاجيتها.

مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة، وما واقع ذلك في المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان بالمدية؟

التساؤلات الفرعية:

لتحليل هذه الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر نقوم بطرح مجموعة من التساؤلات:

- ما درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

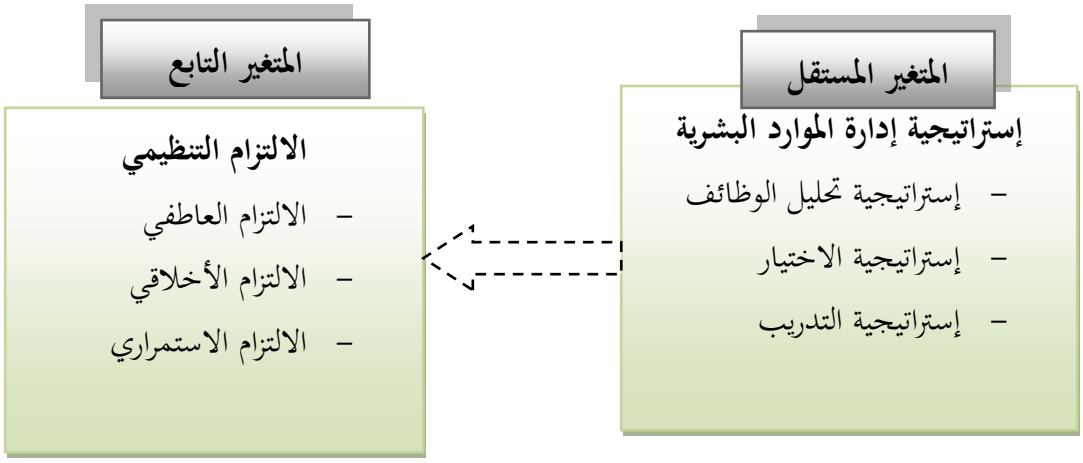
فرضيات البحث:

انطلاقا من التساؤلات المقدمة يمكن اقتراح الفرضيات الآتية:

- درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بالمدية تعتمد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
- درجة الموافقة على مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بالمدية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

نموذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية تحليل الوظائف، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التحفيز)، أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري).



أهداف البحث:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي وواقع ذلك بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان. وبناء على ذلك يمكن ذكر أبرز أهداف الدراسة في الآتي:

- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع وواقع ذلك بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان؛
- الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث:

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة في إبراز العلاقة بين موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، ويساعد هذا البحث على التعرف على مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.

كما تبرز أهمية هذا البحث في لفت نظر المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد والعمل على تعزيز التزامه تجاه منظمته لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف منظمته من جهة أخرى.

دوافع اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث عند تفكيره وعزمه على القيام ببحث ما، إلا أن هذه الصعوبة يتجاوزها الباحث بقرار نهائي معززا بجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية تمكنه من اختيار الموضوع. وفي هذا السياق وقع اختيارنا على موضوعنا وفقا للمبررات الآتية:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المواضيع التي تساهم في استقرار الموظفين والرفع من مستويات الأداء لديه؛
- السعي لتحقيق نتائج مرجوة يمكن تعميمها على باقي المنظمات؛
- الرغبة في التعرف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

2- الأسباب الموضوعية:

- حاجة المؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها ضمن المنافسة جعلها تهتم بدراسة هذا الموضوع كونه يعالج جانب من جوانب الاهتمام بالموارد البشرية؛
- نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة العمومية الإستشفائية والذي يفرض عليها نمط معين من الالتزام التنظيمي لموظفيها؛
- ملاحظتنا لبعض السلوكيات داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية جعلنا نهتم بدراسة هذا الموضوع لمحاولة التعرف على واقع الالتزام التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

منهج وأدوات البحث:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- **المسح المكتبي:** الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات، والملحق رقم (03) يبين نموذج الإستبيان.

صعوبات البحث:

تتمثل صعوبات البحث في الآتي:

- قلة الدراسات التي تخص العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي؛
- صعوبة توزيع الاستبانة على الممرضين والأطباء بسبب جائحة كورونا، لذا اقتصر توزيع الاستبيان على الإداريين فقط.

الدراسات السابقة:

تتمثل الدراسات السابقة المرتبطة بموضع بحثنا والتي تم الاطلاع عليها فيما يلي:

1. شوالي نور الهدى، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية –دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة الجزائر، 2017 -2018، حيث إقتصرت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية وخلصت في النهاية إلي :
   - ✓ ضرورة توفير ظروف ومناخ عمل جيد؛
   - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه.

2.سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006. حيث عالج الباحث الإشكالية الآتية " ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وما هي العوامل المؤثرة فيه"، وخلص في النهاية إلى:

- ✓ هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (45.73).
- ✓ وجود علاقة ايجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسئولية اتجاه الجامعات ، الرغبة بالاستمرار بالعمل في تلك الجامعات، ودرجة الايمان بهذه الجامعات.

3.سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012. حيث انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وتوصل الباحث إلى:

- ✓ وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45)؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46)؛

- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة).

4. بن مبارك كريمة، سلفاوي آمال ، **محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد المواصلات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.حيث عالجت الإشكالية الآتية: "نتوقع وجود رضا وظيفي مرتفع لدى عمال البريد والمواصلات بولاية ورقلة"، وخلصت في النهاية إلى النتائج الآتية:

- ✓ عدم وجود رضا وظيفي مرتفع لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بوقلة.
- ✓ الأجر من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة
- ✓ فرص الترقية من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.
- ✓ نمط الإشراف من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.
- ✓ الظروف الفيزيقية من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.

5. جرايدي اسماء، شطاح شهيناز، **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي –دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012-2013.عالجت الباحثتان الإشكالية الآتية: "هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ؟"، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ تعتبر بيئة العمل أهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة؛
- ✓ بالنسبة للرضا عن الوظيفة هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الأستاذ، وعكسه على مستوى الإدارة؛
- ✓ بالنسبة للرضا عن الأجر هناك عاملين أساسيين يؤثران عليه، نجدهما في طبيعة التنظيم العمومي، وهما المنفعة العامة، والاستقرار؛
- ✓ هناك احتياج إلى نمط قيادة يلبي طموحات المستخدمين، وبالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي وتلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة. فإذا كان بحثنا الحالي يصب في نفس المسار الذي صبت في الدراسات السابقة من الجانب النظري بخوص تناولها كل موضوع على حدى وربطه بمواضيع ذات علاقة بإدارة الأعمال، فإننا نجد اختلافا مع موضوع بحثنا من حيث تناوله علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي، ومحاولة رصد ذلك واقعيا في القطاع الصحي من خلال اسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية لما لها من خصوصية تختلف عن بقية المؤسسات الأخرى.

هيكل البحث:

لأجل مناقشة الإشكالية واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المطروحة، سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول؛ تبتدئ بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها، وأيضا مجموعة من الاقتراحات لمقدمة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية**"، ويحتوي على ثلاث مباحث، حيث نتطرق في البحث الأول على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميته وكذا أهدافه، أما المبحث الثاني فتطرق فيه لتحديد مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعناصرها، والمبحث الثالث فسيتناول أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي**" فسيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه للمفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي من خلال تحديد مفهومه وخصائصه وكذا أهميته، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أسس الالتزام التنظيمي، حيث نركز على العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي ومراحله وأبعاده، وفي المبحث الثالث سنتناول فيه دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث نركز على قياس الالتزام التنظيمي ونماذجهن بالإضافة إلى علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع العمومي، وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية بنى سليمان ويشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان، أما المبحث الثاني فسنخصصه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث سيتم تفسير ما جاء في الدراسة الميدانية، وفي نهاية البحث سيتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة على شكل خاتمة.

الفصل الاول:

الإطار النظري والفكري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن نجاح المنظمات في ظل الظروف البيئية الحالية أصبح مرهونا بقدرة المورد البشري على خلق قيمة مضافة تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المنظمة في السوق التي تنشط فيها؛ فهذه حقيقة لا تغيب على أي أحد، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري.

من هذا المنطلق، أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من إهتمام الدارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاما روتينية وتقديم الاستشارات في مختلف المجالات، بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي أصبحت تواجهها.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول :ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث :أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المنظمة، وقد تأكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإداري وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الإدارة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يأخذ موضوع إدارة الموارد البشرية حيزا كبيرا من اهتمامات علماء الإدارة، لما لهذه الإدارة من دور كبير في تحقي الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في البيئة الراهنة، مرورا بتحديد ملامح إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

أولا– تعريف إدارة الموارد البشرية:قبل التطرق إلي مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من التعرف أولا على مفهوم الموارد البشرية، وهذه الأخيرة تشير إلى:" جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات، استعدادات، مهارات، قيم، اتجاهات، وخصائص ديمغرافية"[1]؛ بمعنى " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة"[2].

أما فيما يخص **مصطلح إدارة الموارد البشرية،** فيمكن تقديم بعض التعاريف الآتية:

- تعرف على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها "[3]؛ بمعنى" عملية التخطيط، التنظيم، المراقبة، التدريب، وصيانة الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهدافهم الشخصية"[4]؛
- كما تشير إلى:" تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب، ومن ثم الإشراف عليها وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أُنيط إليها من واجبات ومهام"[5]؛
- يرى البعض الآخر على أنها:" إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من مسائل وظيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"[6].

---

[1]. مؤيد السعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي تكاملي**، إثراء للنشر، الأردن،2009 ، ص24.

[2]. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

[3]. سعاد نائق برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، لبنان، 2004 ، ص17.

[4]. جعفر خانو الزيباري، **وظائف إدارة الموارد البشرية– إطار نظري وحالات عملية–**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

[5]. وداد بورصاص، **دروس في أسس إدارة الموارد البشرية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2016-2017، ص 5.

[6]. حسن إبراهيم بلوط، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

من التعاريف السابقة، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط إداري يعني بتوفير الموارد البشرية بالكم، النوع، التخصص المناسب، والحفاظ عليها بما يحقق الأداء الفعال؛ فهي تمثل المحور والركيزة الأساسية لباقي الوظائف في المنظمة.

ثانيا–أهمية إدارة الموارد البشرية: تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية في جميع التخصصات، مع ضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الجوانب الآتية[1]:

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين في صياغة، إدارة، تنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين؛
- ✓ تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية ؛كقياس كفاءة الأداء، معدلات الغيابات، التأخرات، معدلات الحوادث في العمل، ومعدلات الشكاوي؛
- ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين؛
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى؛

ضف إلى ذلك[2]:

- ✓ تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمنظمة، لأنها تؤثر على قابليتها التنافسية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المنظمة؛ لأن المورد الذي يمكن استثماره بكفاءة لزيادة فعاليتها يتطلب ذلك أن تُولي الإدارة العليا أهمية خاصة بإدارة الموارد البشرية، فهي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى مركزة على أهمية التطابق بين أنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؛
- ✓ تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة في معرفة احتياجات الأفراد العاملين ومتطلباتهم، ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها، وبذلك توفر الدليل الأولي الذي يمكن من خلاله تحفيز الأفراد العاملين.

---

[1]. سامية عيسى، **أهمية الرقابة الإدارية في تسيير الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص10.

[2]. نور الهدى شوالي، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2017-2018، ص 54.

ثالثا– أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين؛ أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة. ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى جانبين هما: المنظمة والأفراد. فالأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال إدارة مواردها البشرية تتمثل في الآتي[1]:

- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية؛
- ✓ تحقيق التجانس بين مختلف الوظائف؛
- ✓ المحافظة على استقرار الأفراد العاملين؛
- ✓ تطوير وتنمية المهارات؛
- ✓ تحقيق الانتماء والولاء.

أما أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأفراد، فتتلخص فيما يأتي:

- ✓ خلق فرص عمل جديدة؛
- ✓ توفير ظروف ومناخ عمل جيد؛
- ✓ العدالة في الأجور والمعاملة؛
- ✓ توفير فرص للتقدم الوظيفي؛
- ✓ تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.

ضف إلى ذلك[2]:

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه؛
- ✓ العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعا وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:
  - ❖ معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز؛
  - ❖ استعمال الليونة معهم؛
  - ❖ الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.

---

[1]. Arab British Academy for Higher Education، **أهداف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، [على الرابط]**:
https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-18.pdf، تاريخ الاطلاع: 2020-01-02.

[2]. نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر بباتنة، الجزائر، بدون ذكر السنة، ص 5.

المطلب الثاني: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة تأثيراتها الواضحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يأتي[1]:

- ✓ تغيّر النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛
- ✓ الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب، والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- ✓ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- ✓ إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة؛
- ✓ النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة.وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى؛
- ✓ اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل: نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات؛
- ✓ تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

ونتيجة للتحولات في بيئة إدارة الموارد البشرية ظهر واقع إداري جديد ومفاهيم وتقنيات جديدة، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية وما زال يتغير حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة لتكون قادرة على إحداث التغييرات اللازمة. فقد أصبح يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، وبهذا ارتقى دور إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي؛ حيث

[1]. فريد كورتل، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة – مع الإشارة لحالة البلدان العربية–**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ليبيا، أيام: 15-17 ديسمبر 2012، ص 18.

تُرجم هذا الدور في الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة. وعليه يمكن تحديد الأبعاد الإستراتيجية لأدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي[1]:

- ✓ تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها أن تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية، وغيرها من مجالات البيئة الخارجية؛
- ✓ ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

ولتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب توافر مجموعة من القدرات يمكن تحديدها في الجدول الآتي:

[1]. أحمد السيد كردي، **الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]:
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126276، تاريخ الاطلاع: 02-01-2020.

الجدول رقم (1-1): القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

القدرات المطلوبة	نقاط تفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
القدرة على فهم مجال النشاط	- الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة. - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط، وتساعد في اتخاذ قرارات لدعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة. - مسؤول الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل.
القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية	- المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة، مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء. - الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة إضافية للمنظمة. - القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج، واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
القدرة على إدارة عمليات التغيير	- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج. - القدرة على إدارة التغيير والحدّ من مشاكل مقاومته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه.
القدرة التكاملية	- يجب أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة؛ بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية. - يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة. - يجب أن يكون لمدير إدارة الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة والإشراف على تنفيذها.

المصدر: مانع صبرينة،**أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 39.

يتضح من الجدول رقم (1-1) أنه من أجل تفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا بدّ من إحداث التكامل والانسجام بين مختلف القدرات والمعارف التي يجب أن يمتلكها مديرو إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث:تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري إدارة الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى

أولا– التحديات البيئية: تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة علي أدائها، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه التغيرات من قبل المنظمة، فلا بدّ من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التحديات، وكذلك اغتنام الفرص[1]. كما وأنه لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية :المتغيرات الاقتصادية، القانونية، التنوع في قوة العمل، المهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع. حيث يتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية، وعدم فعالية سياسات استثمارها.

ثانيا– تحديات العولمة: أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو الرفض. ولقد رافق ظاهرة العولمة مجموعة من الظواهر نذكر منها[2]:

- ❖ تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي يضع المنشآت الصناعية والخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملاحقة التغيرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل؛
- ❖ التوجه نحو اقتصاد المعرفة[3] وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي[4]، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلي اقتصاد المعرفة؛
- ❖ نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، وبخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات إمكانيات وإنما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة؛
- ❖ حدوث تغيرات في هياكل العمالة والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن وتضائل فرص التوظيف مدى الحياة.

---

[1]. سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي–**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2002، ص31.

[2]. فريد كورتل، **مرجع سبق ذكره**، ص 9.

[3]. **اقتصاد المعرفة**: هو نوع من أنواع الاقتصاد الذي يعتمد نموه على نوعية وكمية المعلومات المتاحة والقدرة على الوصول إليها.

[4]. **رأس المال المعرفي**: يقصد به المعرفة الجماعية أو الضمنية (مثل الخبرات الشخصية) والتي قد لا تكون موثقة ولكنها مختزنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة أو المجتمع.

❖ ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي لتقليص الانعكاسات السلبية للبطالة.

ثالثا– التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، ولا شك أن استيعاب الموارد البشرية في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب الموارد البشرية في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات الموارد البشرية أمام تحدي جديد[1].

رابعا–تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية، وهذا ما يضع إدارة الموارد البشرية أمام تحدّ خاص والمتمثل في توفير الأفراد ذوي مؤهلات وخبرات لأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة، وزيادة قدرة منظماتهم على المنافسة. ومن أجل النجاح وتحقيق التميز في المستقبل، فإن المنظمات بحاجة إلى العمل بناء على مبادئ الجودة الشاملة[2]، والتي تتسم بالخصائص الآتية[3]:

❖ الالتزام التام نحو الزيادة المستمرة في القيمة المضافة للزبائن والمستثمرين والأفراد العاملين وجميع الشركاء؛

❖ فهم المنظمة التام وإلمامها بمفهوم الجودة الشاملة (يُعرف من قبل الزبائن وليس من قبل المنظمة)؛

❖ التزام المنظمة نحو قيادة منظماتهم وتوجيههم نحو التحسين المستمر؛

❖ التزام المنظمة نحو تحقيق نمو متوازن في أربعة نواحي: رضا الزبائن، الحفاظ على الكلفة المنخفضة، الموارد البشرية الفعالة، التكامل مع قاعدة الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

ولغرض الاستجابة إلى احتياجات الزبائن بشكل أفضل، أسست المنظمات برامج إدارة الجودة الشاملة[4] وإعادة الهندسة[5]، ويتطلب كل من هذه البرامج أن تشترك الموارد البشرية في تغيير العمليات والتدريب وتصميم الوظيفة وما شابه ذلك. وقد أصبح لإدارة الموارد البشرية الأهمية الأولى في استراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا

---

[1]. عادل مُحَمَّد زايد، **إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية**– ، بدون دار نشر، 2003، ص 40.

[2]. **الجودة الشاملة:** مدخل أو طريقة لأداء العمل، وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، الخدمات، الأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها.

[3]. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 46.

[4]. **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمات ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

[5]. **إعادة الهندسة:** نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات.

التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب الآتية[1]:

- ❖ التركيز على خدمة الزبائن؛
- ❖ التركيز على العمليات والنتائج؛
- ❖ الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه؛
- ❖ استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- ❖ اتخاذ القرار وفقا للحقائق؛
- ❖ التغذية العكسية.

خامسا: تحديات تميز الأداء: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة، يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال[2]:

- ❖ التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجديدة؛
- ❖ التركيز على تنمية فرق العمل؛
- ❖ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

سادسا– بزوغ عصر المعرفة: تتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالفرد وتنمية واستثمار قدراته الذهنية، واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح توليد المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبنت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية

---

[1]. عبد الكريم هادي شعبان، هاشم فوزي دباس العبادي، **التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر – دراسة تطبيقية في معمل اسمنت بالكوفة–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص 29.

[2]. عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 40.

التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى إحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة[1].

إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر فعال لنجاح المنظمات.

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

من أهم المبررات التي استدعت النظر إلى الممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي، ظهور مفهوم التكامل النظمي لوظائف إدارة الموارد البشرية؛ حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة.وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويان من الملاءمة اللازمة لتحقيق الأهداف وهما: المواءمة الأفقية التي تحقق ترابط وتكامل ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والمواءمة العمودية التي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة[2].

المطلب الأول :ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات في وقتنا الحالي مجموعة من التحديات، مما يحتم عليها استخدام كل ما هو متاح لها من استراتيجيات إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية منهجا فكريا له القدرة على تطوير الأداء التنظيمي.

أولا–تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: قبل تحديد تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نستعرض أولا مفهوم الإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة، وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة حلّت محل المصطلح الأكثر تقليدي وهو التخطيط طويل الأمد لتشير إلى" مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين" [3]؛ بمعنى هي التي تحدّد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمات أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المنظمات. أما فيما يخص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيمكن النظر إليها على أنها :

---

[1]. فريد كورتل، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[2]. عبد الله أحمد العولقي، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية**، كلية الدراسات العليا، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد 1، العدد1،كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2018، ص 130.

[3]. محمّد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**، دار المناهج، الأردن، 2003، ص12.

- " مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول إلي أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وتسعى هذه الأهداف إلى التكامل المنظمي، التزام العاملين، المرونة في العمل، والجودة"[1].
- " تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا، والتي تدعم رأس المال البشري الذي يتمثل في الخبرات، المهارات، المعرفة، والقدرة الإبداع والابتكار"[2].
- " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"[3].
- " المنهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والذي يهتم بجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها"[4].
- " عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة؛ فهي تمثل عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة"[5].

من خلال التعاريف سابقة الذكر، نستنتج أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما هي إلا خطة طويلة الأجل تكون على هيئة برامج وسياسات ترسم سياسة التعامل مع المورد البشري،واتخاذ كل الإجراءات والقرارات المتعلقة به ولابد أن تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانيا– الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية: يمكن تحديد الأبعاد الإستراتيجية لمهام إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية[6]:

---

[1]. حسين وليد حسين عباس، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية –المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية–**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 54 .

[2]. عبد الله أحمد العولقي، **مرجع سبق ذكره**، ص 130.

[3]. سهام شيهاني، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، العدد 1، جامعة الطاهري محمد ببشار، الجزائر، 2017، ص 103.

[4]. حاتم فارس الطعان، **اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة الدنانير، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2013، ص24.

[5]. مرتضى طلحة حمدنا الله، بلال كامل عودة رشيد، **اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق–**، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 43، الجزء 1، جامعة النيلين، السودان، 2015، ص 130.

[6]. فاروق محمد الشريف، **دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة – دراسة حالة بمؤسسة نفطال (وحدة GPL بأم البواقي)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 34-35.

- ✓ تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المنظمة، رؤيتها، وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم؛
- ✓ لا بدّ أن تشمل الإستراتيجية المعدة من طرف إدارة الموارد البشرية على رؤية واضحة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد استراتيجياتها تماشيا مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو من المتوقع انتشارها في المستقبل؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق مع الإدارات الأخرى، لكي تضمن نجاح استراتيجياتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها مسايرة مع الاتجاهات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وتطورها؛

ضف إلى ذلك[1]:

- ✓ مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها.

ثالثا– أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: أن استمرار المنظمات يعتمد على قدرتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، من خلال اعتمادها على مجموعة من المصادر، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها أن تعمل على تطوير الكفاءات البشرية، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية، وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وتكمن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يأتي[2]:

- ✓ إن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن كيفية التعامل مع الأفراد في المنظمة، وهذا يُعدّ أحد العوامل المهمة والمؤثرة في إشراك الأفراد في الإستراتيجية، كما أن المنظمة قد تنظر إليهم على أنهم مصدر كلفة أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو الأفراد هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا؛
- ✓ إن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي: الرسالة، الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، رأس المال، وإدارة الموارد البشرية. إن العنصران الأول والثاني من هذه العناصر يعتمدان بشكل أساس علي الوجود البشري،إذ أن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل،وينشئون

[1]. سهام شيهاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 103.

[2]. حسين وليد حسين عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 58-59.

الأفكار التي تسمح المنظمة بالبقاء،وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأفراد لتشغيلها وإدارتها؛

- ✓ إن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة،وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في ايجاد الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال؛
- ✓ تكمن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية من خلال الرؤية النوعية للأفراد الذين يقع أدائهم في قلب إستراتيجية الأعمال؛
- ✓ ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وكذا تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها، والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية[1].

المطلب الثاني :نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار. وفيما يلي يمكن عرض بعض نماذج لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

أولا: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة: تقوم فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (هذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (هذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية). ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها[2]:

أ. **المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة.**

ب. الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:الموارد المادية والموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام وإدارة الموارد المادية.ويوضح النموذج على أن هذه الموارد يجب أن تتصف

[1]. حاتم فارس الطعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 206.

[2]. محمود حسين عيسى، **نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]: https://www.alukah.net/culture/0/1257/، تاريخ الاطلاع: 03-01-2010.

بمجموعة من الخصائص نذكر منها: موارد ذات ندرة؛ موارد ذات قيمة؛ موارد تتمتع بصفة الاستدامة؛ موارد متميزة؛ موارد ذات طاقة عالية؛ موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

ت. **تعليم وتدريب الموارد البشرية**:إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهام التعلم والتدريب، والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة والمستهدفة للمنظمة بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

ث. **التقنية**:يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا كل في موقعه. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي.

ج.**التحفيز**: يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدى لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

ثانيا– نموذج ديفيد جست (David Gust model):قام الباحث (David Gust) بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب والتطبيقات العملية، ولخص في الأخير إلى مجموعة من المضامين نحددها في العناصر الآتية[1]:

1. **إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** تهدف إلى:
   - ✓ تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد؛
   - ✓ تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة؛
   - ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الترشيد في النفقات مع مراعاة عدم الإخلال بمتطلبات الجودة.
2. **ممارسات إدارة الموارد البشرية**:هذه الممارسات تعبر عن الوظائف والمهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:
   - ✓ استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل؛
   - ✓ انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة؛
   - ✓ تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة؛
   - ✓ وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية؛
   - ✓ وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية؛
   - ✓ تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية؛

[1]. محمود حسين عيسى، **مرجع سبق ذكره**

- ✓ تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة.

3. **نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية**:تتمثل هذه النتائج في النقاط الآتية:
   - ✓ زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة؛
   - ✓ تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية؛
   - ✓ شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة؛
4. **نتائج سلوك الموارد البشرية**: تشمل العناصر الآتية:
   - ✓ تحقيق مستويات عالية من الدافعية لدى الموارد البشرية نحو العمل في المنظمة؛
   - ✓ تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة؛
   - ✓ تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس الموارد البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل ؛
   - ✓ توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.
5. **نتائج الأداء الكلي للمنظمة**: تشمل العناصر الآتية:
   - ✓ تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات؛
   - ✓ تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية؛
   - ✓ تحقيق رضا العملاء والعاملين؛
   - ✓ انخفاض معدل دوران العمل؛
   - ✓ تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة؛
   - ✓ تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

ثالثا: نموذج التطابق الاستراتيجي (The Matching Strategic Model)

إن التطابق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقا لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي؛ حيث يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة العامة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف..... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة، فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل لإستراتيجيتها.

ووفقا لهذا النموذج، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة[1].

المطلب الثالث: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول تحديد أهم المراحل أو الخطوات التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الخطوات في النقاط الآتية:

أولا– دراسة الظروف البيئة العامة المحيطة بالمنظمة وبالموارد البشرية: تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية؛ فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة، تشخيصها، التنبؤ بها،وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة[2]. ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة إلى:

- ✓ **البيئة الخارجية:** يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة، ويتم في إطارها ممارسات الأعمال الإدارية. وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية.
- ✓ **البيئة الداخلية:** حيث يؤثر كل من حجم المنظمة، الهيكل التنظيمي، تاريخ المنظمة، إستراتيجية المنظمة والإدارة التنفيذية والمباشرة على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية .

ثانيا– تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها، وتسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية، أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

إن تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وآخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن ثم قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في[3]:

---

[1]. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **نماذج عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]: https://hrdiscussion.com/hr83954.html، تاريخ الإطلاع: 03-01-2020.

[2]. محمد عبد القادر علام، **استراتيجيات الموارد البشرية**، مجلة دراسات أمنية، العدد 4، 2011، ص ص 102-106، [على الرابط]: http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/06/.pdf، تاريخ الاطلاع: 03-01- 2020.

[3]. أحمد السيد كردي، **إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية**، [على الرابط]: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034، تاريخ الاطلاع: 03-01- 2020.

- ❖ بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي؛
- ❖ يساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية؛
- ❖ تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

ثالثا–تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: إن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف؛ أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

وفيما يلي الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها[1]:

- ❖ استقطاب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة؛
- ❖ تنمية وتطوير وتحفيز دافعية الموارد البشرية؛
- ❖ تحسين الإنتاجية وتطويرها؛
- ❖ تنمية رضا الأفراد العاملين وانتماءهم للمنظمة.

رابعا– صياغة الإستراتيجية: تتم على شقين:

الشق الأول– صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها.

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل يتوافق معها[2]:

- ✓ إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية النمو، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم باستقطاب المزيد من الموارد البشرية؛
- ✓ إذا كانت إستراتجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة، فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة؛

---

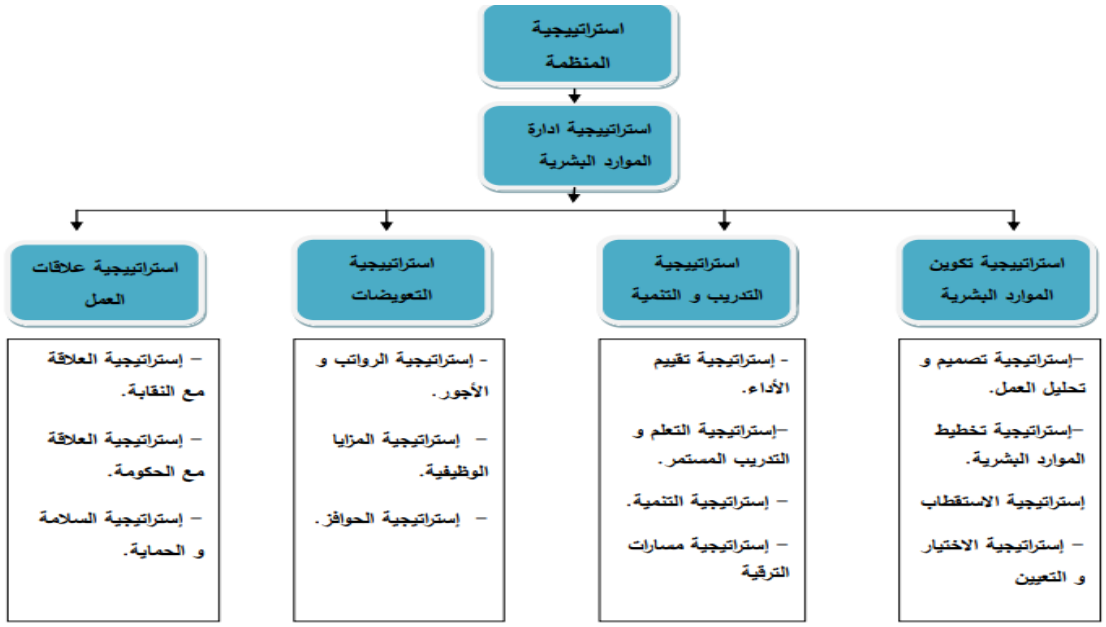
[1]. محمد عبد القادر علام، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

[2]. مسعودة شيرون، صافية صالحي، **أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية– حالة مؤسسة ENAB (وحدة ورقلة)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 5.

✓ إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة، فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

الشق الثاني– تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية: تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتهالنسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة منكل إستراتيجية. يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–1): استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: فاروق مُحَّد الشريف، **دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة – دراسة حالة بمؤسسة نفطال (وحدة GPL بأم البواقي)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، ص 39.

خامسا– تنفيذ الإستراتيجية: تعرف على أنها سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والإجراءات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف إدارة الموارد البشرية .

إن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية،والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما. وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أو متغيرات أساسية تؤثر على نجاح التنفيذ الاستراتيجي هي[1]:

- ❖ تصميم المهام والوظائف؛
- ❖ اختيار وتدريب وتنمية العاملين؛
- ❖ نظام المكافآت؛
- ❖ نوعيات ونظم المعلومات.

سادسا– تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية: إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية) هو أساسا تحديد لمدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

المبحث الثالث :أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الغاية من نشاطات إدارة الموارد البشرية تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد وبين ما يقوم به من مهمات خلال تأديته لعمله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحرص المنظمة على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لديها وبين المهارات أو القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية.

المطلب الأول:إستراتيجية تحليل الوظائف

تعتبر إستراتيجية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وكلما تمت هذه الخطوة بأسلوب علمي دقيق وشامل ،كلما زاد من فرص التطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أولا: مفهوم إستراتيجية تحليل الوظائف وأهدافها:إن مفهوم تحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومنظمة، وتفصيلية تهدف في النهاية إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها هذه الوظيفة[2]؛ بمعنى "تحديد الأنشطة المكونة للوظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة"[3]. فعملية تحليل الوظائف تزود المنظمات بالمعلومات الأساسية لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها، ولذلك فإنه من الصعب أن يتجاهل المديرين أهمية عملية تحليل الوظائف وتأثيرها على نجاح المنظمات.

---

[1]. حسين وليد حسين عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص60-63.

[2]. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 25

[3]. حاتم فارس الطعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 207.

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن أن تتحقق من عملية وصف الوظائف أهمها:

- ✓ وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها؛ في العديد من الوظائف يصعب ملاحظة السلوكيات أو الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل كفء، غير أن نتائج ومخرجات الوظيفة يمكن ملاحظتها بشكل جيّد؛
- ✓ وصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة؛ فهي تصف كيفية أداء الوظيفة مع التركيز على شرح المهام الأساسية لها بغض النظر عن شاغلها؛
- ✓ تقليل التحيز الشخصي الذي يمكن أن يعتمد عليه المحلل عند وصف الوظائف.

ثانيا: خطوات عمل التحليل الوظيفي: تمر عملية التحليل الوظيفي بعدة خطوات نوجزها في الآتي[1]:

- ✓ تفحص المنظمة وتحديد أنواع الوظائف، ومعرفة ما مدى ملائمة كل وظيفة؛
- ✓ تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي؛ حيث يمكن للمنظمة استخدام أسلوب واحد أو أكثر من الأساليب الآتية[2]: الملاحظة؛ المقابلة، الاعتماد على مجموعة من الخبراء من الداخل أو من خارج المنظمة؛ قوائم الاستقصاء؛ المذكرات الوظيفية؛
- ✓ شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين، بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- ✓ تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها؛ حيث يمكن تحديد ثلاث أنواع أساسية من المعلومات لتحليل الوظائف: معلومات عن الوظيفة، معلومات عن شاغل الوظيفة إلخ؛
- ✓ اختيار الوظائف لعملية التحليل؛
- ✓ جمع البيانات باستخدام مجموعة من الطرق أهمها[3]: طريقة قائمة تحليل الوظائف، قائمة وصف الوظائف الإدارية، تحليل العمل الوظيفي،وقائمة التوافق الوظيفي؛
- ✓ تحضير الوصف الوظيفي؛حيث يتم تحديد: اسم الوظيفة وموقعها، الواجبات والمسؤوليات، المهام الرئيسية، الآلات والأدوات الرئيسية، نوعية الإشراف، وظروف العمل؛
- ✓ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من حيث: الذكاء والمقدرة العقلية، المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، القدرات الجسدية وغيرها.

ثالثا: مخرجات تحليل الوظائف: هناك مجموعة من المخرجات الأساسية الخاصة بعملية تحليل الوظائف، وذلك بغض النظر عن الطريقة التي تم بها جمع البيانات الأساسية عن الوظيفة. وهذه المخرجات هي[4]:

---

[1]. فيصل حسونة، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

[2]. للمزيد من التفاصيل، راجع: عادل محمّد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 189-205.

[3]. للمزيد من التفاصيل راجع: عادل محمّد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 210-220.

[4]. عادل محمد زيد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 195-197.

أ. وصف الوظيفة: وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، ملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسؤوليات ومتطلبات شغل الوظيفة؛

ب. مواصفات الوظيفة: وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة، وتتضمن تحديد المعارف، المهارات، والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز؛

ت. تصنيف الوظيفة: تقسيم الوظائف إلى مجموعات طبقا لمعايير محددة، وغالبا ما يتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كأساس لتقسيم الوظائف، أو الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة، أو الجوانب السلوكية المرتبطة بالوظيفة كأساس للتقسيم؛

ث. تصميم الوظيفة: تقسيم وترتيب أنشطة المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية؛

ج. خطط الإحلال الوظيفي: توثر عملية الإحلال على المستقبل الوظيفي للشخص ومدى نموه وظيفيا داخل المنظمة؛ مما يجعلها محط اهتمام كل العاملين والإدارة في نفس الوقت؛

ح. تخطيط الموارد البشرية: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان استمرارية القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل. والشكل الآتي يوضح نموذج تحليل الوظائف

الشكل رقم (1–2): نموذج تحليل الوظائف

<table>
<tr><td colspan="2">الإدارة:</td><td colspan="2">مسمى الوظيفة :</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">القسم:</td></tr>
<tr><td colspan="4">1. المهام الرئيسية : إعطاء تعريف مختصر عن الوظيفة والسبب الرئيسي لوجودها مع وصف مختصر لمداها بدون الدخول في التفاصيل.</td></tr>
<tr><td colspan="4">2. الواجبات والمهام المراد القيام بها تفصيليا : إعطاء وصف للواجبات المراد القيام بها مرتبة حسب الأهمية، مبينا من الذي يجب القيام به من المهام وكيف ولماذا ، ويجب إظهار مدى تكرار هذه الحاجة (يوميا ، أسبوعيا،شهريا،..)، ويفضل تبيان نسبة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة من هذه المهام.</td></tr>
<tr><td>نسبة الوقت:</td><td colspan="3">الواجبات والمهام :</td></tr>
<tr><td colspan="4">3. الاتصالات: يجب تحديد مدى مستوى الاتصالات ، مدى تكرارها ، صعوبتها وأهميتها</td></tr>
<tr><td colspan="2">أ. الأشخاص الذين يجري الاتصال بهم
_ المرؤوسون المباشرين.
_ الموظفين في وحدات أخرى _</td><td>ب. مدى تكرار الاتصال (يوميا،أسبوعيا،شهريا،.....)</td><td>ج.طبيعة وأسباب الاتصال</td></tr>
</table>

الحكومة (تحديد مستوى الاتصال) _ الجمهور _ المؤسسات		

المصدر: عصام الدين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق**، المركز الجامعي بالمدية، المكتبة المركزية، ملحقة، 2002، ص135.

من الشكل رقم (2-1) يتضح لنا أن تحليل الوظائف يشمل على مجموعة من المعلومات تساعد إدارة الموارد البشرية على بناء القدرات التنظيمية وتحديد القدرات اللازمة لشغل الوظيفة، مما يساهم في تحقيق أهدافها فيما يتعلق بمواردها البشرية.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاختيار

تشكل عملية اختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات – كما وصفها (بيتر دراكر)- جزءا من إستراتيجية المنظمة المستقبلية؛ لأن الانتقاء السليم والجيد لهذه الموارد يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها، وتتوقف إنتاجيتها وفعالية أدائها التنظيمي عليه، ذلك لأن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج والعمل، فإذا لم تنج المنظمة في اختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الإخفاق ولن تصمد طويلا[1].

أولا: مفهوم إستراتيجية الاختيار وأهدافها: تشير إستراتيجية الاختيار إلى" انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب الاعتماد على مبدأ العدالة، المساواة، وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق؛فإستراتيجية الاختيار تعني " عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة".[2]

تُعدّ إستراتيجية الاختيار الجانب الأهم في خطة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، من خلال حصولها على الموارد البشرية كما ونوعا وفي الوقت المناسب، ويرجع ذلك إلى:[3]

- ✓ أنّ إستراتيجية الاختيار تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته، وقدراته، ومؤهلاته يؤدي إلي جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودا؛

[1]. كلثوم واكلي، **استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص 254.

[2]. مُحَمَّد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2005، ص 144-145.

[3]. مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص28.

- ✓ أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له، يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاص، ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة؛
- ✓ أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

ومن جانب آخر، يمكن تحديد أهم أهداف إستراتيجية الاختيار فيما يلي :[1]

- ✓ اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة؛
- ✓ تكوين قوة عمل راضية ومنتجة؛
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.

ثانيا: أسس إستراتيجية الاختيار: ترتكز إستراتيجية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من منظمة لأخرى تبعا لأهمية وطبيعة العمل، وفيما يلي نحدد مجموعة من العوامل التي تعتمد عليها إستراتيجية الاختيار[2]:

- ✓ **المهارة:** يقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما؛
- ✓ **الخبرات السابقة:** تعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات ومعارف تمكنه من أداء العمل بيسر؛
- ✓ **مستوي التعليم والدورات التدريبية السابقة:** فالمنظمات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية؛
- ✓ **القابلية:** تعني قدرة الفرد على أداء العمل بما يمتلكه من معلومات، خبرات، قدرات للتعلم، واستيعاب الأعمال الجديدة؛
- ✓ **المسؤولية** :تعني بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها من الآلات والمعدات.

إن الغاية الرئيسية لإستراتيجية الاختيار هو تمكين المنظمة من تحقيق أكبر درجة ممكنة من التوافق بين متطلبات شغل الوظائف وظروف الأداء،ء وبين مواصفات وخصائص الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغلها.ولتحقيق هذه الغاية يتم الالتزام بالمبادئ التالية:[3]

---

[1]. محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 83.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 30.

[3]. علي السلمي،**مرجع سبق ذكره**، ص 98.

أ. يتم اختيار أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة اعتمادا على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة، وما تحدده من مواصفات ينبغي توفرها فيمن يشغلها.

ب. يجري الاختيار من بين المرشحين لشغل وظائف المنظمة على 3 مراحل :

- ✓ مرحلة التقييم الأولي؛ للتأكد من تطابق شروط، مواصفات، ومتطلبات شغل الوظيفة؛
- ✓ مرحلة قياس وتقييم المهارات والقدرات والمواصفات النفسية والاجتماعية باستخدام اختبارات النفسية، الاختبارات الفنية، المقابلات المتعمقة، أو تجربة المرشح عمليا لأداء العمل المرشح له؛
- ✓ مرحلة المفاضلة بين المرشحين في القائمة المختصرة التي تضم أفضل من اجتازوا المرحلتين السابقتين.

ج. يراعي أن تتم عمليات الاختيار بالتركيز على الاعتبارات الموضوعية وبهدف السعي إلى إحداث أكبر درجة من التوافق بين متطلبات الوظيفة، وخصائص الفرد وقدراته وميوله واستعداده للعمل .

خ. تراعي الاعتبارات الاجتماعية والثقافية في عملية الاختيار لضمان التجانس والتوافق بين أعضاء المنظمة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب

التدريب كإستراتيجية يسعى إلي بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمات، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها معارف أخرى جديدة للتكيف مع التغييرات التي تحدث في التنافسية.

أولا– مفهوم إستراتجية التدريب: يقصد بإستراتيجية التدريب على أنها" العملية النظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي"[1]، أو " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات،المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة"[2]؛ بمعنى هي " نشاط هدفها العام يركز حول التحسين والتكوين. ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي،أو أسلوب جماعي، وفي الحالتين قد يتم بصورة منظمة، وقد يأتي عفويا،أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة"[3]. ومن خلال هذه التعريفات المقدمة يمكن توضيح أهمية التدريب من جانبين[4]:

1. أهمية التدريب للمنظمة؛ يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛ إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستعملة في الإنتاج؛
- ✓ يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛

---

[1]. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية– مدخل إستراتيجي**– دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 223.

[2]. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2000، ص161.

[3].يوسف بن مُحَّد القبلاني، **أسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 6.

[4]. سهيلة مُحَّد عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص187.

- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية؛
- ✓ يساعد في تحديد المعلومات، وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- ✓ تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والعاملين والإدارة؛

2. **أهمية التدريب للعاملين؛** تشمل العناصر الآتية:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل وتنمية قدراتهم الذاتية؛
- ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

ثانيا– مبادئ إستراتيجية التدريب: تخضع العملية التدريبية إلي عدة مبادئ ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:[1]

- ✓ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها؛
- ✓ **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية؛
- ✓ **الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة،وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا؛
- ✓ **الشمولية:** يجب أن يشتمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلي جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛
- ✓ **التدريجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة وهكذا؛
- ✓ **الاستمرارية:** التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية؛
- ✓ **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

المطلب الرابع: إستراتيجية الحوافز

تعدّ الحوافز من الأمور المهمة، لذا يتوقف نجاح المنظمات وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذا على المنظمات فهم طبيعة إستراتيجية التحفيز.

أولا– مفهوم الحوافز: تعرف الحوافز على أنها "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز"[2] ؛كما تشير إلى " المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع

---

[1]. عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 95.

[2]. بختة بلعبدو، **أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر (وحدة مستغانم)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015، ص 7.

حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"[1]؛ بمعنى "مجموعة الأدوات التي تسعى المنظمة توفيرها للعاملين سواء مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية.[2]ومن خلال هذه التعريفات المقدمة يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط الآتية:[3]

- ✓ تطوير أساليب العمل وتخفيض كلفة العمل؛
- ✓ المشاركة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته؛
- ✓ المساعدة في التحكم في سلوك العاملين مما يضمن تحريك هذا السلوك، وتوجيهه وتعديله أو تغييره؛
- ✓ العمل على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ودعم قراراتها.

ثانيا– خصائص الحوافز: يمكن توضيحها في النقاط الآتية[4]:

- ✓ القابلية للقياس:يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل معين؛
- ✓ إمكانية التطبيق: يشير إلي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز؛
- ✓ الوضوح والبساطة: إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛
- ✓ التحفيز: يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد، وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم في تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- ✓ المشاركة :يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم؛
- ✓ الملاءمة :تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار، إذ يجب مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية؛
- ✓ القبول :يجب أن يلقى نظام الحوافز الفعال القبول من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته؛
- ✓ المرونة:يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار، إلا أنه بإمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره؛
- ✓ الاعتمادية:تشير هذه الخاصية إلى أن الحوافز يجب أن تكون ثابتة، أي معتمدة على السلوك المرغوب فيه؛
- ✓ الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من طرف المنظمة بصفة عامة أو من طرف المشرف بصفة خاصة.

---

[1]. نوفل عبد الرضا الكمري، **إستراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية– دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة**– على الرابط:http://lms.nuc.edu.iq/journals/web/articles/Stimulus.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-02-2020.

[2]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص234.

[3]. رضا صاحب أبو مُحَّد، مؤيد الفصل، **الاقتصاد الإداري**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 288.

[4].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار العربي للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر 2008، ص 371-372.

ثالثا–أنواع الحوافز: تشمل الحوافز على الأنواع الآتية[1]:

1- **الحوافز المادية**: هي مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، وتشمل ما يأتي:

- ✓ الأجور وملحقاتها؛
- ✓ ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل العنصر الأساسي لدخل معظم العاملين، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا؛
- ✓ الظروف المادية للعمل:تلعب الظروف المحيطة بعمل الفرد دورا أساسيا في التأثير على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد والحافز الذي يقدمه هذا المناخ.

2- **الحوافز المعنوية** : تساعد هذه الحوافز من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات العاملين غير المادية، ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

- ✓ فرص الترقية والتقدم في العمل؛
- ✓ مناخ الإشراف؛
- ✓ طبيعة العمل؛
- ✓ فلسفة المنظمة إتجاه الأفراد العاملين.

[1]. فاروق حمادي، **الحوافز وأثرها على زيادة أداء العاملين في المؤسسات العمومية– دراسة حالة مجمع صيدال بالمدية**–، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2016، ص 10-11.

خاتمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة وعلوم الاجتماع قد اهتموا بها؛ وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحالي. ونجاح المنظمات في ضوء هذه المتغيرات يرتبط بشكل كبير بنجاح إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها لتوفير المورد البشري والحفاظ عليه من خلال مجموعة من الآليات.

تساعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المنظمة، رؤيتها، وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، والتخطيط لكل ما يتعلق به من أجل الحفاظ عليه وضمان استمراره بالمنظمة، من خلال تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخدام أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

مما سبق يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية؛
- يجب أن تتوافق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- حتى تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مهامها لا بدّ من تحقيق التكامل بينها وبين مختلف الإدارات الأخرى؛
- تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أحد أهم المدخلات للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛
- تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد، نذكر منها: إستراتيجية تحليل الوظائف، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التحفيز.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

تمهيد

ركز الباحثون على دراسة سلوك الأفراد لما له من تأثير كبير على نجاح المنظمات، وثمة متغيرات متعددة تؤثر على سلوك هؤلاء الأفراد؛ والالتزام التنظيمي أحد هذه المتغيرات.

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين والدارسين للفكر الإداري منذ مطلع القرن العشرين إلى يومنا هذا، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية ، والتي هدفت إلى معرفة محدداته وما يترتب عليها من سلوكيات تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين، وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وعليه، فإن إيضاح ما سبق من نقاط وما يتفرع عنها من موضوعات يمكن بيانه في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مدلول الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مدلول الالتزام التنظيمي

يعدّ الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها.

المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى الالتزام التنظيمي، فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفقا عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة تعريفا بالالتزام التنظيمي.

أولا– مفهوم الالتزام التنظيمي

لغة: يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج، أو الرغبة، أو القبول، أو الاستعداد. وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال، لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية اتجاههم[1].

اصطلاحا: هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها:

- يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها"[2].
- الالتزام التنظيمي يشير إلى " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"[3].
- كما يقصد به" الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة"[4].
- يعرف أيضا بأنه "الرغبة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها"[5].

---

[1]. محمّد مصطفى الخشروم، **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب–**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد3، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص173.

[2]. عبد الباقي صلاح، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص181.

[3]. سيف الدين بومناد، **ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي–دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر"وحدة وهران"–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2،الجزائر، 2018، ص 100.

[4]. مريم سليماني، **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال–دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2017، ص27.

[5]. أحمد محمّد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، **دور الاتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد41، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص363.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو: تمسك الفرد بأهداف وقيم منظمته وتبنيها والدفاع عنها، وشعوره بأنه جزء منها ونجاحها هو نجاحه وفشلها هو فشله.

ثانيا– خصائص الالتزام التنظيمي: ذكرت عدة خصائص للالتزام التنظيمي، حيث اجتهد الباحثون في تحديدها كل حسب وجهة نظره، ومن أهمها[1]:

- ✓ يُعبر الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة؛
- ✓ يجب أن يكون الالتزام التنظيمي مستمر ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة البقاء في المنظمة وعضويتها؛
- ✓ الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في سلوك الالتزام التنظيمي؛

بالإضافة إلى الخصائص الأخرى[2]:

- ✓ يُعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- ✓ الالتزام التنظيمي متغير نفسي ناتج عن ظروف موقفية؛ فهو يعتمد على الخصائص الخارجية المحيطة بالفرد[3]؛

ضف إلى ذلك[4]:

- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعن الرغبة في الاستمرار فيها؛
- ✓ يوفر الالتزام التنظيمي الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة، وبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها؛

---

[1]. نور الهدى سحيري، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة الصمامات بالبرواقية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص55.

[2]. نوال لعقاب، **الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة حالة مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2014، ص45.

[3]. فاطمة الزهرة بن صافية، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر "2"،الجزائر، 2014، ص87.

[4]. صباح بنوناس ، **أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي– دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص7.

- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- ✓ يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات؛ بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

ثالثا– أهمية الالتزام التنظيمي: إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات العامة، فهو يساعد الفرد على الشعور بالتوافق النفسي، وبدونه يشعر الفرد بالتوتر، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يأتي[1]:

- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛
- ✓ أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
- ✓ يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لبقاء العاملين في أماكن عملهم؛
- ✓ احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل؛ فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب؛
- ✓ الموظف الملتزم أكثر رغبة استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها؛
- ✓ إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط بين العاملين؛

ضف إلى ذلك[2]:

- ✓ إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- ✓ إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم، واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛

---

[1]. محمد كعوان، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2015، ص 549-550.

[2]. صقر أكرم محمد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص50.

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم

واجهت دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي تداخلا وترابطا مع مصطلحات أخرى (كسلوك المواطنة التنظيمية، الولاء، الثقة التنظيمية، وغيرها)، ولغرض فك الالتباس بين مفهوم الالتزام والمفاهيم الأخرى لابد من توضيح تلك العلاقة بين المصطلحات وكالآتي :

أولا: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي

هنالك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع **الولاء التنظيمي**[1]، إذ أن هنالك فرق بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل؛ أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة بشكل عام فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذلك التعهد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد بهذا، فأن حرية الانجاز تكون محدده تجاه ذلك الهدف، إذ انه قد يكون الالتزام قسري في بعض الأحيان، فضلا عن ذلك فقد أشار الباحثون إلى أن الولاء قد تم اعتماده كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات مثل دراسة:(Garden, et al:1981) ودراسة (Buchanan:1974) ، كذلك فإن استعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين؛ فالولاء يعبر عن قوة الالتزام التنظيمي[2].

ثانيا: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية

اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة **العدالة التنظيمية**[3] وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه؛ فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات

---

[1]. **الولاء التنظيمي**: رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة واستعداده لبذل مجهود عال لصالح المنظمة.

[2]. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص 85.

[3]. **العدالة التنظيمية**: نوع من الإدراك الفردي أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكل عادل على جميع الموظفين

وعدالة التوزيع (هذه تعتبر أبعاد العدالة التنظيمية)[1] يكون مستوى التزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.

هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Opren :1994) ودراسة (Mcfarlin et Sweeney:1992) ، فقد أشارت دراسة الأولى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. أما الدراسة الثانية فقد أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة، فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة[2].

ثالثا: علاقة الالتزام التنظيمي بالروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حبّ الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل؛ فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة؛ فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية[3].

رابعا: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية

أكدت دراسة (Wall & Cook :1980) والمعنونة بـ (توجهات العمل الجديد، ومقاييس الثقة والالتزام

---

[1]. – **عدالة الإجراءات:** تمثل إدارك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة.

– **عدالة التعاملات:** مدى إحساس العاملين بعدالة التعامل التي يحصل عليها الموظف عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية.

– **عدالة التوزيع:** تتمثل العدالة التوزيعية في قدرة المنظمة على التزامها بالمفهوم العام للعدالة من خلال وضعها للبرامج العادلة لتوزيع المكافآت والتكاليف على العاملين في بيئة العمل التنظيمي.

[2]. راضية حساني، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ام البواقي–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص 42.

[3]. فريد بوسعدية، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة –دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 32.

التنظيمي) على وجود علاقة ايجابية ما بين الثقة التنظيمية[1] والالتزام التنظيمي، إذ أن الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الأمد للمنظمة وتحقيق رضا ورفاهية أعضاؤها، وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمنظمة؛ إذ أن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

كما أشارت دراسة (Podsakoff : 1996) إلى وجود علاقة ما بين الثقة والالتزام التنظيمي وتعدّ ايجابية وأكثر ارتباطا؛ إذ أن كلاهما يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل والذي يسهم في نجاح المنظمة.

أما الباحث (الساعدي: 2000) فيرى أن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات اليوم والتي تكون كلفتها باهضة هي فقدان الثقة، والتي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي سواء كانت الثقة بالعاملين، أو ثقة العاملين بالإدارة، أو ثقة جمهور المستهلكين بالمنظمة، إذ أن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وتجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم[2].

في حين استنتجت دراسة (Papamarcos et Watson :2002) والمعنونة بـــ: .(رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي) بأن الثقة والاتصال هي إحدى العناصر الأساسية لرأس المال الاجتماعي ولها الأثر المباشر في زيادة مستويات الالتزام للأفراد العاملين تجاه المنظمة، إذ عندما يشعر الأفراد العاملين بمستويات عالية من الثقة تجاه المنظمة والتعاون والاعتماد المتبادل بين جميع الأطراف فأن هذا التفاعل ينعكس في تكوين الالتزام لدى الأفراد العاملين. فيما فسرت دراسة (Ugboro :2003) المعنونة بـــ(تأثير الثقة الإدارية على الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي) غرض تعزيز الالتزام هو أنه يجب على إدارة المنظمة والقائد التنظيمي خلق بيئة من الثقة، وعندما يرغب القائد التنظيمي في التطوير والمحافظة على الثقة، فعندئذ يجب عليه فعل ما يقول بأنه سوف يفعله أو يتعهد به، وان يكون نموذجا للدور السلوكي، ويشجع مشاركة العمال ومساعدتهم في اتخاذ القرارات دون خوف أو حرج والتعلم من الأخطاء التي يقعون بها، وتوفير الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين القائد وبين الأفراد العاملين، وعليه كل تلك السلوكيات يترتب عليها زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة درجة ثقة العاملين بالقائد وبالمنظمة، ومن ثم سيندفع الأفراد العاملين إلى زيادة التزامهم وانتمائهم للمنظمة[3].

---

[1]. **الثقة التنظيمية:** إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة.

[2]. هادي عذاب سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 86-87.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 87.

يتضح مما تقدم أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي علاقة ارتباطيه تزايدية بوصفها من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك الفرد وارتباطه بالمنظمة، إذ أنه كلما ازداد ثقة الفرد بالمنظمة كلما ازداد واتسع تمسكه والتزامه بها.

خامسا: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

يعدّ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية[1] من أكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي وطبقا (Al et, Gautum :2004)، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل أي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافئة التنظيمي الرسمي والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها. وعليه فأن المصطلحين يشيران إلى القوى الداخلية الموجه للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تسهم في نجاح المنظمة. في حين فسر(Cardona et Lagomarsions:2003) العلاقة ما بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية من حيث النظر إلى الالتزام بوصفه ميول نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة، بذلك فأن مفهوم الالتزام هو أوسع واشمل من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كونه يقود إلى عرض تلك السلوكيات[2].

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

يعدّ الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. وفيما يلي نحدد هذه التأثيرات وفقا لمجموعة من المستويات[3]:

أولا– على مستوى الفرد: يمكن أن نحدّد جانبين:

1.الآثار الإيجابية : إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعديد من النتائج الإيجابية للأفراد:

- ✓ زيادة مشاعر الانتماء؛
- ✓ الشعور بالأمان؛
- ✓ التصور الذاتي الإيجابي؛
- ✓ وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد.

[1]. **المواطنة التنظيمية:** ذلك النشاط الذي يكون خارج الدور أو المهام ،أي أنها نشاط تطوي يسهم في مساعدة أفراد المنظمة الآخرين في المنظمة، وتقديم الدعم للمنظمة من جهة أخرى.

[2]. هادي عذاب سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 84.

[3]. ربيعة بلقاسمي، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2015، ص73.

- ✓ زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية؛ فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل جهد.

2. الآثار السلبية: بالرغم من أن الالتزام التنظيمي له كثير من المنافع التي تعود على الفرد بالإيجاب، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام تتمثل في:

- ✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات؛
- ✓ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛
- ✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط عليه؛

ثانيا– على مستوى جماعة العمل: يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

1.الآثار الإيجابية: بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فعالياتها، إلا أنه لم يحظ بأي اهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:[1]

- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفعالية؛
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل؛
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بين أعضائها.

2. الآثار السلبية: تتمثل في:

- ✓ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة؛
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة؛
- ✓ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة؛
- ✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

ثالثا– على مستوى المنظمة : تتمثل في:

1. الآثار الإيجابية: تتمثل في زيادة فرص الفاعلية في التنظيم وذلك من خلال[2]:

- ✓ زيادة الجهد المبذول الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج؛

---

[1]. خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي – دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006، ص49.

[2]. **المرجع نفسه**، ص53.

- ✓ انخفاض معدل دوران العمل؛
- ✓ انخفاض نسبة الغياب والتأخر؛
- ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج المنظمة لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة؛ مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

2. الآثار السلبية: تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف؛ إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحدّ من قدرة المنظمة على الابتكار.

والجدول الآتي يلخص أهم الآثار المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2–1): آثار الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	الآثار الإيجابية	**الآثار السلبية**
الفرد	– الشعور بالانتماء والارتباط – الشعور بالأمان – التصور الذاتي الإيجابي – المكافآت – الجاذبية للعاملين المحتملين	– انخفاض القدرة على التقدم – انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي – زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	– ثبات العضوية – فعالية الجماعة – التماسك	– التفكير الجماعي – انخفاض القدرة على الابتكار – الصراع بين الجماعات
المنظمة	زيادة الفعالية ترجع إلى: – جهد الفرد – انخفاض معدل الدوران – انخفاض نسبة الغياب – انخفاض نسبة التغير	انخفاض الفعالية ترجع إلي: – انخفاض معدا الدوران – انخفاض نسبة الغياب – انخفاض القدرة على التطور والتكيف

المصدر: مُحَمَّد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، مؤسسة حواس الدولية، مصر، 2005، ص 232.

في الأخير، يمكن القول فيما يخص الجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، أننا نأخذ بوجهة النظر القوية والأكثر منطقية–على الأقل من الوجهة النظرية–، وهي التي تنظر إلي الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلي نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد؛ وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، الرضا عن العمل، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. ومنه يجب على مسئولي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالجانب الإنساني، وخاصة النفسي لزيادة ارتباط الفرد بمنظمته والتقليل من السلوكيات السلبية؛ ومنه تحقيق التزام أكبر.

المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

حتى يتحقق الالتزام التنظيمي، لابد من توفر عناصر لدى العاملين تميز بعضهم عن بعض، أي تميز الأفراد الملتزمين عن غيرهم، ومن الضروري لإدارات المنظمات إدراك العوامل التي تؤثر على درجة الالتزام فيها، ومحاولة قياس مستوى هذا الأخير للتحكم فيه بشكل ينعكس إيجابياً عليها وعلى كفاءة أدائها.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي[1]:

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.
- **إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:**من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وأن ينتموا للجماعة لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره الذي يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم للمزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه، فإذا أُشبعت تلك الحاجات بمساندة ذاك التنظيم، فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان، ومن ثم بالانتماء والالتزام التنظيمي، فهو يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

[1]. موسى مطاطلة، **العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة 2–، الجزائر، 2015، ص106.

- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار** :لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ويستطيع الأفراد فهمها، وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في غموض أدوار العاملين[1]

- **الرضا الوظيفي**: يقصد به تلك المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قلّ الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى الباحث (هيرز بيرج) أن الرضا يتم تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة: بسياسة التنظيم، ظروف العمل المادية، درجة الاستقرار، الأمن في الوظيفة المركز الاجتماعي، الأجور وأسلوب الإشراف.

- **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي**: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل: نواحي التنظيم الرسمي، حاجات العاملين، طبيعة الاتصالات التنظيمية، أساليب الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي"[2]. فتمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها.

لقد بينت الأبحاث في هذا المجال، أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين[3].

- **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم**:إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات"[4].وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث

---

[1]. المدهون موسى توفيق، الجزاروي إبراهيم علي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1996، ص 506.

[2]. العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 307.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 307.

[4]. جواد شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 278.

يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية ،بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة.

- **إيجاد نظام مناسب للحوافز:** يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة، لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل، وأسباب تركهم للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلي زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي، زيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف. وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسو مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين[1].

بالإضافة إلي وجود عناصر أخرى مساعدة للالتزام التنظيمي، وهي[2]:

- **السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمات من أل تحقيق أهدافها. وتلعب هذه السياسات دورا ناحا في توحيد أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.
- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- **العمل على بناء ثقافة منظماتية:** وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، وتحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.
- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها " ذاك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف"[3]؛ فهي ذلك الفن للتأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

---

[1]. جواد شوقي ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص 278.

[2]. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي– المفهوم، الأبعاد والنتائج–**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014، ص 26

[3]. **المرجع نفسه**، ص 27.

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة، وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل[1]:

- **مرحلة التجربة:** هي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة. ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور والجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم[2]. كما يصاب بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفا من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة، والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة.

في هذه المرحلة يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالبا ما ينح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة معينة. ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه[3].

- **مرحلة الثقة في التنظيم:** تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد التزامه وتقوي علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. وتمر هذه المرحلة بمرحلتين هما:

_ مرحلة انضمام الفرد إلي المنظمة: التي يريد العمل بها، وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته؛

_ مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها.

---

[1]. محمد كعوان، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2016، ص64.

[2]. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 25.

في هذه المرحلة يمتلك العامل رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يُستخدم كمدرب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراعاة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها.

فيما يرى الباحثون الآخرون أن الالتزام التنظيمي يمرّ بالمراحل الآتية[1]:

- **مرحلة الترقب:** تبدأ هذه المرحلة عند بداية تعيين الموظف وتثبيته في الوظيفة، أو عند بدء الاتصالات للانتساب إلى جماعة العمل. وفي هذه المرحلة يبدأ الموظف الجديد في جمع المعلومات حول طبيعة العمل ومهام الوظيفة وغير ذلك من المعلومات التي تحيط بالعمل؛
- **مرحلة الاندماج مع الذات** : تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة؛
- **مرحلة الهوية** : هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمتها تتناغم مع قيمته الشخصية، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة النضوج. في هذه المرحلة ينمو شعور الفرد بالهوية التنظيمية للمنظمة التي يعمل لديها ويبدأ شعوره بالالتزام التنظيمي بالتبلور والنضوج، وهنا تصبح اتجاهات الفرد ايجابية مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته على المصلحة الخاصة.
- **مرحلة ترسيخ الالتزام:** تقوم الإدارة بتشجيع الالتزام التنظيمي من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث نظم الحوافز، المكافآت، تشجيع الإبداع وتقوية الاتصالات الفعالة. في هذه المرحلة يشعر الفرد بالملكية النفسية للمنظمة، ويتعرف وفق هذا الشعور الذي يعد أبلغ أشكال الالتزام التنظيمي.

هناك من الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي من أعطى تسميات أخرى لمراحله، وهي كالآتي[2]:

- **الإدراك:** يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف العامل تحقيق الأمان والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم؛
- **التقييم:** هنا يبدأ العامل في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا المقدمة من منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل، وتزداد الاتجاهات التي تعبر عن درجة زيادة الالتزام؛
- **الالتزام:** إذا ما أدرك العامل أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق التي يحصل عليها زملاؤه في التنظيمات الأخرى كماً وكيفاً، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

---

[1]. راضية حساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

[2]. هدى درتوني، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص136.

وفقا للمراحل السابقة الذكر، هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام، وهي:[1]

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمه؛
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم؛
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها؛
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق؛ أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم، والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم؛ وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم؛
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجه؛
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

ولنجاح هذه الخطوات، لا بدّ من الالتزام بمجموعة من العناصر، نذكر أهمها في النقاط الآتية[2]:

- ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة؛
- ✓ المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ وجود مستوى عال من الانتماء للمنظمة؛
- ✓ الرغبة الشديدة في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
- ✓ الإخلاص والرغبة في تقييم المنظمة بصورة ايجابية.

المطلب الثالث: أبعاد (مكونات) الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه منظماتهم باختلاف القوة الباعثة والمحركة له – وعلى العموم- نشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ومن خلال الدراسات اتضح أن هناك ثلاثة أبعاد تشكل نسبة كبيرة من الاتفاق بين الباحثين، وهي:

---

[1]. ابتسام يوسف محمد مرزوق، **إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص41.

[2]. راضية حساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 38.

أولا– الالتزام العاطفي: الذي اقترحه (Allen et Meyer: 1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة كبيرة بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مخرجات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود:[1]. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي كذلك إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة[2]؛ وذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة وقيم المنظمة من جهة أخرى وكذلك أنّه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف[3]، وهؤلاء الأفراد عادة ما تظهر لديهم مستويات عالية من الأداء، مواقف العمل الإيجابية، والرغبة في البقاء مع المنظمة[4].

ثانيا– الالتزام المعياري: يقصد به إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ويحدث هذا ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك ألا وهو المشاركة في رسم سياسات التنظيم[5]؛ فهذا الالتزام يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة؛ هذا الوفاء راجع إلى القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد والتي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين

---

[1].فارس ديلمي، **أثر الضغط المهني وإستراتيجيات المواجهة على الالتزام التنظيمي لدى أستاذة جامعة الجزائر 2**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس (العمل والموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2014، ص 72.

[2]. أمجد محمّد عبداه، **التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السليمانية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد4، ص 354، على الرابط: http://juhd.uhd.edu.iq/journals/images/Vol1_No4/330-362.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-03-2020.

[3]. محمّد الأمين ماحي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس (العمل والتنظيم)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015-2016، ص 43.

[4]. جنان مهدي شهيد الدهان، **الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية– دراسة تحليلية في جامعة كربلاء–**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2018، ص 16.

[5]. فارس ديلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

الالتزام المعياري[1]. فالأشخاص الذين لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حدّ كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب الفرد[2].

أكد كل من الباحثين (Meyer et Herscovitch: 2001) على أن الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس، وهي[3]:

- ✓ العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد؛
- ✓ العقد السيكولوجي: إن الالتزام المعياري يعكس (العقد السيكولوجي أو الارتباط النفسي) بين الفرد وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول بأن الإفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بان يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاءا لما تقدمه لهم؛
- ✓ العوائد ومعيار التبادل: إذ أن المنظمة عندما تقوم بتزويد الفرد بالمكافئات المقدمة له مثلا (دفع رسوم التعليم الجامعي)، أو تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال، أو التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، وبالمقابل فإن إدراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة (بانجازه للمهام المطلوبة منه) لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال.

ثالثا– الالتزام المستمر: ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ أي أن هذا الارتباط ذو مصلحة بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، فما دامت المنظمة الحالية تقدم له فوائد أعلى من جهات أخرى فيستمر الارتباط بها، أما إذا ظهرت جهات أخرى تقدم له فوائد كبرى فلن يتردد إلى الانتقال إليها[4]. كما يشير هذا البعد إلى تقييم الأفراد لما إذا كانت تكاليف مغادرة المنظمة أكبر من تكاليف البقاء؛ فالأفراد الذين يرون أن تكاليف مغادرة المنظمة هي أكبر من تكاليف البقاء يبقون لأنهم بحاجة إليها. ويحدث عندما يقيم الأفراد علاقتهم مع المنظمة بشأن ما يتلقونه مقابل

---

[1]. محمد الأمين ماحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 43.

[2]. محمد حسن محمود الغرباوي، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة– دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014، ص 20.

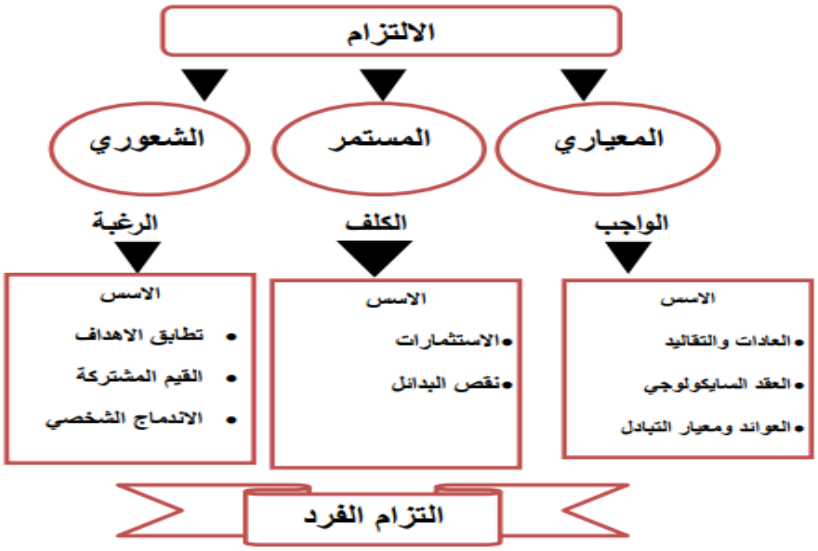
[3]. هادي عذاب سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.

[4]. فارس ديلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

جهودهم وما قد يفقدونه إذا ما تركوا (أي الأجور والمزايا)، هؤلاء الأفراد بذلوا قصارى جهدهم فقط عندما تتناسب المكافآت مع توقعاتهم[1].

والشكل الآتي يوضح النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة وفقا لأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري، المعياري، المستمر) والمعتمد في بحثنا

الشكل رقم(2-1): النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة



المصدر: هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2013، ص 98.

من الشكل أعلاه، يمكن أن تستخلص في الأخير أن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي المرتفع يبقون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك، أما أولئك ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع يبقون بالمنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك، في حين أولئك من ذوي الالتزام المعياري المرتفع فيبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بوجوب فعل ذلك، فأهمية هذا النموذج يكمن في تفسيره للقوة التراكمية لارتباط الأفراد بمنظماتهم.

يوجد تصنيف آخر لأبعاد الالتزام التنظيمي، ويمكن استعراض هذه الأبعاد على النحو الآتي:[2]

- **الولاء التنظيمي**: يرى (بورتر وزملائه) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها؛ أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة مما يدفعهم إلى الاندماج في العمل، و تبني قيم المنظمة، فعندما يكون القائد قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه فبدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز

[1]. جنان مهدي شهيد الدهان، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

[2]. فارس ديلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

القائد، فعليه لابد أن يقدم العاملون ولائهم لرئيسهم وبالعكس مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة.

- **المسؤولية اتجاه المنظمة:** فالمسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية إما أن تكون أخلاقية أو قانونية؛ فالأولى تعني الانتماء ويقظة الضمير والتي يشعر بها الفرد اتجاه العمل، أما الثانية فتعني محاسبته العامل المقصّر.
- **الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة:** إن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة، وبالنتيجة التي يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى. وإن بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل ومنها: التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل، حيث أن العامل استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له.
- **الإيمان بالمنظمة:** يعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة بعمله، درجة استقلالية، تنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة إحساسه في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه أو ما يخص العمل، مما يولد لديه الفخر بالانتماء للمنظمة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي

قصد التعرف أكثر على هذا الموضوع سنحاول التطرق إلى: مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي لتحديد مستوى الالتزام لدى العاملين، وكذا نماذجه بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. ومع أن البعض يعتقد ان قياس الالتزام التنظيمي قد يكلف المنظمة تكاليف باهظة وجهود شاقة، إلا أنه في مقابل ذلك عملية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فائدة كبيرة، ومن هذه الفوائد[1]:

- ✓ يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي؛

[1]. نوري الود، **بغض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد بن هادى بمدينة مسعد–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث(ل م د) في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص 142.

- ✓ معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، الذي تدخل ضمنه أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء؛
- ✓ يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة؛
- ✓ يعود بالنفع على العاملين والمنظمة فيتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ومن ثم على فاعلية المنظمة.

تستخدم المنظمات عدة مقاييس للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين لديها، فمنها ما هو موضوعي وذاتي. فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد[1]:

- ✓ رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة: تظهر من خلاله ما يبديه في حديثه مع زملاءه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل؛
- ✓ مستوى الأداء: الأداء العالي يُصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بدّ أن تتضمن معايير لقياس الالتزام؛
- ✓ دوران العمل: يمكن أن يُؤخذ دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر عن انخفاض مستوى الولاء؛
- ✓ حوادث العمل: حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين، وهي المقاييس الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولتها[2]، ويمكن استخدام أحد طريقتين لتطبيق هذا المقياس: الطريقة المباشرة حيث يتم توجيه أسئلة للأفراد العاملين ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، والطريقة غير المباشرة حيث يتم توجيه عدد من الأسئلة لا تتعلق بمستوى التزامهم، وإنما تتعلق بالعمل والمنظمة ككل، ومن خلال الإجابة على

[1]. محمد اسماعيل داود الجماصي، **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 26.

[2]. محمد حسن محمود الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

هذه الأسئلة يتم تحديد مستوى التزام الأفراد العاملين نحو منظماتهم[1]. وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية، نورد أهمها في النقاط الآتية:

1.مقياس ثورنتن : الذي تضمن 08 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 07 فقرات أخري خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني[2].

2.**مقياس مارش ومافري:** حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات، وقد أستخدم كأداة لقياس[3]:

- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة؛
- ✓ تعزيز استحسان المنظمة؛
- ✓ الفرد على الالتزام بقيم العمل؛
- ✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

3.مقياس بورتر وزملائه: يعتبر من أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي شيوعا، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي. ويتكون هذا المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد تجاه المنظمة في ثلاثة أبعاد: النوايا، الدوافع والقيم. ومن أمثلة العبارات التي تضمنها هذا المقياس[4]:

- ✓ أبذل قصارى جهدي لمساعدة المنظمة لتحقيق النجاح؛
- ✓ أتحدث لأصدقائي دوما عن المنظمة بوصفها أفضل مكان يمكن العمل فيه؛
- ✓ سأتقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل أن أبقى عضوا في المنظمة؛
- ✓ أعتقد أن قيمي وقيم المنظمة تتشابه إلى حد كبير؛
- ✓ أفتخر أمام الآخرين بالانتماء لعضوية المنظمة؛
- ✓ لا أعتقد أن البقاء في هذه المنظمة سيضيف لي الكثير؛
- ✓ اعتقد أن قرار انضمامي لهذه المنظمة كان خطأ فادحا مني.

---

[1]. أحمد بن عوض أحمد الشهري، **الالتزام التنظيمي لعضو التدريس السعودي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: واقعه، محدداته وآليات تنميته**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 69.

[2]. مُحَمَّد حسن محمود الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

[3]. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص 21.

[4]. أحمد بن عوض أحمد الشهري، **مرجع سبق ذكره**، ص 68.

4.مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة تدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم الآتية[1]:

- ✓ استخدام المعرفة والمهارة؛
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛
- ✓ العمل مع زملاءه بكفاءة عالية؛
- ✓ بناء سمعة جيده كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

5. مقياس ماير وآلن: يسمى بقائمة الالتزام التنظيمي، ويتضمن 18 عبارة تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، المعياري والاستمراري، بمقدار ستة عبارات لكل بعد. وقد تم استخدام مقياس خماسي الاستجابة يتراوح بين موافق بشدة (5)، غير موافق بشدة (1). ومن أمثلة العبارات التي تضمنها هذا المقياس الآتي[2]:

- ✓ سيكون من دواعي سعادتي أن أقضي ما تبقى من خدمتي في هذه المنظمة (بعد الالتزام العاطفي)؛
- ✓ اعتقد أنه من الصعوبة بمكان ترك المنظمة الآن حتى ولو رغبت في ذلك (بعد الالتزام الاستمراري)؛
- ✓ تستحق هذه المنظمة ولائي لها (بعد الالتزام المعياري)؛
- ✓ أعتبر حقا أن مشكلات هذه المنظمة هي مشكلاتي الخاصة (بعد الالتزام العاطفي)؛
- ✓ اعتقد أن ندرة الموارد الوظيفية الأخرى من ضمن التبعات السلبية المرتبطة بترك المنظمة (بعد الالتزام الاستمراري)؛
- ✓ لا أفكر في ترك المنظمة حاليا بسبب ما يربطني من التزام نحو الأشخاص فيها (بعد الالتزام المعياري).

6. مقياس كوردن وزملائه: اعتمد في هذا المقياس ثلاثة مصادر لبناءه هي[3]: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة، وهي[4]:

- ✓ 16 فقرة منها تتعلق بالولاء؛

---

[1]. سامي إبراهيم حماد حنونة، **مرجع سبق ذكره**، ص 22.

[2]. أحمد بن عوض أحمد الشهري، **مرجع سبق ذكره**، ص 68.

[3]. مُحَمَّد حسن محمود الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[4]. **المرجع نفسه**، ص 23.

- ✓ 07 فقرات تصف المسئولية إزاء المنظمة؛
- ✓ 04 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها؛
- ✓ 03 فقرات لتحديد مستوي الإيمان بها.

المطلب الثاني: نماذج الالتزام التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الالتزام التنظيمي سواء تعلق بأسبابها، أو نتائجها، أو موضوعها، أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي، ومن بين هذه النماذج نذكر:

أولا– نموذج (Etzioni) : يفترض هذا النموذج أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحيانا الالتزام أو الولاء، ويتخذ ثلاثة أشكال هي[1]:

1.الالتزام المعنوي: يمثل الاندماج الفعلي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثله لها.

2.الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:وهذا الشكل في رأي الباحث أقل درجة من سابقه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات للفرد مقابل مجهوداته حتى تتمكن من كسب ثقة الأفراد وإخلاصهم وولائهم لها لتحقيق أهدافها، ولذا تكون العلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

3.الالتزام الاغترابي: يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة عليه، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانيا– نموذج (Steers): يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بيّن (**Steers**) العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى[2]:

1.مدخلات الالتزام التنظيمي: تتضمن العناصر الآتية:

---

[1]. محمد البخاري عمومن، **إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة2، الجزائر، 2014، ص147.

[2]. محمد اسماعيل داود الجماصي، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

- ✓ **الخصائص الشخصية**:الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، وتحديد الدور؛
- ✓ **خصائص العمل**:التحدي في العمل، الرضا عن العمل، التفاعل الاجتماعي، والتغذية الراجعة؛
- ✓ **خبرات العمل**:طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

2. مخرجات الالتزام التنظيمي: يشمل العناصر الآتية:

- ✓ الرغبة والميل والبقاء؛
- ✓ انخفاض نسبة دوران العمل؛
- ✓ الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم؛
- ✓ الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر .

ثالثا– نموذج (Staw et Slanick) يفرق الباحثان في هذا النموذج بين نوعين من الالتزام التنظيمي، وهما[1]:

1.الالتزام الموقفي:يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي كونه يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل :السمات الشخصية،وخصائص الدور الوظيفي،والخصائص التنظيمية ،وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2.الالتزام السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي،إذ ينطلق هذا النموذج من الافتراض القائم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وبالأخص الخبرات المكتسبة لتطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مفيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا في حالة تخليهم عن هذا السلوك.

رابعا– نموذج (Stevens et Al): يقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما[2]:

1.الاتجاه التبادلي:يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام كعمليات متبادلة بين المنظمة العاملين فيها، كما يركز على عضوية الفرد كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا اتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت

[1]. محمد اسماعيل داود الجماصي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 22.

[2]. محمد البخاري عمومن، **مرجع سبق ذكره**، ص 150.

له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، وعليه يمكن القول أن مثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

2.الاتجاه السيكولوجي: هذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطى أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج السيكولوجي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها.

خامسا– نموذج (Angle & Perry) :يتبلور هذا النموذج في البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي وذلك من خلال[1]:

1. نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا، وثابتا وطوعيا. وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد.

2.نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة علي أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف؛ أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة– لكنها لا بدّ وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

سادسا– نموذج (kanter): يري هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وهي[2]:

---

[1]. محمد حسن محمود الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

[2]. محمد اسماعيل داود الجماصي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

1.الالتزام المستديم: يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2.**الالتزام التلاحمي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته،والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وغيرها من الخدمات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

3.الالتزام الرقابي: هذا النوع هو نتيجة اعتقاد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا مهما لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

ثامنا– نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذج جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة[1].

تاسعا– نموذج (**Celep**): قام الباحث (**Celep**) بتطوير نموذج للالتزام التنظيمي مكون من أربعة أبعاد خاصة لقياس الالتزام لدى العاملين، حيث تشمل الأبعاد الأربعة كل من[2]:

- ✓ الالتزام تجاه المدرسة؛
- ✓ الالتزام تجاه العمل المدرسي؛
- ✓ الالتزام المهني (تجاه مهنة التعليم)؛
- ✓ الالتزام تجاه الزملاء.

اتسم هذا النموذج بدرجة معقولة من الصدق والثبات عند استخدامه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية التركية، وعينة من العاملين في المدارس الابتدائية والمتوسطة في سلطنة عمان.

---

[1]. مُحَّد البخاري عمومن، **مرجع سبق ذكره**.

[2]. مُحَّد حسن محمود الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

المطلب الثالث: علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الالتزام التنظيمي

تسعى كل من المنظمة والعاملين لتحقيق أهدافهم من خلال وضع الخطط المناسبة واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذها، وإن تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل سليم يعزز من مكانة المنظمة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة، فضلا عن تحفيز العاملين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يساعد على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة، ينتج عنها خدمة أفضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها[1].

قد بينت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تحسن استثمار أنشطتها في إدارة مواردها البشرية تتحصل على درجات عالية من الالتزام التنظيمي، مثل دراسة:

أولا: عالية جواد مُحَمَّد علي، **أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات– دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية–**، اهتمت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيري (تدريب العاملين والالتزام التنظيمي) لمعرفة مدى تأثير تدريب العاملين في المنظمات في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم، حيث تم اختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة للبحث وبطريقة العينة العشوائية البسيطة والذي بلغ عددهم (33) شخصا من العاملين في مختلف المستويات في الشركة المبحوثة.

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد أفرزت الأساليب الإحصائية المستخدمة على عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي، وعليه أوصت الدراسة على زيادة الاهتمام بالتدريب الذي يعمل على تنمية مهارات العاملين وزيادة خبراتهم في العمل، وبذلك يعد التدريب الوسيلة المثلى التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك العاملين على مختلف مستوياتهم ومن ثم التزامهم بالبقاء في عملهم لإمكانية تحقيق التميز لشركتهم وإنتاجهم في ظل المنافسة في سوق الأعمال[2].

---

[1]. مُحَمَّد كريم عبيد التميمي، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عمى التجديد الاستراتيجي –دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 26.

[2]. عالية جواد مُحَمَّد علي، **أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات– دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية–، [على الرابط]**:

https://www.researchgate.net/publication/329316589_athr_altdryb_fy_thqyq_alaltzam_altnzymy_llamlyn_fy_al mnzmat_drast_asttlayt_lynt_mn_alamlyn_fy_alshrkt_alamt_llzywt_alnbatyt، تاريخ الاطلاع: 24-07-2020.

ثانيا: ابن محيا، العنود بنت متعب تركي، **الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، اهتمت هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن هذا الموضوع من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي للعاملين والعاملات في البنوك التجارية في مدينة الرياض؟ حيث شملت هذه الدراسة العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (17475) عامل، وقامت الباحثة باختيار عينة ملائمة بلغت (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وكانت أهم النتائج كالآتي[1]:

- وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض؛
- وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض؛

في الأخير قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لتعزيز الالتزام التنظيمي[2]:

- وضع حد أدنى للأجور بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
- أن تكون الدرجة الوظيفية بحسب المؤهل العلمي بحيث تتدرج الدرجة من الأقل للأعلى بحسب المؤهل تبدأ بمؤهل الثانوي وتنتهي بالماجستير؛
- وضع سياسات واضحة وعادلة للترقية والتطوير الوظيفي وتكون معتمدة على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظف؛
- وضع معايير واضحة للأداء المستحق لمنح الحافز بحيث تكون مرتبطة بالأهداف الوظيفية للفرد والتي يتم تخطيطها مع المدير المباشر أو المشرف؛
- منح الحوافز للعاملين الذين يبذلون مجهودات مضاعفة، بحيث يتم ربط منحها بالمجهود؛
- وضع سياسات واضحة وعادلة للترقية والتطوير الوظيفي وتكون معتمدة على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظف.

ثالثا: جمال عبد الحميد داهش، **أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية – دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية–**، حيث استهدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين استخدام البنوك التجارية العامة والخاصة للحوافز السلبية وتأثيرها على سلوك العاملين بتلك البنوك. وتوصلت هذه الدراسة من خلال استقصاء 307 موظف بهذه البنوك إلى وجود علاقة عكسية قوية بين استخدام

---

[1]. ابن محيا، العنود بنت متعب تركي، **الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، [على الرابط]: https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55247;jsessionid=D4769BD4133AE7492C562C3722B39D21، تاريخ الاطلاع: 24-07-2020.

[2]. **المرجع نفسه.**

البنوك التجارية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي، وارتباط طردي قوي بين استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية وانتشار السلوكيات السلبية بأبعادها المختلفة، كما تبين أن الحوافز السلبية تفسر ما يقرب من 92 % من التغييرات في الالتزام التنظيمي للعاملين و 95 % من التغييرات في انتشار السلوكيات السلبية للعاملين في البنوك التجارية[1].

رابعا: بن حواد زهور، يعقوب مُحَّد، **تحليل الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن**، اهتمت هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين تحليل العمل (الوظائف) وأبعاده على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية. حيث تم اختيار عدد من العاملين في المؤسسة كعينة للبحث وبطريقة العينة العشوائية البسيطة والذي بلغ عددهم (120) شخصا من العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة المبحوثة، وتم تحليل 63 استمارة باستخدام برنامج الـspss

توصلت هذه الدراسة إلى: أن بعد محتوى الوظيفة يؤثر بدرجة قوية على الالتزام التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى من تصميم العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا مؤشر يدفع المؤسسة لتركيز أكثر عند تصميم العمل على ظروف العمل، الأدوات المستعملة لأداء الأنشطة حتى تعزز الالتزام التنظيمي لأفرادها، هذا من جهة.أما تحليل المقابلات أعطى إضافة حول وجوب مراعاة الأبعاد الأخرى لتصميم الوظائف (الخصائص الوظيفية، الخصائص الاجتماعية، الخصائص المعرفية)، وهذا بتعاون كل من إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا والعاملين (الفاعلين هم أدرى بعملهم أكثر من أي شخص آخر) والخبراء[2].

[1]. سميرة صالحي، سمية قداش، عمارة بن عمارة، **الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة**، مجلة التنظيم والعمل المجلد6،العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص 29.

[2]. بن حواد زهور، يعقوب مُحَّد، **تحليل الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 232.

خاتمة الفصل

أجمعت البحوث والدراسات أن الالتزام التنظيمي مهم في ضمان ارتباط العاملين بالمنظمة، لذا على المنظمات أيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للعامل حيال المنظمة لكنها تدرك في ذات الوقت، أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائما ولجميع العاملين، ولذلك ينبغي على المنظمة تشجيعه وصولا إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى النتائج الآتية:

- يُعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة، وقد أُستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة؛
- إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الفرد على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر أساسي لراحة الفرد وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها؛
- تتضمن الالتزام التنظيمي مجموعة من الأبعاد أهمها: الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري.....؛
- تتعدد المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي باختلاف توجهات الباحثين نحوه؛
- تتعدّد نماذج قياس الالتزام التنظيمي باختلاف توجهات المنظمة بأهمية تقييم الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- بينت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تحسن استثمار أنشطتها في إدارة مواردها البشرية تتحصل على درجات عالية من الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول اتجاهات إداريي المؤسسة الإستشفائية صيد عمر بني سليمان

نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

تمهيد

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وقد بينا دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي من الناحية النظرية، ومن أجل إبراز هذا الدور أكثر اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية لدراسة الحالة، وذلك باعتبارها من المؤسسات الخدماتية الناشطة في مجال العلاج والصحة والوقاية. ومن هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان ودراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على هذه المؤسسة.

حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحـث الأول: تقديـم للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

تعتبر المؤسسات العمومية الاستشفائية من بين أهم المرافق العامة لدى الإنسان، لما لها من أهمية بالغة في تقديم خدمات علاجية ووقائية ورعاية صحية لهم، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد مُحَّد بني سليمان.

المطلـب الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية

اهتمت العديد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة في المجال الصحي بتحديد مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية، وتباين هذا المفهوم بالنسبة للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة العمومية الاستشفائية، بل حسب نظرته الخاصة وحسب العلاقة بين هذه الأطراف والمؤسسة.

أولا– تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية: توجد عدة تعاريف للمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث تعرف لدى[1]:

- المرضى: الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج، الاستشفاء والرعاية الطبية لهم.
- الحكومة: إحدى مؤسساتها الخدمية المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.
- الإطار الطبي: المكان الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهامهم الإنسانية.
- إدارة المؤسسة: مؤسسة مفتوحة على البيئة المحيطة بها، ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفؤ وفعال.
- شركات الأدوية وباقي المؤسسات المعنية: سوق واسع يستوجب إمداده ما يحتاجه من أدوية ومستلزمات.

أما منظمة الصحة العالمية فقد عرفتها من المنظور الوظيفي بأنها "ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الاجتماعي والصحي الذي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواطنين، ويصل بخدماته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، وهو أيضا مركز لتدريب العاملين في الخدمة الصحية"[2].

---

[1]. جمال قوديح، دحمان بلقاسم، **واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية (الصحية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الهياكل الاستشفائية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص 13.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 14.

ثانيا– الوظائف الأساسية للمؤسسة العمومية الاستشفائية

يمكن حصر الوظائف الرئيسية للمؤسسة العمومية الاستشفائية في النقاط الآتية[1]:

1. **الرعاية الطبية والصحية:** تمثل الرعاية الطبية أهم وظيفة تسعى المؤسسة الاستشفائية إلى تحقيقها. ويقصد بالرعاية الطبية تلك الخدمات المتعمقة بالتشخيص، العلاج، التأهيل الاجتماعي والنفسي المتخصص، التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة ، وما يرتبط بها من فحوصات مخبرية، خدمات الإسعاف والطوارئ، خدمات التمريض، الصيدلة والتغذية.
2. **التعليم والتدريب:** تعد المستشفيات بما تتوفر عليه من تجهيزات – وخاصة المستشفيات الجامعية– مراكز تدريب عملية ومتميزة لتنمية معلومات ومعارف الطواقم العاملة بها، ونشر ذلك عبر كافة الأقسام والملحقات والشركاء الاجتماعيين.
3. **البحوث الطبية والاجتماعية:** تسهم المستشفيات بشكل أو بآخر من خلال ما تحتويه من مخابر، وأجهزة وسجلات طبية، وحالات مرضية متنوعة، وكوادر بشرية متخصصة مهنيا في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث والدراسات الطبية، والاجتماعية المتخصصة في مختلف مجالات التشخيص، والعلاج، والتطوير الذاتي لخدمات المستشفى، ومهارات الأفراد وأساليب العمل.

ثالثا– التزامات المؤسسة العمومية الاستشفائية

للمؤسسات الاستشفائية العمومية عدة ضوابط (التزامات) وجب التقيد بها، وعلى هذا الأساس سنتناول أهم هذه الالتزامات كالآتي[2]:

1. **الالتزام بضمان استمرارية الخدمة ونوعيتها** : تتميز مؤسسات العمومية الاستشفائية عن باقي المؤسسات بضرورة أداء مهامها دون انقطاع أو توقف، نظرا لطبيعة الخدمات التي تقدمها لجمهور المنتفعين بها وحاجة أفراد المجتمع المتواصلة لها، كما أن مبدأ استمرارية الخدمة يقتضي الحضور الفوري لمستخدمي مؤسسات العمومية الاستشفائية بشكل يجعلهم مجبرون على الاستجابة للاحتياجات الضرورية والاستثنائية للمؤسسة التي قد تطرح خارج أوقات العمل المعهودة.

---

[1]. **الفصل الرابع: المؤسسة الاستشفائية العمومية**، [على الرابط]: http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/958/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9.pdf?sequence=15&isAllowed=y، تاريخ الاطلاع: 25-07-2020.

[2]. دهليس عبد القادر، قريشي أنيس، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاستشفائية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 19-21.

2. **الالتزام بمبدأ المساواة:** حيث يقصد به وضع المواطنين المنتفعين من الخدمات الصحية في وضعية متساوية أمامها، وذلك سواء تعلق الأمر بحقوقهم أم بالأعباء الملقاة على عاتقهم جراء قصدهم هذه المؤسسات العمومية.
3. **الالتزام بالسلامة البدنية للمريض:** إن وجود المريض بإحدى مؤسسات العمومية الاستشفائية يرتب جملة من الالتزامات تقع على عاتقها، سيما تلك المتعلقة بالمحافظة على سلامته البدنية من كل الأخطار التي قد تلحق به سواء كانت نابعة من إرادته أو خارجة عنها، حيث يعد المريض بمؤسسة الصحة العامة طرفا ضعيفا بدنيا ونفسيا يحتاج إلى الكثير من الرعاية، مما يفرض على هاته المؤسسة ضمان سلامة الأغذية والأدوية المقدمة، الاجهزة وكذلك بالنسبة لنظافته الجسدية.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

سنتناول في هذا المطلب النقاط الآتية:

أولا– موقع المؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان شرق ولاية المدية على محور الطريق الوطني رقم 18 الرابط بين مدينة البرواقية وولاية البويرة، وتبعد عن مقر ولاية المدية بحوالي 74 كلم شرقا يعود تاريخ تدشين المؤسسة إلى 04 صفر من سنة 1404 الموافق 09 نوفمبر 1983 من طرف وزير الصحة آنذاك السيد عبد الرزاق بوحارة تحت تسمية القطاع الصحي بني سليمان، وبطاقة استيعاب 192 سرير. إن للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان أهمية كبيرة في مجال الصحة على مستوى المنطقة فهي تتوسط عدد كبير من دوائر المنطقة وتغطي كثافة سكانية تقدر بحوالي 122000 نسمة موزعة على مساحة إجمالية قدرها 685 كم^2.[1]

ثانيا– مهام المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان بصفة متكاملة ومسلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان ، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية [2]:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاجات الاستشفائية والتشخيص؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

[1]. بطاقة تقنية صادرة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.

[2]. الجريدة الرسمية، **مرسوم تنفيذي رقم 140/07 مؤرّخ في: 2007/05/19 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها**، العدد 33، سنة 2007.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم؛
- كما يمكن أن تكون المؤسسة ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين، ويخضع المتربصون في هذه الحالة لنظامها الداخلي، ويمارسون تربصهم تحت إشراف مسؤولي المصالح الإدارية والطبية التي يلحقون بها.

ثالثا– الهياكل القاعدية للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

1– المصالح الاستشفائية: تتمثل الهياكل التنظيمية للمؤسسة في المصالح الاستشفائية المتوفرة على مستوى المؤسسة وهي كالآتي في:

* مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة الاستعجالات الطبية، وحدة قاعة العمليات الجراحية والإنعاش)
* مصلحة التخدير والإنعاش وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة التخدير، وحدة الإنعاش والعلاجات المكثفة)
* مصلحة طب الأطفال وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة طب الأطفال، وحدة حديثي الولادة)
* مصلحة الطب الداخلي وتنقسم إلى ثلاث وحدات: (وحدة استشفاء وطب الرجال، وحدة استشفاء وطب النساء، وحدة تصفية الدم)
* مصلحة الجراحة العامة وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة استشفاء الرجال، وحدة استشفاء النساء)
* مصلحة طب النساء والتوليد وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة قسم الولادة، وحدة قسم أمراض النساء)
* مصلحة المخبر وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة: علم الأحياء المجهرية، وحدة الكيمياء الحيوية)
* مصلحة حقن الدم.
* مصلحة الأشعة المركزية: (وحدة الأشعة، وحدة التخطيط بالصدى)
* مصلحة الصيدلية وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة تسيير المواد الصيدلانية، وحدة توزيع المواد الصيدلانية)
* مصلحة علم الأوبئة وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة النظافة الإستشفائية، وحدة المعلومات الصحية)

2– طاقة الاستيعاب: تقدر طاقة استيعاب المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان بـ: 192 سرير، موزعة على المصالح الاستشفائية ووحداتها كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-1) : يوضح الهياكل القاعدية للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

المصالح الإستشفائية	الوحدات	عدد الأسرة
الاستعجالات الطبية الجراحية	وحدة الاستعجالات الطبية	12
	وحدة قاعة العمليات الجراحية	12
طب الأطفال	وحدة طب الأطفال	20
	وحدة حديثي الولادة	20
الطب الداخلي	وحدة استشفاء وطب الرجال	22
	وحدة استشفاء وطب النساء	22
جراحة عامة	وحدة: استشفاء الرجال	20
	وحدة: استشفاء النساء	20
أمراض النساء والتوليد	وحدة: قسم الولادة	22
	وحدة: قسم أمراض النساء	22
المجموع		**192**

المصدر: بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.

3- الهياكل القاعدية: الهياكل القاعدية هي تلك المنشآت غير المصالح الاستشفائية الموجودة على مستوى المؤسسة، والمتمثلة فيما يلي[1]:

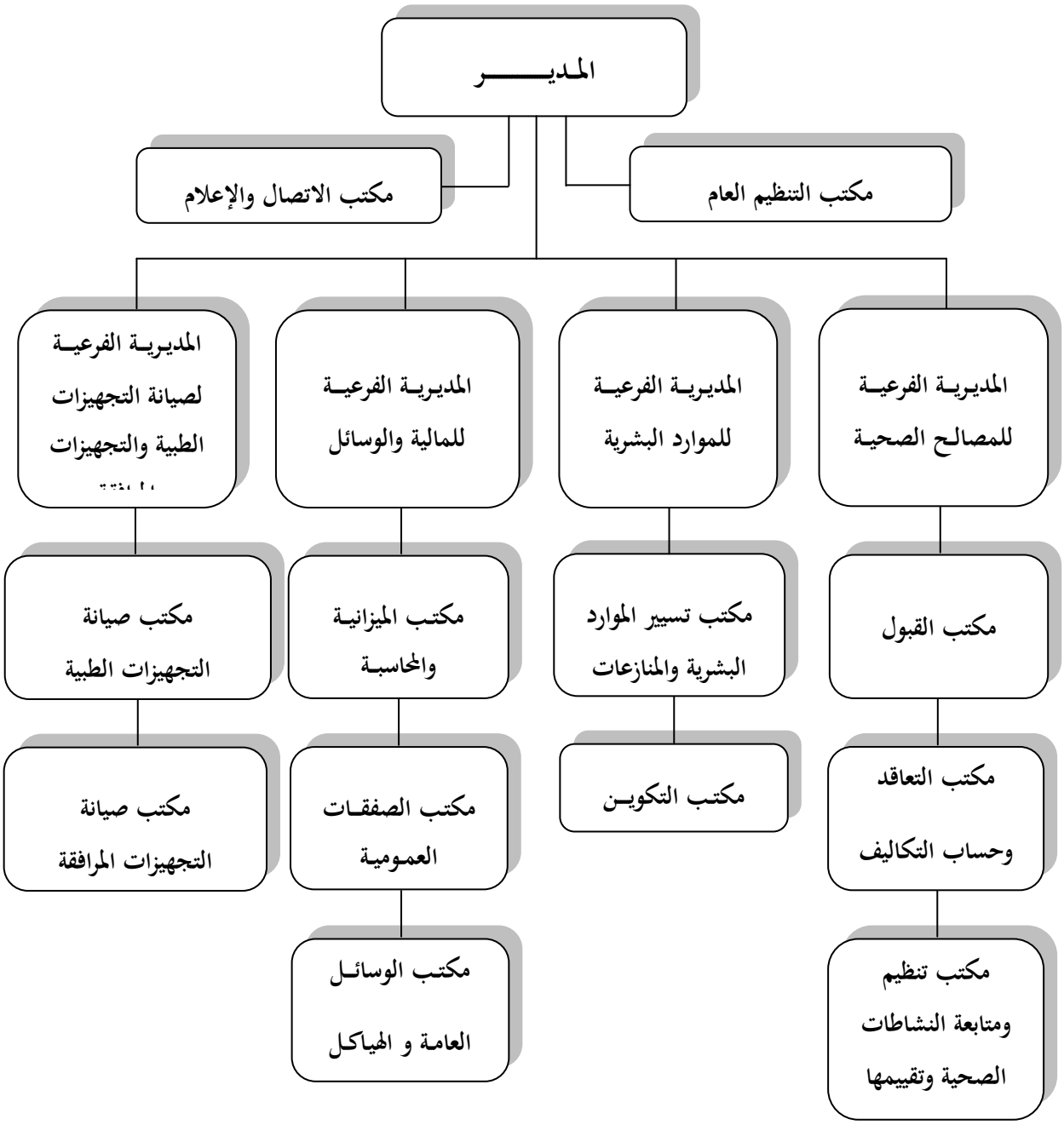
* 03 مصاعد لتحويل المرضى
* البياضة: لغسل الأغطية والأفرشة للمرضى المقيمين بالمستشفى
* المطبخ: لتحضير الوجبات الخاصة بالمرضى المقيمين بالمستشفى
* حظيرة السيارات: خاصة بركن سيارات الإسعاف وسيارات التنقل.
* حافظة الجثث.
* النادي: خاص بعمال المؤسسة

[1]. بطاقة تقنية صادرة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عمر صيد بني سليمان من الإدارة والمديريات الفرعية والمكاتب كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان



المصدر: الجريدة الرسمية، **قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية**، العدد 15، سنة 2010.

تختلف المديريات والمصالح من مستشفى إلى آخر، حيث قسمت في المؤسسة الاستشفائية صيد عمر بني سليمان على النحو الآتي[1]:

1- مديرية المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان: تشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب المديـر
- مكتب التنظيم العام
- مكتب الاتصال

2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية، والتي تحتوي على (03) ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

3-المديريـة الفرعية للموارد البشرية: على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:
- مكتب التكوين

4-المديرية الفرعية للمالية والوسائل: على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على (03) ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية و المحاسبة
- مكتب الصفقات العمومية
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل

5-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على مكتبين

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

[1]. الجريدة الرسمية ، **قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية**، العدد 15، سنة 2010.

المطلب الرابع: مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية

نظرا لكون المصلحة التي أجرينا تربصنا بها هي المديرية الفرعية للموارد البشرية فأردنا أن نتطرق إلى تقديم دور هاته المديرية والتعرف على مهام كل مكتب بها.

ونظرا للقرار الوزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20 والذي خول للمديرية الفرعية للموارد البشرية متابعة المسار المهني للموظف، اعتبارا من تنصيبه وتثبيته حتى مغادرته المؤسسة كما تسهر على أوضاعه المهنية. بالتالي تعدد المهام الموكلة لها بين المهام اليومية والدورية.

يشرف على المديرية الفرعية الموارد البشرية مدير فرعي والذي يعين من طرف وزير الصحة السكان وإصلاح المستشفيات في المنصب العالي بصفته مديرا فرعيا للموارد البشرية حيث يشرف على تسيير مكتبين تحت تصرفه[1]:

1. **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:**

يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور، الترقية في الرتبة والدرجة، الإحالة على التقاعد، الخدمة الوطنية، الانتداب، الاستيداع، العزل...إلخ).

- كما يقوم بمتابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها.
- متابعة ورقة حضور المستخدمين ومراقبتها.
- إعداد الاستفسارات ومتابعتها.
- متابعة مستخدمي إطار عقود ما قبل التشغيل و منحة النشاط الاجتماعي.
- متابعة التقارير المختلفة المقدمة إلى المصلحة.

بالإضافة إلى المهام اليومية فتلتزم هذه المديرية الفرعية بعدة مهام تكون بصفة دورية نذكر منها:

- متابعة ومراقبة التقارير المقدمة من اللجنة التأديبية ومعاينتها.
- إعداد تقارير دورية حول وضعية المستخدمين وإرسالها للجهات الإدارية المعينة.
- إعداد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

2. **مكتب التكوين:** يتكفل هذا المكتب بتسيير وتنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن، والسهر على السير الحسن لها.

[1]. الجريدة الرسمية، قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20، **مرجع سبق ذكره**.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الانسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان –المدية–
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي المؤسسة العمومية الاسشفائية ببني سليمان المدية الاداريين.
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية تحليل الوظائف، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب)، وفيما يتعلق بمتغيرات الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري "الأخلاقي"، الالتزام الاستمراري).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

ثانيا– مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية الاسشفائية ببني سليمان – المدية– والذين حددوا بـ 461 موظف، ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 30 فردا بصفة عشوائية – بسبب جائحة كورونا– ، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع كاملة وهي صالحة للتحليل.

ثالثا– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة، مع تحليل نتائجها باستخدام البرنامج الإحصائي spss. وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه وعرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

– **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية في العمل.

- **الجزء الثاني**: يناقش دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويشمل ثلاث أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: إستراتيجية تحليل الوظائف؛
- **البعد الثاني**: إستراتيجية الاختيار؛
- **البعد الثالث**: إستراتيجية التدريب.

المحور الثاني: يناقش مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويشمل على ثلاث أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: الالتزام العاطفي؛
- **البعد الثاني**: الالتزام المعياري "الأخلاقي"؛
- **البعد الثالث**: الالتزام الاستمراري.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبتين					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3–3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد

من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss	

رابعا– الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ تحليل التباين والتجانس لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية

5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilt		Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
الاستبانة	0.950	0.170	0.134	0.176

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α<=0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعلى نحو ذلك يتم دراسة:

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف فقط -بسبب ظروف جائحة كورونا covid 19 -والذي أبدى ملاحظاته حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

توضح الجداول رقم (3-5)، (3-6)، (3-7)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية تحليل الوظائف والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يهتم مستشفاكم بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة	0.856**	0.000
2	يهتم مستشفاكم بوصف كامل الوظائف ومتطلباتها	0.871**	0.000
3	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحليل الاحتياجات التدريبية	0.855**	0.000
4	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحديد هيكل الأجور	0.747**	0.000
5	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لوضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاختيار	0.766**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (3–5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**إستراتيجية تحليل الوظائف**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية الاختيار والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تتم عملية الاختيار بمستشفاكم بعد عملية تحليل الوظائف	0.705**	0.000
2	يستند مستشفاكم في الاختيار الداخلي على أساس الكفاءات وإمكانات العاملين	0.858**	0.000
3	يلجأ مستشفاكم إلى الاختيار الخارجي كونه يوفر خبرات جديدة	0.775**	0.000
4	يخضع المتقدم للوظيفة لمجموعة من الاختبارات قبل تسلم وظيفته	0.146	0.442
5	تساعد سياسة الاختيار بمستشفاكم على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم	0.388*	0.034
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**إستراتيجية الاختيار**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة لأربع أسئلة دالة عند مستوى دلالة (α>=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات الأسئلة الأربعة للبعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، أما السؤال المتبقي (السؤال 4) قيمته الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فهو غير صالح للتحليل ويحذف أثناء التحليل.

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد إستراتيجية التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يقوم مستشفاكم بدراسة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر	0.358	0.052
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	0.755**	0.000
3	تتوفر في مستشفاكم الوسائل التدريبية اللازمة للقيام بعملية التدريب	0.762**	0.000
4	يقوم مستشفاكم بتدريب العاملين الجدد	0.635**	0.000
5	يقيم مستشفاكم البرامج التدريبية للتعرف على النقائص الموجودة في هذه البرامج	0.689**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**إستراتيجية التدريب**) والدرجة الكلّية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة لأربع أسئلة دالة عند مستوى دلالة (α>=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات الأسئلة الأربعة للبعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه العبارات الأربعة لهذا البعد صالحة للتحليل، أما السؤال المتبقي (السؤال 1) قيمته الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فهو غير صالح للتحليل ويحذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي**

توضح الجداول رقم (3-8)، (3-9)، (3-10)، الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الجدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام العاطفي

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المستشفى	0.728**	0.000
2	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم السائدة في المستشفى	0.741**	0.000
3	أشعر بأنني باعتزاز وأنا أحدث الآخرين عن المستشفى	0.892**	0.000
4	أعتبر مشاكل المستشفى وكأنها مشاكلي	0.387 *	0.034
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**الالتزام العاطفي**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05=>α) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام المعياري "الأخلاقي"

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أرى أنه من الخطأ مغادرة المستشفى حاليا ولو كان الأمر مفيدا لي	0.736**	0.000
2	أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المستشفى للبقاء والعمل بها	0.798**	0.000
3	أعتبر نفسي مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في حياتي	0.609**	0.000
4	أرى من واجبي البقاء في هذا المستشفى وفاءا لزملائي	0.798**	0.000
5	أشعر بالذنب إن غادرت المستشفى في هذه الظروف	0.629**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**الالتزام المعياري "الأخلاقي"**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05=>α) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الالتزام الاستمراري

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر من رغبة	0.575**	0.001
2	أشعر بعدم توافر فرص العمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك عملي	0.766**	0.000
3	الفوائد التي أحصل عليها في هذا المستشفى هي سبب بقائي	0.381*	0.038
4	تركي للعمل في هذا المستشفى غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	0.683**	0.000
5	أرغب في استمرار العلاقات التي تكونت بيني و بين زملائي في العمل	0.744**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3–10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**الالتزام الاستمراري**) والدرجة الكلية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05)، وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3–11) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3–11):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	البعد الأول	إستراتيجية تحليل الوظائف	0.856**	0.000
	البعد الثاني	إستراتيجية الاختيار	0.840**	0.000
	البعد الثالث	إستراتيجية التدريب	0.798**	0.000
الالتزام التنظيمي	البعد الأول	الالتزام العاطفي	0.462*	0.010
	البعد الثاني	الالتزام المعياري "الأخلاقي"	0.809**	0.000
	البعد الثالث	الالتزام الاستمراري	0.380*	0.038

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3-12): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.872
المحور الثاني	0.650
الإستبانة	0.880
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 ، وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

تتضمن الإستبانة جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية في العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

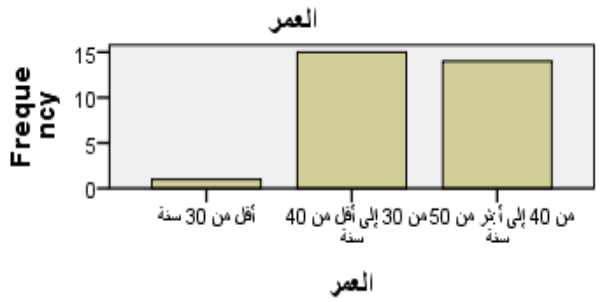
يتبين من الجدول رقم (3-13) أنّ عدد أفراد الدراسة من الذكور تمثل **20** فرد بنسبة (**66.7%**)، بينما بلغ عدد الإناث **10** أفراد بنسبة تمثيل (**33.3%**)،مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	3.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	50.0
من 40 إلى أكثر من 50 سنة	14	46.7
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-14) أنّ الفئة العمرية الغالبة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**50%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أكبر من 50 سنة**) بنسبة (**46.7%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة (**3.3%**)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا، وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر بني سليمان.

ثالثاً– توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	50.0
جامعي	12	40.0
دراسات عليا	3	10.0
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (3-15) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (**50%**) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة (**40%**) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (**10%**). وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر بني سليمان تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الثانوية والجامعية.

رابعا– توزيع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل: يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3–16): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	40.0
من 5 إلى أقل من 10 سنة	5	16.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	6.7
من 15 سنة فأكثر	11	36.7
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (3-16)، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية (**أقل من 5 سنوات**) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (**40%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**من 15 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**36.7%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**من 5 إلى أقل من 10 سنوات**) بنسبة (**16.7%**)، والذين يملكون أقدمية (**من 10 إلى أقل من 15 سنة**) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**6.7%**).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية: متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية(α=0.05) وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية(α=0.05) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد .

أولا- الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بالمدية تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-17): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: إستراتيجية تحليل الوظائف	2.806	4.491	%56.12	2.691	0.000	3
البعد الثاني: إستراتيجية الاختيار	3.257	2.810	%65.14	4.889	0.000	2
البعد الثالث: إستراتيجية التدريب	3.382	3.082	%67.64	4.679	0.000	1
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.382**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.082**) والوزن النسبي يساوي (**% 67.64**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.679**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية) تعمل على تطوير وتحسين قدرات العاملين على أداء الأعمال المسندة إليهم وجعلها تتواكب مع التغيرات الحاصلة في المجال الصحي وخدمة المريض.

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.257**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.810**) والوزن النسبي يساوي (**65.14%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.889**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية) تنظر لعملية الاختيار على أنها العملية التي من خلالها تستطيع اختيار الأفراد الذين يملكون مهارات والرغبة في العمل بالمجال الصحي بغية تحقيق أهدافها تجاه المجتمع الذي تخدمه.

* جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**2.806**)، وانحراف معياري بمقدار (**4.491**) والوزن النسبي يساوي (**56.12%**) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد **60%** ، وقيمة t المحسوبة تساوي (**2.691**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه.

ثانيا– الفرضية الثانية: درجة الموافقة على مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بالمدية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار (**one sample t–test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3–18): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة Sig	الترتيب
البعد الأول: الالتزام العاطفي	2.942	2.515	%58.84	4.774	0.000	3
البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي	3.140	3.771	%62.80	3.689	0.000	2
البعد الثالث: الالتزام الاستمراري	3.786	2.504	%75.72	6.969	0.000	1
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.786**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.504**) والوزن النسبي يساوي (**75.72%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**6.969**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية) أن أفراد عينة الدراسة يرغبون بالبقاء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية كضرورة ملحة لعدم توافر فرص العمل في المؤسسات الخدماتية الأخرى غير التابعة للقطاع الصحي.

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.140**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.771**) والوزن النسبي يساوي (**62.80%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.689**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية) أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالواجب تجاه مؤسستهم، وهذا الواجب ينبع من القيم والمبادئ الشخصية للفرد التي يحملها قبل أو بعد انضمامه للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

*جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**2.942**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.515**) والوزن النسبي يساوي(58,84) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.774**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الارتباط(**Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

أولا- اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05=>α بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

سيتم اختبار العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (3–19): معامل الارتباط (Spearman) بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.719^{**}	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية α<=0.05، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدّر بـ (**71.9%**) بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية، أما ما نسبته (**28.1%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا– اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية α<=0.05

سيتم اختبار أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (رقم 3–20) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3–20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الالتزام التنظيمي	0.489	0.471	26.775	الانحدار	1	0.000	0.459	5.174	0.000
				البواقي	28				
				المجموع	29				
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (3- 20) تأثير استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان المدية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان المدية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.489**) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (**0.471**) أي أن ما قيمته (**0.471**) من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان المدية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (**26.775**) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (**5.174**) التي بينت معنوية درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ، وهو ما يوضحه الجدول (3-20)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية α<=0.05** .

ثالثا– اختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) **حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية الإحصائية** α<=0.05**.**

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

***الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

***الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تعزى لنتغير العمر.

***الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي.

***الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تعزى للأقدمية.

أولا– أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–21): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	20	40.40	8.666	0.039	-0.204	0.844
	أنثى	10	41.00	6.992			
المحور الثاني	ذكر	20	46.20	4.916	1.028	-0.267	0.319
	أنثى	10	46.80	6.197			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3–21)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والثاني (الالتزام التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا– أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–22): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	350.652	2	175.326	3.117	0.061
	داخل المجموعات	1518.540	27	56.243		
	المجموع	1869.200	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	133.510	2	66.755	2.675	0.087
	داخل المجموعات	673.690	27	24.951		
	المجموع	807.200	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3–22)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (استراتيجيات الموارد البشرية) والثاني (الالتزام التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ثالثا– أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	448.800	2	224.400	4.266	0.025
	داخل المجموعات	1420.400	27	52.607		
	المجموع	1869.200	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	43.217	2	21.608	0.764	0.476
	داخل المجموعات	763.983	27	28.296		
	المجموع	807.200	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-23)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) للمحوري الأول (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) أما القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

رابعا- أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	199.447	3	66.482	1.035	0.393
	داخل المجموعات	1669.753	26	64.221		
	المجموع	1869.200	29	-		
المحور	بين المجموعات	204.700	3	68.233	2.945	

الثاني	داخل المجموعات	602.500	26	23.173		0.052
	المجموع	807.200	29	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-24)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والثاني (الالتزام التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان المدية، ومدى الاعتماد على هذه الاستراتيجيات في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان بالمدية تعتمد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتنمية مواردها البشرية.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان بالمدية تتوافر لديها أبعاد لتحقيق الالتزام التنظيمي.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، إضافة إلى وجود أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد R^2 **(0.471)** . أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.


الخاتمة

في سياق اهتمامنا بموضوع الالتزام التنظيمي، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي مما يعطي للمنطمة القدرة على البقاء والرقي والتنافس في بيئة لا يبقى فيها إلا القوي.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا حول سبل تفعيل الالتزام التنظيمي، حيث تم طرح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

*نصت الفرضية الأولى، على أن "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهذا بصورة فردية وكلية**"، وتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تعتمد على إستراتيجية الاختيار، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تعتمد على إستراتيجية التدريب، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ عدم موافقة عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تعتمد على إستراتيجية تحليل الوظائف، وهذا بصورة فردية وكلية.

* "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تتوافر على الالتزام التنظيمي بأبعاده وهذا بصورة فردية وكلية**"،كانت الفرضية الثانية والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تتوافر على الالتزام الأخلاقي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تتوافر على الالتزام الاستمراري، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ عدم موافقة عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان المدية تتوافر على الالتزام العاطفي، وهذا بصورة فردية وكلية.

* تمحورت الفرضية الثالثة حول ما إذا كانت "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 71,9%.

* أما فيما يخصّ الفرضية الرابعة، والتّي تنصّت على أنّه "**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري) لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي بمقدار: 47,1%.

* الفرضية الخامسة: والتي تنص " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)**". وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- المورد البشري هو أهم مورد في المنظمة، فبدونه لا فائدة من باقي الموارد الأخرى فهو المحرك الرئيسي لهم.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية.
- تعتبر إستراتيجية تحليل الوظائف الإستراتيجية الأولى التي ترتكز عليها جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي العملية التي تزود المنظمات بالمعلومات الأساسية لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها، ولذلك فإنه من الصعب أن يتجاهل المديرين أهمية عملية تحليل الوظائف وتأثيرها على نجاح المنظمات.

- تعبر إستراتيجية الاختيار عن انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، اعتمادا على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
- إستراتيجية التدريب هي التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة منهم.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن تمسك الفرد بأهداف وقيم منظمته وتبنيها والدفاع عنها، وشعوره بأنه جزء منها ونجاحها هو نجاحه وفشلها هو فشله.
- يُعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- من الآثار الإيجابية المترتبة عن الالتزام التنظيمي الشعور بالأمان والراحة داخل المنظمة، وبالتالي زيادة المكافآت التنظيمية. كما أنه يساهم في زيادة التماسك بين أعضائها، كما أنه يساهم في زيادة الجهد المبذول الذي يؤدي إلي زيادة الإنتاج.
- من الآثار السلبية للالتزام التنظيمي زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط عليه، كما أنه يساهم في انخفاض القدرة على الابتكار وربما حتى ارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل.
- يقوم الالتزام التنظيمي على ثلاث أبعاد رئيسية وهي الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري.
- بناءا على كل ما سبق، يمكن القول أن المنظمة التي تريد أن تحضى بالتزام تنظيمي قوي ومتين لعمالها ما عليها إلا تبني مجموعة من الإستراتيجيات وهي إستراتيجية تحليل الوظائف، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب، فتحديد الأنشطة المكونة للوظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة ثم اختيار الشخص المناسب وتدريبه بالشكل الصحيح أكيد سيولد درجة عالية من الالتزام وبالتالي سيدافع عن منظمته بكل ما أتيحت له من قوة.

التوصيات:

- وضع المنظمة اهتمامها الأول والأخير بالمورد البشري فهو الأساس للنهوض بأي منظمة.
- تنمية مستوى مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشتها من أجل تحفيزهم والإحساس بالمسؤولية.
- تشجيع روح المبادرة من أجل إبداء آرائهم ومقترحاتهم والتعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع التي تخص العمل.
- التحفيزات المادية والمعنوية من أجل زيادة التزامهم نحو العمل والمنظمة ككل.
- إتاحة فرص العمل أكبر من أجل الإبداع والابتكار والقضاء على الممل والروتين.

- ضرورة الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل الإتقان في العمل وسرعة الانجاز.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- أثر الالتزام التنظيمي على إدارة الأزمات.
- واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة–

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
2. جعفر خانو الزيباري، **وظائف إدارة الموارد البشرية– إطار نظري وحالات عملية–**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. جواد شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
4. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
5. حسين وليد حسين عباس، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية –المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية–**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية– مدخل إستراتيجي**– دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
7. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. رضا صاحب أبو مُحَّد، مؤيد الفصل، **الاقتصاد الإداري**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
9. سعاد نائق برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، لبنان، 2004.
10. سهيلة مُحَّد عباس،**إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي–**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2002.
11. عادل مُحَّد زايد، **إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية**– ، بدون دار نشر، 2003.
12. عبد الباقي صلاح، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار العربي للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر 2008.
14. عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. عصام الدين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق**، المركز الجامعي بالمدية، المكتبة المركزية، ملحقة، 2002.
16. العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
17. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2000.

19. مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

20. مُحَمَّد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، مؤسسة حواس الدولية، مصر، 2005.

21. مُحَمَّد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2005.

22. مُحَمَّد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**، دار المناهج، الأردن، 2003.

23. المدهون موسى توفيق، الجزاروي إبراهيم علي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1996.

24. مؤيد السعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي تكاملي**، إثراء للنشر، الأردن،2009.

25. نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر بباتنة، الجزائر، بدون ذكر السنة.

26. وداد بورصاص، **دروس في أسس إدارة الموارد البشرية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2016-2017.

27. يوسف بن مُحَمَّد القبلاني، **أسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1992.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

28. ابتسام يوسف مُحَمَّد مرزوق، **إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

29. أحمد بن عوض أحمد الشهري، **الالتزام التنظيمي لعضو التدريس السعودي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: واقعه، محدداته وآليات تنميته**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.

30. خالد مُحَمَّد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي – دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.

31. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

32. سيف الدين بومناد، **ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي–دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر"وحدة وهران"–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2،الجزائر، 2018.

33. صباح بنوناس ، **أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي– دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

34. صقر أكرم مُحَّد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

35. فارس ديلمي، **أثر الضغط المهني وإستراتيجيات المواجهة على الالتزام التنظيمي لدى أستاذة جامعة الجزائر 2**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس (العمل والموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2014.

36. فاطمة الزهرة بن صافية، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر "2"،الجزائر، 2014.

37. مانع صبرينة،**أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

38. مُحَّد اسماعيل داود الجماصي، **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

39. مُحَّد الأمين ماحي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس (العمل والتنظيم)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015-2016.

40. مُحَّد البخاري عمومن، **إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة2، الجزائر، 2014.

41. مُحَّد حسن محمود الغرباوي، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة– دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014.

42. مُحَّد كريم عبيد التميمي، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عمى التجديد الاستراتيجي –دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

43. مُحَّد كعوان، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2016.

44. موسى مطاطلة، **العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة 2–، الجزائر، 2015.

45. نوري الود، **بغض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد بن هادى بمدينة مسعد–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث(ل م د) في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017.

46. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2013.

47. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

48. هدى درتونى، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

ثالثا: المذكرات

49. أحمد مُحَّد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، **دور الاتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد41، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.

50. بختة بلعبدو، **أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر (وحدة مستغانم)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015.

51. جمال قوديح، دحمان بلقاسم، **واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية (الصحية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الهياكل الاستشفائية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2018-2019.

52. دهليس عبد القادر، قريشي أنيس، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاستشفائية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

53. راضية حساني، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ام البواقي–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

54. ربيعة بلقاسمي، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية بثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2015.

55. سامية عيسى، **أهمية الرقابة الإدارية في تسيير الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016.

56. فاروق حمادي، **الحوافز وأثرها على زيادة أداء العاملين في المؤسسات العمومية– دراسة حالة مجمع صيدال بالمدية–**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2016.

57. فاروق مُحَّد الشريف، **دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة – دراسة حالة بمؤسسة نفطال (وحدة GPL بأم البواقي)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

58. فاروق مُحَّد الشريف، **دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة – دراسة حالة بمؤسسة نفطال (وحدة GPL بأم البواقي)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016.

59. فريد بوسعدية، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة –دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

60. مريم سليماني، **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال–دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2017.

61. مسعودة شيرون، صافية صالحي، **أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية– حالة مؤسسة ENAB (وحدة ورقلة)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013.

62. نوال لعقاب، **الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي–دراسة حالة مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال بالمدية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2014.

63. نور الهدى سحيري، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة الصمامات بالبرواقية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017.

64. نور الهدى شوالي، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2017-2018.

رابعا: المجلات

65. بن حواد زهور، يعقوب مُحَّد، **تحليل الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، ديسمبر 2017.

66. الجريدة الرسمية ، **قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية**، العدد 15، سنة 2010.

67. الجريدة الرسمية، **مرسوم تنفيذي رقم 140/07 مؤرّخ في: 2007/05/19 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها**، العدد 33، سنة 2007.

68. جنان مهدي شهيد الدهان، **الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية– دراسة تحليلية في جامعة كربلاء–**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2018.

69. حاتم فارس الطعان، **اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة الدنانير، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2013.

70. سميرة صالحي، سمية قداش، عمارة بن عمارة، **الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة**، مجلة التنظيم والعمل المجلد6،العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2017.

71. سهام شيهاني، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، العدد 1، جامعة الطاهري مُحَّد ببشار، الجزائر، 2017.

72. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي– المفهوم، الأبعاد والنتائج–**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.

73. عبد الكريم هادي شعبان، هاشم فوزي دباس العبادي، **التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر – دراسة تطبيقية في معمل اسمنت بالكوفة–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2007.

74. عبد الله أحمد العولقي، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية**، كلية الدراسات العليا، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد 1، العدد1،كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2018.

75. كلثوم واكلي، **استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014.

76. مُحَمَّد كعوان، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2015، ص 549-550.

77. مُحَمَّد مصطفى الخشروم، **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب–**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد3، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

78. مرتضى طلحة حمدنا الله، بلال كامل عودة رشيد، **اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق–**، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 43، الجزء 1، جامعة النيلين، السودان، 2015.

خامسا: الملتقيات

79. فريد كورتل، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة – مع الإشارة لحالة البلدان العربية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ليبيا، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.

سادسا: المواقع الالكترونية

80. أهداف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، [على الرابط]:
https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-18.pdf، تاريخ الاطلاع: 02-01-2020.

81. ابن محيا، العنود بنت متعب تركي، **الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، [على الرابط]:
https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55247;jsessionid=D4769BD4133AE7492C562C3722B39D21، تاريخ الاطلاع: 24-07-2020.

82. أحمد السيد كردي، **إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية**، [على الرابط]: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034، تاريخ الاطلاع: 03-01-2020.

83. أحمد السيد كردي، **الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]: https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126276، تاريخ الاطلاع: 02-01-2020.

84. أمجد مُحَمَّد عبداه، **التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السليمانية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد4، ص 354، على الرابط: http://juhd.uhd.edu.iq/journals/images/Vol1_No4/330-362.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-03-2020.

85. عالية جواد مُحَمَّد علي، **أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات– دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية–، [على الرابط]:** https://www.researchgate.net/publication/329316589_athr_altdryb_fy_thqyq_alaltzam_altnzymy_llamlyn_fy_almnzmat_drast_asttlayt_lynt_mn_alamlyn_fy_alshrkt_alamt_llzywt_alnbatyt، تاريخ الاطلاع: 24-07-2020.

86. الفصل الرابع: المؤسسة الاستشفائية العمومية، [على الرابط]: http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/958/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9.pdf?sequence=15&isAllowed=y، تاريخ الاطلاع: 25-07-2020.

87. مُحَمَّد عبد القادر علام، **استراتيجيات الموارد البشرية**، مجلة دراسات أمنية، العدد 4، 2011، [على الرابط]: http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/06/.pdf، تاريخ الاطلاع: 03-01- 2020.

88. محمود حسين عيسى، **نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]: https://www.alukah.net/culture/0/1257/، تاريخ الاطلاع: 03-01-2010.

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **نماذج عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، [على الرابط]: https://hrdiscussion.com/hr83954.html، تاريخ الإطلاع: 03-01-2020.

89. نوفل عبد الرضا الكمري، **إستراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية– دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة-** على الرابط: http://lms.nuc.edu.iq/journals/web/articles/Stimulus.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-02-2020.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان –المدية–"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث تعتمد صحة الدراسة بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الالتزام العاطفي (الشعوري): يقصد به الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مخرجات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

الالتزام المعياري (الأخلاقي): يقصد به إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي

الالتزام الاستمراري: يترتب هذا الالتزام نتيجة المنفعة التي تقدمها المؤسسة للفرد، فما دامت المنظمة الحالية تقدم له فوائد أعلى من جهات أخرى فيستمر الارتباط بها.

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

من 50 سنة فأكثر ☐

3.المستوى العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.إستراتيجية تحليل الوظائف					
يهتم مستشفاكم بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة					
يهتم مستشفاكم بوصف كامل للوظائف ومتطلباتها					
يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحديد الاحتياجات التدريبية					
يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحديد هيكل الأجور					
يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لوضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاختيار					
2.إستراتيجية الاختيار					
تتم عملية الاختيار بمستشفاكم بعد عملية تحليل الوظائف					
يستند مستشفاكم في الاختيار الداخلي على أساس الكفاءات وإمكانات العاملين					
يلجأ مستشفاكم إلى الاختيار الخارجي كونه يوفر خبرات جديدة					
يخضع المتقدم للوظيفة لمجموعة من الاختبارات قبل تسلّم وظيفته					
تساعد سياسة الاختيار بمستشفاكم على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم					

3.إستراتيجية التدريب					
يقوم مستشفاكم بدراسة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر					
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
تتوفر في مستشفاكم الوسائل التدريبية اللازمة للقيام بعملية التدريب					
يقوم مستشفاكم بتدريب العاملين الجدد					
يقيم مستشفاكم البرامج التدريبية للتعرف على النقائص الموجودة في هذه البرامج					

ثالثاً: مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.الالتزام العاطفي					
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المستشفى					
تتوافق قيمي الشخصية مع القيم السائدة في المستشفى					
أشعر بأني عنصر فعال في فريق عمل المستشفى					
أشعر باعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن المستشفى					
أعتبر مشاكل المستشفى وكأنها مشاكلي					
2. الالتزام المعياري (الاخلاقي)					
أرى أنه من الخطأ مغادرة المستشفى حاليا ولو كان الأمر مفيدا لي					
أشعر بالتزام أخلاقي تجاه المستشفى للبقاء والعمل بها					
أعتبر نفسي مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في حياتي					
أرى من واجبي البقاء في هذا المستشفى وفاءا لزملائي					
سأشعر بالذنب إن غادرت المستشفى في هذه الظروف					
3.الالتزام الاستمراري					
يمثل بقائي في عملي الحلي ضرورة أكثر من رغبة					
أشعر بعدم توافر فرص العمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك عملي					

الفوائد التي أحصل عليها في هذا المستشفى هي سبب بقائي					
تركي للعمل في هذا المستشفى غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك					
أرغب في استمرار العلاقات التي تكونت بيني وبين زملائي في العمل					

الملحق رقم (02): نتائج تفسيير محاور الإستبيان

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يهتم مستشفاكم بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة	3.07	1.015	61.4	0.360	0.722	2
2	يهتم مستشفاكم بوصف كامل الوظائف ومتطلباتها	3.10	1.094	62	0.501	0.620	1
3	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحليل الاحتياجات التدريبية	2.83	1.117	56.6	-0.776	0.444	3
4	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لتحديد هيكل الأجور	2.43	0.971	48.6	-3.195	0.003	5
5	يتم تحليل الوظائف بمستشفاكم لوضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاختيار	2.60	1.003	52	-2.183	0.037	4
إستراتيجية تحليل الوظائف		2.80	0.898	56	2.691	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تتم عملية الاختيار بمستشفاكم بعد عملية تحليل الوظائف	2.83	1.085	56.6	-0.841	0.407	4

2	يستند مستشفاكم في الاختيار الداخلي على أساس الكفاءات وإمكانات العاملين	3.13	1.008	62.6	0.724	0.475	3
3	يلجأ مستشفاكم إلى الاختيار الخارجي كونه يوفر خبرات جديدة	3.37	0.999	67.4	2.009	0.054	2
4	تساعد سياسة الاختيار بمستشفاكم على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم	3.70	0.702	74	5.460	0.000	1
إستراتيجية الاختيار		3.257	0.703	65.14	4.889	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	3.13	0.973	62.6	0.750	**0.459**	4
2	تتوفر في مستشفاكم الوسائل التدريبية اللازمة للقيام بعملية التدريب	3.43	0.971	68.6	2.443	0.021	2
3	يقوم مستشفاكم بتدريب العاملين الجدد	3.60	0.855	72	3.844	0.001	1
4	يقيم مستشفاكم البرامج التدريبية للتعرف على النقائص الموجودة في هذه البرامج	3.37	0.999	67.4	2.009	0.054	3
إستراتيجية التدريب		3.382	0.7705	67.64	4.679	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المستشفى	2.80	0.887	56	-1.235	0.227	2
2	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم السائدة في المستشفى	2.60	0.814	52	-2.693	**0.012**	4
3	أشعر بأنني باعتزاز وأنا أحدث الآخرين عن المستشفى	2.77	0.935	55.4	-1.366	0.182	3
4	أعتبر مشاكل المستشفى وكأنها مشاكلي	3.60	0.855	72	3.844	0.001	1
الالتزام العاطفي		2.942	0.628	58.84	4.774	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	أرى أنه من الخطأ مغادرة المستشفى حاليا ولو كان الأمر مفيدا لي	3.13	1.008	62.6	0.724	0.475	3
2	أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المستشفى للبقاء والعمل بها	3.43	0.971	68.6	2.443	0.021	1
3	أعتبر نفسي مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في حياتي	2.80	1.031	56	-1.063	0.297	5
4	أرى من واجبي البقاء في هذا المستشفى وفاءا لزملائي	3.23	1.073	64.?6	1.191	0.243	2

5	أشعر بالذنب إن غادرت المستشفى في هذه الظروف	3.10	1.185	62	0.462	0.647	4
الالتزام المعياري "الأخلاقي"		3.14	0.754	62.8	3.689	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر من رغبة	3.90	0.759	78	6.496	0.000	1
2	أشعر بعدم توافر فرص العمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك عملي	3.67	0.844	73.4	4.325	0.000	5
3	الفوائد التي أحصل عليها في هذا المستشفى هي سبب بقائي	3.87	0.507	77.4	9.355	0.000	2
4	تركي للعمل في هذا المستشفى غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	3.70	0.702	74	5.460	0.000	4
5	أرغب في استمرار العلاقات التي تكونت بيني و بين زملائي في العمل	3.80	0.610	76	7.180	0.000	3
الالتزام الاستمراري		3.786	0.5008	75.72	7.1698	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الملحق رقم (03): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبانة	,134	30	,176	,950	30	,170

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			تحليل استراتيجية الوظائف	استراتيجية الاختيار	استراتيجية التدريب	استراتيجيات الموارد إدارة البشرية
Spearman's rho	الوظائف تحليل استراتيجية	Correlation Coefficient	1,000	,724**	-,003	,856**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,988	,000
		N	30	30	30	30
	الاختيار استراتيجية	Correlation Coefficient	,724**	1,000	,096	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,612	,000
		N	30	30	30	30
	التدريب استراتيجية	Correlation Coefficient	-,003	,096	1,000	,311
		Sig. (2-tailed)	,988	,612	.	,095
		N	30	30	30	30
	البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	Correlation Coefficient	,856**	,840**	,311	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,095	.
		N	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			الالتزام العاطفي	الأخلاقفي الالتزام	الالتزام الاستمراري	التنظيمي الالتزام
Spearman's rho	العاطفي الالتزام	Correlation Coefficient	1,000	,233	-,164	,462*
		Sig. (2-tailed)	.	,216	,387	,010
		N	30	30	30	30
	الأخلاقفي الالتزام	Correlation Coefficient	,233	1,000	,054	,809**
		Sig. (2-tailed)	,216	.	,776	,000
		N	30	30	30	30
	الاستمراري الالتزام	Correlation Coefficient	-,164	,054	1,000	,380*
		Sig. (2-tailed)	,387	,776	.	,038
		N	30	30	30	30
	التنظيمي الالتزام	Correlation Coefficient	,462*	,809**	,380*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	,038	.
		N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,650	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	29

Correlations

			إدارة استراتيجيات البشرية الموارد	التنظيمي الالتزام
Spearman's rho	البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	Correlation Coefficient	1,000	,719**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	التنظيمي الالتزام	Correlation Coefficient	,719**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699[a]	,489	,471	3,839

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة استراتيجيات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	394,574	1	394,574	26,775	,000[b]
	Residual	412,626	28	14,737		
	Total	807,200	29			

a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة استراتيجيات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,746	3,672		7,555	,000
	البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	,459	,089	,699	5,174	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي الالتزام

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	ذكر	20	40,40	8,666	1,938
	أنثى	10	41,00	6,992	2,211
التنظيمي الالتزام	ذكر	20	46,20	4,916	1,099
	أنثى	10	46,80	6,197	1,960

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
استراتيجيات الموارد إدارة البشرية	Equal variances assumed	,039	,844	-,190	28	,851	-,600	3,162	-7,078	5,878
	Equal variances not assumed			-,204	21,989	,840	-,600	2,940	-6,697	5,497
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	1,028	,319	-,289	28	,775	-,600	2,076	-4,853	3,653
	Equal variances not assumed			-,267	14,859	,793	-,600	2,247	-5,393	4,193

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	Between Groups	350,652	2	175,326	3,117	,061
	Within Groups	1518,548	27	56,243		
	Total	1869,200	29			
التنظيمي الالتزام	Between Groups	133,510	2	66,755	2,675	,087
	Within Groups	673,690	27	24,951		
	Total	807,200	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	Between Groups	448,800	2	224,400	4,266	,025
	Within Groups	1420,400	27	52,607		
	Total	1869,200	29			
التنظيمي الالتزام	Between Groups	43,217	2	21,608	,764	,476
	Within Groups	763,983	27	28,296		
	Total	807,200	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد إدارة استراتيجيات	Between Groups	199,447	3	66,482	1,035	,393
	Within Groups	1669,753	26	64,221		
	Total	1869,200	29			
التنظيمي الالتزام	Between Groups	204,700	3	68,233	2,945	,052
	Within Groups	602,500	26	23,173		
	Total	807,200	29			