جامعة يحي فارس ـ المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

خداوج ربيح

الزهرة بكري

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

لجنة المناقشة:

الدكتور محمد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور شوقي قبطان	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة حبيبة العيداني	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية:2021/2020

جامعة يحي فارس ـ المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

خداوج ربيح

الزهرة بكري

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

لجنة المناقشة:

الدكتور محمد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور شوقي قبطان	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة حبيبة العيداني	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية:2021/2020

الشكر والعرفان:

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم ...

أما بعد:

قال تعالى في كتابه الكريم:(ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)

وقال صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل له الله القبول، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور (**شوقي قبطان**) لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى الجهد الذي بذله، فقد ساهم بملاحظات قيمة كان لها أثر كبير في انجاز هذا البحث، وكذلك إلى جميع أفراد هيئة التدريس والإدارة عظيم الشكر والامتنان.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري بمؤسسة سونلغاز فرع المدية

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء:

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان ... إلى من كان دعائها سر نجاحي ... إلى جنتي ...

أمي العزيزة فاطمة الزهراء.

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ... إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه... عينا سهرت ويدا تعبت ...

أبي الحبيب حميد.

إلى النفس البريئة ... إلى ياسمين حياتي ...إلى كتفي حين أنهار وسندي حين أتعب ...

أخي العزيز سيدعلي.

إلى مرآتي...إلى روحي...إلى خارطتي في الحياة...

أختي حنيفة.

إلى الذين ماتوا ومات بعدهم جزء من الحياة ...

إخوتي لبنى، رزيقة، محمد، عبد الحق وأسامة.

إلى القلب الطاهر ... إلى مؤنستي ... إلى المطر الهاطل على صحراء قلبي ...

جدتي الغالية مريم.

إلى جداي بوزيد والزروق.

إلى أبناء أختي بهجة البيت وفرحتها: إيناس، عبد الغني، نصر الدين ومحمد.

إلى خالاتي وأخوالي: جميلة، فوزية، دليلة، زينب، حسين، مصطفى، بن عيسى وضيف الله.

إلى أعمامي وعماتي: فضيلة، عتيقة، سليمة، مسعودة، عبد الحكيم، فاروق ومحمد.

إلى كل من عائلتي مزعاد وربيح.

إلى أصدقائي وأقاربي وزملائي ... إلى من يطلب العلم ...إلى كل من علمني حرفا ...

إلى الذين يسعهم قلبي ولا يسعهم قلمي...

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

خداوج ربيح

إهداء

إلى روح والديا الطاهرة.

إلى من تشاركنا حنان الأسرة، إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحه...

أخواتي: حدة، عائشة، نسيمة وشريفة.

إلى بهجة سروري في الحياة، إلى شعلة الذكاء والنور، إلى أصحاب الوجوه النيرة والنوايا الصادقة...

إخوتي: لخضر، إبراهيم ورشيد حفظهم الله.

إلى أصحاب الوجوه البريئة والقلوب الطيبة، إلى أعز الناس إلى قلبي وأجمل ما في الوجود...

أبناء أخواتي: محمد ياسين، أيوب، فريال، بلقاسم، أيمن، عماد الدين، إلياس عبد الباسط ونوح.

وأولاد إخوتي: محمد، فاطمة، خليل، أمحمد نزيه، وسيم حفظهم الله.

إلى كل الأهل والأقارب خاصة عائلة: بكري، قفايفي، بوراس وبن عيشة.

إلى رفقاء دربي في الحياة الذين تقاسمت معهم الحياة بمرها وحلوها، إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء...

إلى صديقاتي: خداوج، نجاة، صارة، لويزة، سارة.

الزهرة بكري

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وواقع ذلك في مؤسسة سونلغاز فرع المدية، تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز فرع المدية، ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 50 فردا بصفة عشوائية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات تم توزيعها واسترجاعها كاملة وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج spss، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات، وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري.

Abstract:

This research aims to determine the extent of the impact of the strategic management of human resources on organizational commitment and the reality of this in the Sonelgaz Corporation, Medea branch. This effect was addressed through a systematic arrangement according to a descriptive analytical approach, where the strategic management of human resources was measured as an independent variable and organizational commitment as a dependent variable. The study population is represented by the employees of the Sonelgaz Corporation, the Medea branch, and a sample of administrators, consisting of 50 individuals, was randomly selected, and the questionnaire was relied on as a study tool used to collect data that was distributed and retrieved in full, and it is valid for analysis through the spss program, and the research included a group of hypotheses, and we reached a number of results, the most important of which are:

There is no statistically significant relationship between the strategic management of human resources and and organizational commitment in the institution under study.

Key words: Strstegic management of human resourcec, organizational commitment, emotional commitment, continuing commitment.

Abstrait:

Cette recherche vise à déterminer l'étendue de l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la réalité de celui-ci dans la société Sonelgaz, branche Medea.Cet effet a été abordé à travers un agencement systématique selon une approche analytique descriptive, où les la gestion stratégique des ressources humaines a été mesurée comme une variable indépendante et l'engagement organisationnel comme une variable dépendante.

La population étudiée est représentée par les salariés de la société Sonelgaz, de l'agence Medea, et un échantillon d'administrateurs, composé de 50 personnes, a été tiré au sort, et le questionnaire a été utilisé comme outil d'étude utilisé pour collecter des données qui ont été diffusées et récupéré dans son intégralité, et il est valable pour l'analyse via le programme spss, et la recherche comprenait un groupe d'hypothèses, et nous avons atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

Il n'y pas de relation statistiquement significative entre la gestion stratégique des ressources humaines et l'engagement organisationnel dans l'institution à l'étude.

Les mots clés: Gestion stratégique des ressources humaines, l'engagement organisationnel, engagement émotionnel, engagement continu.

الفهارس

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص عربي/ إنجليزي/ فرنسي	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	IV
مقدمة	أ_ح
الفصل الأول: إطار نظري مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	03
المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	10
المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	15
المبحث الثاني: نماذج وأسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	19
المطلب الأول: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	19
المطلب الثاني: أسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	28
خلاصة	31
الفصل الثاني: إطار نظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي	
تمهيد	33
المبحث الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	34
المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته	34
المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المصطلحات	39
المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي	41
المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي	43

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي	43
المطلب الثاني: أنواع ونماذج الالتزام التنظيمي	44
المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي	49
المبحث الثالث: تأثيرات وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي	50
المطلب الأول: تأثير وتأثر الالتزام التنظيمي	50
المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي	54
المطلب الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتكوين الالتزام التنظيمي	55
خلاصة	57
الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية	
تمهيد	59
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز فرع المدية)	60
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	60
المطلب الثاني: موقع مؤسسة سونلغاز بالمدية	62
المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز بالمدية	63
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	65
المطلب الأول: منهجية الدراسة	65
المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان	67
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	70
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	78
المطلب الأول: اختبار العلاقة	78
المطلب الثاني: اختبار الفروق	82
خلاصة	88
الخاتمة	89
قائمة المصادر والمراجع	92
قائمة الملاحق	102

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الإدارة الاستراتيجية ومسؤولية التطوير	06
02	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	12
03	بعض أنواع استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية	14
04	الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها	18
05	سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي	66
06	توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين	67
07	قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	67
08	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية –معامل سبيرمان–	68
09	الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي –معامل سبيرمان–	69
10	الاتساق البنائي لعبارات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي (الاستبانة ككل) –معامل سبيرمان–	69
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	73
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	74
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	75
16	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرفقة له	76
17	بيانات متعلقة بمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	76
18	بيانات متعلقة بمحور الالتزام التنظيمي	77
19	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام التنظيمي	79
20	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام العاطفي	80
21	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام الاستمراري	81
22	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى	83

	اختلاف متغير الجنس	
23	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	84
24	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	85
25	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الأقدمية	86
26	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير طبيعة العقد	87

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	20
02	نموذج جست gust في إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	22
03	نموذج جامعة وروتش	24
04	نموذج جامعة هارفارد	26
05	نموذج التطابق الاستراتيجي	27
06	مراحل الالتزام التنظيمي	44
07	أنواع الالتزام التنظيمي	45
08	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيعات سونلغاز	62
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	73
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	74
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	75

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	102
02	مخرجات برنامج spss	104

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى المحافظة على مكانتها والتفوق على منافسيها وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال التفوق في جميع الأقسام والإدارات وبناء مركز استراتيجي يحقق لها البقاء بالرغم من تواجدها وسط بيئة شديدة التغير، هذه الأخيرة ألزمت على المنظمة وللتكيف معها امتلاك استراتيجية بما في ذلك من رؤية، رسالة وأهداف تستطيع من خلالها معرفة ما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد.

وانصب اهتمام المنظمات وبشكل مكثف حول المورد البشري الذي أصبح يعتبر موردا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المنظمة، فالمورد البشري وفي محيط يواجه تطورات هائلة وتُسيره ديناميكية متسارعة ويُوجهه شعار البقاء للأقوى أصبح بذلك رأسمال حقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وبهذا أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية بذاتها وليست فقط أداة لتحقيقها، والتي لا يمكن للمنظمات على اختلافها امتلاكها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها لاستراتيجيات تنموية بما يتماشى ويحقق أهدافها على المدى البعيد، وبهذا ظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ولضمان استدامة المورد البشري في المنظمة لا بد من تنمية ما يسمى بالالتزام التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة تنظيمية ومحرك للسلوك التنظيمي، والذي يعتبر أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين؟

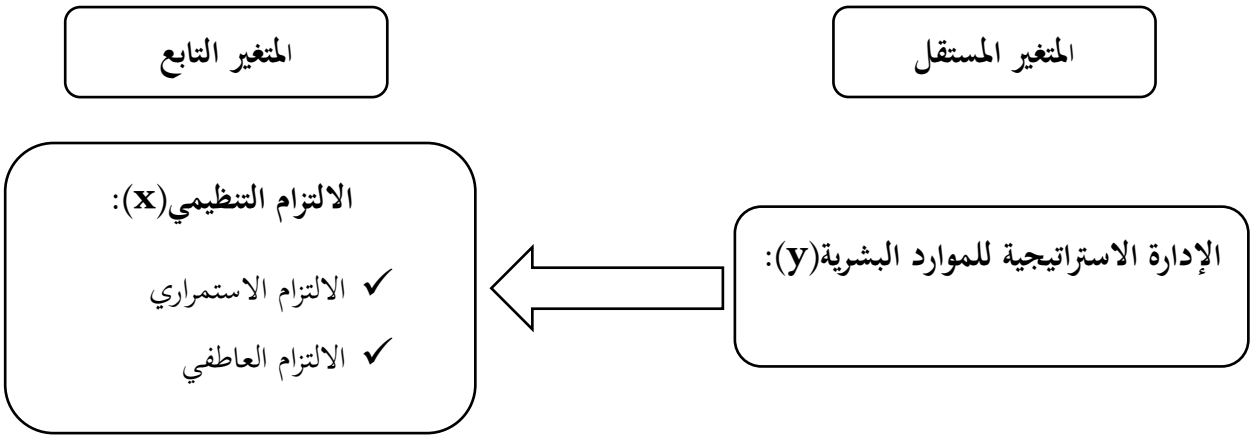
لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي الإضافات التي قدمتها الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مقارنة بما كان سائدا من قبل؟
- ✓ هل الالتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية أم سلبية؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونوع الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية؟

الفرضيات:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي للعاملين عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري للعاملين عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

نموذج الدراسة:



$$X=f(y)$$

أهداف البحث:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح على إثره للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي وواقع ذلك بمؤسسة سونلغاز فرع المدية، وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن أهداف الدراسة هي:

- ✓ تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي؛
- ✓ التعرف على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع وواقع ذلك بمؤسسة سونلغاز فرع المدية؛
- ✓ الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث:

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة من خلال:

- ✓ إبرازه العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيم؛
- ✓ يساعد على التعرف على مختلف الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المنظمات لتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية؛
- ✓ لفت نظر المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد والعمل على تعزيز التزامه تجاه منظمته لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف منظمته من جهة أخرى.

أسباب اختيار الموضوع:

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

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص؛
- ✓ كون المتغير المستقل أحد مقاييس الدكتوراه؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية؛
- ✓ الرغبة في التعرف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي؛
- ✓ الرغبة في دراسة موضوع الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المواضيع التي تساهم في استقرار الموظفين والرفع من مستويات الأداء لديه؛
- ✓ الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي؛
- ✓ السعي لتحقيق نتائج مرجوة يمكن تعميمها على باقي المنظمات.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الجانب النظري، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى المعرفة الدقيقة التفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة.

الدراسات السابقة:

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

1: سملايلي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة على إمكانية أن

يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى.

2: سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة حول أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

3: فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، تخصص تنمية الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة حول معرفة الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف مر بمراحل حسب احتياجات المؤسسة؛
- ✓ تلعب طبيعة التوظيف دور كبير في سير المؤسسة؛
- ✓ التدريب هو عملية مخطط لها تهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتغيير سلوكهم؛
- ✓ تدريب العمال ساعد في تكيفهم مع المؤسسة وزملائهم في العمل.

4: كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة حول المدى الذي يساهم فيه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات معينة لتنفيذها؛
- ✓ تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.

5: سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، حيث انحصرت مشكلة الدراسة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والعوامل المؤثرة فيه، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 83.45%.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه الجامعات، الرغبة بالاستمرار بالعمل في تلك الجامعات ودرجة الايمان بتلك الجامعات؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

6: لجبلالي نجار، عبد الباسط حريز محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة على إذا ما كان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وخلصت في النهاية إلى:

- ✓ ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط البيئة؛
- ✓ الثقافة التنظيمية تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد 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 أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام التنظيمي، ومحاولة رصد ذلك واقعيا في قطاع الكهرباء والغاز من خلال اسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز فرع المدية 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 ا لمقدمة.

فيما يخص الفصل الأول كان بعنوان **إطار نظري مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** والذي قسم إلى مبحثين، حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وقد تناولنا فيه مفهوم هذه الأخيرة وخلفيتها التاريخية وخصائصها ووظائفها، أما المبحث الثاني فكان بعنوان نماذج وأسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومجالاتها، مهامها، ركائزها والتحديات التي تواجهها.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان بعنوان **إطار نظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي** والذي قسم إلى ثلاث مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان مفهوم الالتزام التنظيمي ذكرنا فيه تعريف الالتزام التنظيمي، أهميته، علاقته بمصطلحات أخرى بالإضافة إلى خصائصه، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان أسس الالتزام التنظيمي وذكرنا فيه مراحل الالتزام التنظيمي أنواعه، نماذجه وأبعاده، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تأثيرات وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي والذي تطرقنا من خلاله إلى تأثير وتأثر الالتزام التنظيمي، أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتكوين الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير فكان بعنوان **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية** والذي اشتمل بدوره على ثلاث مباحث، كان المبحث الأول بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة تناولنا فيه تعريف المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز فرع المدية) وموقعها بالإضافة إلى مهامها وأهدافها، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه منهجية الدراسة، صدق وثبات الاستبيان وتحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد كان بعنوان اختبار الفرضيات وقد مس اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة المتغيرين بالإضافة إلى الفروق الإحصائية.

وفي نهاية البحث سيتم تلخيص أهم ما جاء في البحث على شكل خاتمة.

الفصل الأول:

إطار نظري مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم المواضيع التي لاقت رواجا واهتماما كبير خاصة في ظل ما أحدثته التغيرات العالمية وروافدها من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة، لذا سعت العديد من المنظمات لتبني الإدارة الاستراتيجية ودمجها مع جميع الإدارات والأقسام في المؤسسة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس الذي تعتمد عليه أي منظمة، وظهر بذلك ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي أصبحت أمرا حتميا وليس خيارا لبقاء المؤسسة في ظل المنافسة الحادة.

وللإحاطة نوعا ما بالموضوع قسمنا فصلنا هذا إلى مبحثين موزعة بالشكل التالي:

- ✓ **المبحث الأول**: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- ✓ **المبحث الثاني**: نماذج وأسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية السبيل الأمثل الذي يحدد طرقا خاصة لمواجهة المتغيرات البيئية، هذه التغيرات أعطت أهمية قصوى للإدارة الاستراتيجية باعتبار هذه الأخيرة وسيلة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف في مختلف الأقسام، وبالتالي أصبح التوجه نحو الادارة الاستراتيجية أمر حتمي لبقاء المنظمة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

I: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعددت تعاريف الإدارة الاستراتيجية بتعدد المفكرين والباحثين، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- ✓ هي عملية تستطيع بواسطتها الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم، التنفيذ والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.[1]
- ✓ هي عملية نظامية لها مكونات ومهام مترابطة، يتم تنفيذها وفق أسس وضوابط مهنية محددة تهدف إلى جودة إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج استنادا على تحليل بيئي لمعرفة الأمور على حقيقتها وتحديد متطلباتها.[2]
- ✓ هي عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأجل وأساليب أداء الاستراتيجية.[3]
- ✓ هي إشراك المديرين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.[4]
- ✓ هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها مستقبلا، وبتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها.[5]
- ✓ هي تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.[6]
- ✓ هي سلسلة من القرارات التي تقود إلى تطوير استراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.[7]
- ✓ هي تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة تطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع.[8]

---

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص65.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 36.

[3] زاهد الديري، سعادة الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص203.

[4] طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 365.

[5] عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، مصر، 1997، ص 15.

[6] فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 25.

[7] سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 17.

[8] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 3.

✓ هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل تستهدف انجاز رسالة المنظمة نت خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها.[1]هذا وتهتم الإدارة الاستراتيجية في المقام الأول بعملية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمات.[2]

من خلال كل التعاريف السابقة وكتعريف اجرائي يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي فلسفة إدارية تقوم على تصور مستقبلي للمؤسسة والسير فيه من خلال تحديد الأهداف واختيار أفضل الاستراتيجيات لتحقيقها بما يتناسب وطبيعة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها وهذا كله يتم في اطار ما يسمى برسالة المؤسسة.

II: أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة لما تحققه من مكاسب لها، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي: [3]

✓ تمكن المؤسسة من التنبؤ بالمستقبل وبالتالي تكون البادئة في التغير والمؤثرة؛
✓ تمكن المؤسسة من التنبؤ بفرص وتحديات المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الفرص وتجنب التحديات؛
✓ تؤدي إلى تحسين الأداء بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تعتمد على الإدارة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى:[4]

✓ تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
✓ تنمية قدرة المؤسسة في تحقيق التفاعل في المدى الطويل؛
✓ يحقق الفهم والالتزام بهدف ورسالة المنظمة.

وهناك من قسم الأهمية إلى أهمية مالية وغير مالية يمكن ايجازها فيما يلي:[5]

الأهمية المالية: المنظمات التي تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية من غيرها من المنظمات وذلك لتوفر التخطيط المنظم لتغيرات المستقبلية المتوقعة واعداد الموارد التنظيمية اللازمة؛

الأهمية غير المالية: وهي عديدة نذكر منها: التعرف على الفرص والتهديدات وعناصر القوة وعناصر الضعف والتقليل من آثار الظروف غير الطبيعية.

---

[1] HIGGINS, JAMES M, ORGANIZATIONAL POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT, CHIKAGO, 1983, P 5.

[2] جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، ترجمة خالد العامري، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 7.

[3] نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص19.

[4] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 16.

[5] حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 12.

هذا وللإدارة الاستراتيجية مجموعة من الأهداف ترمي إلى تحقيقها نذكر منها:[1]

- ✓ تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق؛
- ✓ تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
- ✓ تحديد المنتج / السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة؛

III: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص والتي يمكن ايجازها فيما يلي:[2]

- ✓ الاهتمام بالأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها؛
- ✓ امتلاك تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المديين القريب والبعيد؛

بالإضافة إلى:[3]

- ✓ تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في مشكلات المستقبل والفرص؛
- ✓ يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المنظمة.

IV : أبعاد الإدارة الاستراتيجية

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على ثلاث أبعاد أساسية والمتمثلة في:[4]

1: الأهمية: وتعني أن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا؛

2: الشمولية: تعني أن قرارات الإدارة الاستراتيجية تتصف بكونها واسعة النطاق، وتقوم بأدوار واسعة الأفق؛

3: النظرة المستقبلية: أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد إلى المستقبل لسنوات طويلة.

هذا ويضاف البعد الاقتصادي من ناحية سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوى والضعف وتحديد كل من رسالة المنظمة، أهدافها، ثم تحليل

---

[1] إسماعيل محمد اليد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، مصر،2000، ص 27.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص_ص، 66_67.

[3] نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل _والمفاهيم والعمليات_، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن،2010 ص 40.

[4] هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، الحقوق محفوظة للناشر، الطبعة الأولى، 2013، مصر، ص13.

المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مواردها، وتحديد انحرافات التخطيط، والتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لها ووضع البرنامج وتصميم الخطط وتحديد ميزانيتها. [1]

V: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

إن للإدارة الاستراتيجية ثلاث مستويات تتمثل في[2]:

1: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة :تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويؤخذ بعين الاعتبار تحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. و:[3]

2: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، كما تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

3: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل...)، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية.

والجدول التالي يبين مستويات الإدارة الاستراتيجية ومسؤولية التطوير

الجدول رقم (01): مستويات الإدارة الاستراتيجية ومسؤولة التطوير

المستوى	مسؤولية تطوير الاستراتيجية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة، المدير العام وفريقه).
وحدات الأعمال	رئيس وحدات الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعديهم (مدراء الأقسام)، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.

المصدر: سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية (أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2016، ص38.

[1] محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2013، عمان، ص _ص، 24_28.

[2] سهام بن قانة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص_ص 12_13.

[3] محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص_ص، 67_69.

VI التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من التحديات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:[1]

1: تسارع التغيرات: إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد، وتظهر هذا التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... ومن أهم وظيفة الإدارة الاستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالات عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة عن طريق امتلاكها نظم معلومات استراتيجي تستطيع من خلاله التوفيق بين المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الداخلية.

2: ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع بل تعددت لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحديا في وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3: ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة العالمية في وقتنا الحاضر.

4: ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب الزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها، إما بزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

5: عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا :في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.[2]

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 41.

[2] صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، أطروحة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 23.

ثانيا: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتعدد تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين، ومن هذه التعاريف نجد:

- ✓ هي عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وهي العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.[1]
- ✓ هي إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية العامة للمنظمة لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.[2]
- ✓ هي رسم سياسة تعامل المؤسسة مستقبلا مع العنصر البشري في العمل بممارسات تتماشى مع استراتيجيتها.[3]
- ✓ هي عملية تهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف أي تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.[4]
- ✓ هي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية.[5]
- ✓ إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية.[6]
- ✓ هي الطريقة التي تحدد بها كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال الأفراد عن طريق استراتيجية للموارد البشرية مع ادماج سياسات وأعمال الموارد البشرية.[7]
- ✓ هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظم الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.[8]
- ✓ هي عملية إدارية تتطلب ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.[9]

---

[1] جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص94.

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص44.

[3] نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 41.

[4] سهام بن قانة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص 19.

[5] نزيهة بكراوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016، ص 5.

[6] سملايلي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 96.

[7] Michael armstrong, strategic human resource managemrnt, a guide to action, 4th édition, british library cataloguing,2008, p33.

[8] عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 68.

[9] زيد خالد علي، ندى إسماعيل جبوري القماج، تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وعلوم الادارة، المجلد السادس والعشرين، العدد الواحد والعشرين بعد المئة، الجامعة المستنصرة، العراق، 2020، ص 113.

- ✓ هي مجموعة أفعال الموارد البشرية المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية هي شريك في عملية التخطيط الاستراتيجي وشريك متكافئ في بناء وتحقيق استراتيجية المنظمة.[1]
- ✓ هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.[2]
- ✓ هي 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 الاستراتيجية.[3]
- ✓ هي عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة؛ فهي تمثل عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة.[4]
- ✓ هي عملية تهتم 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.[5]

من خلال التعاريف سابقة الذكر، وكتعريف اجرائي يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل يتم من خلالها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحقيق التكيف بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات البيئية.

ثالثا: أهداف وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

I: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها نذكر منها:[6]

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للتعامل معها؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- ✓ إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وربطها باستراتيجية العمل ككل؛

---

[1] حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 10.

[2] علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 17.

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

[4] مرتضى طلحة حمدنا الله، بلال كامل عودة رشيد، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد الثامن والثمانين، الجزء الثامن، العدد التاسع والعشرين، جامعة النيلين، السودان، 2015، ص 130.

[5] حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2013، ص 24.

[6] خديجة يحياوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017، ص_ص، 44_ 45.

- ✓ زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.

II: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في:[1]

- ✓ تتضمن كيفية التعامل مع الأفراد في المنظمة، 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؛
- ✓ هناك مجموعة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة ناجحة وهي :الرسالة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، رأس المال، وإدارة الموارد البشرية .وجود هذه العناصر يحتاج إلى مورد بشري؛
- ✓ تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في ايجاد الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطورت بشكل كبير، فمثلا سمي جهاز الموارد البشرية بالقوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين، ثم سمي الجهاز بإدارة الموارد البشرية إلى أن برزت القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية فظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،[2] وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي:[3]

أولا: قبل الحرب العالمية الثانية

المرحلة 1: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية: قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل، ثم أتت الثورة الصناعية لينتقل الصناع إلى المصانع، وبالتالي ظهرت الحاجة لما يسمى بإدارة الموارد البشرية؛

المرحلة 2: ظهور حركة الإدارة العلمية: إن من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :تطوير حقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم والتعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية؛

المرحلة 3: نمو المنظمات العمالية :في بداية القرن ال 20نمت المنظمات العمالية في الدول، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وساعد ظهور حركة الإدارة العلمية في ظهور النقابات العمالية؛

---

[1] حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2015، ص 58.

[2] علي سعدون علي، تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الخدمة المدنية في العراق، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد السادس والعشرين، العدد الرابع والعشرين بعد المئة، الجامعة المستنصرة، العراق، 2020، ص 323.

[3] محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص_ص، 33_36.

المرحلة 4: بداية الحرب العالمية الأولى: حيث ظهرت الحاجة لاستخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين، ومع تطور الإدارة العلمية بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدات في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى كونت إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة؛

المرحلة5: ما بين الحرب العالمية 1و2: حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أُجريت تجارب هورثون بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

ثانيا: بعد الحرب العالمية الثانية

اعتمدت هذه المرحلة على مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية، نوعية الإنتاج والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية، رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك كما أن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة، مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة. [1]

هذا والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نتاج لعدة عوامل، ومن أهم شواهد هذه العوامل :العولمة، شدة المنافسة، تنوع الإنتاج العالمي، مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون، كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة، ونتيجة لتلك التغيرات تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين، إلى وظيفة استراتيجية، لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال والذي سيؤدي إلى نجاح الاستثمار في بقية الموارد الأخرى.[2]

لقد تحول النموذج الفكري من الجوانب الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبالتالي نشوء نقاط اختلاف وتمايز بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي:[3]

1. تركز إدارة الموارد البشرية على الجوانب التشغيلية والإدارية، أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتركز على الجوانب الاستراتيجية لعمل المنظمة؛

[1] محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 3.

[2] محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 17.

[3] عبد السلام علي حسين النوري، مثنى محمد عقلة عموش، الفلسفة النظرية في دراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد الواحد والثلاثين، العراق،2020، ص 8.

2. تهتم إدارة الموارد البشرية بالمشكلات المرتبطة بالأفراد العاملين، في حين تهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالقضايا والمشكلات المرتبطة لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة؛

3. تستلزم إدارة الموارد البشرية التقليدية تحقيق الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتستلزم تحقيق الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمليات الاستراتيجية للمنظمة؛

4. تركز إدارة الموارد البشرية أفقيا على ممارسات الموارد البشرية بشكل مستقل، في حين تركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التناسق والملاءمة ما بين ممارسات الموارد البشرية؛

5. تهتم إدارة الموارد البشرية بالقضايا الجزئية لعمل المنظمة وعلى أداء الأفراد، في حين تهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالقضايا الكلية لعمل المنظمة وتركز على أداء المنظمة؛

6. تعكس إدارة الموارد البشرية كفاءة العاملين أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعكس الكفاءة المنظمة ككل.

والشكل التالي يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
*الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية (القوة العضلية)؛ *الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار؛ *التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ *الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ *تحسين بيئة العمل المادية؛ *تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكساب الفرد مهارات يدوية؛ *تنمية العمل والأداء الفردي.	*الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري؛ *المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات؛ *الاهتمام بمحتوى العمل؛ *البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ *الاهتمام بالحوافز المعنوية؛ *تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ *تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص45.

ثالثا: العلاقة بين استراتيجية المنظمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هذا ويمكن التطرق للعلاقة بين استراتيجية المنظمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أشار بعض المفكرين أن العلاقة بينهما لا تنفك عن أربع حالات وهي:[1]

- **العلاقة المستقلة**: لا توجد علاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهذا كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً بحسب وصف الباحثان، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها العاملة في الدول النامية، ويتبين منه أن استراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة.
- **العلاقة التوافقية**: يعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ استراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم استراتيجية موارد بشرية تتوافق مع استراتيجية المنظمة، وهذا يمكن الاستدلال عليه من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد أهدافها بدء من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال تحديد استراتيجية تتلاءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.
- **العلاقة التحاورية**: هذه العلاقة تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاورة والمناقشة، فما قد تحتاجه استراتيجية المنظمة ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، أو أنه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل واشتراك أكبر الاستراتيجيتين.
- **العلاقة الشمولية**: في هذه العلاقة ينظر لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة .وبعبارة أخرى، فإنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آنٍ واحد .ومن هذه العلاقة اشتق(Boxall) فكرته عام (1996) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد وقد سانده في ذلك (Kelly & Gennarol) في دراسته عندما تبنت مثل هذه الفلسفة لما حققته من تقدم واضح في المنظمة.
- **العلاقة التكاملية**: تحتل استراتيجية الموارد البشرية وفق هذه العلاقة مركزاً رئيساً، إذ تستند هذه العلاقة إلى فلسفة مفادها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد .وقد طور (Butler) عام 1988هذا النموذج من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها، (Torrington & Hall) والذي وصفاه بنموذج الاستراتيجية الطارئة وهي استراتيجية مرنة تتحرك لاقتناص الفرص الاستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من تابعية الدور.

ويعرض الجدول التالي فكرة التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

[1] سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الخامس والأربعين، 2007، ص 8.

الجدول رقم (03): بعض أنواع استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية

الاستراتيجية العامة	استراتيجيات الموارد البشرية
استراتيجيات النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار بتقديم منتجات/ خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمنظمة.	✓ استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين؛ ✓ أجور ومرتبات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات؛ ✓ التوسع في التدريب؛ ✓ خلق وظائف جديدة؛ ✓ الاهتمام بفرق العمل؛ ✓ تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.
استراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.	✓ استراتيجية ترك العمل الاختياري؛ ✓ وقف التعيينات أو تجميدها؛ ✓ إعادة تصميم الأعمال.
استراتيجية التركيز	✓ خلق وظائف محددة؛ ✓ استبعاد بعض الوظائف؛ ✓ تدريب متخصص لبعض الوظائف.
استراتيجية تحسين الجودة الشاملة	✓ تطوير ثقافة المنظمة؛ ✓ تحسيتن تدفق العمل والأنشطة؛ ✓ تحسين فرق العمل؛ ✓ جذب القوى ذات الكفاءة؛ ✓ إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمنظمة.

المصدر: عماد مساعدية، دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 18.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمتع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالعديد من المزايا والخصائص نذكر منها: [1]

- ✓ الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- ✓ ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ✓ ضرورة الأخذ في الحسبان عوامل البيئة الخارجية والداخلية.
- ✓ النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنميته.[2]

ثانيا: وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نكتفي في هذا الموضع بذكر بعض من وظائف إدارة الموارد البشرية لندرك الفرق بينها وبين مثيلتها من وظائف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فتتمثل في:

توصيف الوظائف: تحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على شاغل الوظيفة وتحديد مواصفاته.[3]

تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل. [4]

التوظيف: إعطاء المرشحين الذين يتم اختيارهم للوظائف الشاغرة، أي وضعهم في الشواغر.[5]

الأجور والحوافز: الأجر هو المقابل المادي لجهود الأفراد، أما الحوافز فهي منح مقابل عادل للأداء المتميز. [6]

---

[1] حمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 25.

[2] ليلى بوحديد، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019، ص10.

[3] زينب نوالي، عائشة بن عمارة، نظام المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس، المدية، 2018، ص 63.

[4] عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 29.

[5] حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطلعة الأولى، لبنان، 2005، ص 467.

[6] طاهر محمد الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص_ص، 27_28.

التدريب: هو نقل للمواهب والمهارات من شخص لآخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك من أجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل. [1]

تقييم الأداء: هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسيهم.[2]

أما وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتتمثل في:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها.[3]

استراتيجية توصيف الوظائف: هي عملية تحديد الطريقة التي سيتم انجاز العمل بها، والمهام المطلوبة للقيام به حاضرا ومستقبلا، أما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي تؤدى بها العمل في الوظيفة الحالية، ويحتاج التوصيف الفعال إلى الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل، وبعد توافر المعلومات التفصيلية عن الوظيفة، فان المدير يختار المدخل الأنسب للطرق البديلة وفقا للموازنة بين مزايا وعيوب كل منها لتوصيف الوظائف، وتركز على هيكل المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية.[4]

استراتيجية التوظيف: شغل كل وظيفة للفرد الذي يصلح لها، لتحقيق أهداف المؤسسة سيما الأهداف الاستراتيجية منها.[5]

استراتيجية الأجور والحوافز تقدير ما يدفع للمورد البشري مقابل قيامه بالعمل بالساعة أو اليوم أو الشهر حاليا ومستقبلا، أما الحوافز فهي مجموعة الظروف التي تتوفر في مناخ العمل وتشبع رغبات الموارد البشرية التي تسعى للحصول عليها.[6]

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص123.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، 242.

[3] كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 52.

[4] بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2015، ص 93.

[5] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص 181.

[6] عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 30.

تنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.[1]، وهي استمرارية لوظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فمن نتائج هذه الأخيرة توضيح أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل واحتياجاتهم التدريبة التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد، ومما لا شك فيه أن هذا يساعد نشاط التنمية في معرفة ما هو المطلوب مستقبلا من أعمال تدريبية، تطويرية وتعليمة، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية، التطويرية والتعليمة، المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل وإعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل، والتنمية بمفهومها الواسع محصلة لثلاث أوجه من الأنشطة وهي:[2]

- ✓ التدريب: يرتكز على امداد الانسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشاكل معينة؛
- ✓ التطوير: اكساب قدرة للشخص تساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة؛
- ✓ التعليم: اكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

وعليه من الناحية الإسقاطية على الأفراد في المؤسسة، التدريب خاص بفئة العمال، أما التعليم والتطوير فهما خاصان بكل من عمال الإدارة الوسطى والعليا.

استراتيجية تقييم الأداء: هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا.[3]

والجدول التالي يوضح الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها.

[1] نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2014، ص 36.

[2] فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، تخصص تنمية الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 77.

[3] أمينة عدول، مسعودة زارد، مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال دولية، جامعة يحيى فارس، المدية، 2017، ص 48.

الجدول رقم (04): الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها

الاستراتيجية ومكوناتها والقرارات الاستراتيجية المرتبطة بها	مؤشرات الأداء
1: الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية: تفهم ممارسات الإدارة السائدة في أسواق الموارد البشرية والتغيرات المتوقعة؛ من القضايا الهامة: نظم الحوافز، مستويات المكافآت للوظائف المختلف، التغيرات في التشريعات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الخارجية نحو جذب كبار المتخصصين 2: الاختيار والترقية والاحلال: ● إدارة تدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم؛ ● التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل التنظيم؛ 3: تقييم الأداء: تقييم أداء الأفراد داخل التنظيم؛ المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز، تصميم برامج فعالة للتنمية الإدارية، المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية، الترقية والاحلال المناسبين للأفراد؛ 4: الحوافز: تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء، الإدارة، فرص وظيفية، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان، المسؤولية، الاحترام والصداقة من جانب زملاء العمل. 5: تنمية وتطوير الإدارة: إيجاد آليات لتعزيز المهارات، فرص الترقية والمسارات التوظيفية. 6: العلاقات بين العمال والإدارة: خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين. 7: تنظيم إدارة الموارد البشرية الإدارية: ● تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، الإجراءات والنظم المطلوبة؛ ● من المهم تناول قضية المركزية واللامركزية من خلال تحديد المسؤوليات التي تقع تحت اختصاص وحدة موارد بشرية متخصصة، ودرجة المشاركة المطلوبة في كل نوعية من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.	1: رضا الموظف. 2: أداء الوظيفة 3: الدوران 4: الغياب 5: الدافعية 6: الأمان الوظيفي 7: توقعات المسار الوظيفي 8 الاجهاد النفسي 9: الظروف الصحية والأمان 10: الدخل

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص_ص، 260_ 261.

المبحث الثاني: نماذج وأسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن أبرز وأهم ما تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو تشكيلة من النماذج وجملة من الأسس التي تضم في ثناياها العديد من المواضيع الهامة كالركائز والمجالات، وبغية تسليط الضوء على هذه الجوانب المهمة أفردنا هذا المبحث للحديث عن ذلك بشيء من التبسيط.

المطلب الأول: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتعدد نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نتيجة تعدد وجهات النظر وزوايا الاهتمام والتركيز التي يهتم بها الباحثون في المجال، وتتمثل هذه النماذج في:[1]

أولا: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين، بدأت من قبل سلزنيك selznick عام 1958 ثم باربي barney وآميتamit وكابيلي cappelli وبينروزpenrose وبيورسلpurcell، ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا، وقد استمدت أفكاره من الإدارة الاستراتيجية، تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فتكوين استراتيجية أية منظمة إنما تتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وإن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد أهمها المورد البشري، لذلك يطلب النموذج من المنظمات أن تولي اهتماما كبيرا بهذا المورد، لما له من دور وتأثير إيجابي في نجاح استراتيجية المنظمة وتحقيق المنفعة التنافسية، من منطلق أن الانفاق على تعليمه وتدريبه وتنميته لإكسابه المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد، يمثل بقدرة المورد البشري على التحديث والابداع اللذان هما أساس نجاح أية منظمة، ولكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي المطلوب منه.

يشتمل النموذج على عدد من المضامين فيما يلي عرض موجز لأهمها:

أ: التحليل البيئي: يشير هذا النموذج إلى أن القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تكوين أية استراتيجية هي المسح والتحليل البيئي وما تشتمل عليه من متغيرات للبيئة الداخلية والخارجية.

ب: موارد المنظمة: منظمات الأعمال تمتلك نوعين من الموارد المنتجة والمنتقاة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالنوع الأول هو الموارد البشرية والثاني الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها على النوع الأول، ويمثل كلا النوعين من الموارد إمكانات وطاقات المنظمة التي يدعوها بعضهم بالموارد الاستراتيجية، هذا وتصنف الموارد إلى: ذات قيمة، ذات ندرة، ذات ديمومة، الطاقة، متممة وموارد ذات صعوبة الاتجار بها.

ج: تعليم وتدريب الموارد البشرية: لإكسابه المعرفة، الخبرة والمهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعد الثبات، وهذا يعني أن طبيعة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذات صفة حركية، ويمكن

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص_ص، 112_ 128.

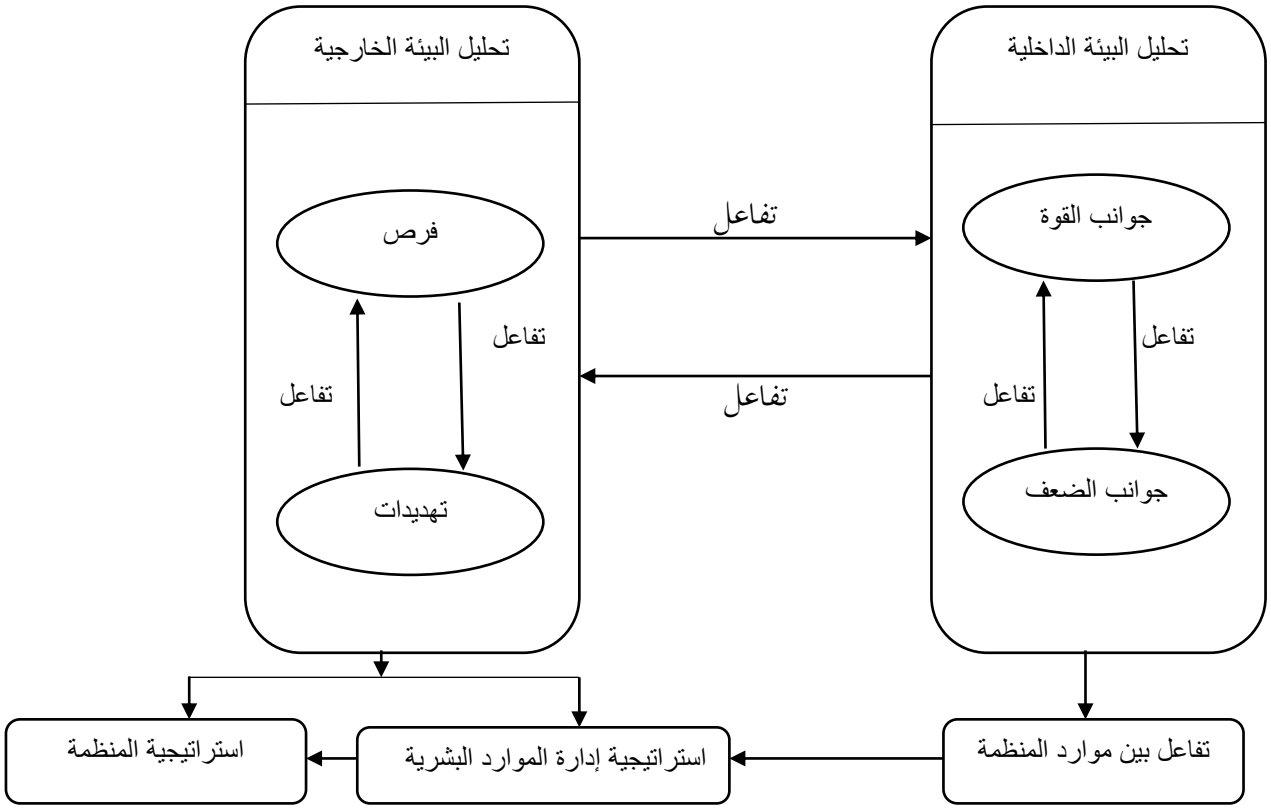
القول أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة، لاستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين واعتبار أي انفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد.

د: التقنية: يؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والنفع لها كما يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون مسألة التعلم والتدريب في المنظمة على استخدام مواردها بشمل فعال، أسرع من نظيراتها من المنظمات المنافسة لها، لتقديم كل شيء جدد للسوق، والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

هـ: التحفيز: وأكد النموذج في الأخير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر.

وفيما يلي شكل يوضح المضمون السابق:

الشكل رقم (01): نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص115.

ثانيا: نموذج ديفيد جست

وضع جيست نموذجه عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989 وفيما يلي شرح لمكوناته ومضمونه:

أ: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تهدف إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية وهي:

- ✓ تحقيق الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد للسوق ولجذب اهتمام المستهلكين؛
- ✓ تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة؛
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد النفقات وتعظيم المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ب: ممارسات إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج وتنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- ✓ استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل وانتقاء أفضلهم؛
- ✓ تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة؛
- ✓ وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء المورد البشرية ومساعدة المديرين على تطبيقه بشكل سليم؛
- ✓ توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.

ج: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح ستكون الحصيلة مكونة من:

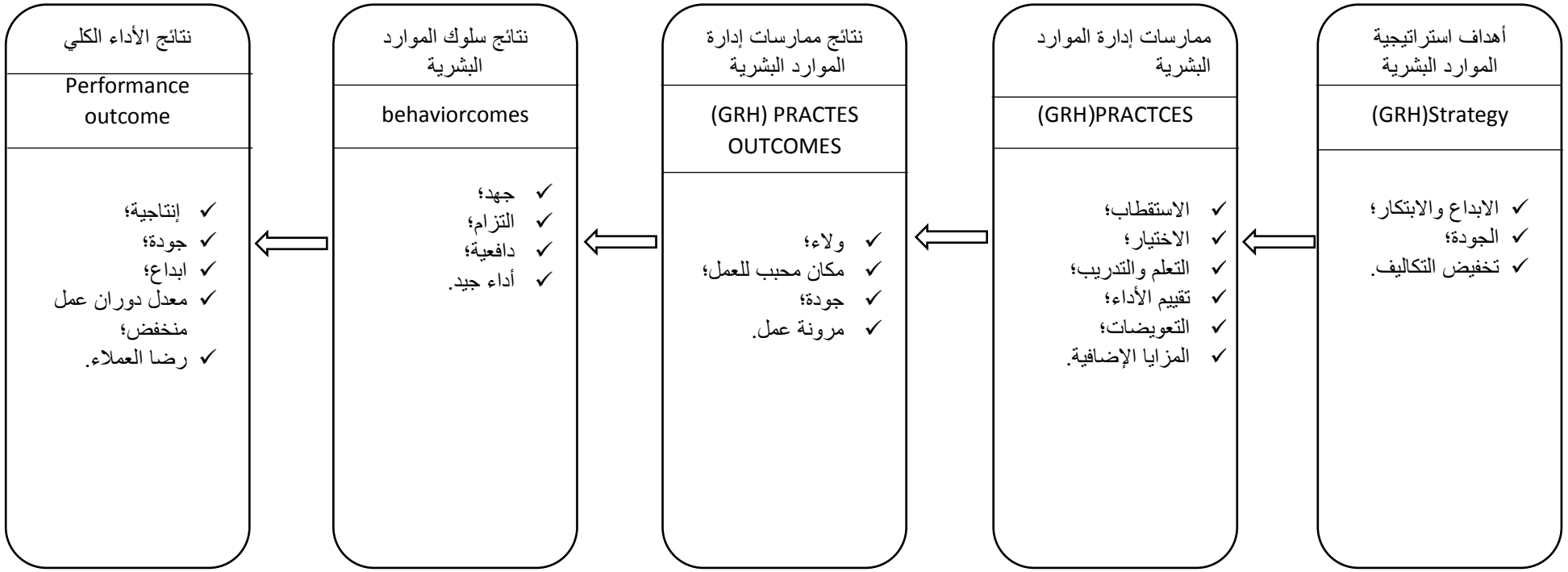
- ✓ زرع الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه منظمتهم؛
- ✓ تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل فيه من قبل الموارد البشرية؛
- ✓ توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

د: نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد بممارساتها: حيث تنعكس ايجابيا على سلوك هذا المورد وبالتالي دافعية كبيرة للعمل، تفاني في العمل، التزام في العمل وغيرة على سمعة ومصلحة المنظمة.

هـ: نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وتتمثل هذه النتائج بما يلي:

- ✓ كم كبير ونوعية ذات جودة عالية ومتطورة من المنتجات؛
- ✓ رضا وسعادة العملاء؛
- ✓ أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق وبالتالي فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.

الشكل رقم (02): نموذج جست (gust)في إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص119.

ثالثا: نموذج جامعة ووروتيش WARWICH (GRH) STRTEGY MODEL

وضع هذا النموذج كل من PITTGREW و HENDERY لبيان آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية:

أ: تبدأ عملية تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منهما ف هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة؛

ب: في المرحلة الثانية يجرى دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معها؛

ج: في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:

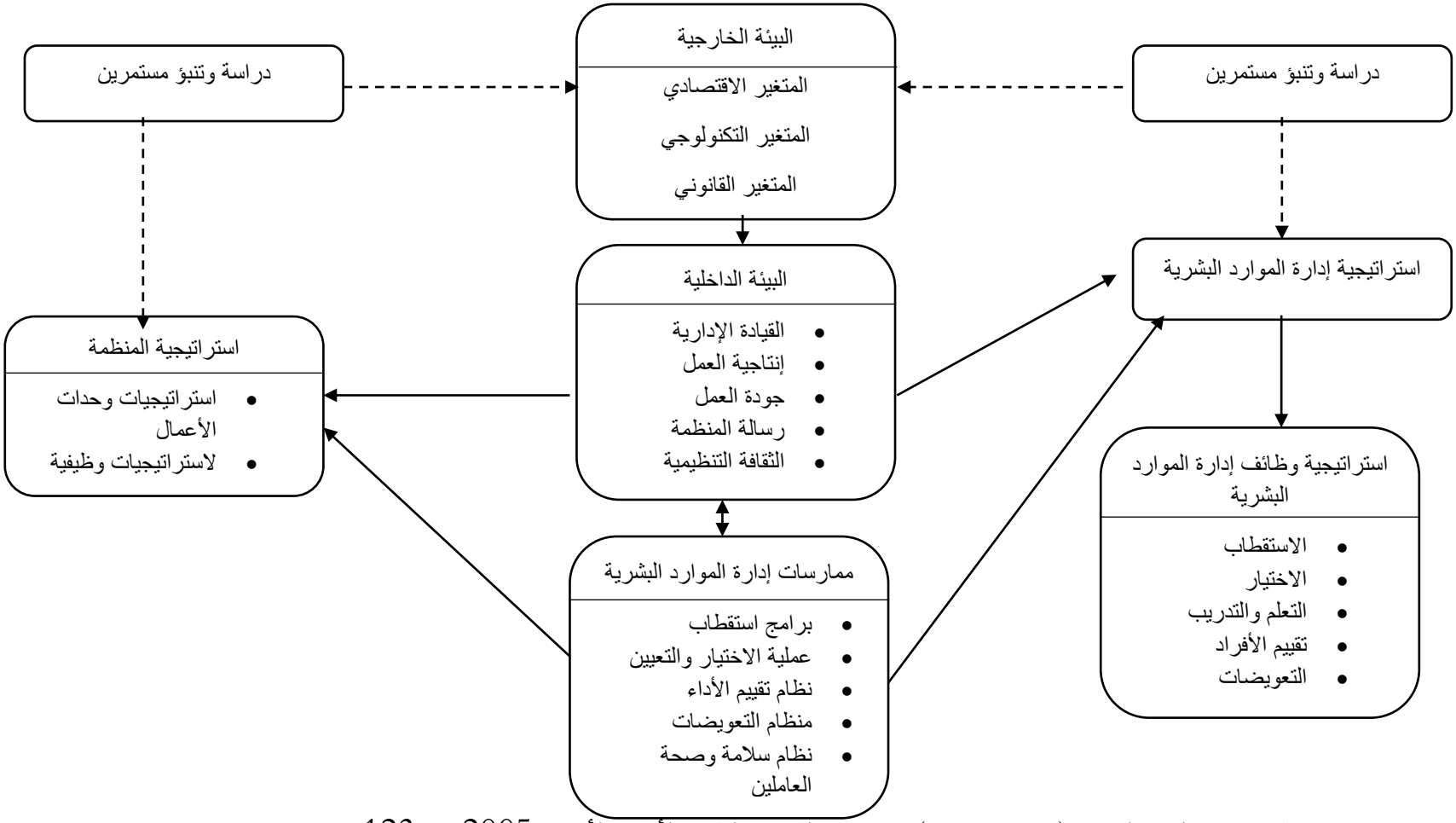
- ✓ وضع استراتيجية المنظمة الكلية، التي تشتمل على استراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها عن طريق أهداف استراتيجية المنظمة،
- ✓ وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي احدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

د: تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة؛

هـ: عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارستها سينعكس ذلك على:

- ✓ انجاز استراتيجياتها؛
- ✓ الاسهام في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجياتها؛
- ✓ تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها؛
- ✓ إنتاجية عمل عالية؛
- ✓ جودة منتجات.

الشكل رقم (03): نموذج جامعة وروتش



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص123.

رابعا: نموذج جامعة هارفارد harvard(hrm) strategy model

فيما يلي توضيح لنموذج هارفارد:

أ: الملاحظ من الشكل الموالي أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان على أساس اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفي أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلحsituational factors ؛

ب: تتمثل نتائج انجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب هي:

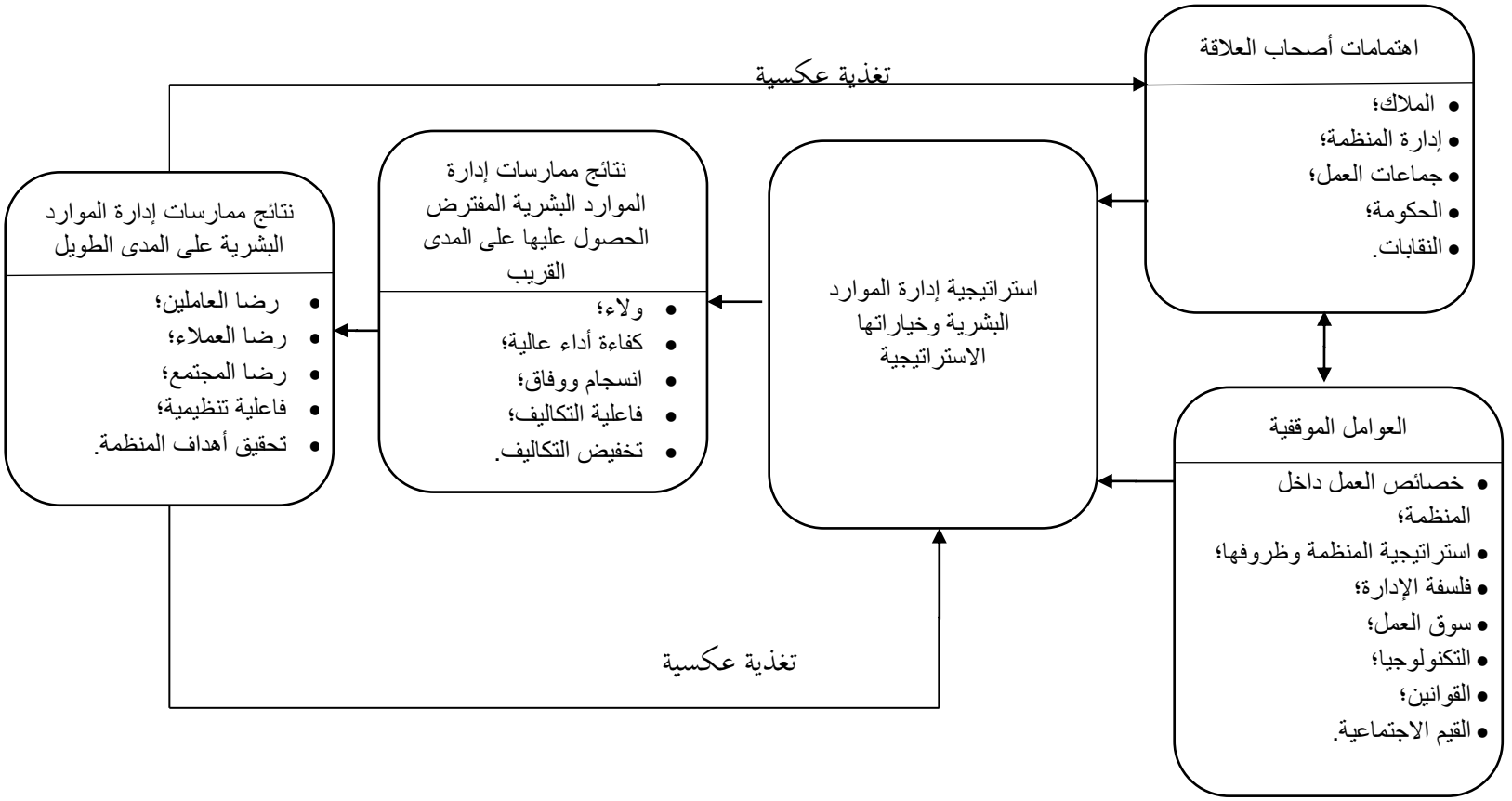
- ولاء عالي من الموارد البشرية؛
- انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛
- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

ج: إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم رضا المحيط المجتمعي؛
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

د: يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة stakholder interestsوالمواقف والظروف المحيطة.

الشكل رقم (04): نموذج جامعة هارفارد



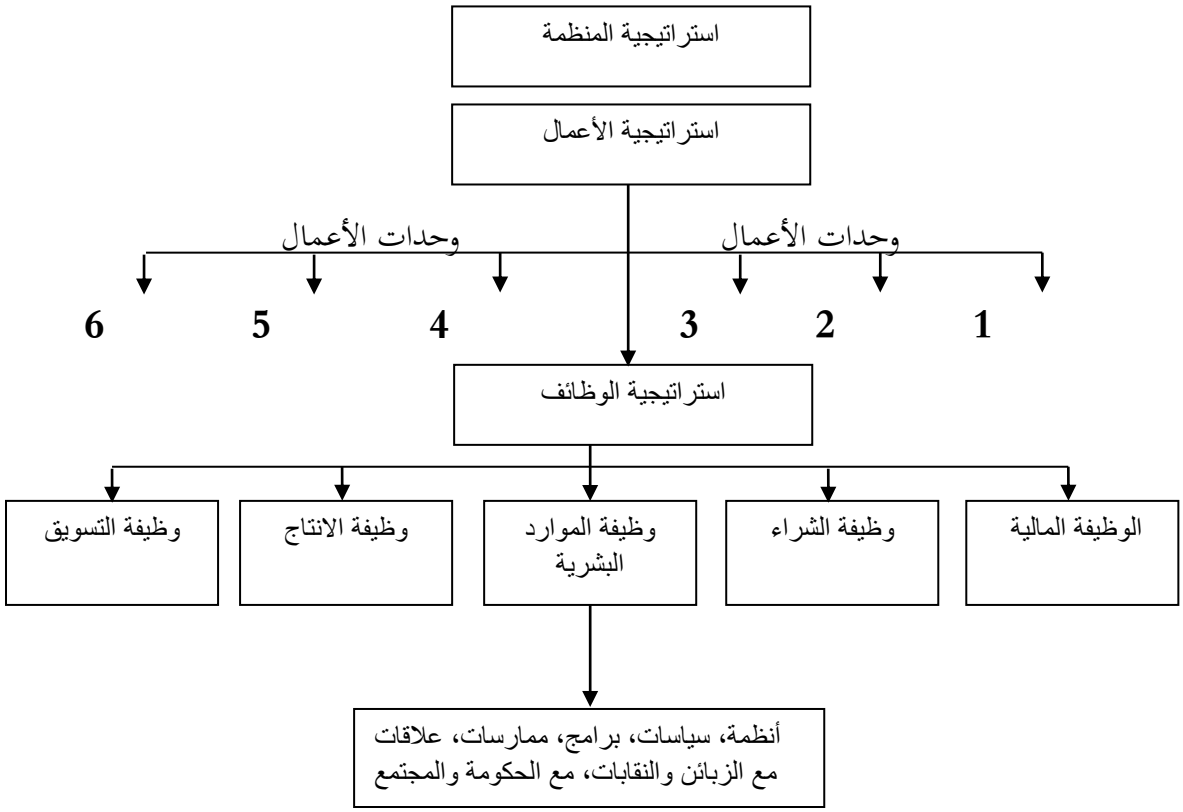
المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص125.

خامسا: نموذج التطابق الاستراتيجي the matching strategic (hrm)model

تشير كلمة التطابق إلى معنى التوافق والتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، حيث تعتبر الأولى وفق هذا النموذج جزءا لا يتجزأ من الثانية. وفيما يلي شكل يوضح هذا النموذج:

يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها تحقيق التوافق والانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل وتتلاءم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، يطلب نموذج التطابق أن أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة ، يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في استراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، بشكل يتطابق ويتوافق مع التعديل الأول، وهذا ينتج عنه معلومة هامة هي: إن مسألة استقرار استراتيجية ادارة الموارد البشرية متوقف ومرهون على استقرار استراتيجية المنظمة.

الشكل (05): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص127.

المطلب الثاني: أسس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا: ركائز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وللإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جملة من الركائز التي تقوم عليها والمتمثلة في: [1]

1: الاعتراف بتأثير البيئة الخارجية: هذا والبيئة الخارجية هي مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي والعالمي، ولا بد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان، لأن نجاح المنظمة يعتمد إلى على مدى قدرة المديرين من استخدام طرق فعالة للتعامل مع هذه المتغيرات؛

2: الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على العاملين الجيدين، إن للقوى التنافسية في اغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر على استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة؛

3: التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: يعمل الاستراتيجي في ضوء رسالة المنظمة، أي لابد أن يمتلك استراتيجية نساهم في تحقيق أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، فالرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين؛

4: التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: عندما يتساءل الاستراتيجي ماذا يجب أن تفعل الشركة ولماذا؟ فإنه في حقيقة الأمر يسعى إلى تحديد أهداف محددة والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المنظمة، وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، فالأهداف هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمنظمة؛

5: الاهتمام بجميع العاملين: تهتم الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يعملون في المستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، فهي تهتم بجميع الأمور؛

6: التكامل مع استراتيجية المنظمة: لا بد أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فإذا انصبت استراتيجية الشركة على النمو والسيطرة على سوق معين فلا بدأن تركز استراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين، أما إذا ركزت الشركة على استراتيجية تقليص النشاط فلا بد أن تركز استراتيجية الموارد البشرية على تقليص أو عدم توظيف العاملين الجدد، وعلى التسريح المؤقت للعاملين.

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للمشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص_ص 13_14.

ثانيا: مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

كلما تمتعت مؤسسة بقوى بشرية كفؤة ومؤهلة فإن ذلك ينعكس على ادارتها انعكاسا مباشرا، كون رأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا كان استخدام الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل العديد من المجالات منها:[1]

- ✓ مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة؛
- ✓ مجال تزويد المؤسسة بالعمال المتدربين تدريبا جيدا وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة؛
- ✓ مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال والعمل باستمرار على توضيحها وتبسيطها؛
- ✓ مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المؤسسة ككل، وللمجتمع الداخلي والخارجي.

ثالثا: مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:[2]

- ✓ دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
- ✓ وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- ✓ وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ✓ وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- ✓ تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة ا وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

[1] فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 44.

[2] سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 33.

رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات التي تحسن استخدام التكنولوجيات الحديثة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من هذه التكنولوجيا بل من صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة منها، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا لاستراتيجية المؤسسة ككل. ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية، وتتجلى التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في:[1]

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا الحديثة؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز، المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم؛
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح استراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية، والإدارية ... إلخ)، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

[1] علي بو هنة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011، ص48.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها من المواضيع التي أولى لها الكثير من المفكرين والباحثين اهتماما بالغا، وذلك بسبب الدور الكبير الذي تقدمه أدارة الموارد البشرية للمنظمة من ناحية تحقيق أهدافها سيما في ظل توسطها بيئة مليئة بالتغيرات والمنافسة، هذه الأخيرة أعطت بعدا استراتيجيا لكل إدارات المنظمة خاصة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أساس تميز الشركات فالمورد البشري رأس مال حقيقي ومورد استراتيجي يمكنه وبالدرجة الأولى القيام بالمنظمة، وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تبادر بتبني إدارة استراتيجية لمواردها البشرية كي تضمن بقائها في هذا الزخم الهائل من المنافسة.

مما سبق يمكن استخلاص النقاط التالية:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية رسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجيتها العامة؛
- ✓ ضرورة أن تتوافق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة العامة؛
- ✓ تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة؛
- ✓ تتكون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من جملة من الوظائف، نذكر منها: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، استراتيجية تصميم الوظائف، استراتيجية التوظيف وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

إطار نظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، لذا جذب هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين سعوا للكشف عن درجة التزام الفرد العامل، وأسباب هذا الالتزام والعوامل المؤثرة فيه... فبقاء الفرد في المؤسسة واستمراره للعمل فيها أصبح تحت مجهر زخم من الدراسات الإدارية، الاجتماعية والنفسية التي صنفته كسلوك تنظيمي يؤثر على الفرد وبالتالي على المنظمة ككل.

وقصد الإلمام بهذا الموضوع قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول**: مفهوم الالتزام التنظيمي
- ✓ **المبحث الثاني**: أسس الالتزام التنظيمي
- ✓ **المبحث الثالث**: تأثيرات وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية المهمة لدى المنظمات، نتيجة الأثر الإيجابي الذي يتركه لدى العاملين الذين يعملون في المنظمات التي تتبنى الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من أهم العوامل التي تعمل على استدامة الموارد البشرية في المنظمة، وفيما يلي سيتم التطرق لأهم العناصر التي تتعلق بهذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته

أولا: تعريف الالتزام التنظيمي

تتعدد تعاريف لالتزام التنظيمي ومن بين هذه التعاريف نجد:

- الالتزام التنظيمي هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.[1]
- الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع العاملين بإدارتهم وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون أنهم جزء أساسي ومؤثر فيها، مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عملهم العادي فضلا عن استعدادهم لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها نجاح الإدارة وتقدمها ورفاهتيها.[2]
- الالتزام التنظيمي هو تقييم إيجابي للمنظمة والأهداف التنظيمية، هذا ويؤدي مستوى الالتزام القوي إلى زيادة فترة بقاء الأفراد داخل المؤسسة.[3]
- الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.[4]

---

[1] فريد بوسعدية، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 18.

[2] الجبلالي نجار، عبد الباسط حريز محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017، ص 53.

[3] جنان مهدي شهيد الدهان، الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الرابع، 2018، ص 15.

[4] سيف الدين بو مناد، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2018، ص 100.

- الالتزام التنظيمي هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.[1]
- الالتزام التنظيمي هو اعتقاد وقبول قوي لأهداف المنظمة.[2]
- الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد بالمشاركة في أنشطة معينة داخل المنظمة تؤدي لاستثمار الفرد لمجهوداته التي يخشى أن يفقدها فيما لو قرر ترك العمل في المنظمة.[3]
- الالتزام التنظيمي هو درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضوا مشاركا وفعالا.[4]
- الالتزام التنظيمي هي الرغبة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها.[5]
- الالتزام التنظيمي هو عبارة عن بناء متعدد الأوجه يستوعب قوة وطبيعة علاقة الموظفين بالمنظمة، وترتبط هذه القوة مع الجوانب المختلفة التي تعكس أساس تلك العلاقة.[6]
- الالتزام التنظيمي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، ويشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرسخ الشعور الإيجابي لدي الموظف تجاه منظمته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فعالا فيها.[7]
- الالتزام التنظيمي هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.[8]

---

[1] مريم سليماني، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017، ص 27.

[2] سعد مهدي حسين، أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السادس عشر، ص 101.

[3] هديل كاظم سعيد، وسام خالد التميمي، انعكاس تبادلية القائد –العضو-في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الثالث والتسعين، 2016، ص 103.

[4] صباح مجيد النجار، شيماء مهدي كاظم، دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصاريف، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد العشرون، ص 9.

[5] أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص 363.

[6] باسم عباس كريسي، أسماء عمران موسى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، ص 410.

[7] طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الرابع والتسعين، 2016، ص 332.

[8] علياء حسين عبيد، الالتزام التنظيمي بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السابع والثلاثون، 2015ص 331.

- الالتزام التنظيمي هو الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو محاولة تحسين حالتهم.[1]
- الالتزام التنظيمي هو القوى النسبية لتطابق وارتباط واندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة.[2]
- الالتزام التنظيمي هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.[3]
- الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.[4]
- الالتزام التنظيمي هو الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها.[5]
- الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[6]
- الالتزام التنظيمي هو ارتباط خصائص ووظائف الموظفين وسلوكياتهم مع البيئة الثقافية والاجتماعية للمنظمة.[7]
- الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.[8]
- الالتزام التنظيمي هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.[9]
- الالتزام التنظيمي هو القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر.[10]

---

[1] أمينة محمد رفعت حواس، أثر إدارة التغيير والثقة في الإدارة على العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص56.

[2] رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33.

[3] باسم عباس الكريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، 2010، ص3.

[4] فريد بوسعدية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[5] سندس رضوى خوين، أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الثلاثون، 2018، ص 33.

[6] باسم عبد المحسن، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012ص 267.

[7] إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس والعشرون، 2017، ص 9.

[8] سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة المكة المكرمة، أطروحة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2012 ، ص10

[9] مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012، ص 296.

[10] عامر علي حسين العطوي، إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2010، ص 131.

- الالتزام التنظيمي هو اعتقاد قوي من قبل الفرد، وقبولها لأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد كبير وإظهار رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية.[1]
- الالتزام التنظيمي هو الرغبة القوية للبقاء في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والايمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.[2]
- الالتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.[3]
- الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تبين علاقة الموظف مع المنظمة وما يترتب على هذا القرار من استمراره بعضوية في المنظمة.[4]

مما سبق ومن التعاريف السابقة يمكن القول وكتعريف إجرائي أن الالتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة، فهو يدفع العاملين للحفاظ على التطوير في الأداء والخدمة والاستخدام الأمثل للموارد في أماكن العمل، كما يساعد على التنبؤ بمعدل دوران العمل للموظف، وتحديد العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة، من حيث تبنيهم قيم المنظمة واعتبار قيمهم الشخصية والتقليل من معدل الدوران الوظيفي وانخفاض الاختلافات والمشاكل التي تحصل بين الإدارة والعاملين، كما ومكن الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد لأهدافهم في الحياة، هذا ويمكن تحقيق التطور في الأداء إذا تخلت المنظمة على أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم واستبداله بالالتزام التنظيمي فالأفراد يتفاعلون ويبدعون إذا منحوا مسؤوليات أكبر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الظي يقومون به.[5]

---

[1] نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني العدد السابع، ص 73.

[2] شاكر دار الله الخشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2008، ص 113.

[3] محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرين، العدد الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص 173.

[4] مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والستين، 2020، ص 185.

[5] أبرار محمد إبراهيم بكرون، نوع العقد النفسي وأقره على الالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2019، ص 34.

ضف إلى ذلك: [1]

- 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 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؛

بالإضافة إلى: [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.

هذا وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي: [3]

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

---

[1] محمد كعوان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع والأربعين، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، 2015، ص 550.

[2] صقر أكرم محمد حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 50.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص 182.

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المصطلحات

مفهوم الالتزام التنظيمي يتداخل مع العديد من المصطلحات الأخرى، اخترنا بعض المصطلحات ولفك الالتباس بين مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الأخرى، لابد من توضيح الفروقات بين المصطلحات كالآتي:[1]

أولا: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي، حيث يشير إلى تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي الرسمي، والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال بالمنظمة، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المؤسسة والرغبة القوية لاستمرار العمل فيها.

ثانيا: علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي

هناك فرق بين الولاء والالتزام التنظيمي ويتمثل في أن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المؤسسة والدفاع عنها من التهديدات، والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة، وبشكل عام فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذاك التعمد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف معين، بهذا فإن حرية الانجاز تكون محددة تجاه ذلك الهدف؛

ثالثا: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية:

علاقة ايجابية ما بين الثقة والالتزام التنظيمي، إذ أن الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة وتحقيق رضا ورفاهية أعضاؤها، وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمؤسسة؛ إذ أن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين. فالعلاقة ما بين الثقة والالتزام التنظيمي تعد ايجابية وأكثر ارتباطا إذ كلاهما يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل، والذي يسهم في نجاح المؤسسة؛

رابعا: علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بد راسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة

[1] هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنت العالمية، العراق،2013 ، ص_ص، 84_ 86.

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 وعدالة التوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.

خامسا: علاقة الالتزام التنظيمي بالروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب 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.

سادسا: علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي

الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، أما الالتزام فهو مدى تفهم العاملين لأهداف المنظم، ومدى ادراكهم لعضويتهم داخلها ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها، إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة إيجابية بوصفها من الاتجاهات التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، وهناك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل العوامل المؤثرة بهما والتي تنعكس بصورة مباشرة في الأداء المنظمي، فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين، في حين الالتزام التنظيمي يعكس الحالة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة إيجابية أو سلبية اتجاه العمل، وبالتالي فالالتزام التنظيمي أشمل وأوسع في تأثيره على المنظمة من الرضا الوظيفي.[1]

[1] سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 58.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من السمات والخصائص والمتمثلة في: [1]

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛

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

✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛

✓ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم؛

✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنة لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئه، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛

✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛

✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

بالإضافة إلى:[2]

✓ الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة؛

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة؛

---

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص_ص، 13_14.

[2] حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون ذكر رقم الطبعة، الأردن، 2006، ص 68.

✓ يتصف الموظفين الذين لديهم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات وهي :قبول أهداف وقيم المنظمة، الإيمان بها، بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، التمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة، ميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي.

و: [1]

✓ 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؛

ضف إلى ذلك:[2]

✓ 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؛

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

✓ يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات؛ معنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

✓ الالتزام التنظيمي متغير نفسي ناتج عن ظروف موقفية؛ فهو يعتمد على الخصائص الخارجية المحيطة بالفرد. [3]

و:[4]

✓ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في التنظيم؛

---

[1] نوال لعقاب، الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس، المدية، 2014، ص 45.

[2] صباح بونوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 7.

[3] فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2014، ص 87.

[4] نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، قياس الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الواحد والتسعون، 2015، ص 2010.

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

✓ يتسم الالتزام التنظيمي كونه متعدد الأبعاد، وعلى الرغم من اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد؛

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

المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي جملة من الأسس يقوم عليها ويُفهم جوهره من خلالها، وتعد هذه الأسس نقطة جوهرية لا بد من التطرق لها لتقريب الفهم وتوضيح المعالم الأساسية للالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المراحل والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

أولا: مرحلة التجربة

تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، ويكوف خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد للتجربة، ويكوف خلال هذه الفترة اهتمام الفرج منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين أهدافه واتجاهاته وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، أفراد هذه المرحلة يواجهون العديد من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك توقعات نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

ثانيا: مرحلة العمل والإنجاز

تمتد هذه المرحلة من العامين إلى الأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد تخوفه من العجز.

ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلا مالا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى

[1] ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص_ص، 17_18.

علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.

والشكل التالي يوضح مراحل الالتزام التنظيمي

الشكل رقم (06): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

وهناك من يرى أن للالتزام التنظيمي مرحلتين هما[1]:

- مرحلة الانضمام للمنظمة: التي يريد العامل العمل بها، فغالبا ما يختار العامل المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته؛
- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح فيها العامل حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

المطلب الثاني: أنواع ونماذج الالتزام التنظيمي

أولا: أنواع الالتزام التنظيمي

يمكن لنا توضيح ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:[2]

I: الالتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم إلى رغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت وكذلك لإد ا ركهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، وكذلك شعورهم بالخوف من المخاطرة المصاحبة لترك العمل في المنظمة التي يعمل بها.

[1] منال نعمان قويدر، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 66.

[2] جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل، بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004ص 216

II: **الالتزام العاطفي (الوجداني)**:

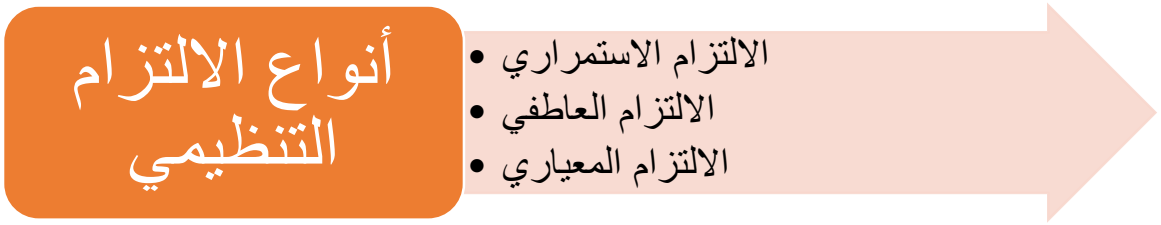
حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك إلى تطابق الفرد مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة التي يعمل بها، وذلك لإيمانه بأهدافها واحترامه لقيمها.

III: **الالتزام المعياري**:

حيث يشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو قاموا بترك العمل بالمنظمة، حيث لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل.

والشكل التالي يختصر أنواع الالتزام التنظيمي

الشكل رقم 07: أنواع الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

هذا وهناك من صنف أنواع الالتزام التنظيمي حسب عدة تصنيفات منها:[1]

التصنيف الأول: يشير إلى وجود نوعين من الالتزام التنظيمي هما:

- الالتزام القيمي: مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة؛
- الالتزام للبقاء: هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

التصنيف الثاني: يشير إلى وجود ثلاث أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

- الالتزام المعنوي: يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة؛
- الالتزام المحسوب: يكون هذا النوع من الالتزام قائم على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجازه للمهام؛

[1] الزبيدي غني دحا متناي، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص 15.

- الالتزام الانتقائي: يشير إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمر بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

التصنيف الثالث: يشير إلى وجود نوعين من الالتزام التنظيمي هما:

- الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد يكونون عادة ملتزمين لمشروع أو برنامج معين على أساس امتلاك الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا الالتزام الداخلي لأفرادها وجب عليها اشراكهم في تحديد أهداف عملهم واعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؛
- الالتزام الخارجي: يبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إذعان العاملين، حيث تكون لهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم، وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية ووفقا لوجهة نظر أخرى يعبر الالتزام التنظيمي عن التزام العامل اتجاه زبائن المنظمة.

ثانيا: نماذج الالتزام التنظيمي

حاولت العديد من الدراسات الخروج بنماذج مفسرة للالتزام التنظيمي وفقا لأبعاده وأسبابه ونتائجه، فتباينت التوجهات والمداخل وتعددت التفسيرات، ولد يتفق على نموذج موحد لدارسة الالتزام التنظيمي.

وسنحاول فيهذه الجزئية الوصول إلى مزيد من الفهم لموضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على عدد من النماذج المفسرة له.

I: نموذج اتزيويني(1986):

تعتبر كتابات (اتزيويني)من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام ويأخذ أشكال هي:[1]

- ✓ **الالتزام المعنوي** :ويمثل الاندماج الحقيقي بتُ الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها؛
- ✓ **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة؛

[1] محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص_ص، 16_17.

- ✓ **الالتزام الاغترابي** :وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

II: نوذج ستيرز(1977):

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد ممكن 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 بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من السلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتان تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما:[1]

مدخلات الالتزام التنظيمي: وتتمثل في:

- ✓ **الخصائص الشخصية** :الحاجة إلى الانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور؛
- ✓ **خصائص العمل**: التحدي في العمل، الرضا من العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية والتغذية المرتدة؛
- ✓ **خبرات العمل**: طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

مخرجات الالتزام التنظيمي :وتتمثل في:

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

III: نموذج انجل ويبري (1983):

يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين هما:[2]

1: نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي : يعتبر هذا النوع وليد تفسيرات علماء ا لنفس الاجتماعي وعلماء السلوك ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على خصائص الفرد وتصرفاته باعتباره مصدر للسلوك المؤدي

[1] يمينة بوقندورة، سامية إبراهيم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، ص 95.

[2] محمد محمد مصطفى أبو جياب، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص_ص، 14_15.

إلى هذا الاتجاه، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، الجنس، التعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على كل ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية بالإضافة ما يمارسونه داخل المنظمة؛

2: **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي**: ويقوم هذا النموذج على أن المنظمة هي أساس الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسعير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تعالج بها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة.

IV: نموذج الالتزام التنظيمي الثلاثي الأبعاد

اقترح الن ومایر عام 1984 نموذجا ثنائي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي، حيث تم تفريق بين نوعين من الالتزام هما الوجداني والاستمراري، فيشير الالتزام الوجداني إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة والاستمراري يعكس التكلفة والخسارة المدركة من قبل الفرد المترتبة على تركه العمل في المنظمة، ثم تم إضافة بعدا ثالثا للنموذج عام 1990 ألا وهو الالتزام المعياري وهو الذي يعكس شعور الفرد بالالتزام وبالبقاء داخل المنظمة.[1]

وهنا بإمكاننا تلخيص ما سبق وفق ما خلص إليه كلا من الن ومایر بأن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي المرتفع يبقون بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك، أما أولئك ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع يبقون بالمنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك في حين أولئك من ذوي الالتزام المعياري المرتفع فيبقون بالمنظمة لأنهم يشعرون بوجوب فعل ذلك، فأهمية هذا النموذج تكمن بتفسيرَه للقوة التراكمية لارتباط الأفراد.[2]

[1] علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنزع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص49.

[2] محمد حسن محمود الغرباوي، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام العاملين تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة وتشير الأدبيات أن هناك أن أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، وتتمثل هذه الأبعاد في:[1]

✓ الولاء التنظيمي: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأنه جزء لا يتجزأ منها وأن أهدافه تتحقق من خلالها لذا يبذل الجهود لتحقيق نجاح المنظمة، فالولاء التنظيمي يعتبر حالة توحد الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته على المحافظة على عضويته فيها، ولتحقيق الولاء التنظيمي لا بد من توافر ثلاث ركائز هي: الولاء المستمر، الولاء النفسي العاطفي والولاء الارتباطي.

✓ المسؤولية تجاه العمل: المسؤولية بمعناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وهي إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء والعمل في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه له والسماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة ويمكن حصر معنى المسؤولية تجاه العمل بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، إذ أن المسؤولية القانونية تعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الذين يمكنهم إيقاع العقوبة به، أما المسؤولية الأخلاقية فهي المسؤولية التي يشعر بها الفرد العامل تجاه الفعاليات التي يتصل بها عمله.

✓ الرغبة بالاستمرار بالعمل: والتي تعني الالتزام التنظيمي المستمر وتقاس درجة الالتزام بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن تحقيقها من قبل الفرد لو استمر بالعمل فيها مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أن عملية استمرار الرغبة بالعمل تتحكم بها مجموعة منها تتمثل بالعمر الزمني للفرد العامل وطول فترة الخدمة.

✓ الايمان بالمنظمة: أي مدى توفر الفخر بالانتساب إليها عبر معرفته للخصائص التي تميز عمله فيها وحجم ونوع الاستقلالية التي سيتمتع بها بالعمل فيها وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم ومدى إحساس أو درجة تأثير الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخذ القرار سواء فيما يتعلق بعمله أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي، وهذا الايمان من شأنه أن يعطي طاقة للعمل بكفاءة وفعالية لأجل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

[1] سعد مهدي حسين، مرجع سبق ذكره، ص_ص، 102_103.

المبحث الثالث: تأثيرات وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

أكدت جملة من الدراسات على وجود علاقة تبادلية يتمحور فيها الالتزام التنظيمي، حيث يتبادل هذا الأخير علاقة التأثير والتأثر مع جملة من العوامل كالعوامل الشخصية والخصائص الوظيفية، هذا وسعى المفكرين والباحثين على بذل قصارى جهودهم لمعرفة الأساليب التي يتم من خلالها تعزيز الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: تأثير وتأثر الالتزام التنظيمي

أولا: تأثير الالتزام التنظيمي

يؤثر الالتزام د على الفرد وعلى المنظمة على حدا سواء ومن بين هذه التأثيرات نجد:

I: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد

يرى الباحثون أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين هما:[1]

- يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل؛
- يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد ثقته في المؤسسة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

بالإضافة إلى: [2]

II: تأثير الالتزام التنظيمي على المؤسسة

يتمثل في بعض العناصر الآتية:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة؛

[1] محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2005 ، ص 43.
[2] محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تصبح سمعتها جيدة، مما يرغب الكفاءات بالانضمام إليها؛
- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

III: تأثير الالتزام التنظيمي على المجتمع

يتمثل في العناصر الآتية :

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، من أهمها:[1]

1: ثقافة الفرد: الانسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة وغيرها من مكونات الثقافة، تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام؛

2: توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر على مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد، حيث أنه كلما قلت هذه الفروق كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

3: وضوح الأهداف: إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام التنظيمي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولا، مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدبهم.

4: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: ان العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين توجد ثقة متبادلة بين الأطراف، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة، وتقع على القيادة مسؤولية كبيرة في اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماءهم وبناء الثقة بينهم وتحقيق الأهداف.

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص_ص، 281_ 282.

5: سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل مما يشكل دافع للفرد على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء إلى المنظمة.

6: مدى تشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الابداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام، وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها، هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وهناك من أضاف العوامل التالية: [1]

1: **العوامل الشخصية:** الأفراد يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم ومستويات الالتزام التي يمنحونها لمنظماتهم كالآتي:

- ✓ العمر :يأ تي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي أثبتت الدراسات علاقته بالالتزام التنظيمي للأفراد، فلموظف الأكثر عمرا أكثر التزاما بالمقارنة مع العامل الشاب، وإن مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر العامل؛
- ✓ الجنس :النساء أكثر التزاما للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم؛
- ✓ المؤهل :العاملون ذوي المؤهلات العليا أكثر التزاما لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلى أن هذا المتغير غير متفق عليه؛
- ✓ مدة الخدمة :العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أ كثر التزاما لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة، ويعتقد أن بناء مستويات الالتزام لدى الأفراد نحو منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية :العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العالية أكثر التزاما لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

2: **العوامل التنظيمية** :المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

[1] أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز التزام العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثانية والعشرين، العدد 94، 2016، ص_ص، 326_327.

✓ الأجور أو المردودات المادية :المنظمات التي تمنح أجور أساسية هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي؛

✓ نمط الإشراف :يوجد علاقة بين مستوى التزام العامل لمنظمته ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدير أو المسؤول الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني، والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي؛

✓ المشاركة في اتخاذ القرار :المنظمات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

3: **الخصائص الوظيفية** :أي خصائص ومميزات الوظيفة كالاستقلالية والحرية في العمل، فهي عوامل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من المجهود، وبالتالي فإن الخصائص المعينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية والانتماء للمنظمة، كما أن توفير بيئة مناسبة للعاملين بهدف تقليل الحوادث التي قد يتعرض لها، وتوفير وسائل السلامة العامة لهم، تؤثر على معنويات الأفراد وترفع الكفاءة الإنتاجية لديهم، وتبعد عنهم الخوف والتوتر، تقلل من معدل دوران العمل مما يؤدي إلى التزام التنظيمي من قبل الأفراد، من جهة أخرى فإن وضوح الأهداف ودور كل فرد في المنظمة يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، مما يساهم في تحقيق الانسجام وتقليل الصراع داخل المنظمة وزيادة درجة الالتزام.[1]

4: **الخصائص غير التنظيمية** :يقصد بها العوامل البيئية العوامل الخارجية أو فرص العمل البديلة في منظمة أخرى، قصد توفر أي فرصة بديلة مناسبة وبامتيازات وحوافز أفضل فإن هذا سيؤثر على درجة التزام الفرد مع المنظمة.[2]

[1] أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 26.

[2] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص33.

المطلب الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي، أهمها:[1]

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحيطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد؛
- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمن والطمأنينة، فضلا عن سعيه إلى الانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيما مقصرا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيا إلى إشباع حجاته في تنظيم آخر؛
- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظرا إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب الصراع؛
- العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: ويجب أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية وأن يكون موجها للأفراد والجماعات.

[1] محمد مصطفى الخشروم، مرجع سبق ذكره، ص_ص، 174_ 175.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتكوين الالتزام التنظيمي

تسعى كل المنظمات للمحافظة على عمالها سيما الكفاءات منهم، باعتبار هذه الأخيرة أساس التميز والتفرد، ولعل أهم شعور يتولد عنه البقاء في المنظمة واستمرار العمل فيها هو ما يسمى بالالتزام التنظيمي بنوعيه الاستمراري والوجداني(العاطفي)، ونخص بالذكر الالتزام الوجداني الذي تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهم عامل مساعد على تكوينه في قرارة نفس العامل، فتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل سليم يعزز من مكانة المنظمة لدى العاملين وينمي لديهم احترام قيمها ويحفزهم على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة لتطابق هذه الأخيرة مع أهدافهم، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي وزيادة مستوى ارتباط العمال ببعضهم وهذا ما يسمى بالضبط الالتزام الوجداني، وبالتالي يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قامت بالمطلوب ووجودها في المنظمة أثر إيجابيا في هذه الحالة، أما إذا لم يتم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل سليم فأبرز ما يتولد هو دوران العمل الذي يعتبر نقيض الالتزام التنظيمي، وإن تكون هذا الأخير فلن يكون إلا التزاما استمراريا نتيجة لعدم توفر البديل.

هذا وهناك جملة من الدراسات السابقة التي بينت العلاقة بين وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبار وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية امتدادا لهذه الأخيرة مع الالتزام التنظيمي ومن بين هذه الدراسات مجد:

1: هور بن حواد، يعقوب محمد، تحليل الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن، اهتمت هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين متغيرين هما تحليل الوظائف كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث توصلت هذه الدراسة إلى :أن بعد محتوى الوظيفة يؤثر بدرجة قوية على الالتزام التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى من تصميم الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا مؤشر يدفع المؤسسة للتركيز أكثر عند تصميم العمل على ظروف العمل، 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 والخبراء.

2: ابن محيا، العنود بنت متعب تركي، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، اهتمت هذه الدراسة بمحاولة تحديد العلاقة بين متغيرين هما الحوافز المادية والمعنوية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث توصلت هذه الدراسة إلى: وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والمادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض، بالإضافة إلى ضرورة وضع حد أدنى للأجور بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3: عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، اهتمت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيرين هما التدريب كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث توصلت هذه الدراسة إلى 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.

خلاصة الفصل:

الالتزام التنظيمي حاز أهمية كبير لا سيما في الآونة الأخيرة، لأنه يزيد من تعلق الفرد العامل بمنظمته وتعلق العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

هذا ويجنب الالتزام التنظيمي المنظمة الكثير من التكاليف الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد، المنظمة والمجتمع الجماعات، ومن منظور آخر فإن قلة الالتزام التنظيمي ينجم عنها تكاليف ضخمة على المنظمة بالدرجة الأولى، فالمنظمة التي يقل فيه الالتزام التنظيمي أو ينعدم فإنها تعاني من عدة مشاكل ودوران العمل أولها، فوصول المنظمة إلى هدفها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بالمنظمة وقناعتهم بقيمها وأهدافها، ورغبتهم في تحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

وعليه الالتزام التنظيمي يعد سلوكا مرغوبا فيه من طرف المنظمة لما له من تأثير على سلوك العامل اتجاه المنظمة، فالالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى النتائج التالية:

- ✓ الالتزام التنظيمي هو الرغبة القوية للبقاء في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والايمان بها وتقبل قيمها وأهدافها؛
- ✓ تضمن الالتزام التنظيمي مجموعة من الأنواع أهمها الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي؛
- ✓ تتعدد المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي باختلاف توجهات العاملين نحوه؛
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد للعمل؛
- ✓ أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع المدية، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة الجزائرية.

لدراسة هذا الجانب من المذكرة هذا اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلة شخصية مع مسؤول قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، كما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث موزعة كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز فرع المدية)
- ✓ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- ✓ **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز فرع المدية)

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعيه جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهياكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط، ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز:

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة (لُبُون)، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاج التنمية الاقتصادية في الجزائر، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 المتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسي EDF ،كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.

بعد الاستقلال، قررت الجزائر استرجاع مؤسساتها وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها، وفي 1962/12/31 بناء على القانون 62 ـ 175 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

في جويلية 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 69. 59المؤرخ في 1969/07/28 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر EGA وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ـ سونلغاز. وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة والكهرباء.

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 91. 475 المؤرخ في 1991/12/14

وفي سنة 1995 جاء المرسوم التنفيذي 95. 280 المؤرخ في 09/17/ 1995 ليؤكد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة.

شركة سونلغاز طبيعتها القانونية هي شركة ذات أسهم كما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 02. 195 الصادر بتاريخ 2002/06/02، يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، رأس مالها يبلغ 150 مليار دينار جزائري.

سنة 2006 إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز: حيث نظمت هذه الأخيرة عدد من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت مؤسسة سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية بالغرب، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى إضافة إلى الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط الذي مقرها بولاية البليدة وتضم:(البليدة، المدية، الجلفة، تزي وزو، البويرة، ورقلة، بسكرة، غرداية، الوادي، تمنراست، إليزي).

ثانيا: تعريف مؤسسة سونلغاز بالمدية:

إن مديرية الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدةSDC وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، فهي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في مختلف أنحاء ولاية المدية، تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها، فهي مديرية جهوية أنشئت سنة 2006 وهي مكلفة بتوزيع الطاقة والكهرباء والغاز وتلبية حاجيات الزبائن، وتضمن المديرية ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء والغاز من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط الخفيف وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وكذلك الشأن بالنسبة لشبكات نقل الكهرباء كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وإيصال (raccordement) للزبائن وتقديم النصائح والمساعدة لهم وهذا ضمن إطار ما يقرره دفتر العامة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح:

4 إطارات

374 أعوان التحكم

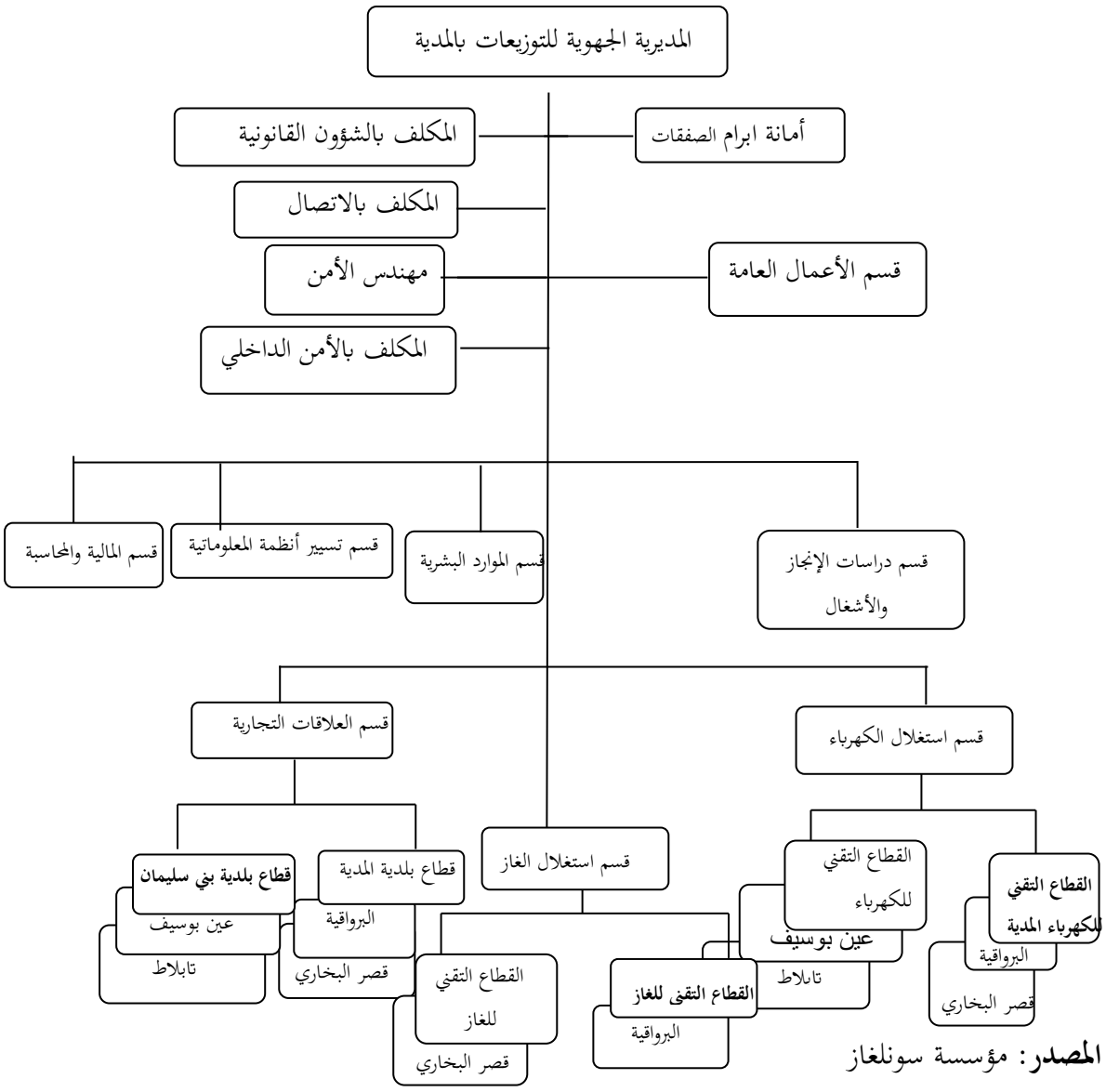
256 أعوان التنفيذ

المطلب الثاني: موقع مؤسسة سونلغاز بالمدية

تقع مديرية التوزيع وسط المدينة، يقابلها مستشفى محمد بوضياف، ومن خلفها محطة الغابات وعلى جانبه الأيسر بنك الجزائر، تحتوي شبكة سونلغاز حاليا على 39 فرع متخصص، وتعتبر الوحدة محل التربص والمسماة ب: مديرية التوزيع بالمدية واحدة من فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز، مقرها الاجتماعي بالبليدة وتشكل في 6 وحدات منتشرة عبر شركة الولاية حسب التقسيم الإداري القديم وهي على الشكل التالي: وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة بني سليمان، وكالة تابلاط، وكالة عين بوسيف، وتتكون هذه الوكالات من مصالح حسب وجود توزيع طاقة الغاز.

تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية، وتتشكل وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيعات (سونلغاز المدية)



المصدر: مؤسسة سونلغاز

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

أولا: أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية:

باعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية تمارس عملا تجاريا فبمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 %ونسبة الغاز إلى ما يفوق 43 %.

زيادة على أنشطة المؤسسة المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، تسعى سونلغاز للعمل والتدخل في اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، سونلغاز دائما عازمة على فعل المزيد من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تطوير وتعزيز المنشأة الكهربائية والغازية عبر كامل التراب الوطني
2. وضع برنامج استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وهدا كان في الفترة بين 2005 و2010
3. تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.
4. بكونها مؤسسة اقتصادية فهي تهدف دائما لتحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية.
5. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
6. نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
7. تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
8. تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها.

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

- استقلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء في منطقة الخدمة.
- تطوير الشبكة لتمكين وصول الزبائن والمنتجين الذين يطلبون الطاقة الكهربائية أو الغازية؛
- فعالية وسلامة الشبكة؛

- التوازن بين العرض الطلب؛
- ضمان جودة الخدمة؛
- الامتثال للأنظمة التقنية والنظافة والأمن وحماية البيئة؛
- تسويق الكهرباء والغاز.
- التموين بالطاقة مضمون وآمن، حسن الاستقبال، تكفل تام بالشكاوى المقدمة من طرفهم، النصائح والارشادات اللازمة، تقديم معلومات مفيدة ودائمة، تعبئة شاملة لفرق إصلاح الأعطاب 24 سا/ 24 سا.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)بالمدية؛

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 50 مفردة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع المدية ثم اختيارها بشكل عشوائي؛

5: **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) وآخر تابع (الالتزام التنظيمي).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة سونلغاز بالمدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 50 عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 50 قائمة استبيان عليهم تم استرجعت كلها.

ثالثا: أدوات الدراسة.

1: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة العقد).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للمبحث الأول.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للمبحث الثاني.

2: المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (05): سلم ليكارت(likert) الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة العمال؛
- الانحراف المعياري؛
- اختبار ألفا كرونباخ conbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- حساب معامل الارتباط سبيرمان لأن المتغيرات رتيبة؛
- الانحدار الخطي: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار التجانس LEVENE's TEST؛
- تحليل التباين الأحاديONE WAY ANOVA.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 50استبانة.
2. تم استردادها كلها.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (06): توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين.

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	50	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول رقم (07): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	08	0.88
الالتزام التنظيمي	08	0.89
الدرجة الكلية للاستبيان	16	0.82

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول (07) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.88 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالالتزام

التنظيمي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.89، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.82) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

معامل سبيرمان

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.597**	0.000	**دال**
Y2	0.677**	0.000	**دال**
Y3	0.848**	0.000	**دال**
Y4	0.590**	0.000	**دال**
Y5	0.804**	0.000	**دال**
Y6	0.729**	0.000	**دال**
Y7	0.885**	0.000	**دال**
Y8	0.732**	0.000	**دال**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه، وعليه يتم الحفاظ عليها جميعا.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي:**

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي _ معامل سبيرمان_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.683**	0.000	دال
X2	0.567**	0.000	دال
X3	0.746**	0.000	دال
X4	0.721**	0.000	دال
X5	0.907**	0.000	دال
X6	0.833*	0.000	دال
X7	0.784**	0.000	دال
X8	0.887**	0.000	دال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه، وعليه يتم الحفاظ عليها جميعا.

2: الاتساق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): الاتساق البنائي لعبارات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي (الاستبيان ككل) –معامل سبيرمان_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.583**	0.000	دال
Y2	0.182	0.207	غير دال
Y3	0.597**	0.000	دال
Y4	0.330	0.017	دال
Y5	0.770**	0.000	دال

Y6	0.694**	0.000	دال
Y7	0.774**	0.000	دال
Y8	0.557**	0.000	دال
X1	0.363*	0.010	دال
X2	0.513**	0.000	دال
X3	0.337*	0.017	دال
X4	0.483**	0.000	دال
X5	0.503**	0.000	دال
X6	0.598**	0.000	دال
X7	0.580**	0.000	دال
X8	0.454**	0.001	دال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا باستثناء العبارة الثانية من المحور الأول لدا يتم حذفها، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع المدية، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

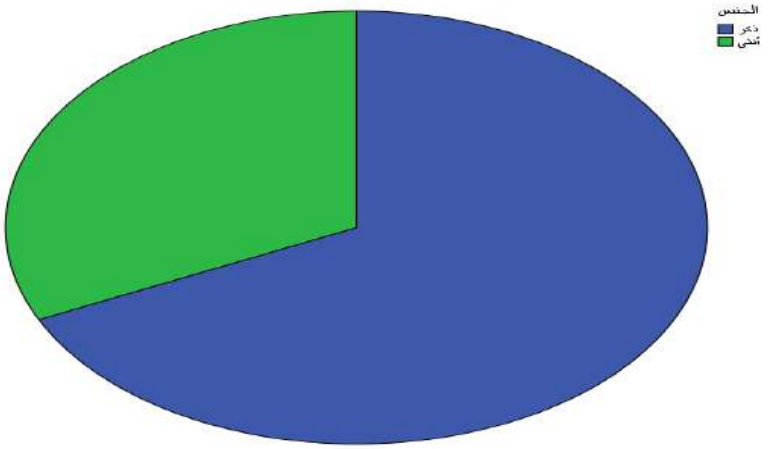
1: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الجنس

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	34	%68
أنثى	16	%32
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم(09) يتضح أن 34 مفردات من عينة الدراسة يمثلون نسبة 68% من اجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 16منهم يمثلون نسبة 32% هم إناث، وبالتالي المؤسسة توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين.

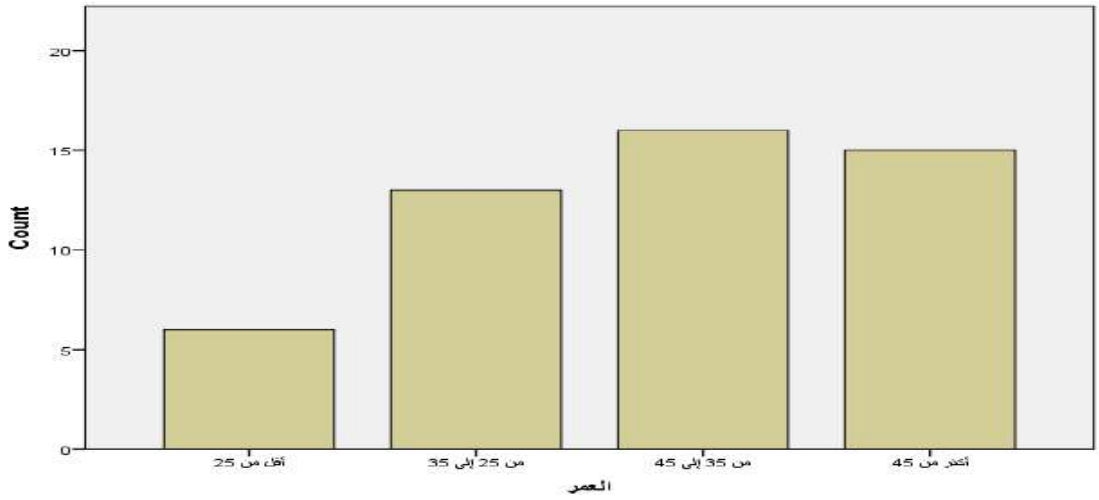
2: تحليل النتائج المتعلقة بمحور العمر

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان / السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25سنة	06	%12
من 25 إلى 35 سنة	13	%26
من 35 إلى 45 سنة	16	%32
أكثر من 45 سنة	15	%30
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول رقم(12) والشكل رقم (10) أن نسبة 32% من اجمالي العينة أي 16 مفردة يتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة كما نلاحظ أن نسبة 30% من اجمالي العينة أعمارهم أكثر من 45 سنة لتتوزع باقي النسبة أي 38% بما يعادل 19 مفردة من اجمالي عينة الدراسة بين كل من الفئة العمرية أقل من 25 ومن 25 إلى 35 سنة، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون اقصاء أي فئة.

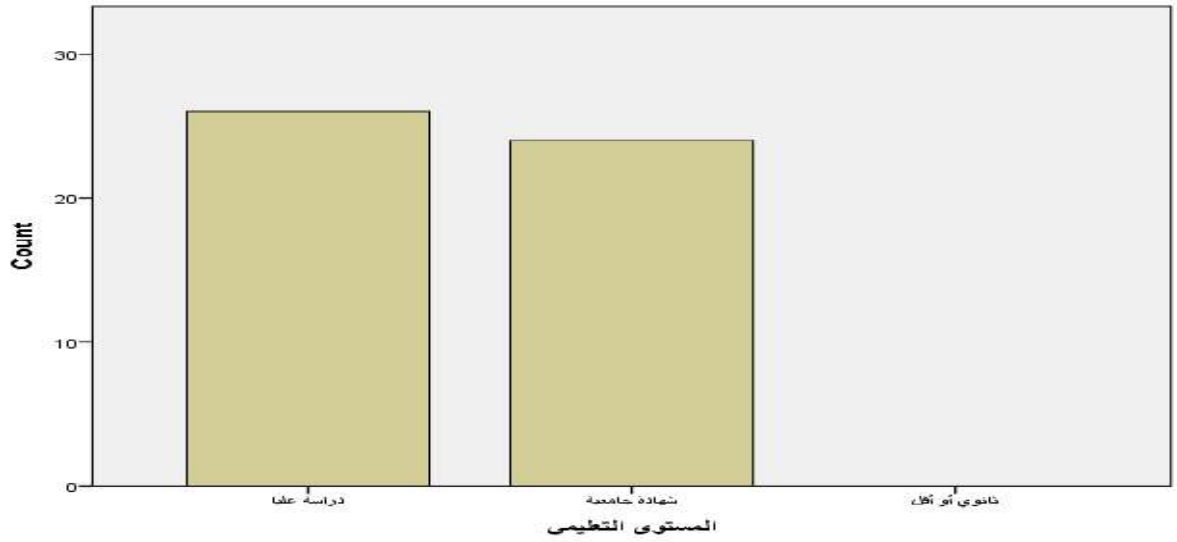
3: تحليل النتائج المتعلقة بمحور المستوى التعليمي

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
شهادة دراسة العليا	26	%52
شهادة جامعية	24	%48
ثانوي أو اقل	00	%00
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) والشكل رقم (11) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مؤهل الدراسات العليا بنسبة 52% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 26 مفردة، ثم يليها نسبة العمال ذوي المؤهل الجامعي والتي تقدر ب 48% أي ب 24 مفردة من إجمالي العينة، في حين لا وجود لأي مفردة مؤهلها ثانوي أو أقل، مما يبين أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية.

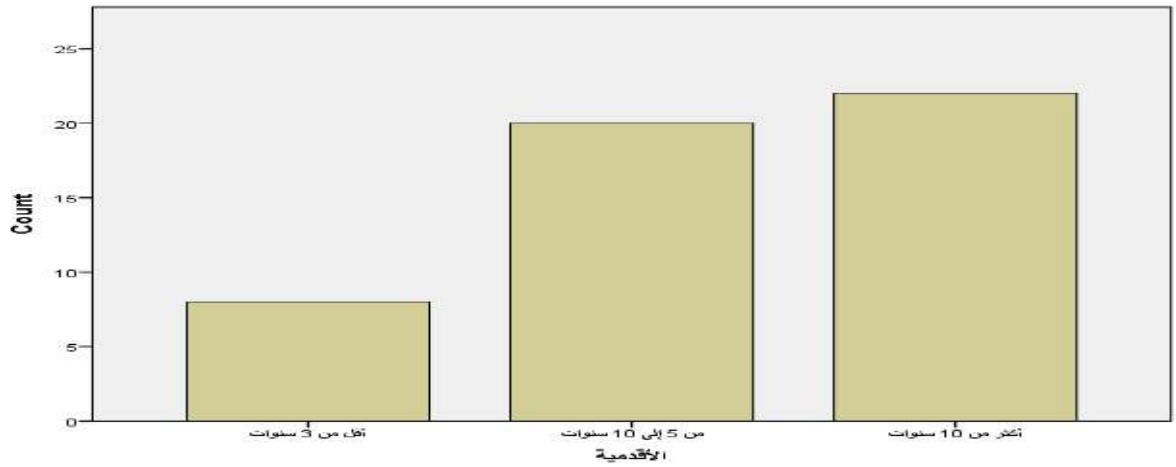
4: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الأقدمية

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

البيان / الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 03 سنوات	08	%16
من 5 إلى 10 سنوات	20	%40
أكثر من 10 سنوات	22	%44
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول رقم(14) والشكل رقم(12) يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أقدميتهم في المجال الذي هو أكثر من10 سنوات بنسبة تقدر44% وهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية، تليها العمال الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة من5 إلى 10 سنوات بنسبة 40 % ب 20 مفردة من اجمالي عينة الدراسة لتأتي في النهاية وبالنسبة الأقل والتي هي 16 % العمال الذين تقدر أقدميتهم بأقل من 3 سنوات ب 8 مفردات من اجمالي عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة تحتوي على مفردات ذات خبرة وأقدمية كبيرة، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية.

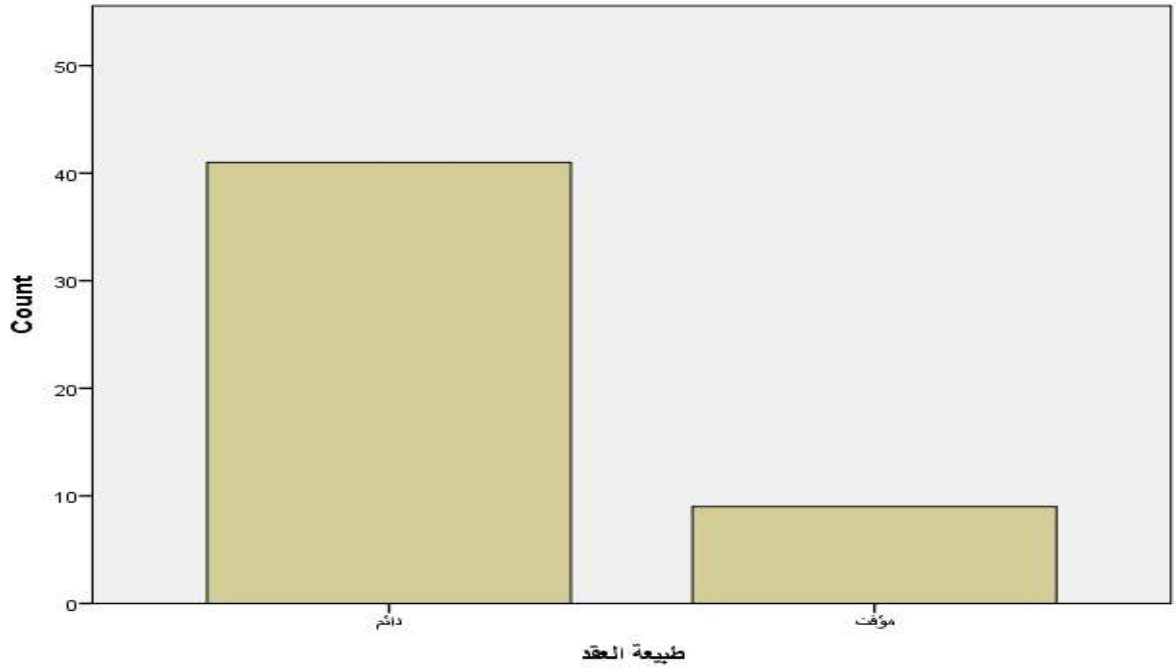
5: تحليل النتائج المتعلقة بمحور طبيعة العقد

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العقد

البيان / الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
دائم	41	%82
مؤقت	09	%18
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أن الأغلبية العظمى من العمال والبالغ عددهم 50 شخص يعملون وفقا لعقد دائم وذلك بنسبة 82% ب 41 مفردة من اجمالي عينة الدراسة، ثم تأتي فئة يعملون وفقا لعقد مؤقت بنسبة 18% بمعدل 9 مفردات من اجمالي العينة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها.

ثانيا: تحليل نتائج المتعلقة بمحوري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي

1: تحليل عبارات محور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

الجدول رقم (16): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.79_1	2.59_1.80	3.39_2.60	4.19_3.40	5_4.20

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول رقم(17): بيانات متعلقة بمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
		%	%	%	%	%		
Y1	تلتزم المؤسسة بالتنبؤ باحتياجاتها من اليد العاملة فائضا وعجزا على أكثر من سنة	03	07	05	20	15	3.74	1.20
		%06	%14	%10	%40	%30		
Y3	تسعى المنظمة لتوظيف الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين	03	07	11	18	11	3.54	1.16
		%06	%14	%22	%36	%22		
Y4	تقوم المنظمة بتوظيف عمالها على أساس المهارات التي يمتلكونها وقابليتهم للتعلم	03	16	05	11	15	3.38	1.36
		%06	%32	%10	%22	%30		
Y5	استفدت من الفرص التكوينية فالمنظمة تجهزني من خلالها لشغل وظائف مستقبلية.	02	11	09	13	15	3.56	1.24
		%04	%22	%18	%26	%30		
Y6	تركز البرامج التكوينية على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي للعاملين.	01	9	14	10	16	3.62	1.17
		%02	%18	%28	%20	%32		

Y7	تقوم المنظمة بتقييم أثر برامجها التكوينية على المدى البعيد	09 %18	10 %20	06 %12	12 %24	13 %26	3.20	1.48
Y8	تقييم أداء العمال في المنظمة يكون تقييما جماعيا على أساس النتائج.	05 %10	12 %24	08 %16	11 %22	14 %28	3.34	1.37
	المتوسط الكلي للبعد						3.48	1.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يقدر ب 3.48هذا يدل أن تقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة، بناء على ما تقدم نستنتج أن العمال موافقين على بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز بالمدية بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_ 4.19) أي موافق، وانحراف معياري قدره 1.28بحيث كلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر يدل على أن الأفراد موافقين.

2: تحليل عبارات محور الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(18): بيانات متعلقة بمحور الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
		%	%	%	%	%		
X1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة	02 %04	01 %02	02 %04	14 %28	31 %62	4.42	0.97
X2	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلي الشخصية	01 %02	07 %14	07 %14	11 %22	24 %48	4.00	1.17
X3	أعتبر المنظمة هي عائلتي	00 %00	07 %14	06 %12	22 %22	15 %15	3.90	0.99
X4	عندما أتغيب عن عملي فإني أشتاق إليه	01 %02	01 %02	03 %06	15 %30	26 %42	4.22	0.81
X5	أترك العمل فورا حال وجود	12	21	12	02	03	2.26	1.06

	فرص أفضل	%24	%42	%24	%04	%06		
X6	بقائي في المؤسسة مرتبط بعدم توفر البديل	02	02	06	08	00	2.30	1.19
		%11.1	%11.1	%33.3	%44.4	%00		
X7	بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر من رغبة	16	14	12	05	03	2.00	1.14
		%32	%28	%24	%10	%06		
X8	الفوائد التي أحصل عليها في المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل بها	13	21	08	05	03	2.28	1.14
		%26	%42	%16	%10	%06		
	المتوسط الكلي للبعد						3.17	1.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي مقدر ب 3.17 هذا يدل أن تقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة المحايدة لأنها تقع ضمن المجال (2.60_3.39) وانحراف معياري قدر ب 1.05، وكشيء من التفصيل الأسئلة الأربعة الأولى تخص الالتزام الوجداني (العاطفي) قدر متوسطها الحسابي ب 4.13 وهذا يعني أن تقييم عبارات بعد الالتزام العاطفي عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_4.19) بانحراف المعياري ب 0.98، في حين الأربع أسئلة المتبقية وضعت لقياس الالتزام الاستمراري حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 2.21 هذه القيمة تقع ضمن المجال (1.80_2.59) الذي يعبر عن عدم الموافقة وقدر الانحراف المعياري لهذه الفقرات ب 1.13، بناء على ما تقدم نستنتج أن نوع الالتزام السائد في المؤسسة هو الالتزام العاطفي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار العلاقة

بغية قياس مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الارتباط الخطي البسيط وفق الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عندمستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

أولا: اختبار الفرضية الأولى

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

الجدول رقم (19): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام التنظيمي

	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية					
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Tالمحسوبة	مستوى المعنوية
	0.095	**0.009**	**0.078**	**0.118**	**0.659**	**0.513**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.095 (R=0.095) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، مما يوضح وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أقل بكثير من 0.7 حيث:

- إذا كان $R<0.3$فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

هذا وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.009 ($R^2=0.009$) أي أن 0.9% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأمر الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع بشيء بسيط لا يكاد يذكر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.078(B=0.078) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة 7.8%. كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.659 بمستوى دلالة احتمالية 0.513 عند مستوى المعنوية 0.05(0.513>0.05) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لنختبر الفرضية الثاني نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

الجدول رقم (20): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام العاطفي

	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية					
المتغير التابع: الالتزام العاطفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Tالمحسوبة	مستوى المعنوية
	0.032	**0.001**	**0.022**	**0.102**	**0.220**	**0.827**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.032 (R=0.032) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي، مما يوضح وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أقل بكثير من 0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

هذا وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.001(R^2=0.001) أي أن 0.1**%** من التغيرات في الالتزام الاستمراري ناتجة عن التغير في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأمر الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع بشيء بسيط جدا، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.022(B=0.022)

وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي إلى الزيادة في الالتزام العاطفي بقيمة 2.2%. %. كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.220 بمستوى دلالة احتمالية 0.827 عند مستوى المعنوية 0.05(0.827>0.05) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالةα<=0.05

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

لنختبر الفرضية الثاني نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري عند مستوى الدلالةα<=0.05

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري عند مستوى الدلالةα<=0.05

الجدول رقم (21): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالالتزام الاستمراري

	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية					
المتغير التابع: الالتزام الاستمراري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Tالمحسوبة	مستوى المعنوية
	0.125	**0.016**	**0.133**	**0.153**	**0.872**	**0.387**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.125(R=0.125) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري، مما يوضح وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أقل بكثير من 0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

هذا وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.016 (R^2=0.016) أي أن 1.6% من التغيرات في الالتزام الاستمراري ناتج عن التغير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأمر الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع بنسبة بسيطة جدا، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.133(B=0.133) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تؤدي إلى الزيادة في الالتزام الاستمراري بقيمة 13.3%. كما بلغت قيمة T المحسوبة 0.872 بمستوى دلالة احتمالية 0.387 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.387) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري عند مستوى الدلالةα<=0.05

المطلب الثاني: اختبار الفروق

لدينا الفرضية الرئيسية هي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير طبيعة العقد.

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا 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.

- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛
- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة (عدم وجود تجانس)، ومن ثم سنعتمد على نتائج اختبار T لتحديد الفئة التي يرجع إليها الاختلاف؛
- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية وعليه لا توجد اختلافات؛
- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة ولتحديد ولتحديد مصدر الاختلاف نقوم باختبار Scheffé .

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	مستوى الدلالة الحقيقي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	ذكر	34	3.35	1.268	0.966	0,745
	أنثى	16	3.84	1.315		0,772
الالتزام التنظيمي	ذكر	34	3.051	1.001	1.090	0,447
	أنثى	16	3.431	1.129		0,497

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ على التوالي (0,745)، (0,772)،(0,447) و (0,497)،لاختبار التجانس وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 لمحور الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور الالتزام هذا يعني وجود تجانس، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير العمر.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير العمر.

باعتبار أن متغير العمر يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	بين المجموعات	11.417	3	3.806	2.514	0.182
	داخل المجموعات	70.745	46	1.537		
	المجموع	82.162	49	-		
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	5.028	3	1.676	1.487	0.303
	داخل المجموعات	51.154	46	1.112		
	المجموع	56.182	49	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي (0.182) و (0.303) لكلا المحورين على التوالي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز باختلاف

متغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير المستوى التعليمي.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.479	3	0.479	0.325	0.673
	داخل المجموعات	81.683	46	1.701		
	المجموع	82.162	49	-		
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.448	3	1.448	1.711	0.477
	داخل المجموعات	54.733	46	1.140		
	المجموع	56.182	49	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي (0.673) و (0.477) لكلا المحورين على التوالي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مستواهم التعليمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الأقدمية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الأقدمية.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	بين المجموعات	11.372	3	5.686	3.989	0.179
	داخل المجموعات	70.79	46	1.506		
	المجموع	82.162	49	-		
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	2.906	3	1.453	1.398	0.330
	داخل المجموعات	53.275	46	1.133		
	المجموع	56.181	49	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي (0.179) و (0.330) لكلا المحورين على التوالي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير الأقدمية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف السنين التي قضوها في العمل (الأقدمية) فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الأقدمية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير طبيعة العقد.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير طبيعة العقد.

باعتبار أن متغير طبيعة العقد يضم فئتين (دائم، مؤقت) استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة العقد

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	مستوى الدلالة الحقيقي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	دائم	41	3.36	1.358	2.523	0.327
	مؤقت	09	4.00	0.571		0.542
الالتزام التنظيمي	دائم	41	3.4	0.942	3.837	0.135
	مؤقت	09	2.13	0.658		0.743

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ على التوالي (0.327)، (0.542)،(0.135) و (0.743)،لاختبار التجانس وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور الالتزام هذا يعني وجود تجانس، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير طبيعة العقد، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت طبيعة عقودهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير طبيعة العقد.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى تبني مؤسسة سونلغاز فرع المدية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وإذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين هاذين المفهومين من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ عدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ عدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ عدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير العمر؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير الأقدمية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغير طبيعة العقد.

الخاتمة:

في سياق اهتمامنا بموضوع الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين مما يمكن المنظمة من تحقيق ثلاثية أهدافها المتمثلة في الربح، البقاء والنمو.

ومن هذا المنطلق وبناءً عليه تمّ طرح إشكالية بحثنا المتمثلة في (**ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين؟**)، حاولنا خلال هذا البحث الإجابة عن جملة من التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- ✓ نصت الفرضية الأولى على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالةα=<0.05).

وتمّ نفي صحة هذه الفرضية، فلقد بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.659 بمستوى دلالة احتمالية 0.513 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.513)، وعليه يمكن أن نقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

- ✓ نصت الفرضية الثانية على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالةα=<0.05).

وتمّ نفي صحة هذه الفرضية، فلقد بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.220 بمستوى دلالة احتمالية 0.827 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.827)، وعليه يمكن أن نقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام العاطفي.

- ✓ نصت الفرضية الثالثة على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري عند مستوى الدلالةα=<0.05).

وتمّ نفي صحة هذه الفرضية، فلقد بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.872 بمستوى دلالة احتمالية 0.387 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.387)، وعليه يمكن أن نقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام الاستمراري.

- ✓ نصت الفرضية الرابعة على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية).

وقد قسمت هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية تعود كل واحدة لمتغير من المتغيرات الشخصية، وتم إثبات صحة هذه الفرضية مجملا بأن كان الفرض المقبول في كل الفرضيات هو الفرض العدمي، فلقد كانت قيمة الدلالة الاحتمالية في كل الفروض الفرعية أكبر من 0.05، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

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

- ✓ المورد البشري يعتبر من أهم الموارد الموجودة في المنظمة والمتغير المحوري فيها، فبدونه تفقد الموارد الأخرى فائدتها؛
- ✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي شريك في عملية التخطيط الاستراتيجي وشريك متكافئ في بناء وتحقيق استراتيجية المنظمة؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية محصلة لثلاثة أنشطة والمتمثلة في التدريب، التطوير والتعليم؛
- ✓ تصميم الوظائف هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الطريقة التي سيتم انجاز العمل بها، والمهام المطلوبة للقيام به حاضرا ومستقبلا؛
- ✓ الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- ✓ الالتزام الاستمراري هو رغبة الفرد بالبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير؛
- ✓ الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة باعتبارها عائلته بحيث لا ينفك عنها إن ظلمته أو وجد البديل؛
- ✓ من الآثار الإيجابية المترتبة عن الالتزام التنظيمي الشعور بالأمان الوظيفي فهو يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة؛
- ✓ من الآثار السلبية المترتبة عن الالتزام التنظيمي سيما الاستمراري منه ارتفاع ضغوط العمل السلبية والشعور بالإستقرار بالإضافة إلى قيام الفرد بمهامه بروتين فقط خال من الابداع والابتكار.

الاقتراحات:

- ✓ ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بسونلغاز فرع المدية بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- ✓ ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بسونلغاز فرع المدية بالالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي منه؛
- ✓ ضرورة اهتمام مؤسسة سونلغاز فرع المدية بأنواع الالتزام التنظيمي سيما الوجداني منه؛
- ✓ لا بد أن يكون الالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام مؤسسة سونلغاز فزيادة الالتزام التنظيمي يسهم في تطور أداء المنظمة؛
- ✓ محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات من عدم الالتزام التنظيمي ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

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:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي؛
- ✓ علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالأداء الوظيفي؛
- ✓ واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي؛
- ✓ الالتزام التنظيمي وتأثيره على تحسين أداء العاملين؛
- ✓ الالتزام التنظيمي وعلاقته بدوران العمل في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ مساهمة الالتزام التنظيمي في تفعيل الإبداع داخل المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

I: كتب

1: السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص123.

2: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

3: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

4: إسماعيل محمد اليد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، مصر،2000.

5: جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل، بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

6: جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

7: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، ترجمة خالد العامري، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2003.

8: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.

9: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.

10: حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2015.

11: حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون ذكر رقم الطبعة، الأردن، 2006.

12: زاهد الديري، سعادة الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

13: سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية (أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2016.

14: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 17.

15: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

16: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

17: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

18: طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

19: طاهر محمد الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

20: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للمشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.

21: عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، مصر، 1997.

22: عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

23: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1997.

24: عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.

25: عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.

26: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

27: علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنزع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

28: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

29: فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

30: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

31: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.

32: محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

33: محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013.

34: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

35: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2014.

36: محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

37: محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.

38: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

39: نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

40: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003.

41: نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل (والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن،2010.

42: هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، الحقوق محفوظة للناشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.

II: أطروحات ومذكرات:

✓ **دكتوراه:**

43: خديجة يحياوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017.

44: الزبيدي غني دحا متناي، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2004.

45: سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

46: سملايلي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.

47: سيف الدين بو مناد، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2018.

48: شاكر دار الله الخشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2008.

49: صباح بونوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

50: محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

51: هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنت العالمية، العراق، 2013.

✓ **ماجستير:**

52: أبرار محمد إبراهيم بكرون، نوع العقد النفسي وأقره على الالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2019.

53: أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

54: أمينة محمد رفعت حواس، أثر إدارة التغيير والثقة في الإدارة على العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

55: إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

56: رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

57: سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

58: سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة المكة المكرمة، أطروحة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.

59: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

60: صقر أكرم محمد حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

61: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، أطروحة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

62: علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.

63: علي بو هنة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011.

64: عماد مساعدية، دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

65: فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2014.

66: فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، تخصص تنمية الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

67: كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

68: محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2005 .

69: محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

70: محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

71: منال نعمان قويدر، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

72: نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

73: ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

✓ **ماستر:**

74: أمينة عدول، مسعودة زارد، مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال دولية، جامعة يحي فارس، المدية، 2017.

75: بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2015.

76: الجبلالي نجار، عبد الباسط حريز محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017.

77: زينب نوالي، عائشة بن عمارة، نظام المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2018.

78: سهام بن قانة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.

79: فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011.

80: فريد بوسعدية، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

81: مريم سليماني، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017.

82: نزيهة بكراوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016.

83: نوال لعقاب، الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2014.

III: المجلات

84: إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس والعشرون، 2017.

85: أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز التزام العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثاني والعشرين، العدد 94، 2016.

86: أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.

87: باسم عباس الكريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، 2010.

88: باسم عباس كريسي، أسماء عمران موسى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد الثاني عشر، العدد، الثالث.

89: باسم عبد المحسن، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.

90: جنان مهدي شهيد الدهان، الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الرابع، 2018.

91: حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2013.

92: زيد خالد علي، ندى إسماعيل جبوري القماج، تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وعلوم الادارة، المجلد السادس والعشرين، العدد الواحد والعشرين بعد المئة، الجامعة المستنصرة، العراق، 2020.

93: سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الخامس والأربعين، 2007.

94: سعد مهدي حسين، أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السادس عشر.

95: سندس رضوى خوين، أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي، مجلة كلية المأموت الجامعة، العدد الثلاثون، 2018.

96: سهام شيهاني، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، العدد الأول، جامعة الطاهري محمد، بشار، 2017.

97: صباح مجيد النجار، شيماء مهدي كاظم، دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصاريف، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد العشرون.

98: طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الرابع والتسعين، 2016.

99: عامر علي حسين العطوي، إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2010.

100: عبد السلام علي حسين النوري، مثنى محمد عقلة عموش، الفلسفة النظرية في دراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد الواحد والثلاثين، العراق،2020.

101: علي سعدون علي، تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الخدمة المدنية في العراق، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد السادس والعشرين، العدد الرابع والعشرين بعد المئة، الجامعة المستنصرة، العراق، 2020.

102: علياء حسين عبيد، الالتزام التنظيمي بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السابع والثلاثون، 2015.

103: محمد كعوان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع والأربعين، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة2، 2015.

104: محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرين، العدد الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، سوريا، 2011.

105: مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012.

106: مرتضى طلحة حمدنا الله، بلال كامل عودة رشيد، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد الثامن والثمانين، الجزء الثامن، العدد التاسع والعشرين، جامعة النيلين، السودان، 2015.

107: مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والستين، 2020.

108: نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، قياس الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الواحد والتسعون، 2015.

109: نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2014.

110: نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني العدد السابع.

111: هديل كاظم سعيد، وسام خالد التميمي، انعكاس تبادلية القائد –العضو–في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الثالث والتسعين، 2016.

112: يمينة بوقندورة، سامية إبراهيم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد السادس، العدد الأول.

IV: محاضرات

113: ليلى بوحديد، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019.

باللغة الأجنبية:

114: HIGGINS, JAMES M, ORGANIZATIONAL POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT, CHIKAGO, 1983.

115 :Michael armstrong, strategic human resource managemrnt, a guide to action, 4th édition, british library cataloguing,2008.

قائمة الملاحق:

أولا: الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة

نشكر سلفا اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة الخاصة بالدراسة المتعلقة بقياس " أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع المدية"، نرجو منكم التعاون معنا لإثراء نتائج البحث وزيادة مصداقيتها ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى في إطار السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 25 ☐ 25 -35 ☐ 35-45 ☐ من 45 فما فوق ☐

المستوى التعليمي: شهادة دراسة العليا ☐ شهادة جامعية ☐ ثانوي أو أقل ☐

الأقدمية: اقل من 3 سنوات ☐ من 5إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

طبيعة العقد: دائم ☐ مؤقت ☐

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
Y1	تلتزم المؤسسة بالتنبؤ باحتياجاتها من اليد العاملة فائضا وعجزا على أكثر من سنة.					
Y2	تستغل المؤسسة مخرجات تقييم أداء عمالها في التنبؤ مستقبلا بالاحتياجات التدريبية.					
Y3	تسعى المنظمة لتوظيف الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين.					
Y4	تقوم المنظمة بتوظيف عمالها على أساس المهارات التي يمتلكونها وقابليتهم للتعلم.					
Y5	استفدت من الفرص التكوينية فالمنظمة تجهزني من خلالها لشغل وظائف مستقبلية.					
Y6	تركز البرامج التكوينية على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي للعاملين.					
Y7	تقوم المنظمة بتقييم أثر برامجها التكوينية على المدى البعيد					
Y8	تقييم أداء العمال في المنظمة يكون تقييما جماعيا على أساس النتائج.					
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي						
الرقم	العبارة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
X1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة.					
X2	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلي الشخصية.					
X3	أعتبر المنظمة هي عائلتي.					
X4	عندما أتغيب عن عملي فإني أشتاق إليه.					
X5	أترك العمل فورا حال وجود فرص أفضل.					
X6	بقائي في المؤسسة مرتبط بعدم توفر البديل.					
X7	بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر من رغبة.					
X8	الفوائد التي أحصل عليها في المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل بها.					

ثانيا: مخرجات برنامج spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	8

Statistics

		Y1	Y3	Y4	Y5	Y6	Y6	Y7
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,74	3,54	3,38	3,56	3,62	3,20	3,34
Std. Deviation		1,209	1,164	1,369	1,248	1,176	1,485	1,379

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,42	4,00	3,90	4,22	2,26	2,30	2,00	2,28
Std. Deviation		,971	1,178	,995	,815	1,065	1,199	1,143	1,144

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,095[a]	,009	-,012	,81318

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,287	1	,287	,434	,513[b]
	Residual	31,741	48	,661		
	Total	32,028	49			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,902	,427		6,800	,000
	MSRH	,078	,118	,095	,659	,513

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,032[a]	,001	-,020	,70160

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,024	1	,024	,048	,827[b]
	Residual	23,628	48	,492		
	Total	23,651	49			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,057	,368		11,020	,000
	MSRH	,022	,102	,032	,220	,827

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,125[a]	,016	-,005	1,05157

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,842	1	,842	,761	,387[b]
	Residual	53,078	48	1,106		
	Total	53,920	49			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,746	,552		3,165	,003
	MSRH	,133	,153	,125	,872	,387

X	Y
,683**	,597**
,000	,000
50	50
,567**	,677**
,000	,000
50	50
,746**	,848**
,000	,000
50	50
,721**	,590**
,000	,000
50	50
,907**	,804**
,000	,000
50	50
,833**	,729**
,000	,000
50	50
,784**	,885**
,000	,000
50	50
,887**	,732**
,000	,000
50	50
1,000	1,000
.	.
50	50

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر	Between Groups	,093	1	,093	,097	,756
	Within Groups	46,087	48	,960		
	Total	46,180	49			
الشخصية مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر	Between Groups	,080	1	,080	,057	,813
	Within Groups	67,920	48	1,415		
	Total	68,000	49			
عائلتي هي المنظمة أعتبر	Between Groups	,462	1	,462	,461	,500
	Within Groups	48,038	48	1,001		
	Total	48,500	49			
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	Between Groups	4,247	1	4,247	7,194	,010
	Within Groups	28,333	48	,590		
	Total	32,580	49			
أفضل فرص وجود حال فورا العمل أترك	Between Groups	,402	1	,402	,349	,557
	Within Groups	55,218	48	1,150		
	Total	55,620	49			
البديل توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي	Between Groups	5,388	1	5,388	3,972	,052
	Within Groups	65,112	48	1,357		
	Total	70,500	49			
رغبة من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي	Between Groups	,321	1	,321	,242	,625
	Within Groups	63,679	48	1,327		
	Total	64,000	49			
إحدى هي المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد بها بالعمل لاستمراري الرئيسية الأسباب	Between Groups	,593	1	,593	,448	,506
	Within Groups	63,487	48	1,323		
	Total	64,080	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر	Between Groups	4,345	3	1,448	1,593	,204
	Within Groups	41,835	46	,909		
	Total	46,180	49			
الشخصية مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر	Between Groups	2,937	3	,979	,692	,562
	Within Groups	65,063	46	1,414		
	Total	68,000	49			
عائلتي هي المنظمة أعتبر	Between Groups	5,509	3	1,836	1,965	,132
	Within Groups	42,991	46	,935		
	Total	48,500	49			

	Between Groups	1,232	3	,411	,603	,617
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	Within Groups	31,348	46	,681		
	Total	32,580	49			
	Between Groups	2,693	3	,898	,780	,511
أفضل فرص وجود حال فورا العمل أترك	Within Groups	52,927	46	1,151		
	Total	55,620	49			
	Between Groups	6,637	3	2,212	1,593	,204
البديل توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي	Within Groups	63,863	46	1,388		
	Total	70,500	49			
	Between Groups	7,103	3	2,368	1,914	,141
رغبة من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي	Within Groups	56,897	46	1,237		
	Total	64,000	49			
	Between Groups	9,768	3	3,256	2,758	,053
إحدى هي المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد بها بالعمل لاستمراري الرئيسية الأسباب	Within Groups	54,312	46	1,181		
	Total	64,080	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	3,039	3	1,013	,679	,569
اليد من باحتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم سنة من أكثر على وعجزا فائضا العاملة	Within Groups	68,581	46	1,491		
	Total	71,620	49			
	Between Groups	8,908	3	2,969	2,375	,082
المناسب الشخص لتوظيف المنظمة تسعى المناسبين والوقت المكان في	Within Groups	57,512	46	1,250		
	Total	66,420	49			
	Between Groups	4,499	3	1,500	,790	,506
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	Within Groups	87,281	46	1,897		
	Total	91,780	49			
	Between Groups	12,384	3	4,128	2,970	,041
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت وظائف لشغل خلالها من تجهزني مستقبلية.	Within Groups	63,936	46	1,390		
	Total	76,320	49			
	Between Groups	11,116	3	3,705	3,008	,040
من الرفع على التكوينية البرامج تركز للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	Within Groups	56,664	46	1,232		
	Total	67,780	49			
	Between Groups	18,233	3	6,078	3,114	,035
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم البعيد المدى على	Within Groups	89,767	46	1,951		
	Total	108,000	49			

تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم النتائج أساس على جماعيا.	Between Groups	21,746	3	7,249	4,665	,006
	Within Groups	71,474	46	1,554		
	Total	93,220	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناسب الشخص لتوظيف المنظمة تسعى المناسبين والوقت المكان في	Between Groups	,308	1	,308	,223	,639
	Within Groups	66,112	48	1,377		
	Total	66,420	49			
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	Between Groups	,360	1	,360	,189	,666
	Within Groups	91,420	48	1,905		
	Total	91,780	49			
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت وظائف لشغل خلالها من تجهزني مستقبلية.	Between Groups	,025	1	,025	,016	,900
	Within Groups	76,295	48	1,589		
	Total	76,320	49			
من الرفع على التكوينية البرامج تركز للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	Between Groups	2,101	1	2,101	1,535	,221
	Within Groups	65,679	48	1,368		
	Total	67,780	49			
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم البعيد المدى على	Between Groups	,260	1	,260	,116	,735
	Within Groups	107,740	48	2,245		
	Total	108,000	49			
تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم النتائج أساس على جماعيا.	Between Groups	,057	1	,057	,029	,865
	Within Groups	93,163	48	1,941		
	Total	93,220	49			
اليد من باحتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم سنة من أكثر على وعجزا فائضا العاملة	Between Groups	,248	1	,248	,167	,685
	Within Groups	71,372	48	1,487		
	Total	71,620	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
اليد من باحتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم سنة من أكثر على وعجزا فائضا العاملة	Between Groups	15,252	2	7,626	6,359	,004
	Within Groups	56,368	47	1,199		
	Total	71,620	49			
المناسب الشخص لتوظيف المنظمة تسعى المناسبين والوقت المكان في	Between Groups	13,927	2	6,963	6,235	,004
	Within Groups	52,493	47	1,117		
	Total	66,420	49			
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	Between Groups	9,650	2	4,825	2,761	,073
	Within Groups	82,130	47	1,747		
	Total	91,780	49			
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت وظائف لشغل خلالها من تجهزني	Between Groups	13,654	2	6,827	5,120	,010
	Within Groups	62,666	47	1,333		

مستقبلية.	Total	76,320	49			
من الرفع على التكوينية البرامج تركز للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	Between Groups	,614	2	,307	,215	,807
	Within Groups	67,166	47	1,429		
	Total	67,780	49			
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم البعيد المدى على	Between Groups	22,459	2	11,230	6,170	,004
	Within Groups	85,541	47	1,820		
	Total	108,000	49			
تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم النتائج أساس على جماعيا.	Between Groups	4,054	2	2,027	1,068	,352
	Within Groups	89,166	47	1,897		
	Total	93,220	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر المؤسسة	Between Groups	5,525	2	2,763	3,194	,050
	Within Groups	40,655	47	,865		
	Total	46,180	49			
الشخصية مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر	Between Groups	2,800	2	1,400	1,009	,372
	Within Groups	65,200	47	1,387		
	Total	68,000	49			
عائلتي هي المنظمة أعتبر	Between Groups	,807	2	,403	,398	,674
	Within Groups	47,693	47	1,015		
	Total	48,500	49			
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	Between Groups	2,625	2	1,313	2,060	,139
	Within Groups	29,955	47	,637		
	Total	32,580	49			
أفضل فرص وجود حال فورا العمل أترك	Between Groups	3,204	2	1,602	1,437	,248
	Within Groups	52,416	47	1,115		
	Total	55,620	49			
توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي البديل	Between Groups	2,995	2	1,498	1,043	,360
	Within Groups	67,505	47	1,436		

	Total	70,500	49			
من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي رغبة	Between Groups	3,734	2	1,867	1,456	,243
	Within Groups	60,266	47	1,282		
	Total	64,000	49			
هي المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد لاستمراري الرئيسية الأسباب إحدى بها بالعمل	Between Groups	1,564	2	,782	,588	,559
	Within Groups	62,516	47	1,330		
	Total	64,080	49			

Group Statistics

	العقد طبيعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
من احتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم	دائم	41	3,68	1,331	,208
من أكثر على وعجزا فائضا العاملة اليد سنة	مؤقت	9	4,00	,000	,000
الشخص لتوظيف المنظمة تسعى	دائم	41	3,44	1,266	,198
المناسبين والوقت المكان في المناسب	مؤقت	9	4,00	,000	,000
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم	دائم	41	3,24	1,480	,231
للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	مؤقت	9	4,00	,000	,000
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت	دائم	41	3,46	1,286	,201
وظائف لشغل خلالها من تجهزني مستقبلية.	مؤقت	9	4,00	1,000	,333
من الرفع على التكوينية البرامج تركز	دائم	41	3,54	1,206	,188
للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	مؤقت	9	4,00	1,000	,333
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم	دائم	41	3,02	1,525	,238
البعيد المدى على	مؤقت	9	4,00	1,000	,333
تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم	دائم	41	3,20	1,418	,221
النتائج أساس على جماعيا.	مؤقت	9	4,00	1,000	,333

Test of Homogeneity of Variance[a,c,d]

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الشخص لتوظيف المنظمة تسعى المناسبين والوقت المكان في المناسب	Based on Mean	.[b]			
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	Based on Mean	.[b]			
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت وظائف لشغل خلالها من تجهزني مستقبلية.	Based on Mean	4,473	1	48	,040
	Based on Median	2,416	1	48	,127
	Based on Median and with adjusted df	2,416	1	47,579	,127
	Based on trimmed mean	4,099	1	48	,048

من الرفع على التكوينية البرامج تركز للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	Based on Mean	3,531	1	48	,066
	Based on Median	1,463	1	48	,232
	Based on Median and with adjusted df	1,463	1	47,518	,232
	Based on trimmed mean	3,323	1	48	,075
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم البعيد المدى على	Based on Mean	7,116	1	48	,010
	Based on Median	6,947	1	48	,011
	Based on Median and with adjusted df	6,947	1	47,989	,011
	Based on trimmed mean	6,809	1	48	,012
تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم النتائج أساس على جماعيا.	Based on Mean	5,593	1	48	,022
	Based on Median	4,327	1	48	,043
	Based on Median and with adjusted df	4,327	1	47,984	,043
	Based on trimmed mean	5,404	1	48	,024
من باحتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم من أكثر على وعجزا فائضا العاملة اليد سنة	Based on Mean	.[b]			

Case Processing Summary

	العقد طبيعة	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
الشخص لتوظيف المنظمة تسعى	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
المناسبين والوقت المكان في المناسب	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
أساس على عمالها بتوظيف المنظمة تقوم	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
للتعلم وقابليتهم يمتلكونها التي المهارات	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
فالمنظمة التكوينية الفرص من استفدت	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
وظائف لشغل خلالها من تجهزني مستقبلية.	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
من الرفع على التكوينية البرامج تركز	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
للعاملين الإبداعي التفكير مهارات.	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
التكوينية برامجها أثر بتقييم المنظمة تقوم	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
البعيد المدى على	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
تقييما يكون المنظمة في العمال أداء تقييم	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
النتائج أساس على جماعيا.	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
من باحتياجاتها بالتنبؤ المؤسسة تلتزم	دائم	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
من أكثر على وعجزا فائضا العاملة اليد سنة	مؤقت	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

Test of Homogeneity of Variance[a,c,d]

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.

أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر المؤسسة	Based on Mean	27,634	1	48	,000
	Based on Median	19,450	1	48	,000
	Based on Median and with adjusted df	19,450	1	36,331	,000
	Based on trimmed mean	26,911	1	48	,000
الشخصية مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر	Based on Mean	1,239	1	48	,271
	Based on Median	,555	1	48	,460
	Based on Median and with adjusted df	,555	1	46,354	,460
	Based on trimmed mean	1,281	1	48	,263
عائلتي هي المنظمة أعتبر	Based on Mean	,132	1	48	,718
	Based on Median	,175	1	48	,677
	Based on Median and with adjusted df	,175	1	46,665	,677
	Based on trimmed mean	,183	1	48	,671
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	Based on Mean	,410	1	48	,525
	Based on Median	,237	1	48	,629
	Based on Median and with adjusted df	,237	1	34,097	,630
	Based on trimmed mean	,039	1	48	,844
فرص وجود حال فورا العمل أترك أفضل	Based on Mean	.[b]			
توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي البديل	Based on Mean	6,389	1	48	,015
	Based on Median	5,122	1	48	,028
	Based on Median and with adjusted df	5,122	1	46,662	,028
	Based on trimmed mean	7,509	1	48	,009
من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي رغبة	Based on Mean	.[b]			
هي المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد لاستمراري الرئيسية الأسباب إحدى بها بالعمل	Based on Mean	.[b]			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر المؤسسة	ذكر	34	4,44	,927	,159
	أنثى	16	4,38	1,088	,272
مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر الشخصية	ذكر	34	3,88	1,200	,206
	أنثى	16	4,25	1,125	,281
عائلتي هي المنظمة أعتبر	ذكر	34	3,97	,904	,155
	أنثى	16	3,75	1,183	,296
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	ذكر	34	4,12	,880	,151

	أنثى	16	4,44	,629	,157
فرص وجود حال فورا العمل أترك	ذكر	34	2,12	,946	,162
أفضل	أنثى	16	2,56	1,263	,316
توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي	ذكر	34	2,00	1,128	,193
البديل	أنثى	16	2,94	1,124	,281
من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي	ذكر	34	1,76	,987	,169
رغبة	أنثى	16	2,50	1,317	,329
المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد	ذكر	34	2,12	1,038	,178
لاستمراري الرئيسية الأسباب إحدى هي بها بالعمل	أنثى	16	2,63	1,310	,328

Case Processing Summary

	الجنس	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
أفراد أحد كوني والاعتزاز بالفخر أشعر	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
المؤسسة	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
مشاكلي المؤسسة مشاكل أعتبر	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
الشخصية	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
عائلتي هي المنظمة أعتبر	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
إليه أشتاق فإني عملي عن أتغيب عندما	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
فرص وجود حال فورا العمل أترك	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
أفضل	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
توفر بعدم مرتبط المؤسسة في بقائي	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
البديل	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
من أكثر ضرورة الحالي عملي في بقائي	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
رغبة	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
المنظمة في عليها أحصل التي الفوائد	ذكر	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
لاستمراري الرئيسية الأسباب إحدى هي بها بالعمل	أنثى	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%