

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم:.....

جامعة أحمد بوقرة – بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان :

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه ADE-بومرداس

تحت إشراف الاستاذ(ة)

من إعداد الطلبة :

✓ تلخوخ سعيدة	✓ أملال إيمان
	✓ بوضيف إيمان

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

" صدق الله العظيم " (التوبة: 105)

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة
ونور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

أحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا وسدد خطانا لإنجاز هذا
العمل ويسر لنا سبل النجاح وطلب العلم
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة " تلخوخ سعيدة " التي لم تبخل
في سبل مساعدتنا وتوجيهنا أسأل الله أن تثاب خير ثواب
كما نشكر كل من ساهم في تقديم يد العون في إنجاز هذا
البحث من قريب أو من بعيد.

بوضيعة، أمال



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي رزقنا هذه النعمة الا وهي
نعمة العلم وسبحانه لا

نحصى له ثناء عليه هو أثنى على نفسه وهو ولينا ومولانا والصلاة والسلام على سيدنا
محمد عبده ورسوله
اما بعد:

أهدي هذا العمل الذي أتمنى ان يكون بادرة خير على الى التي جعل الله الجنة
تحت أقدامها والتي شجعتني على النجاح والتي أتمنى رضاها أمي الغالية أطال الله
في عمرها.

الى الذي صبر معي وأعطانني القوة

لا تمام مشواري الدراسي ونعمرتني بدعواته ابي حفظه الله وأطال في عمره.

الى أخي سندي عبد الرؤوف وأختي خاليتي مريم

الى خالتي الغالية: سعيدة، رفيقة وبزة، وبابة

الى كل صديقاتي: إيمان، حكيمه، وسام، ونور الهدى.

أقدم شكري للزميلة والصديقة على اجتهداها في اكمال هذه المذكرة.

وكل زملائي كل باسمه خاصة هالة ونجاة.

كما أقدم بفائق احترامي وتقديري وتشكري الأستاذة تلخوخ سعيدة التي أقدر
لها جهودها التي بذلتها في سبيل إتمام هذه المذكرة.

أملال ايمان

الإهداء

الحمد لله وحده

الذي وفقنا لما قمنا وأمدنا بقوة الصبر لإتمام هذا البحث
إلى ملاك في الحياة...إلى معنى الحب والحنان...إلى بسملة الحياة وسر الوجود...إلى
من كان دماؤها سر نجاحي إلى "أمي الحبيبة".
إلى من أفتخر بحمل اسمه، إلى من تمنى أن أكون في أعلى المراتب "أبي".
حفظهم الله وأطال عمرهما وأدامها نورا لدربي.
إلى شموع حياة الذين ملأوها بهجة وسعادة إخوتي "سفيان وسارة"، وإلى زوجة أخي.
وإلى من فتح لي باب بيته طيلة مشواري الدراسي ابن عمتي "يوسف وزجته".
إلى من كانوا معي على طريق النجاح، إلى من معهم سعت وخير الأصدقاء أخص
بذكر
"أمال، نريمان نجاة، سيهام، هدى"، وإلى كل الأيدي الصغيرة التي ساهمت في
إعداد هذا العمل.

إلى الأستاذة المحترمة "تلخوخ سعيدة"، التي شرفتنا بتبني هذا البحث منذ أن
كان فكرة إلى أن صار حبرا على ورق.

وأخيرا إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد
وإلى كل من كان لهم أثر في حياتي وأحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

بوضيف إيمان

الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ادارة الموارد البشرية والدور الذي تقوم به لتحقيق الولاء التنظيمي وتعزيزه داخل المؤسسة، وتطبيق ذلك في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE قسم إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي هذه المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المنتج الوصفي التحليلي . حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن ادارة الموارد البشرية هي أداة وصل بين المورد البشري والمؤسسة، وأن الولاء التنظيمي عامل أساسي في تغيير المؤسسة لقدراتها، كما أن ادارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي فعالان في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بدرجة متوسطة، وهما يرتبطان بعلاقة طردية موجبة بمعدل ارتباط $r=0.394^*$

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية، ولاء تنظيمي، مؤسسة الجزائرية للمياه.

summary

This study was designed to identify human resources management and the role it plays in achieving and strengthening organizational loyalty within the institution, and applied this in the Algerian Water Foundation ADE Human Resources Management Department. On this basis, we conducted a field study on a sample of the institution's staff, based on the analytical descriptive product.

Through this study, we have reached several findings, the most important of which is that human resources management is a communication tool between the human resource and the institution. Organizational loyalty is a key factor in changing the organization's capabilities. Human resources management and organizational loyalty are effective in the Algerian water enterprise ADE to an average degree, and they are linked to a positive expulsion relationship with an $r = 0.394^*$

Keywords: human resources management, emotional loyalty, normative loyalty, continuing loyalty, organizational loyalty, Algerian Water Foundation.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
47-1	الفصل الأول: الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف إدارة المورد البشرية ومراحل تطورها
6	المطلب الثاني: أهمية إدارة المورد البشرية وأهدافها
9	المطلب الثالث: وظائف إدارة المورد البشرية وتحدياتها
24	المطلب الرابع: علاقة إدارة المورد البشرية بالإدلات الأخرى
25	المبحث الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي
25	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تطوره
28	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه
30	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي ونماذج المؤثرة عليه
37	المبحث الثالث: علاقة إدارة المورد البشرية بالولاء التنظيمي
37	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ونظام الحوافز
41	المطلب الثاني: جماعات العمل والمناخ التنظيمي
44	المطلب الثالث: أشباع الحاجات والغرايا والتعويضات

46	خلاصة
68-47	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الخوائية للمياه ADE
48	تمهيد
49	المبحث الأول: مجال الدراسة
49	المطلب الأول: تقديم عام للخوائية للمياه ADE
49	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للخوائية للمياه ADE مهام دائرة إدارة المولد البشرية
51	المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجيتها
55	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
56	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج
56	المطلب الأول: تحليل وتوزيع عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
65	المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط
68	خلاصة
72-69	خاتمة
79-73	قائمة المصادر والمراجع
103-80	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	درجة الموافقة على المقياس سلم ليكرت الخماسي	1
54	أهمية نسبة قوات الاستبيان	2
56	قيم معامل الثبات والصدق	3
56	توزيع العينة حسب الجنس	4
57	توزيع العينة حسب السن	5
58	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	6
59	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	7
60	توزيع العينة حسب الوظيفة المهنية	8
62	التحليل الاحصائي لعبوات إدارة المولد البشرية	9
64	التحليل الاحصائي لعبوات ابعاد الولاء التنظيمي	10
66	معامل الارتباط بين متغوي الدراسة	11

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1
11	مراحل عملية التخطيط	2
13	مراحل عملية الاستقطاب	3
15	مراحل عملية الاختيار والتعيين	4
17	مراحل عملية التوظيف	5
19	مراحل عملية تقييم الأداء	6
21	مراحل التدريب	7
22	طرق التحفيز	8
33	نموذج ستيبرز للعوامل المؤثر على الولاء	9
36	نموذج وينر للعوامل المؤثر على الولاء	10
41	أنواع الحوافز	11
50	الهيكل التنظيمي للوحدة ADE	12
57	توزيع العينة حسب الجنس	13
58	توزيع العينة حسب السن	14
59	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15
60	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	16
61	توزيع العينة حسب الوضعية المهنية	17

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه ADE	1
84-82	استمارة الاستبيان	2
103_85	مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS	3

مقدمة

تمهيد

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات بكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لاستمرار نشاطها وتحقيق الفعالية في الإنتاجية، لأن نجاح المؤسسة يعود الى مدى امتلاكها القدر الكافي من الكفاءات العالية وضمان تحقيقها لأعلى أداء ممكن، وتركيزها على المورد البشري بشكل خاص.

والأهم من جذب المورد البشري هو الحفاظ عليه داخل المؤسسة وضمان استمراره بالعمل، فلا ما يجعلها تولي اهتمامها له، وتأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية والعوامل أخرى المؤثرة عليه، من أجل خلق ورفع شعور الانتماء لديهم وتحقيق الولاء وتحسيسهم بأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح المؤسسة أو فشلها مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية أو فشلها، ذلك ان هذه الأخيرة تؤثر على الولاء التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: الاشكالية

ولمحاولة التعرف على الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية أو الكيفية التي تساهم بها في تحقيق الولاء التنظيمي، تتبلور ملامح الإشكالية في السؤال التالي:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE؟

ثانياً: الاسئلة الفرعية

للإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم تجزئة هذه الاشكالية الى الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وما ماهية الولاء التنظيمي؟
- ما مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE؟

ثالثاً: الفرضيات

- للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- ادارة الموارد البشرية لها دور كبير في بقاء المؤسسات والاستمرارية في التطور من خلال تدريب الأفراد وتشجيعهم، وذلك باعتبار الولاء التنظيمي، كحالة وجدانية، سبب في نجاح المؤسسة؛
- توجد علاقة ترابطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.5 \geq \alpha$ بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

رابعاً: أهمية الدراسة

يستمد الموضوع محل الدراسة أهميته من الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، كونه يركز على المورد البشري الذي يعتبر عماد كل مؤسسة اقتصادية، كما أن موضوع الولاء التنظيمي لا يقل أهمية عن إدارة الموارد البشرية، نظراً للأثار الإيجابية التي تترتب عليها لصالح المؤسسة، كالنمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية وارتفاع مستوى الاداء.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

- التعرف بمضامين كل من إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي؛
- التعرف على أهمية ادارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
- التعرف على الابعاد التي يتكون منها الولاء التنظيمي؛
- التعرف على العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي؛
- تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة، مع تسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية للمياه.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

- حداثة موضوع الدراسة؛
- ملائمة الموضوع محل الدراسة مع التخصص المدروس؛
- الاهتمام بمعرفة وظائف قسم ادارة الموارد البشرية؛
- محاولة تقييم الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

2. الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي سنة 2023/2022 ابتداء من شهر جانفي الى غاية شهر ماي.

3. الحدود المكانية

المؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" بومرداس.

ثامنا: صعوبات الدراسة

➤ عدم قياس الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه ADE لذا استخدمنا الاستبيان لمعرفة مستوى الولاء؛

➤ تعذر الوصول الى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر.

تاسعا: الدراسات السابقة

➤ الدراسة الأولى: دراسة دلهوم حكيم، " استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية" _ دراسة حالة مديرية الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة اعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع إيضاح واقع ادارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة.

توصلت الدراسة إلى إيجاد استراتيجيات هيكلية لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة، مع الحاجة إلى تبني التوجه الاستراتيجي في وظائفها وأنشطتها بما يتلاءم والمنظور العالمي.

➤ الدراسة الثانية: دراسة عمر بالخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية" _ دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2015.

مقدمة

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ادارة الموارد البشرية وإظهار مدى معرفة تطبيق وممارسة تكوين الموارد البشرية في شركة الإسمنت ومشتقاته وأثر التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من كفاءاتهم ومن مردوديتها وإنتاجها.

وقد توصلت إلى أن تكوين الموارد البشرية في شركة الإسمنت ومشتقاته يؤثر على أداء المؤسسة وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

➤ **الدراسة الثالثة:** دراسة زينتي فريدة، "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم-الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الولاء التنظيمي وأهميته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وابرار واقعه لدى العامل الجزائري وأسباب تعزيز الولاء لديه.

حيث توصلت هذه الدراسة الى ضرورة تدريب وتأهيل الافراد العاملين وتقديم الحوافز المناسبة لهم في سبيل خلق وتنمية الولاء لديهم.

عاشرا: تعقيب على الدراسات السابقة

اشتركت دراستنا والدراسة الأولى في نفس المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية، كما اعتمدنا على أداة إحصائية نفسها وهي الاستبيان. اما الاختلاف بين الدراستين كان في تناولنا موضوع إدارة الموارد البشرية بشكل شامل، أما بالنسبة لدراستها فقد خصصتها بشكل خاص للاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

اما بالنسبة للدراسة الثانية فقد اشتركت مع دراستنا الحالية في ذكر الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل واسع ومتفرع، أما دراسة عمر بلخير جواد فقد اختلفنا في تخصيصه في موضوعه لوظيفة محددة وهي وظيفة التكوين.

أما بالنسبة للدراسة الثالثة فقد تشابهت الدراستان في مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين وواقع تطبيقها على المؤسسة، واختلفنا في مصادر جمع المعلومات؛

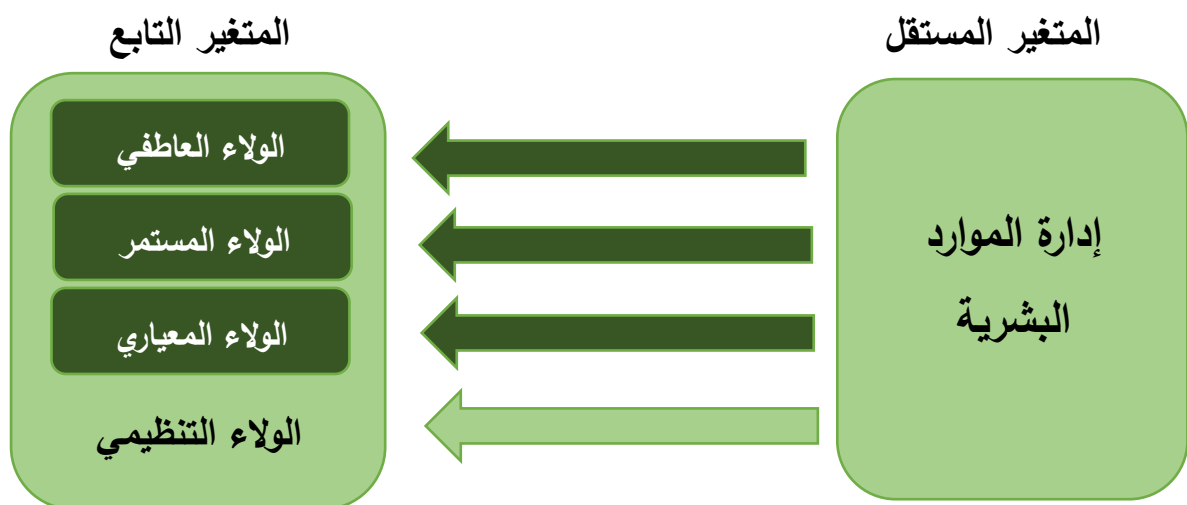
مقدمة

أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت سنة 2023 إلا أن الدراسات الأخرى أجريت في السنوات السابقة.

حادي عشر: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين وهما: المتغير الأول وهو متغير مستقل يتمثل في إدارة الموارد البشرية، أما المتغير الثاني فهو متغير تابع يتمثل في الولاء التنظيمي، ويتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثاني عشر: منهج الدراسة

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعملنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتوضيح مفاهيم الدراسة ووصف مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي بعد جمع المعلومات عنها، إلى جانب المنهج التحليلي الذي استخدم لتحليل مضامين متغيرات الدراسة، فضلا عن المنهج الإحصائي الذي غلب على الجانب التطبيقي، أين تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل واقع كل من إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE، وكذا تحديد مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية للاطلاع على آراء العمال داخل المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

ثالث عشر: هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللتحقق من الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

مقدمة

الفصل الأول، تناولنا فيه الإطار النظري لكل من إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي الذي قسمناه بدوره الى ثلاثة مباحث وكل مبحث قسمناه الى ستة مطالب، حيث تضمن المبحث الاول مدخل لإدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للمبحث الثاني نتطرق فيه الى اساسيات الولاء التنظيمي، أما المبحث الثالث فيتناول علاقة إدارة الموارد البشرية بالولاء التنظيمي.

أما الفصل الثاني، فهو مخصص لتطبيق ما تم التطرق اليه في الجانب النظري، وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، يخصص المبحث الاول للتعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي الجزائرية للمياه ADE، أما المبحث الثاني فيتطرق الى المنهجية المعتمدة في الدراسة، وفي الاخير بالنسبة للمبحث الثالث فيتضمن مناقشة النتائج.

المفصل الأول

الإطار النظري لمساهمة

إدارة

الموارد البشرية

في تحقيق الولاء التنظيمي

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية والضرورية في المؤسسة لارتكازها على المورد البشري، حيث يعد من أئمن وأغلى الموارد المتاحة في المؤسسة، والأكثر تأثيراً على رفع الإنتاجية، وبالتالي فإن فشل أو نجاح المؤسسة مرهون به. أي أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاستخدام الأمثل للمورد البشري الكفو والذي يتمتع بقدرات تساعد على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية ومواكبتها، ومن أجل هذا تتبع عدة طرق منها التخطيط والاستقطاب لزيادة فرص نجاحها وتطورها للأفضل.

فلا شك أن مصلحة المؤسسة هي الاحتفاظ بالموارد البشرية لديها ومحاولة كسب ولائهم عن طريق توفير بيئة مناسبة وتلبية رغباتهم وحاجياتهم، أي أنها تسعى الى خلق الولاء بين الافراد والمؤسسة الذي يلقي اهمية كبيرة خاصة في السلوك التنظيمي باعتباره عامل اساسي في نجاح المؤسسة، وانعدامه يعني رغبة الفرد في ترك تلك المؤسسة.

ونظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي سوف نتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالولاء التنظيمي

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم إدارة داخل المؤسسة نظرا لما لها من دور أساسي، إذ تسعى الى الاهتمام بشؤون المورد البشري الذي هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية، حيث يعد محركا جوهريا لجميع عناصرها وأساس نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها

تعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية واختلفت من حيث المفهوم كما عرفها كل باحث حسب رأيه، كما مرت بعدة مراحل خلال تطورها حتى أصبحت باسم إدارة الموارد البشرية.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

وردت عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية، حيث:

عرفها **عمر وصفي عقيلي** بأنها "وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما".⁽¹⁾

كما يقول كاسيو "أن إدارة المؤسسات ماهي إلا إدارة الافراد لأنه بدون الافراد لوجود للمؤسسات، ويضيف كمنهج أن دور إدارة الافراد يتركز في الحصول على ما يمكن للأفراد من مشروع ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء في خدمة المشروع وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم".⁽²⁾

كما عرفها خالد عبد الرحيم مطر الهيتي بأنها: " ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية؛ للوصول الى أهداف الفرد والمؤسسة؛ فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالاكتطاب والتوظيف والتدريب، والمكافأة".⁽³⁾

(1)-لهوم حكيمة "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة اعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص57.

(2)-حنا نصر الله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر وتوزيع، الاردن، 2013، ص3.

(3)- ادريس تواتي، "رؤية في اجارة الموارد البشرية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص5.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الوقوف على أن إدارة الموارد البشرية " هي مزيج من الممارسات والسياسات والأنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتنظيم وتسيير أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية إيجاباً نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، حيث تعتبر حلقة وصل بين الفرد والمسؤول والمؤسسات التي تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار التي تسعى إلى تنمية قدرات المؤسسة ورفع كفاءاتها لتحقيق أهدافها المادية والمعنوية بعيداً عن التحيز".

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسات كافة، ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل قبل الثورة الصناعية وبعدها، وذلك كما يلي:

1. المرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن فيها نشاط لإدارة المورد البشري، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل، وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة أو مستخدمة كما هي عليه الآن.⁽¹⁾

2. مرحلة الثورة الصناعية

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ أدت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظهور المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة، ومن تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات الرقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية

(1)- زياد العمري، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدين، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص76.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

التي جعلت العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين يؤدون دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً.⁽¹⁾

3. مرحلة حركة الإدارة العلمية

يعتبر Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه Frank و Lillian و Gilbreth و Gantt و Cook وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العالم.⁽²⁾ وقد توصل تايلور الى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:⁽³⁾

- تطوير حقيقي في الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الموارد البشرية والإدارة؛

4. مرحلة العلاقات الإنسانية

في هذه المرحلة بدأت منظمات مختلفة تأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية في إدارة مواردها البشرية، وتبلورت أنشطة إدارة الأفراد لديهما إلى: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور أكثر، والتدريب، والرعاية الطبية والاجتماعية... الخ، كما تم توظيف أفراد متخصصين بهذه الأنشطة.⁴

5. مرحلة إدارة الافراد

انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم **theory Systems** واستخدام أساليب بحوث العمليات، وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية. وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد، حيث ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن

(1) خيضر كاظم، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والمتابعة، الأردن، 2007، ص 21-22.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 24.

(3) بودالي محمد، "دور المورد البشري في الرقابة على المنتج"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2010، ص 60.

(4) - زياد العمري، مرجع سابق ذكره، ص 77.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالموارد البشرية قياسا على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي) رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة.

وقد ظهر من يروجون لما يعرف "بالتكنولوجيا كثيفة رأس المال" Capital Intensive Technology على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة. Labor Intensive Technology¹.

6. مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية

قد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.²

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملا مهما لتحقيق الأهداف والغايات، فلا شك أن خلف كل مؤسسة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة.

أولاً: أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- تحول الموارد إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات، والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية؛⁽³⁾
- توفر إدارة الموارد البشرية الكفاءات الجيدة لضمان نجاح العملية الإنتاجية ورفع مستوى كفاءاتها؛
- قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية، تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم، ما ينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة الفعالية ككل؛⁽¹⁾

⁽¹⁾ <https://www.business4lions.com/> 05/06/2023 à 15:30

⁽²⁾ <https://el9alam.com> 05/06/2023 à 13:37

⁽³⁾ - عمر بالخير جواد "تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بالكايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص8.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

- المعالجة الصحيحة لمشاكل وظائف إدارة الموارد البشرية توفر تكاليف محتملة؛
- وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، حيث أنها تعطي نوعاً من تكامل بين استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية للعاملين فيها؛⁽²⁾
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسهيل التعامل مع الأفراد والمؤسسات؛
- متابعة التطبيقات واللوائح والقوانين سارية المفعول؛
- قدرة الفرد على المشاركة الفعالة الإيجابية لاتخاذ موقف إيجابي في العمل وتحقيق الأهداف؛
- يؤثر المورد البشري على اقتصاديات الدول؛
- تساعد في وضع الهياكل التنظيمية؛⁽³⁾
- تساعد في التعرف على مشاكل العاملين والتي تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة؛

ثانياً: أهداف الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أداء مهامها لتحسين فعالية العاملين بالمؤسسة، وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي تتمثل فيما يلي:

1. الأهداف التنظيمية

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين على أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساعدة المديرين على تحقيق أهداف المؤسسة، فهي لا توجد لتحقيق أهداف بصورة خاصة، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمؤسسة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.⁽⁴⁾

(1)- سينان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

(2)- حازم خليل سليم ابداح، "فعالية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة تربوية، الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2019، ص 8.

(3)- محمد بن موسى، "أثر العمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 46.

(4)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر وتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 19.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2. الأهداف الوظيفية

تتمحور هذه الأهداف حول الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تضييعها،⁽¹⁾ ومن جهة أخرى يجب على إدارة الموارد البشرية أن تمتد جميع أقسامها بالاحتياجات الكمية والنوعية للأفراد، وذلك بتوفير قوى بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، حيث تسعى للقيام بوظائفها المتعددة وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

3. الأهداف الشخصية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.⁽²⁾

4. الأهداف الاجتماعية

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وإدارة الموارد وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل نشاطاته، البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالنشريات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.⁽³⁾

(1)- صبور عبد الحفيظ، "واقع وإفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات

الاقتصادية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تسيير المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص40.

(2)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص20.

(3)-زياد العمري، مرجع سابق ذكره، ص 78.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بإيجاد أفضل الأعمال لهم وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء ويشعروهم بالحماس نحو العمل، إلي جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.⁽¹⁾

ومن هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة المورد البشري والعلاقات الإنسانية لدى المديرين، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين؛
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة وكذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات، وكذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛
- الارتقاء بإنتاجية العاملين، من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسدية والعقلية في العمل والإنتاج.

المطلب الثالث: وظائف وتحديات إدارة الموارد البشرية

تعددت وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الإدارات في المؤسسة ، فلا شك انها تواجه عدة عقبات وتحديات.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف نذكر منها ما يلي:

1. التخطيط

يعتبر التخطيط أول وظائف إدارة الموارد البشرية.

(1)-صابون محمد هارون عبد الله، "إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار"، رسالة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العليا للدراسات، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2015، ص16.

(2)-أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا طباعة، مصر، 2006، ص13.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

1.1 تعريف التخطيط

هو التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمؤسسة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المؤسسة، وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين للمساعدة على بقاء وتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.⁽¹⁾

2.1 أهمية التخطيط

وجود التخطيط للموارد البشرية له منافع على المؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- وضع خطط للتدريب والتوظيف لاستفادة مستقبلية بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ بحاجيات كل وظيفة من وظائف المؤسسة؛
- تحديد أهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها؛
- إتاحة الفرص أمام المؤسسة لمراجعة هيكلها التنظيمي؛
- تطوير سياسات الاختيار والتعيين وخلق جو لتشجيع موظفين وتحفيزهم لزيادة الكفاءات؛
- العمل على ضمان الفعالية للمؤسسة وتحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم؛
- المساهمة في نجاح خطط الإنتاج؛
- معرفة نقاط الضعف للمؤسسة ووضع خطط جديدة لتصحيحها وتحسينها.

3.1 أهداف التخطيط

- تكمُن أهداف التخطيط لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽²⁾
- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها؛
 - الوقوف على المشكلات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل؛

(1)- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، الأردن، 2010، ص76.

(2)- زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص27.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار الابتكار والطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما تغطية التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة؛
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول الى مستوى علمي وتشغيلي صحيح داخل المؤسسة؛

4.1 مراحل عملية التخطيط

- **المرحلة الاولى:** تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤسسة، وتحديد مدى تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية.
- **المرحلة الثانية:** التنبؤ باحتياجات المستقبلية المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الخبرات والمهارات المطلوبة للإنجاز والغايات المسطرة للمؤسسة.
- **المرحلة الثالثة:** تعيين الهدف من الموارد البشرية وما يتوفر لدى المؤسسة منها، وحاجيات المؤسسة في الحاضر والمستقبل، أي تحديد المتطلبات الإضافية.
- **المرحلة الرابعة:** إعداد خطط تنفيذية لعمل الموارد البشرية ومتابعة العمل وتقييم أهدافها للتأكد من نجاح الخطة وحسن سيرها وانعكاسها على المؤسسة والعاملين فيها.

تم تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل (2): يوضح مراحل عملية التخطيط.



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2. الاستقطاب

1.2 تعريف الاستقطاب

يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة. وتعتمد هذه الوظيفة على التأكد أولاً من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة، ومراجعة خطة الموارد البشرية والرجوع الى تحليل وتصنيف الوظائف الذي يوضح المواصفات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.⁽¹⁾

2.2 أهمية الاستقطاب

تتحدد أهمية الاستقطاب من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- الاستقطاب الجيد يفتح فرص عمل عديدة أمام المؤسسة؛
- يعد وسيلة لجذب المترشحين الأكفاء لتطوير أدائهم في الوظيفة؛
- نجاح الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة عمل فعالة؛
- وجود قوة عاملة ذات مؤهلات يؤدي الى استمرار عمليات الانتاج في المؤسسات؛
- المساهمة في استقرار الموارد البشرية في المؤسسات؛
- كسب ثقة المترشحين الساعين وراء وظائف شاغرة؛
- تقليل تكاليف بالأنشطة الخاصة بالموارد البشرية؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والاحتفاظ بهم.

3.2 مراحل عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل، أولها حدوث الحاجة إما لعاملين إضافيين أو شغور مناصب، حيث تقوم المؤسسة بالاعتماد على أساليب ومصادر، إما داخلية أي ترقية في المنصب أو تغيير في المنصب، أو الإعتماد على مصادر خارجية، ومن أجل هذا يتم تحديد نوعية الحاجة أي الفئة المستهدفة من إطار، طلاب جامعيين، موظفين سابقين في مؤسسة ما أو في مؤسسة منافسة.

(1)- خوجة مراد، "دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة"، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير،

تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2008، ص56.

(2)- زياد العمري، مرجع سبق ذكره، ص108.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

هنا تقوم المؤسسة بالإعلان عن المناصب الشاغرة باستعمال مكاتب التوظيف أو نشر إعلانات على مستوى الجامعات ومن ثم إعداد القوائم للمترشحين، وفي الأخير تقوم المؤسسة بالاختيار والتعيين حسب المواصفات المطلوبة.

يمكن تخليص مراحل عملية الاستقطاب في الشكل التالي:

الشكل (3): يوضح مراحل عملية الاستقطاب



المصدر: من اعداد الطالبتين.

3 الاختيار والتعيين

من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اختيار الأفراد وتعيينهم.

1.3 تعريف الاختيار

عملية الاختيار هي عبارة عن منظومة متكاملة من الاجراءات والمعايير المعدة سلفاً لانتقاء العناصر الكفوة من بين الكفاءات العلمية التي يتم استقطابها، ليتم استيعابها ضمن صفوف المؤسسة وتعيينها.⁽¹⁾

(1)- مروان محمد مشتهى، "درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية، واليات تفعيلها"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، فلسطين، 2021، ص23.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.3 تعريف التعيين

هي الخطوة الأخيرة من عملية الاختيار، تؤكد على أن هناك خيار نهائي، وهو أن مترشحا معيناً سيصبح موظفاً في المؤسسة، لفترة محددة أو غير محددة.⁽¹⁾

3.3 أهمية الاختيار والتعيين

يمكن تلخيص أهمية الاختيار والتعيين بما يأتي:⁽²⁾

- التحقق من مستوى الموائمة بين الوظيفة وشاغلها، بحيث لا تكون مهمات الوظيفة أكبر من قدرات شاغلها، ولا قدرات شاغلها أكبر من متطلبات الوظيفة؛
- إن سوء اختيار الأفراد وتوظيف أفراد غير مناسبين وغير قادرين على أداء العمل بالكفاءة اللازمة يكلف المؤسسة الكثير من المال والجهد؛
- يسعى الاختيار السليم إلى خفض نوع آخر من التكاليف، وهي تلك المتعلقة بالتوظيف والتدريب، بالإضافة إلى دعم الاستقرار الوظيفي.

4.3 مراحل عملية الاختيار والتعيين

- **المقابلات المبدئية:** تكون بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، يتقدم الراغبون بالعمل للحصول على معلومات حول الوظيفة.
- **طلب التوظيف:** هنا تتم عملية تقديم الطلبات وانتقائها حسب الشروط التي تنطبق مع طبيعة الوظيفة.
- **إجراء الاختبارات:** وهي مرحلة اختيار أفضل المترشحين والأنسب للوظيفة.
- **مقابلات نهائية مع الخبراء:** هي مقابلة مع أشخاص ذوي خبرة من أجل معرفة هل الشخص المرشح صالح لشغل المنصب في الوظيفة أم لا.
- **مراجعة التوصيات واتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يتم جمع كل المعلومات حول المترشحين، واختيار أفضلهم، وتقديم القرار النهائي، ثم الإعلان عن المترشح النهائي للوظيفة.

(1)- شفيعة ايت بارة، "ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص65.

(2)- خليل أحمد، "اثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017/2016، ص119.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

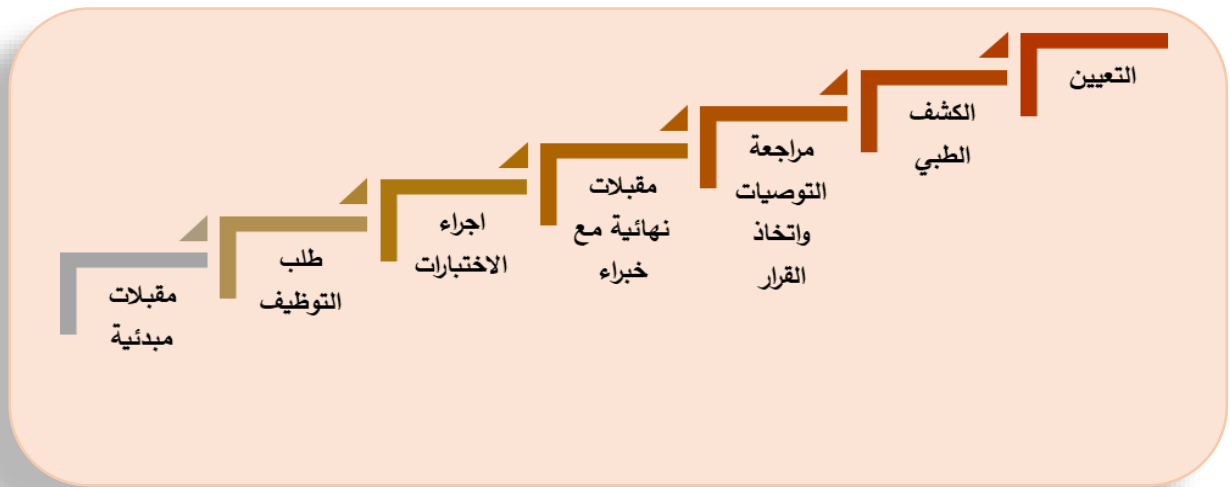
التنظيمي

➤ **الكشف الطبي:** هو فحص طبي من أجل معرفة أن المترشح يتمتع بصحة جيدة للقيام بأعباء الوظيفة وتحملها.

➤ **التعيين:** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها قبول المترشح في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية الاختيار والتعيين:

الشكل (4): يوضح مراحل عمليتي الاختيار والتعيين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4 التوظيف

1.4 تعريف التوظيف

يعرف التوظيف بأنه العملية المتضمنة إجراءات انتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة بغية تلبية الحاجات المطلوبة من الموارد البشرية وفق أسس موضوعية وعلمية تحقق الشروط والمواصفات المحددة مسبقا على مستوى الوظيفة الشاغرة أو الأشخاص المطلوبين.⁽¹⁾

2.4 أهمية التوظيف

- السعي الى توظيف أفضل الموارد من ذوي الكفاءات والمؤهلات من خلال عمليات الاستقطاب؛
- التوظيف ركن أساسي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
- جذب اليد العاملة المناسبة من أجل زيادة فعالية الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛

(1)-دلهوم حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

- التقليل من التوظيف الخطأ للمورد الذي يكلف خسائر للمؤسسة؛
- يسهل التوظيف عملية تحديد احتياجات نوعية وعددية للموارد البشرية؛
- يساعد على اختيار وتعيين الافراد ويسهل عملية تدريبهم؛
- له دور في كشف نتائج مستوى العاملين للقيام بعملية تقييمهم.

3.4 أهداف التوظيف

تتمثل أهداف التوظيف في النقاط التالية:⁽¹⁾

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات؛
- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاء في المؤسسة، وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
- الوصول الى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الفرد؛
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين؛
- تشجيع مبدأ اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؛
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

4.4 مراحل عملية التوظيف

- **تقديم العرض:** هنا يتم عرض العمل على المترشح المؤهل، مع ذكر كل ما يلزم بما فيها المزايا والتعويضات؛
- **عرض العمل:** هي المرحلة الرسمية، أي عرض بشكل عام بنود وشروط الوظيفة وتقديمها للمترشح؛
- **تقديم متطلبات التوظيف:** جلب كل الوثائق اللازمة لاستكمال إجراءات الانضمام؛
- **التوجيه والإرشاد:** هو إعلام الموظف كل ما يخصه ويخص عمله، وكذلك كل الإجراءات والقواعد اللوائح الانضباطية؛
- **عقد العمل:** تقديم عقد العمل موقع بين الموظف وصاحب العمل، مع تحديد كل الحقوق والمسؤوليات.

ومن خلال هذا نستعرض الشكل التالي الذي يوضح مراحل عملية التوظيف:

(1)- رحمانى يوسف زكريا، "واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 588.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

الشكل (5): يوضح مراحل عملية التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. تقييم الأداء

2.2 تعريف تقييم الأداء

العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم في مستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظيفة أخرى.⁽¹⁾

2.5 أهمية تقييم الأداء

- يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف للعاملين؛
- تحليل نتائج الأداء بين العامل ورئيسه؛
- تعمل على الكشف عن الاحتياجات التدريبية؛
- إعادة النظر في أساليب اختيار الأفراد؛
- تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية للأجور؛
- التقييم الموضوعي عامل يساعد على تحسين الرضا.

3.5 أهداف تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتقييم أداء عمالها في النقاط التالية:⁽¹⁾

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص55.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

- التعرف على مستوى أداء العاملين؛
- المساهمة في تخطيط القوى العاملة؛
- ترشيد سياسات الأجور؛
- تخطيط المسار الوظيفي؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- قياسات الكفاءات والإنتاجيات؛
- توفير التوثيق للقرارات الإدارية؛
- تحسين عمليات الاتصال؛
- تفهم المديرين لقدرات العاملين؛
- وضع خطط تحسين الأداء؛
- تشجيع المنافسة بين العاملين والإدارات؛
- اختيار الافراد الصالحين للترقية.

4.3 مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل كما يلي:

- وضع توقعات الاداء: هي المرحلة التي يتعاون فيها الافراد والمؤسسة على وضع توقعات الاداء.
 - مراقبة التقدم في الاداء: التعرف على طريقة عمل الفرد واتخاذ الاجراءات التصحيحية.
 - تقييم الاداء: تقييم الافراد العاملين داخل المؤسسة والتعرف على مستوياتهم.
 - التغذية العكسية: تساعد الفرد في معرفة أدائه المستقبلي.
 - اتخاذ القرارات الادارية: هي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل...
 - وضع خطط تطوير الاداء: هي المرحلة الاخيرة حيث يتم وضع خطط تطويرية التي تنعكس بشكل ايجابي على تطوير الأداء.
- يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

(1)-باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص63.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

الشكل (6): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص204.

6 التدريب

2.3 تعريف التدريب

هي تلك الجهود المبذولة والبرامج المعتمدة لتسهيل عملية التعلم من أجل اكتساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة وتزويده بالمعلومات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، وتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية بهدف الوصول الى الأداء المطلوب، إذ لا يقتصر التدريب على الملتحقين الجدد في العمل فقط، بل حتى على الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالات التطوير والتغيير في التكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها.

2.6 أهمية التدريب

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة لازمة، ومن أبرزها ما يلي:⁽¹⁾

(1) جربي عبد الحكيم، "دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية"، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص07.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

- تحسين أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة، وأقل جهد وأقصر وقت؛⁽¹⁾
- تحسين مستوى الموارد البشرية؛
- وسيلة لاكتساب المهارات العلمية؛
- تشمل عملية التدريب جميع مستويات الإدارة؛
- تهيئة الفرد على شغل مناصب قيادية؛
- تنمية الكفاءات وتطوير مهاراتهم وخبراتهم؛
- مواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة؛
- زيادة الرضا الإدارة على الفرد ومكافئته؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل داخل المؤسسة؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتى تحافظ المؤسسة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.⁽²⁾

3.6 مراحل عملية التدريب

تتمثل مراحل التدريب تحديد ما تحتاجه المؤسسة من تدريبات في وظيفة ما بغرض ترقية في المنصب أو تحسين المستوى. حيث تتضمن الدورة التدريبية برنامج خاصة حسب نوع الوظيفة مع تحديد الفئة المستهدفة، بعدها يتم توفير وتحديد كل المواد والأساليب اللازمة لهذا البرنامج قبل الشروع في تنفيذه، وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم تقييم العمال.

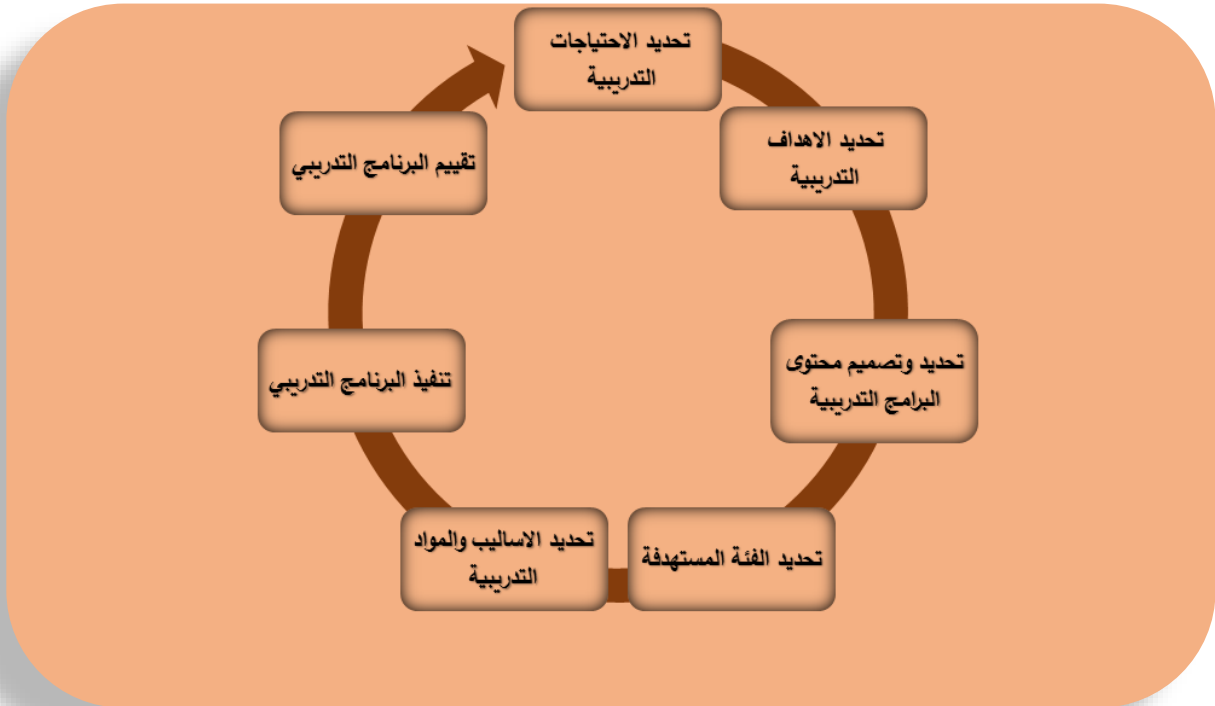
والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء باختصار:

(1) طاهر محمود الكلالده، "اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص100.

(2) -ثروت مشهور، "استراتيجية التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص204.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

الشكل (7): يوضح مراحل عملية التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

7 التحفيز

2.4 التعريف التحفيز

يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، وتعتبر الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والإنجاز بجد ونشاط، إن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم. وتشمل الحوافز جميع المكافآت والمنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة عليها.⁽¹⁾

(1)- عبد الرزاق سلام، "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المدية، الجزائر، 2018، ص 230.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.7 أهداف التحفيز

- يمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية: (1)
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
 - تنمية الطاقات الإبداعية للمؤسسة بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها؛
 - تعتبر الحوافز عوامل جذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة؛
 - تساعد الحوافز الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به؛
 - تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة، حيث يعتبر الإبداع هدفا متجددا ومطلوبا، والتوصل لذلك يكون من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين؛
 - المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3.7 طرق التحفيز

الشكل التالي يوضح الأساليب والطرق التي تتبعها المؤسسة لتحفيز العاملين: الشكل (8): يوضح طرق تحفيز العاملين.



المصدر: من اعداد الطالبتين

(1)- خالد رجم، " إدارة الموارد البشرية "، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية، مناجمت، كلية التكنولوجيا، جامعة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص62.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات والتي يمكننا إيجازها بما يلي:

1 تحديات تكنولوجيا

لا شك أن الثورة الصناعية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات الى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا الى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجيا من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات،⁽¹⁾ حيث أسفر عن الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الحديثة ندرة فرص العمل وتخفيض القوى العاملة في المؤسسة.

2 تحديات بيئية

تعتبر هذه التحديات عن المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تؤثر على أداء نشاطها، فلا بد من أخذ الاحتياطات اللازمة، من خلال تحليل الفرص واغتنامها، وتجنب التهديدات، وذلك بتفعيل سياسات مرنة وسريعة لتقليل المخاطر أو الحد منها. كما أثرت هذه المتغيرات على مهارات القوى العاملة وثقافة العاملين ومتطلباتهم، لذا فإن البناء الاستراتيجي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين كان مرتكزا على إلزامية الاستجابة النوعية الشاملة والفعالة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة التي اعتبرت بيئة ديناميكية (أي غير مستقرة).

3 تحديات تنظيمية

تتمثل في متغيرات داخلية للمؤسسة يسهل على الإدارة التحكم فيها وتوجيهها لارتباطها مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، ومن أهم المشكلات التنظيمية التي يجب التفطن لمخاطرها نجد مشاكل تخفيض القوى العاملة، والميل نحو اللامركزية. إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة الى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية.

(1) قبطان شوقي، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، إدارة اعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019/2020، ص22.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

4 تحديات فردية

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يوجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل downsizing وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك restructuring، مما يتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد والمؤسسة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمؤسسة وجذب الأكفاء منهم للعمل والاستمرار مع المؤسسة.⁽¹⁾

5 إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي في نوعية الإنتاج للمؤسسة، من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد، وأن يكون الأفراد العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات وحاجات المستهلكين.⁽²⁾

كما أولت المؤسسات الإنسانية للفرد العامل، حيث فتحت أمامه الفرص في مختلف مجالات التحسين والتطوير من خلال إطلاق قدراته، حيث جعلت هذه المنطلقات من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير والاستجابة السريعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد، وتظهر العلاقة بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى من خلال ما يلي: ⁽³⁾

➤ وفق نظرية النظم، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاماً فرعياً يؤثر بدوه في كفاءات المؤسسة ووحدها التنظيمية الأخرى، حيث أن أدائها يعتمد على كفاءات العاملين، كما أن الاختيار والتدريب غير الملائمين يؤديان إلى تدنية كفاءاتهم ووحدهاتهم التنظيمية؛

(1) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011، ص33.

(2) ادريس التواتي، مرجع سبق ذكره، ص111.

(3) بالاعتماد على:

➤ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص27.

➤ سينان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص45.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

➤ تعتبر إدارة الموارد البشرية سلطة استشارية تقوم بدورها في حل مشاكل الإدارات التنفيذية المتعلقة بالأفراد فقط، وذلك بتقديم نصائح وإرشادات إن تطلب الأمر، وذلك دون تطبيق سلطة إصدار الأوامر والتوجيهات للإدارات الأخرى، إلا أنها تتمتع بهذه السلطة في إدارتها فقط؛

➤ كما تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة رقابية تنسيقية تتمثل بالرقابة على تطبيق أنظمة الاستخدام من قبل الدوائر التنفيذية، وهي بطبيعتها تتطلب العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى، فعندما تركز الإدارة العليا على هدف توحيد السياسات المرتبط بالموارد البشرية وتنسيقها على مستوى المؤسسة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي

تعمل كل الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية على تحقيق النجاح والتغلب على المشاكل، بمختلف الطرق العلمية حيث يعتبر الولاء التنظيمي هدفا أساسيا تسعى كل مؤسسة لتحقيقه، والذي له تأثير على أداء العامل يدفعه الى بذل جهد عالي لإنجاح عمله، وهذا ما يزيد من ارتباطه وتعلقه بوظيفته وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي ومراحله

الولاء نتيجة حسن سير وظائف ادارة الموارد البشرية ويتحقق الولاء بعد مراحل يمر عليها الفرد

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي لاقت عدة تعاريف، ومن بين تلك التعاريف نجد ما يلي:

يعتبر مفهوم الولاء مفهومين قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.⁽¹⁾

(1) - موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، 2010، ص118.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

عرفه شيلدون (Shelden) "على أنه التقويم الإيجابي للمؤسسة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو وهربينك (Herbiniak, Allutto) أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المؤسسة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.⁽¹⁾

تعرفه الرواشدة: بأنه "اقبال الشخص على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المؤسسة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء لها.⁽²⁾

كما عرفه بوشنان buchnan: "بأنه انجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي لأهداف المؤسسة وقيمها، بغض النظر عن المكاسب الشخصية والمادية".⁽³⁾

أما مودي (Mowdy) فقد عرف "الالتزام أو الولاء على أنه يتكون من ثلاث عناصر: تحديد الأهداف، تطابق قيم الفرد مع قيم المؤسسة، الرغبة في الانتماء الى التنظيم، والاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المؤسسة.⁽⁴⁾

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي" هو حالة يتحقق فيها التكامل والترابط بين الفرد والمؤسسة، حيث لا يعد واجب على العاملين هو شعور الفرد بالانتماء إليها، كما هو استثمار متبادل بينهما عند توفر لدى الفرد الرغبة في إعطاء قدراته ومهاراته، فهذا يساهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها، وبالتالي تحقيق الأهداف لكلى الطرفين".

(1)- عبادو خديجة، "الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، ورقلة، الجزائر، 2015، ص52.

(2)- صبرينة عمي علي، " الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد 6، العدد 2، مسيلة، الجزائر، 2021، ص108.

(3)- عسلي نور الدين، "أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 2، مسيلة، الجزائر، 2020، ص163.

(4)- ماهر علي صالح السالم، "الولاء التنظيمي لدي مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، التربية المقارنة والادارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2014، ص44.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك ثلاث مراحل أساسية لتحقيق الولاء في المؤسسة، والتي سنوضحها كما يلي:

1 مرحلة التجربة

هي مرحلة تمتد سنة كاملة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، حيث يخضع خلال هذه المرحلة الى التدريب والإعداد والاختيار ويسعى من خلالها وبالاعتماد على خبراته السابقة الى الإبداع في عمله والسعي جاهدا الى إشباع حاجاته الأساسية، بهدف تحقيق الأمان والحصول على القبول من التنظيم والتأقلم مع الوضع الجديد، وذلك من خلال محاولاته في إظهار مهاراته وقدراته للآخرين. حيث تظهر الخبرات التالية ضمن هذه المرحلة:⁽¹⁾

- وضوح الدور؛
- تحديات العمل؛
- تضارب الولاء؛
- فهم التوقعات.

2 مرحلة العمل والإنجاز

هي المرحلة التي تلي مرحلة التجربة، وهي تمتد من سنتين الى أربع سنوات، يسعى من خلالها الفرد لإثبات نفسه من خلال إتقان عمله وتحقيق ذاته وتأكيد ما حققه من إنجازات. ومن خصائص هذه المرحلة تبلور مفهوم الولاء للعمل والمؤسسة عند الفرد، حيث تتمثل في الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، والأهمية الشخصية.

3 مرحلة الثقة في التنظيم

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح قوية، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل لصالح

(1)- ماهر علي صالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص66.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية في ظل الإخلاص لمؤسسته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁽¹⁾

ويشير (Early,1999) أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات، ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمؤسسة.⁽²⁾

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه

الولاء هو عامل رئيسي لتحقيق حسن أداء في المؤسسة ومن جهة أخرى يمثل رابط بين الأفراد والمؤسسة.

أولا: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل إدارات المؤسسات، وفيما يلي مجموعة من الاسباب الداعية للاهتمام به:

- يعتبر الولاء أحد العوامل الرئيسية التي تخلق الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة؛
- هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة لا يستطيع الفرد تحقيقها بعيدا عن المؤسسة؛
- يقلل الخسائر الناتجة من الهدر الناشئ عن سوء استغلال المهارات؛
- يساعد الولاء الأفراد في إيجاد هدف معين لهم، كما يعزز ثقتهم بأنفسهم؛
- يؤدي الى توافق أهداف العاملين والمؤسسة؛
- يمثل رابط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها؛
- إن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسستهم أو تركهم العمل؛
- إن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة؛
- يساهم العاملون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم؛

(1)-نوري نور دين دودو، "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد13، العدد4، الجزائر، 2021، ص195.

(2)- أبو بكر بوسالم، "أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، إدارة الاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة آل-البييت، 2010، ص42.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

➤ يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي؛

➤ إن العامل صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط بالعاملين.⁽¹⁾

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص، وهي:

- الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل هو حصيلة لتفاعلات عديدة وكثيرة؛
- يتأثر بالعوامل التنظيمية والشخصية؛
- يشير الى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل؛
- الولاء التنظيمي للأفراد متغير مستمر نحو الأفضل؛
- الولاء قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة؛⁽²⁾
- الولاء حالة من الاقتناع للفرد في المؤسسة، وبالتالي يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه؛
- الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل اتجاه المؤسسة؛⁽³⁾
- دعم سياسات الترقية ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم المهنية؛
- يضمن تحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمار في الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي ونماذجه

ينقسم الولاء الى ثلاثة أبعاد رئيسية متفق عليها، كما حاول عدة من الباحثين في تفسير الولاء التنظيمي من خلال تحديد مجموعة من النماذج.

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

توجد أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي والتي نذكر منها:

(1)- محمد الصيرفي، "التحليل على مستوى المنظمات"، دار المكتب الجامعي الحديث ، الجزء 4، 2009، ص316.

(2)- عباس الحميري، نجم العزاوي، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019، ص326.

(3)- هوشمه ند محمد رسول، "دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي"، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد8، العدد 3، العراق، 2022، ص20.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

1 البعد العاطفي

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.⁽¹⁾

2 البعد المستمر

يتحقق هذا البعد نتيجة للمزايا والتقدير التي يتحصل عليها الفرد من طرف مؤسسته.

3 البعد المعياري

يعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المؤسسة وأهدافها، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المؤسسة لعمالها وإشراكهم، اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة الى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل.⁽²⁾

ثانيا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، حيث كان محل دراسة للعديد من الباحثين، ولم يتم الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

1 نموذج إيتزيوني (Etzioni 1961)

يستند الباحث إلى القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد الى الامتثال لتوجيهاتها نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة، ويأخذ ثلاث أشكال هي: ⁽³⁾

(1)- بسام محمد ظاهر حسان، "واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص29.

(2) وليد شلابي، "مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوي، العدد02، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016، ص70.

(3) عراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، "الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة"، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد3، العدد32، الجزائر، 2018، ص334.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

1.1 الولاء الأخلاقي

يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمؤسسة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، ويعود هذا التوجه في أصوله الى التطبيع الاجتماعي.

2.1 الولاء الحسابي

حيث يتحدد اندماج الفرد مع مؤسسته بمقدار ما تستطيع تلبية المؤسسة من حاجات الفرد حتى يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وتكون العلاقات هنا تبادلية في المنفعة بين كل من الفرد والمؤسسة.

3.1 الولاء الإغترابي

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد من المؤسسة غالبا ما يكون خارجا من إرادته ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

2 نموذج ستاو و سلايك (Staw and Slanik 1977)

يفسر هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المؤسسة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، حيث يؤكد على ضرورة التفريق بين نوعيين من الولاء، لا يعني التميز لأن كل منهما يؤثر على الآخر وهما: (1)

1.2 الولاء الموقفي

يتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية، خبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم هذه الخصائص يحدد سلوكيات الافراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، الحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الافراد لمؤسساتهم.

(1)- أحمد الشيايب، عنان أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص319-

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.2 الولاء السلوكي

وهو يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة الولاء على نظرية الاخذ والعطاء لـ "بيكر"، والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي، وبالذات الخبرات الماضية، تحدد السلوك الحالي داخل المؤسسات، فحصلهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي.

3. نموذج ستيترز (Steers 1977)

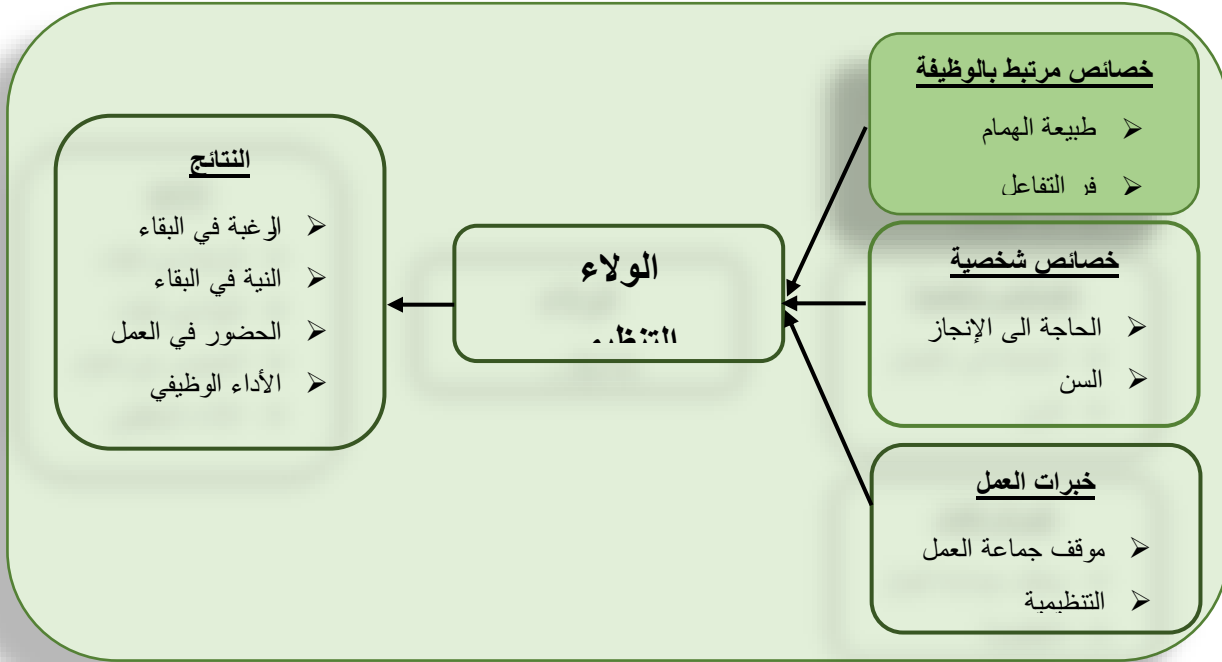
يرى ستيترز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل معاً كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوى بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيترز في نموذج العوامل المؤثر في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعة⁽¹⁾.

(1) - سعد بن عميقة سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة نايف، السعودية، 2005، ص78.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

والشكل التالي يوضح نموذج ستيرز للعوامل المؤثر على الولاء التنظيمي:

الشكل (9): يوضح نموذج ستيرز للعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.



Source: Mustapha Bettache, « les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée en milieu hospitalier québécois, mémoire présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maître et sciences (M.Sc) en relation industrielles université de Montréal, juin2000, p33.

4 نموذج ستيفنز، باير وتريس (Steven, Bayer and Trice 1978)

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

1.4 الاتجاه التبادلي

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لـ "هربرت سيمون H. simon" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المؤسسة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعه لحاجاته ودوافعه، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توافرت له مزايا أفضل من مؤسسة أخرى، فإنه ينزع إلى

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فهذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد المؤسسة أو البقاء فيها.⁽¹⁾

2.4 الاتجاه النفسي

هذا الاتجاه أورده ستيفز وتبناه بورتير وسميث (Smite & porter 1996)، حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المؤسسة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المؤسسة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي، يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المؤسسة وأهدافها.⁽²⁾

5 نموذج وينر (Wiener 1982)

قام وينر بتقديم نموذج يتكون من ثلاث أقسام من المتغيرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي، وهي تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

- **القسم الأول:** يتكون من المتغيرات الشخصية من السن، الجنس، الأقدمية في المركز الوظيفي، وكذلك المدة التي يقضيها العامل مع المشرف المباشر.
- **القسم الثاني:** يتكون هيكله من الاشراف والرضا عن المشرف.
- **القسم الثالث:** مدى الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، ويتكون من التفاعل بين مركز التحكم وهيكله الاشراف.

(1)- ماهر علي الصالح السالم، نفس المرجع السابق، 58.

(2)- محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 43.

(3)- مالكي محمد امين، "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015/2016، ص 57.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

حيث توصل وينر في نتائجه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية للفرد والمتمثلة في " السن، المستوى التعليمي، الاقدمية"، مع الولاء التنظيمي. أما فيما يخص المتغير الثاني والمتعلق بمتغير الاشراف الهيكلي والذي يقصد به أن المشرف هو الذي يحدد المهام والأعمال التي يقوم بها العمال، هذا يؤدي الى تراجع وتقليص مستوى الولاء التنظيمي وذلك بسبب نظرة المرؤوسين الى المشرف على أنه مؤطر ذو مستوى عالي ودوره إعطاء الأوامر والتوجيهات، وهذا ما يخلق إحساسا بانعدام ثقة المشرف في قدراتهم.⁽¹⁾

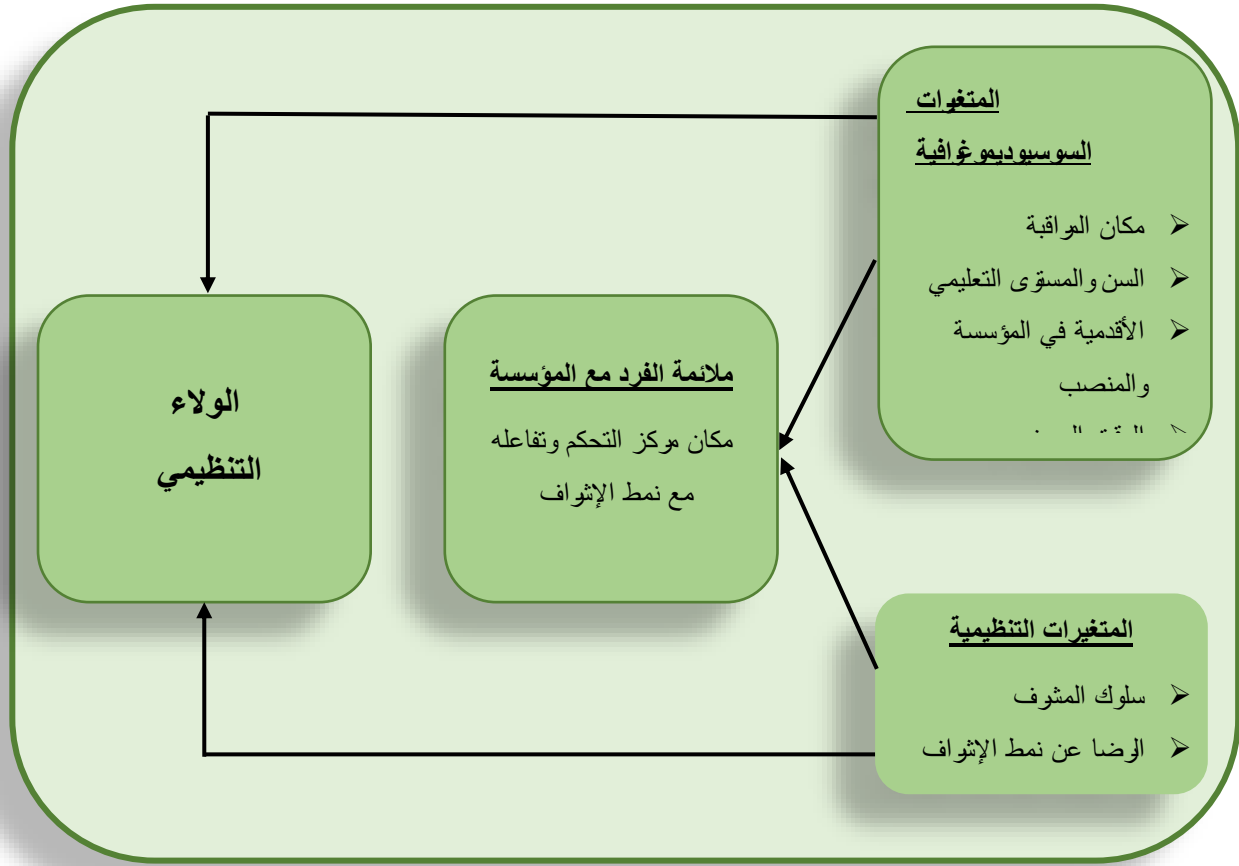
أما فيما يتعلق بمركز التحكم ومدى تفاعله مع نمط الاشراف، فقد أثبت وينر أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حالة ما إذا كان نمط الاشراف توجيهيا أي تشجيع الفرد على تحمل المسؤولية، ويكون موقع التحكم داخلي، وهذا ما يعرف بالرقابة الذاتية. كما أكد أيضا أن الولاء مهم في حالة ما إذا كان نمط الاشراف مباشرا وموقع التحكم خارجيا.

والشكل التالي يمثل نموذج وينر:

(1)-مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2013، ص69. بتصرف.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

الشكل (10): يمثل نموذج وينر Wiener للعوامل المؤثرة على الولاء



Source: Mustapha Bettache, op-cit ,p37.

6 نموذج أنجل وبيري (Angle and Perry1983)

هذا النموذج يبنى على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، والتي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما:

1.6 نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أسس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك ثابتاً وتطوعياً، وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على السلوك (العمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة).⁽¹⁾

(1)- أبو بكر بوسالم، نفس المرجع السابق، ص53.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.6 نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي

وهو يقابل الولاء الموقفي، حيث يتم التفاعل بين المؤسسة والفرد نتيجة العمل فيها. فالفرد له حاجات وأهداف وحتى يحققها يجب تسخير مهاراته وطاقته للمؤسسة حتى تحقق له تلك الحاجات والأهداف. لذا هذا النموذج يعبر عن علاقة تبادلية، جوهرها يسمى بالعقد النفسي.⁽¹⁾

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالولاء التنظيمي

لتحقيق الولاء داخل المؤسسة يجب مراعاة بعض العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي التي نذكر منها بعضها:

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ونظام الحوافز

تتضمن الثقافة التنظيمية ما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية السلوك الإنساني الذي يخلق اتجاهات ايجابية بين العاملين في المؤسسة، واعتبار الحوافز من أهم العناصر تأثيراً على الولاء التنظيمي

1 تعريف الثقافة التنظيمية

هي منظومة مشتركة من القيم والاساليب المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المؤسسة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي، وهي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل مؤسسات الأعمال.⁽²⁾

(1)- شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص87.

(2)- رجة ريغي، "مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية"، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، غرداية، الجزائر، 2021، ص214.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2 خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- **الثقافة نظام مركب**، حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين؛
- **الثقافة نظام متكامل**، فهي بكونها «كل مركب» تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور**، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما عليها ولا تنقل بطريقة غريزية، بل انها في تغير مستمر.

3 أبعاد الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة أبعاد، وهي:

➤ البعد القيادي

يتمثل في وصف طبيعة القيادة الادارية في المؤسسة، من حيث مدى قدرة تحمل المسؤولية، تحمل المخاطر، وتوضيح الاهداف وتحقيقها، مراقبة سلوكك العاملين ودافعيتهم في المؤسسة.

➤ البعد التنظيمي

يحدد مهام السلطة وعلاقات الادارات والاقسام مع بعضها، وتحديد الثقافة السائدة بين الافراد، كما يساهم هذا البعد في إقبال العاملين على العمل الجماعي وتشجيعهم على مواصلة تعليمهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ البعد الانساني

يشمل البعد الانساني للثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة،⁽²⁾ من العدالة والمساواة في معاملة الأفراد، الشعور بالاستقرار والأمن، والعدالة في تقييم أدائهم.

(1)- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، لبنان، 2003، ص407.

(2)- خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017/2018، ص32.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

ثانيا: نظام الحوافز

1 تعريف الحوافز

هو مجموعة من العوامل البيولوجية والسيكولوجية التي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للعمل بشكل مستمر وبطريقة افضل.⁽¹⁾

2 أهمية الحوافز

تتمثل أهمية نظام الحوافز في النقاط التالية:⁽²⁾

- تحسين المستوى المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل؛
- خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الادارات منها؛
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها بين العاملين.

3 أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز الى عدة أنواع، نذكر منها:

1.3 حوافز حسب الطبيعة

1.1.3 الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز، خاصة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل،³ وهي حوافز ملموسة تتخذ اشكالا متنوعة.

2.1.3 الحوافز المعنوية

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام المورد البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.⁽⁴⁾

(1)- زياد العمري، مرجع سبق ذكره، ص120.

(2)- صبرينة علي، مرجع سبق ذكره، ص113.

(3)- عبد الحميد الخليل، "إدارة الموارد البشرية"، <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

(4)- خالد علي ابو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص31.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.3 حوافز حسب الآثار

1.2.3 حوافز ايجابية

هي الحوافز التي تشجيع العاملين على القيام بوظائفهم، وتعمل على إغرائهم لزيادة كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات.

2.2.3 حوافز سلبية

هي تلك الاساليب والاجراءات التي تتخذ ضد الفرد بهدف تغيير سلوكه أو اشعاره بخطئه وعدم تكراره مستقبلا مستخدما جزاءات وعقوبات مادية أو معنوية لتكون وسيلة لتعديل السلوك غير المرغوب فيه.⁽¹⁾

3.3 حوافز حسب المستفيد

1.3.3 الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، حيث يبذل جميعهم جهودا في العمل، وتكون النتائج مشتركة، وبالتالي زيادة انتاجيتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.3.3 الحوافز الفردية

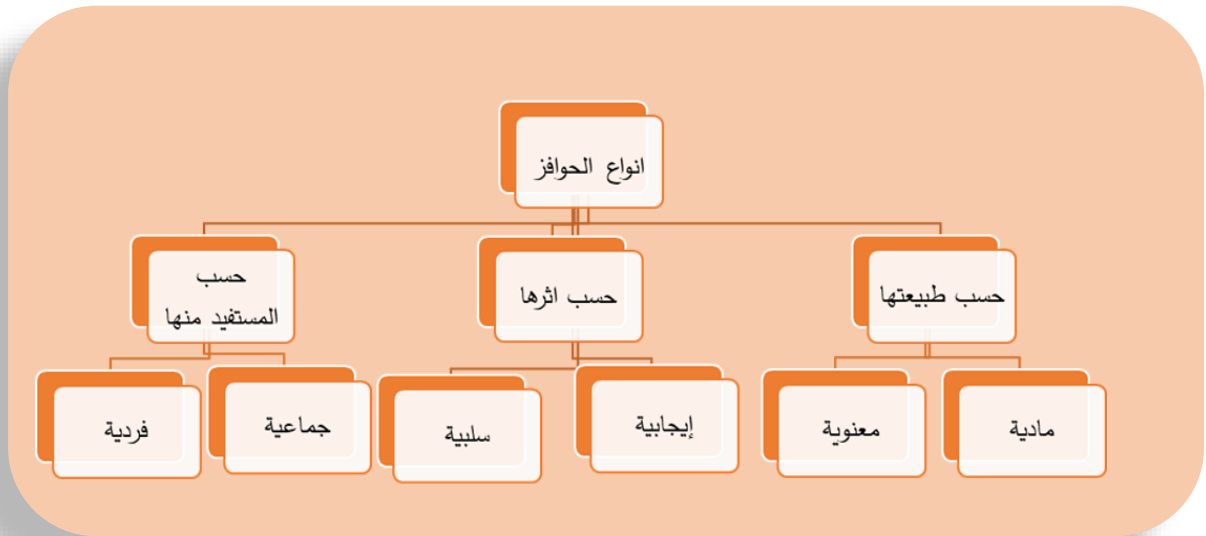
هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الانتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل انتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.⁽²⁾ يمكن اختصار أنواع الحوافز في الشكل التالي:

(1)- عيسى حسن غلام، "أنواع الحوافز السلبية الممارسة بمدارس التعليم الأساسي ودور الإدارة المدرسية في الحد منها" مجلة القرطاس، العدد 17، ليبيا، 2022، ص 437.

(2)- فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، سطيف، الجزائر، 2019، ص 38.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

الشكل (11): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: جماعات العمل والمناخ التنظيمي

العمل الجماعي هي احد العناصر التي تؤدي الى نجاح واستمرار المؤسسة وتوفير مناخ مساعد في المشاركة في نشاطات المؤسسة.

أولاً: جماعات العمل

1 تعريف جماعة العمل

هي عبارة عن فردين أو أكثر يشتركون فيما بينهم بقيم مشتركة اتجاه أشياء محددة، فالجماعة في التنظيم تعني جميع العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يجاهدون من أجل اشباع حاجاتهم من خلال تحقيق أهداف الجماعة.⁽¹⁾

2 أهمية جماعة العمل

تتمثل أهمية جماعات العمل في النقاط التالية:

(1)- نصره على موسى محمد، "أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، إدارة اعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص11.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي

➤ تكسب الفرد اتجاهات وتنمي لديه فلسفة للحياة من خلال التفاعل الاجتماعي للجماعات التي ينتمي إليها؛⁽¹⁾

➤ العمل الجماعي يعزز ويحسن من مستوى الابداع؛

➤ تجعل العاملين ذات كفاءات عند اجتماع الفريق والعمل بشكل تعاوني؛

➤ تشجيع الافراد على التواصل فيما بينهم، وبالتالي الفهم الافضل للمهام؛

➤ بناء الثقة والروح المعنوية وتقوية الصداقات بين العاملين؛

➤ توفير الجهد والوقت في تحقيق اهداف المؤسسة؛

3 مراحل تكوين جماعات العمل

تمر عملية تكوين جماعات العمل بعدة مراحل هي:

1.3 مرحلة التكوين

حيث يحاول الافراد المرشحين للانضمام للجماعة في هذه المرحلة الحصول على إجابة للأسئلة مثل ماذا تستطيع هذه المجموعة أن تقدم لي؟ وماهي المسؤوليات التي من المحتمل أن تلقىها المجموعة على عاتقي؟

2.3 مرحلة العصف

باختصار، في هذه المرحلة يحاول كل فرد من أفراد الجماعة التعرف على شخصية الآخرين، ثم محاولة حل مشاكل التناقض بين مصالح الافراد من ناحية وبين المصالح الفردية ومصالح الجماعة ككل من ناحية أخرى.

3.3 مرحلة التكامل المبدئي

ذلك بعد التعرف على الآخرين واحتياجاتهم فإن التركيز هنا يكون على الوصول الى درجة ما من التوازن والتكامل، وذلك عن طريق التنازل عن بعض الرغبات الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الجماعة ككل.

4 مرحلة التكامل التام (النضج)

تتصف الجماعة في هذه المرحلة بالنضج وحسن التنظيم والاداء المرتفع، كما تصبح الجماعة قادرة على التوفيق بين احتياجات أعضائها وبين متطلبات انجاز المهام الصعبة الموكلة الى الجماعة.

(1)- محمد الصيرفي، "التحليل على مستوى الجماعات"، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص95.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

ثانياً: المناخ التنظيمي

يتضمن المناخ التنظيمي ما يلي:

1 تعريف المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة كما يدركها العاملون بها، وتكون لاتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى ادائهم وابداعهم انعكاسات للتأثير على ادراكهم لتلك الخصائص البيئية، وعلى هذا الأساس فقد يختلف عمال المؤسسة الواحدة في ادراكهم للمناخ التنظيمي السائد.⁽¹⁾

2 أهمية المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ويمكن ابرازها في النقاط التالية: ⁽²⁾

- تحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الافراد؛
- تأثير نمطه على نمو امكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال؛
- يعد من أهم المتغيرات في المؤسسة باعتباره يعبر عن جو العمل داخلها، والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساعدة الموارد البشرية في تحسين أدائهم الوظيفي؛
- دراسة المناخ وتشخيصه تضمن الانتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً على تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم.

3 أبعاد المناخ التنظيمي

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:

1.3 الهيكل التنظيمي

هو نظام يحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات المختلفة المشكلة للمؤسسة تربطها روابط الاتصالات المختلفة بين أجزائه.⁽¹⁾ وهو إطار للتسلسل الاداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف.

(1)- لوكيا الهاشمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص74.

(2)- الاحوال نوال، "اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020، ص267.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

2.3 نمط القيادة

هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف.⁽²⁾

3.3 المشاركة في اتخاذ القرارات

يساعد في تبني الادارة المشاركة في اتخاذ القرارات في توفير وتبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، حيث تعمل على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الاداء.⁽³⁾

المطلب الثالث: إشباع الحاجات وتقديم المزايا والتعويضات

تعتبر عملية اشباع الحاجات وتقديم المزايا والخدمات من أهم العوامل الفعالة لتحقيق الولاء التنظيمي.

اولا: اشباع الحاجات

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمؤسسة التي لا تساعدهم في تحقيق واشباع هذه الحاجات لا

(1)- بكوش لامية، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة"، رسالة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص49.

(2)- يوسف حوياد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى العاملين"، مجلة روافد للدراسات والابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد05، العدد02، تلمسان، الجزائر، 2021، ص407.

(3)- دحية خالد، "علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى موظفي الادارات العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد11، العدد01، بسكرة، الجزائر، 2021، ص340.

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

يمكن على الاغلب أن تكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤها للبحث عن غيرها لتحقيق هذه الحاجات، مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها، ويدفعهم الى المزيد من العمل الجاد لتحقيق الاهداف. (1)

ثانيا: المزايا والتعويضات

يمكن تعريف المزايا والتعويضات كما يلي: (2)

1 تعريف المزايا

هي مجموعة من المنافع سواء المادية أو المعنوية أو المالية والتي تمنح لبعض العاملين دون غيرهم نظرا لتمييزهم وبذلهم الجهد في العمل، وذلك لحثهم على الاستمرار في الأداء المتميز أو لاستقطابهم للعمل، وأيضا يتم منح بعض المزايا للعاملين ككل باعتبارها وسائل جذب واحتفاظ بالعاملين تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في سوق العمل.

2 تعريف التعويضات

هي جميع المنافع التي تقدمها المؤسسة للعاملين العاملين لديها مقابل انجازهم الواجبات والمهام المختلفة التي توكل لهم في المؤسسة وتتضمن عناصر عديدة كالأجور والرواتب والبدلات وغيرها وغالبا ما تقر قوانين العمل أنواع التعويضات وتكفل توفيرها من قبل أصحاب العمل.

(1)- زيني فريدة، "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، عين الدفلى، الجزائر، 2012، ص 170.

(2) <https://www.hrinsider.info>. Consulté le 26/03/2023, à 20:00H

الفصل الأول الإطار النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

خلاصة

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وأن نجاح هذه الأخيرة واستمرارها مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشري الكفاء، حيث أنها تتمتع بالوظائف والمهام التي تعزز مكانتها والتي تشمل كل من التخطيط، الاستقطاب، تقييم الأداء، التوظيف وغيره، وبهذا يكون هدف المؤسسة هو الوصول الى اقصى درجات الفعالية وزيادة الانتاجية وتحقيق مستوى عالي من الكفاءات.

كما اتضح أن الولاء التنظيمي والذي يتمثل في المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد والتي تدفعه الى التحلي بروح المسؤولية والإخلاص للمؤسسة، وتوافق مع قيمها وأهدافها بمعنى منحها ولائهم والرغبة بالبقاء فيها والحفاظ على مكانته، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بمراعاة العوامل المؤثرة على تحقيق الولاء وتوفير الظروف الملائمة سواء كانت تنظيمية أو شخصية وهذا ما يضمن للمؤسسة نجاحها.

الفصل الثاني

حراسة حالة المؤسسة

الجزائية للمياه

ADE

تمهيد

بعد التعرف النظري على متغيري الدراسة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية ملامسة الواقع العملي لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بومرداس، حيث قمنا بشرح الأداة التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية إضافة إلى تقديم بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليل بيانات عينة الدراسة المتمثلة في عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

وانطلاقا مما سبق فقد تضمن الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مجال الدراسة**المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة****المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان**

المبحث الأول: مجال الدراسة

سنقوم في هذا المبحث ومن خلال شطره الأول بالتعرف على مؤسسة الجزائرية للمياه، وتأسيسها وكذلك بيان الهيكل التنظيمي لها، أما الشطر الثاني فقد خصصناه للتعريف بمنهجية الدراسة، وسنتطرق فيه إلى تعريف منهج الدراسة، في حين تم تخصيص الشطر الثالث لاختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه ADE

تعتبر المؤسسة الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات الجزائرية، كونها توفر العنصر الأساسي والضروري للإنسان المتمثل في الماء، كما أنها توظف عدد معتبر من العمال يقدر ب 2600 عامل، وتصنف من نوع المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية. وهي تنتج حوالي 2200000 متر مكعب من الماء في الشهر، حيث أنشئت المؤسسة تحت اسم "توفير المياه وتوزيعها"، التابعة لوزارة الري سابقا، ووزارة المياه المائية حاليا، والتي أصبحت "المؤسسة الوطنية للمياه ADE" المنقردة إلى 16 منطقة وبدورها إلى تسعة وأربعون وحدة من بينها وحدة بومرداس التي هي محل دراستنا.

حيث أنشئ بمقتضى المرسوم 332_03 المؤرخ في 1 شعبان عام 1403 الموافق ل 04 مايو 1983 كقسم تحت اسم "توفير المياه وتسييرها وتوزيعها"، وبناء على هذا القرار رقم 87_15 المؤرخ في 02 أوت 1985 المحدد لنظام المؤقت للمؤسسة تم تغيير الاسم إلى "مركز توزيع المياه"، وقد تحصلت على امتياز للخدمات العمومية للتزوية بمياه الشرب والفلاحة والتطهير وهذا في 26 أكتوبر 1985 ، وبأحكام المرسوم 101_88 المؤرخ في 06 مايو 1988 ، تحولت من مركز إلى وحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اسم "وحدة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها" ، وفي عام 2001 تم تغيير اسمها إلى "الوحدة الجزائرية للمياه" التابعة لمنطقة تيزي وزو التي تشغل 435 موظف، وتتقسم وحدة بومرداس إلى أربعة مراكز، وهي متمثلة في مركز دلس، مركز برج مناديل، بومرداس، بودواو.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة ADE ومهام دائرة إدارة الموارد البشرية

أولا: الهيكل التنظيمي للوحدة ADE

يتناول هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه -وحدة بومرداس- والتي تتضمن عدة دوائر وهي المتمثلة في:

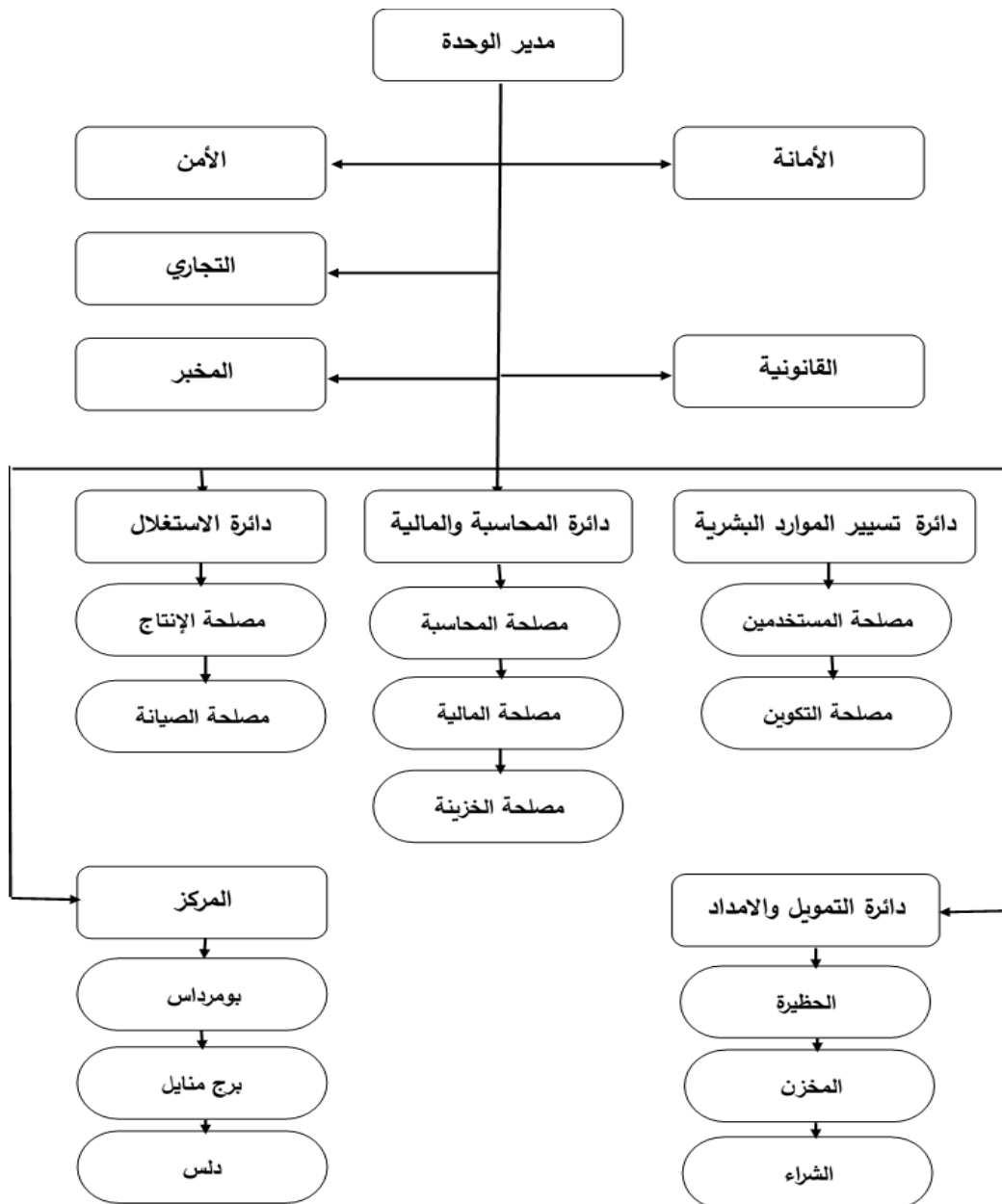
- دائرة التمويل والإمداد: وتتكون من ثلاث مصالح وهي: الحظيرة، المخزن، والشراء؛
- دائرة تسيير الموارد البشرية، تتضمن مصلحة المستخدمين، ومصلحة التكوين؛
- دائرة المحاسبة والمالية، تتضمن مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، ومصلحة الخزينة؛

➤ دائرة الاستغلال: تتكون من مصلحتين وهما: مصلحة الإنتاج والتوزيع، ومصلحة الصيانة؛

وهناك أقسام متمثلة في القانونية والأمن، المخبر، بالإضافة إلى أربع مراكز تابعة للوحدة وهي بومرداس، دلس، برج مناديل، بودواو.

يمكننا أن نلخص ما سبق في الشكل التالي الذي يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوحدة ADE



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الجزائرية للمياه ADE. (ملحق 1)

ثانيا: مهام دائرة إدارة الموارد البشرية

تقوم الوحدة بعدة مهام وأنشطة متعلقة بتطبيق السياسة الوطنية في مجال المياه من خلال القيام ب:

- توفير ومعالجة المياه؛
- استغلال وتسيير مياه الجزائر؛
- المصلحة العامة لمياه تطمح لضمان الماء الصالح للشرب للمواطنين؛
- استغلال تسيير وصيانة الأنظمة التي تسمح بالإنتاجية والمعالجة، والنقل، التخزين، التوزيع لمياه الشرب والري؛
- مراقبة جودة المياه؛
- تطبيق تسعيرات استهلاك الماء؛
- تنمية المهام ذات الصلة بالاقتصاد في الماء وعلى الخصوص: تحسين وصيانة شبكات توزيع المياه، محاربة التبذير عن طريق القيام بأعمال الإعلان والتوعية اتجاه المستعملين، والحفاظ على التجمعات المائية الصالحة للشرب؛
- الحث على القيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط أكبر عدد من المستعملين بالشبكات العمومية؛
- القيام لحسابها الخاص أو لحساب الغير بإنتاج دراسة تقنية، تكنولوجية، اقتصادية ومالية، وجميع أعمال الصيانة، التجديد، التمديد والربط التي تساعد في أداء مهمتها، والقيام بكل استثمار يتصل بهدفها.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

بعدما قمنا بجمع المعلومات النظرية والمعرفية حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، سنقوم بتطبيق هذا المجال على مجموعة من الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه لفهم الدور الذي تحققه إدارة الموارد البشرية والطرق التي تستخدمها لتحقيق ولاء عمالها، من خلال تحليل وعرض البيانات بالبدء بالإجراءات الميدانية لاستخلاص النتائج والإجابة على أسئلة البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجيتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة.

ومن خلال دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE وحدة بومرداس. والبالغ عددهم 50.

ثانيا: عينة الدراسة

شملت الدراسة جميع الموظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه ADE ولاية بومرداس البالغ عددهم 50 موظفا، وقد قمنا بدراسة هذه العينة حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة عليهم، وتم استرجاع منها 34 ما يقارب نسبة 68%.

ثالثا: أدوات الدراسة

➤ **الاستبانة:** هي عبارة عن استمارة أسئلة مكملة للعمل التطبيقي، توزع على مجموعة الموظفين (50 فردا)، طلب منهم الإجابة على الأسئلة التي تحتويها، حيث تم استرجاع 34 استمارة وهي كلها صالحة للدراسة، والتي استعملت للإجابة على فرضيات محل الدراسة. حيث تتكون استمارة الاستبيان من جزأين هما:

الجزء الأول: يتكون من بيانات أولية عن الموظفين في المؤسسة مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة والوضعية المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من المتغيرات التي تعبر عن وظائف إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

➤ **الملاحظة:** قمنا خلال فترة التريص بتسجيل بعض الملاحظات حول مهام إدارة الموارد البشرية وكيفية القيام بوظائفها في مؤسسة الجزائرية للمياه.

➤ **المقابلة:** قمنا بعدة مقابلات شخصية مع رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية ورئيس مصلحة المستخدمين وعمال مصلحة التكوين.

➤ **الوثائق الداخلية:** قمنا بالاطلاع على بعض الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة ومن بينها القانون الداخلي واتفاقيات العمل.

رابعاً: الأدوات الإحصائية

من خلال تحليل البيانات التي تم تجميعها من قائمة الاستبانة، قد تم ترميز بيانات الاستمارة وادخالها في برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها معامل الفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (سبيرمان)، ومعامل التحديد.

حيث اعتمدنا سلم ليكارت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1): درجة الموافقة على المقياس سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المستوى
1	أبدا
2	نادرا
3	أحيانا
4	غالبا
5	دائما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس سلم ليكارت ذو الخمس درجات

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي لتحليل بيانات الدراسة من بينها:

- معامل ألفا كرونباخ Alfa Cronbach's: تم استعمال هذا المعامل لتقدير مدى ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح ما بين الصفر والواحد أي:
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف ويستلزم الأمر إعادة النظر في الدراسة.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (0,8-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (0,8) فما فوق، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- التكرار والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات التعريفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
- الدوائر النسبية: وذلك من أجل تنظيم ووصف وعرض النتائج في صورة واضحة، وبالتالي تسهيل عملية تحليل النتائج.
- المتوسط الحسابي: ولك لمعرفة نسبة ارتفاع أو انخفاض استجابة الأفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: هو مقياس لمدى تشتت البيانات فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط لسبيرمن: يبين درجة الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، ذلك بهدف تقدير درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل التحديد: يرمز له R^2 ويثير إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تنبأ به من خلال المتغير (المتغيرات) المستقلة.
- الأهمية النسبية: هي أهمية فقرات الاستبيان من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة بالنسبة لنتائج لمتوسط الحسابي كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول (2): درجات الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان

درجة الأهمية النسبية	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من 1 الى 1.80
منخفض	من 1.80 الى 2.60
متوسط	من 2.61 الى 3.40
مرتفع	من 3.41 الى 4.20
مرتفع جدا	4.21 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

بعد إتمام اعداد أداة الدراسة، المتمثلة في استمارة الاستبيان، وبعد استرجاعها لابد من اختبار ثباتها وصدقها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس تأثير إدارة الموارد البشرية بالولاء التنظيمي، اعتمدنا على الصدق الظاهري والداخلي للاستبيان.

1. الصدق الظاهري للاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذة المشرفة والتي ساعدتنا بإبداء ملاحظاتها ومقترحاتها حول وضوح العبارات وانتمائها لمحورها.

2. الصدق الداخلي للاستبيان

تم حساب معامل الصدق من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان، وذلك لمعرفة مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبيان إلى محورها.

ثانياً: ثبات الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام spss، وذلك بالنسبة لكل من محوري إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي، إضافة الى معامل الثبات الكلي ومعامل الصدق، ومن الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان جيداً إذا كانت ألفا أكبر أو تساوي (0.6) حيث كانت نتائج قياس معامل الصدق كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3): قيم معامل الثبات والصدق

عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة الموارد البشرية	15	0.941	0.885
الولاء العاطفي	6	0.801	0.833
الولاء المستمر	7	0.737	0.872
الولاء المعياري	7	0.906	0.641
الولاء التنظيمي	20	0.913	0.543
الاستبيان	35	0.934	0.820

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. (ملحق 6)

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.934، وهي أكبر من 0.6 وبالتالي هذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عالية جدا. وبالتالي فإن هذا الاستبيان مقبول كأداة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

توصلنا بعد تفريغ بيانات الاستبيان إلى عدة نتائج متمثلة في ما يلي:

المطلب الأول: تحليل وتوزيع عينات الدراسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات والتي قمنا بتحليلها، تحصلنا على ما يلي:

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

بعد فرز النتائج لأفراد العينة تم إدراجها في الجدول التالي:

الجدول (4): توزيع العينة حسب الجنس

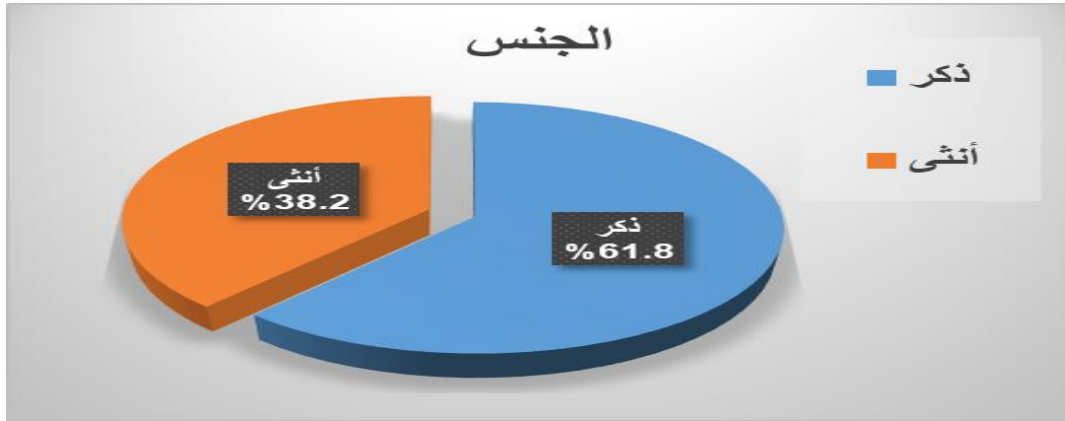
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	21	61.8%
أنثى	13	38.20%
الإجمالي	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss. (ملحق 3)

نستخلص من الجدول أعلاه أن 61,8% ذكور أي ما يعادل 21 فردا من العينة المدروسة هم الذكور، و 13 إناث بنسبة تقدر بـ 38,20%، هذا يعني أن أغلبية الموظفين هم من الذكور.

ولتوضيح أكثر نستعرض الشكل التالي:

الشكل (13): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب متغير السن:

الجدول (5): توزيع العينة حسب السن

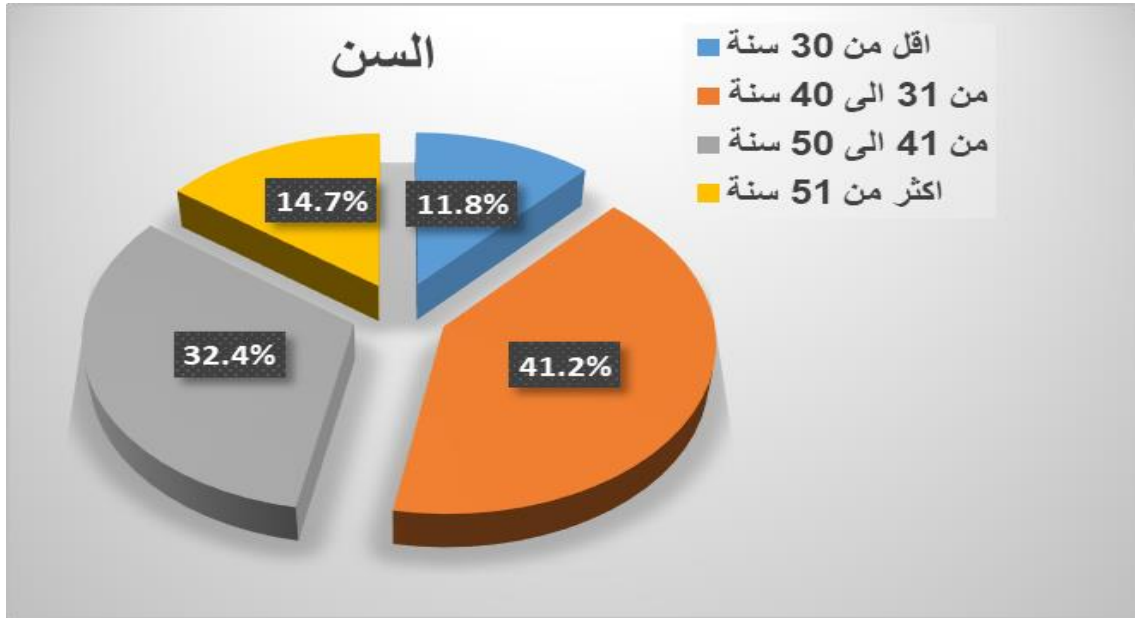
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	11.8
من 31 إلى 40 سنة	14	41.2
من 41 إلى 50 سنة	11	32.4
أكثر من 51 سنة	5	14.7
الإجمالي	34	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ spss. (ملحق 3)

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول، نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم من (31-40 سنة)، بما يعادل 14 موظف والتي تقدر بـ 41,2%، كما توجد فئة من 11 موظف تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) نسبتهم 32,4 %، أما الباقي فهم إما أقل من 30 سنة بنسبة 11,8 % أو كبار سن من

50 سنة فما فوق قدرت بـ 14,7%. نستنتج أن كبار السن هم الذين يشغلون مناصب أكبر مقارنة مع صغار السن.

الشكل (14): توزيع العينة حسب السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ثالثا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب خاصية المؤهل العلمي:

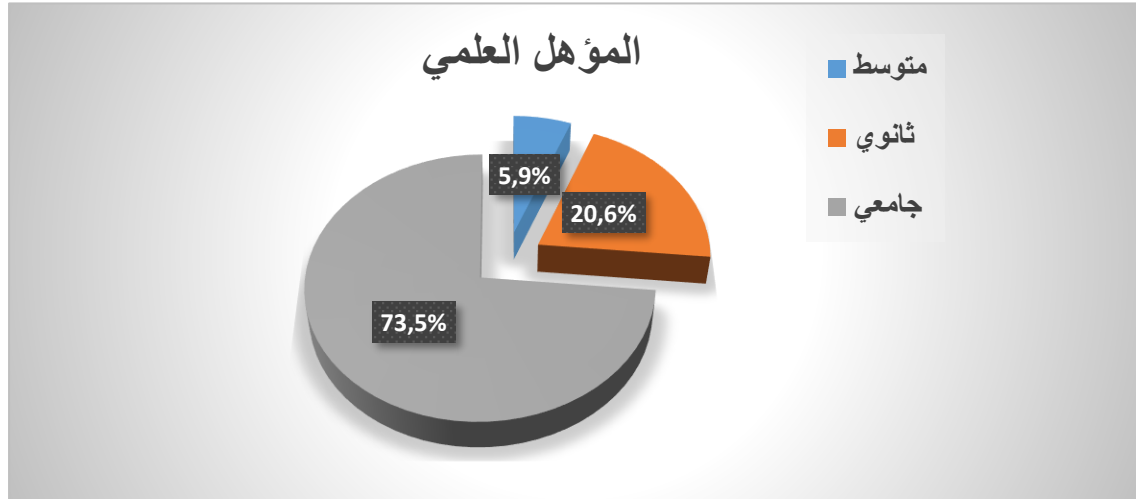
الجدول (6): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	2	5.90%
ثقوي	7	20.60%
جامعي	25	73.50%
الإجمالي	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ spss. (ملحق 3)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر للمستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة كانت المستوى الجامعي بنسبة 73,50%، ثم تليها الثانوي بنسبة 20,60%، أما الباقي أي المتوسط فكانت نسبتهم ضئيلة قدرت بـ 5,90%. وهذا راجع الى انها تبحث عن عمال ذوي مستوى عالي.

الشكل (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

رابعاً: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول (7): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

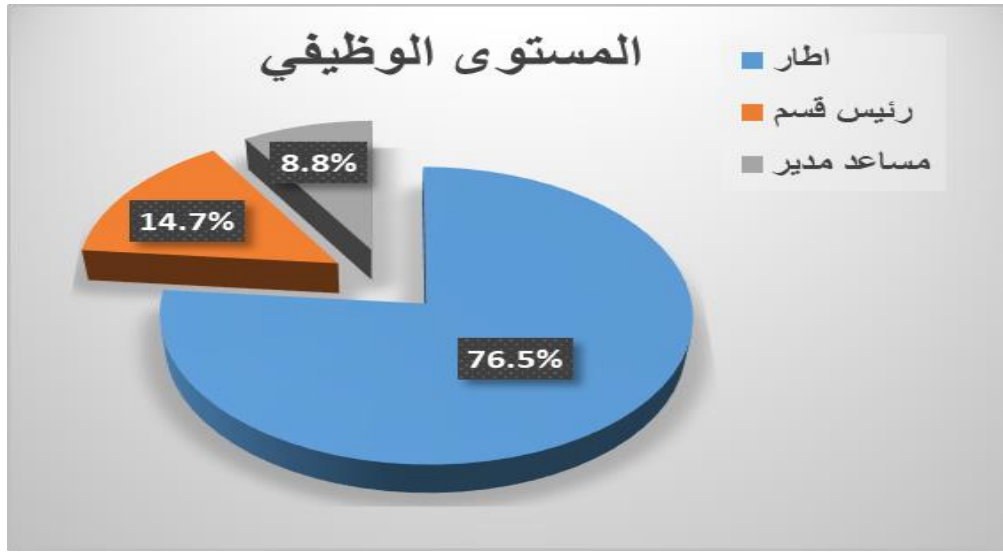
الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	2.90%
من 5 الى 10 سنوات	12	35.30%
من 11 الى 15 سنة	7	20.60%
اكثر من 15 سنة	14	41.20%
الإجمالي	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات الـ spss. (ملحق 3)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن العينة التي تتكون من 14 عامل تصل خبرتهم الى أكثر من 15 سنة خبرة حيث بلغت النسبة 41.20%، وكانت ثاني أعلى نسبة للأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين

(5-10) سنوات بنسبة 35.30%.

الشكل (16): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

خامسا: توزيع العينة حسب الوضعية المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب الوضعية المهنية:

الجدول (8): توزيع العينة حسب الوضعية المهنية.

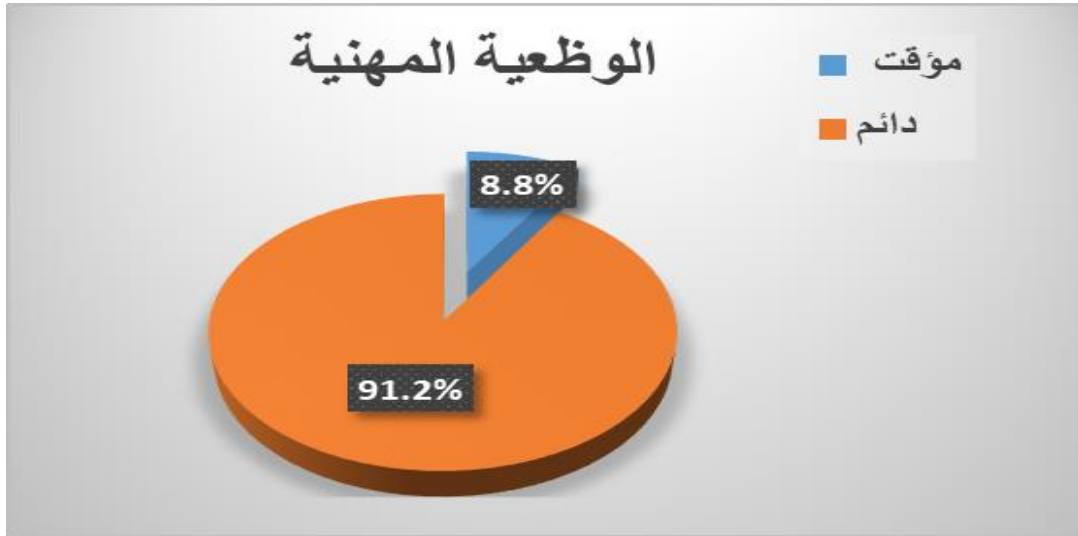
الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
مؤقت	3	8.80%
دائم	31	91.20%
الإجمالي	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الـ spss. (ملحق 3)

بملاحظة بيانات الجدول اعلاه تبين ان معظم افراد العينة يتمتعون بوضعية مهنية دائمة بنسبة عالية

جدا 91.20%، ونسبة 8.80% بالنسبة للأفراد الذين وضعيتهم المهنية مؤقتة.

الشكل (17): توزيع العينة حسب الوضعية المهنية.



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

الجدول التالي يمثل تحليل عبارات إدارة الموارد البشرية:

الجدول (9): التحليل الاحصائي لعبارات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
1	هناك وعي بأهمية وجدية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة	3.21	1.409	متوسط	5
2	يمكن لمعظم الموظفين المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة	2.97	1.087	متوسط	7
3	تحتفظ المؤسسة بالموظفين الاكفاء.	3.53	1.134	مرتفع	4
4	تعتمد المؤسسة على الإعلانات لاستقطاب الموظفين الأكثر خبرة	2.18	0.999	منخفض	13
5	تعتمد المؤسسة على معايير محددة للحصول على مستويات أداء عالية.	2.76	0.987	متوسط	9
6	هناك اختبارات لقياس كفاءات المترشحين لشغل الوظائف	3.09	1.138	متوسط	6
7	يتم الإعلان عن التوظيف الكترونيا لجذب اكبر عدد من المترشحين	1.65	0.884	منخفض جدا	14
8	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لاستقطاب الموظفين الجدد	2.82	1.242	متوسط	8
9	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء موظفيها.	2.68	1.273	متوسط	10
10	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع المستوى أداء العاملين	3.21	1.175	متوسط	5
11	يلاحظ وجود تطور في أداء الموظفين بعد تدريبهم	3.65	0.917	مرتفع	2
12	تشمل عملية التدريب في المؤسسة جميع مستويات الإدارة	3.56	1.021	مرتفع	3
13	يساعد التدريب في تحسين مستوى الموارد البشرية واكتسابهم المهارات العلمية.	3.74	0.898	مرتفع	1
14	تقدم ادارة الموارد البشرية التحفيز والتشجيع المعنوي لموظفيها.	2.59	1.076	منخفض	12
15	تناسب المكافآت الممنوحة مع واجبات ومسؤوليات الموظفين.	2.62	1.181	متوسط	11
	إدارة الموارد البشرية	2.9490	0.81684	متوسط	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS. (ملحق 4)

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن العبارة رقم 13 (يساعد التدريب في تحسين مستوى الموارد البشرية واكتسابهم المهارات العلمية) نالت المرتبة الأولى في مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط 3,74 وانحراف معياري 0,898، أما العبارة رقم 7 (يتم الإعلان عن التوظيف الكترونيا لجذب أكبر عدد من المترشحين) نالت على المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.65 وانحراف معياري 0.884.

حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الموارد البشرية هو 2,95 وحسب سلم ليكارت فهو مستوى متوسط أي يمكن القول أن هذا رجع إلى أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها مما يزيد من ولائهم، ولكن هذا غير كافي لان البعض ليسوا على دراية بالإعلانات التوظيفية الالكترونية.

الجدول (10): التحليل الاحصائي لعبارات ابعاد الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	التباين	الارتباط	الرتبة
1	أحس بمشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلي الخاصة.	3.06	1.413	متوسط	5
2	أشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	3.35	1.323	متوسط	2
3	إن بقائي في المؤسسة نابع عن حاجتي للعمل فيها.	3.76	1.182	مرتفع	1
4	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.	3.26	1.601	متوسط	4
5	تتوافق قيمي واهدافي مع قيم واهداف المؤسسة.	3.32	1.065	متوسط	3
6	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى.	2.79	1.175	متوسط	6
	الولاء العاطفي	3.2598	0.92404	متوسط	
7	استمراري في العمل في المؤسسة مرتبط بالرغبة أكثر من الضرورة.	3.18	1.314	متوسط	2
8	هدفي في هذه المؤسسة هو بلوغ مناصب أعلى.	3.24	1.415	متوسط	1
9	الاجر الذي أتقاضاه مناسب لتلبية حاجياتي المادية.	2.29	1.194	منخفض	5
10	لدي خيارات عمل خارج المؤسسة، ولن أترك العمل بالمؤسسة.	2.00	1.015	منخفض	6
11	تواجدي هنا لان هذه المؤسسة تقدم لي مزايا افضل من مؤسسات أخرى.	2.47	1.285	منخفض	4
12	ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي المادية.	3.06	1.324	متوسط	3
13	أنا أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذه المؤسسة.	3.06	1.369	متوسط	3
	الولاء المستمر	2.7563	0.79697	متوسط	
14	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	1.53	0.992	منخفض جدا	7
15	هذه المؤسسة تستحق الوفاء.	3.79	1.343	مرتفع	1
16	اشعر بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.	3.76	1.232	مرتفع	2
17	أشعر بضرورة الاستمرار في العمل حتى مع وجود ظروف عمل أفضل في مكان آخر.	2.76	1.478	متوسط	6
18	النظرة الاجتماعية لوظيفتي الحالية عالية ووجودها في مؤسسة أخرى صعب.	3.09	1.379	متوسط	5
19	أشعر بضرورة الولاء لهذه المؤسسة لقاء ما قدمته لي من مميزات.	3.32	1.296	متوسط	4
20	لدي رغبة إنهاء باقي أيام خدمتي المهنية بهذه المؤسسة.	3.50	1.441	مرتفع	3
	الولاء المعياري	5.8655	1.7121	مرتفع جدا	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS. (ملحق 5)

من خلال الجدول (10) نلاحظ في الجزء الأول المتعلق بالولاء العاطفي ان العبارة رقم 3 (إن بقائي في المؤسسة نابع عن حاجتي للعمل)، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.182، اما العبارة رقم 6 (تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى) كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.79 وانحراف معياري 1.175، وهذا يدل على ان اغلبية الموظفين في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بقائهم في المؤسسة نابع عن الحاجة للعمل وليس من المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجزء الثاني المتمثل في الولاء المستمر نلاحظ أن العبارة 8 (هذه المؤسسة هي بلوغ مناصب أعلى) كانت في المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.24 والانحراف المعياري بـ 1.415، أما العبارة 10 (لدي خيارات عمل متعددة خارج المؤسسة، ولن أترك العمل بالمؤسسة) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 1.015، حيث نستنتج ان بقائهم في هذه المؤسسة "الجزائرية للمياه ADE" راجع الى قراراتهم الشخصية الاختيارية مع الطموح الى الوصول الى مناصب أعلى.

اما الجزء الأخير والمتعلق بالولاء المعياري يتبين لنا من خلال العبارة رقم 15 (هذه المؤسسة تستحق الوفاء) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.343، اما العبارة رقم 14 (الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي)، فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.53 وانحراف معياري 0.992، تم استنتاج انه رغم وفائهم للمؤسسة هناك احتمال ترك منصبتهم بالمؤسسة "الجزائرية للمياه ADE"

ومن خلال ما سبق نستنتج ان اول ابعاد الولاء التنظيمي كان الولاء المعياري بنسبة متوسط حسابي مرتفعة يليه الولاء العاطفي ثم الولاء المستمر بنسبة متوسطة، اي يمكن القول ان ولاء العمال في المؤسسة قيد الدراسة متوسط.

المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط

الاختبار الفرضية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بمؤسسة "الجزائرية للمياه ADE"، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من دور إدارة الموارد البشرية على ولاء العاملين في هذه المؤسسة. حيث نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.5$ كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية

$\alpha \geq 0.5$ بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بمؤسسة " الجزائرية للمياه ADE ".

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية

$\alpha \geq 0.5$ بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بمؤسسة " الجزائرية للمياه ADE ".

وللتأكد أكثر سوف نقوم بدراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (11): معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

الولاء التنظيمي	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	متغيرات الدراسة
0.394*	0.380*	0.397*	0.311	معامل الارتباط R
0.021	0.027	0.020	0.074	مستوى المعنوية SIG
0.1552	0.1444	0.1576	0.0967	معامل التحديد R ²

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم 11 توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بـ 0.394^* وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير إدارة الموارد البشرية على كل بعد من ابعاد الولاء التنظيمي كل على حدا: (ملحق 7)

الولاء العاطفي: نلاحظ ارتباط الولاء العاطفي بعلاقة موجبة مع إدارة الموارد البشرية تقدر بـ 0.311 ، عند مستوى معنوية 0.074 وهي غير دالة إحصائياً، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.0967 وهذا يعني أن $9,76\%$ من التغيرات الحاصلة تعود إلى الولاء العاطفي، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الولاء العاطفي للعمال رغم انخفاض نسبة تأثير.

الولاء المستمر: نلاحظ ارتباط الولاء المستمر بعلاقة موجبة مع إدارة الموارد البشرية تقدر بـ 0.397^* ، عند مستوى معنوية 0.020 وهي أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.1576 وهذا يعني أن 15.76% من التغيرات الحاصلة تعود إلى الولاء المستمر، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الولاء المستمر للعمال نسبة تأثير متوسطة.

الولاء المعياري: نلاحظ ارتباط الولاء المعياري بعلاقة موجبة مع إدارة الموارد البشرية تقدر ب 0.380^* ، عند مستوى معنوية 0.027 وهي أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائية، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.1444 وهذا يعني أن 14.44% من التغيرات الحاصلة تعود إلى الولاء المعياري، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الولاء العياري للعمال ونسبة تأثيره متوسطة. رغم ذلك فهي أقل نسبة مقارنة بالولاء المستمر بفارق 1.32% .

الاستنتاج: أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية وذات تأثير معنوي بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بمؤسسة "الجزائرية للمياه ADE" (بومرداس)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى واقع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بومرداس، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي بلغت 50 عينة تم استرجاع 34 منها. وبعد تفريغ البيانات المتعلقة بالمحاورين للاستبيان تبين لنا ان العمال في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE، أن ولائهم متوسط للمؤسسة.

حيث توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على الولاء التنظيمي لكن بدرجة متوسطة تقدر بـ 15.52%، أما إدارة الموارد البشرية تختلف في مدى تأثيره على ابعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغت هذه النسبة (9.67%) بين إدارة الموارد البشرية والولاء العاطفي، كما بلغت (15.76%) مع الولاء المستمر، وبلغت نسبتها مع الولاء المعياري (14.44%).

الخاتمة

عالجت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في الجانب النظري والتطبيقي، حيث تبين أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي تقوم بعدة أنشطة وممارسات هدفها رفع كفاءات الفرد وإكسابهم المهارات، فإن هذا يركز على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والتي ينميها التدريب والتعليم والقيام بمقابلات التوظيف والاختيار والتعيين المناسب للأفراد المؤهلين، والعنصر الثاني هو الرغبة في العمل وتكون بتحفيزهم وتشجيعهم على أداء عملهم عن طريق الحوافز سواء مادية كانت أم معنوية، التي تنعكس على أداء الأفراد، وتزيد من ولائهم للمؤسسة حيث تساهم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في تشجيع العمال على العمل الجماعي، وتؤثر أيضاً على سلوكياتهم التي تعتبر أساس توليد الولاء التنظيمي والذي يعتبر عامل رئيسي في زيادة فعالية الإنتاجية و بالتالي استمراريتها وتحقيق أهدافها المسطرة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج نظرية

- إدارة الموارد البشرية هي حلقة وصل بين الفرد والمسؤول والمؤسسات؛
- تختلف أنواع الحوافز حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها والمستفيد منها؛ وهي تتمثل في حوافز مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، جماعية وفردية؛
- إدارة الموارد البشرية تقوم باستقطاب الأفراد الكفاء لتحقيق الأهداف المؤسسة؛ كما تقوم بعدة وظائف أخرى نذكر منها " تخطيط، الاختيار والتعيين، التوظيف، التدريب، التحفيز"؛
- يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً أساسياً في قابلية المؤسسة للتغير من قدراتها؛ وتحقيق أهدافها ولا تقتصر هذا على نوع واحد من أنواع الولاء التنظيمي بل على كل أنواعه "الولاء العاطفي، المستمر والمعياري"؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخ المعارف ومشاركتها لصالح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانياً: نتائج تطبيقية

- كانت درجة صدق الاتساق الداخلي عالية جداً، حيث قدر معامل الثبات الفاكروباخ 0.934؛
- مستوى الولاء العاطفي لدى أفراد العينة كان "متوسط" بمتوسط حسابي 3.2598؛
- مستوى الولاء المستمر لدى أفراد العينة كان "متوسط" بمتوسط حسابي 2.7563؛

الخاتمة

- مستوى الولاء المعياري لدى أفراد العينة كان "مرتفع جدا" بمتوسط حسابي 5.8655؛
- أغلبية العمال مستواهم الدراسي "جامعي" بنسبة 73.50 ويعملون بصفة دائمة حيث قدرت هذه الأخيرة بـ 91.20؛
- عدم رضا العمال عن المزايا المقدمة من طرف المؤسسة؛
- ان بقاء العمال في المؤسسة نابع عن الحاجة وليس عن الرغبة؛
- هذه المؤسسة تستحق الوفاء لكن يوجد احتمال ترك المنصب، بسبب قلة الخدمات والمكافآت؛
- وجود علاقة ارتباط بين كل من إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.394*، وهو ما يفسر وجود علاقة طردية موجبة بينهما.

ثالثا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تهتم بشؤون العمال وذلك بتحفيزهم وتدريبهم (فرضية صحيحة)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج تدريبية وتكوينية لرفع مستوى أدائهم وتحفيزهم بتقديم المزايا والخدمات.

الفرضية الثانية: الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية ذات ابعاد مختلفة وله علاقة تكاملية مع نجاح المؤسسة (فرضية صحيحة)، حيث يتكون الولاء التنظيمي من ثلاث ابعاد رئيسية هي الولاء المستمر، العاطفي والولاء المعياري التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية. وهي ان يجعل الفرد اهداف المؤسسة هي أهدافه ويسعى الى تحقيقها وبالتالي نجاح المؤسسة واستمرارها.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي بمؤسسة "الجزائرية للمياه ADE بومرداس (فرضية خاطئة، والصحيح هو وجود علاقة ترابطية ولكنها متوسطة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال نتائج الدراسة حيث تم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة لها H_1 ما تؤكد وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي في مؤسسة "الجزائرية للمياه ADE بومرداس (عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \geq \alpha$).

رابعا: إقتراحات

من خلال ما سبق وما تم التطرق له ودراسته بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه ADE، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في:

الخاتمة

- على قسم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE القيام بصياغة التخطيط للموارد البشرية بالشكل الصحيح؛
- تعزيز الحوافز المعنوية والمادية المقدمة في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE ؛
- منح المكافأة اللازمة وذلك مع جميع عمال الجزائرية للمياه، بغرض اشباع حاجياتهم وهذا من أجل خلق مستوى من الولاء الذي يدفعهم الى بذل جهود معتبرة؛
- العمل على تحسين نظام الأجور الممنوحة لعمال الجزائرية للمياه ADE للرفع من ولائهم للمؤسسة؛
- العمل على تحسين ظروف العمل وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE؛
- تقييم ومراجعة الأداء في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE باستمرار لدعم تحفيز الافراد؛
- الاعتماد على الاعلان الالكتروني في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE للترويج بالفكرة وايصالها لأكبر شريحة ممكنة؛
- ضرورة إشراك العمال في صنع القرارات وتحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية للمؤسسة الجزائرية للمياه ADE، مما يرفع قيم التقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء وللولاء للمؤسسة.

خامسا: آفاق البحث

من خلال هذا البحث، وبالنظر الى حدود الدراسة، تبين لنا أن هناك جوانب جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون مواضيع لبحوث ودراسات قادمة، نذكر منها:

- استراتيجية الموارد البشرية ودورها في دعم ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- مساهمة الولاء التنظيمي في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب:

1. أحمد الشيايب، عنان أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
2. أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا طباعة، مصر، 2006.
3. ثروت مشهور، "استراتيجية التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. حنا نصر الله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر وتوزيع، الأردن، 2013.
5. خالد عبد الرحمن الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
6. خيضر كاظم، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والمتابعة، الأردن، 2007.
7. زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
8. زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. سينان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
11. طاهر محمود الكلاله، "اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر وتوزيع، جمهورية مصر العربية. 2009.
13. عباس الحميري، نجم العزاوي، "إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة"، دار اليازوري العلمية، 2019.
14. لوكنيا الهاشمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دار الايام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
15. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المراجع والمصادر

16. مسوى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 17. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
 18. محمد الصيرفي "التحليل على مستوى المنظمات" دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
 19. محمد الصيرفي، "التحليل على مستوى الجماعات"، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
 20. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، لبنان، 2003.
 21. مهدي حسن زويلف، "إدارة الافراد"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- ثانياً: المقالات**
1. الاحوال نوال، "إثر المناخ التنظيم على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، 2020.
 2. دحية خالد، "علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارات العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد 01، 2021.
 3. رحبة ريغي، "مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية"، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، 2021.
 4. زيني فريدة، "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، الجزائر، 2012.
 5. صبرينة عمي علي، "الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد 6، العدد 2، 2021.
 6. عبد الرزاق سلام، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، 2018.
 7. عبادو خديجة، "الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2015.
 8. عيسى حسن غلام، "أنواع الحوافز السلبية الممارسة بمدارس التعليم الأساسي ودور الإدارة المدرسية في الحد منها"، مجلة القرطاس، العدد 17، 2022.

قائمة المراجع والمصادر

9. فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019.
10. محمد بن موسى، "أثر العمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، 2019.
11. نوري نور دين دودو، "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 4، 2021.
12. هوشمه ند محمد رسول، "دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي"، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد 8، العدد 3، 2022.
13. وليد شلابي، "مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوي، العدد 02، 2016.
14. يوسف حوباد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى العاملين"، مجلة روافد للدراسات والابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
15. رحمانى يوسف زكريا، "واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 01، 2021.
16. عسلي نور الدين، "أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 2، 2020.
17. عراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، "الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة"، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 3، العدد 32، 2018.
18. زيني فريدة، "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012.

الرسائل والمذكرات

1. بو بكر بوسام، "أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة آل - لبيت، 2010.
2. ادريس تواتي، "رؤية في ادارة الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه، فرع التخطيط، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013.
3. باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2009.

قائمة المراجع والمصادر

4. بسام محمد ظاهر حسان، "واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها" رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008.
5. بودالي محمد، "دور المورد البشري في الرقابة على المنتج"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
6. بكوش لامية، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة"، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
7. جري عبد الحكيم، "دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية"، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
8. حاجي كريمة، "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون"، رسالة ماجستير، ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011/2010.
9. حازم خليل سليم ابداح، "فعالية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين"، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018.
10. خبابة علاء الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة"، رسالة دكتوراه، ادارة أعمال المؤسسات جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
11. خالد علي ابو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
12. خالد علي ابو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
13. خوجة مراد، "دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة"، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008.
14. دلهوم حكيم "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
15. زياد العمري، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021/2020.
16. سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة نايف، السعودية، 2005.

قائمة المراجع والمصادر

17. شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، علم النفس، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2009/2008.
18. شفيعة ايت بارة، "ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019.
19. صبوع عبد الحفيظ، "واقع وفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
20. صابون محمد هارون عبد الله، "إدارة الموارد البشرية وأثرها في الابداع والابتكار"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
21. عمر بالخير جواد "تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2015/2014.
22. خالد علي ابو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
23. محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
24. مالكي محمد امين، "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، 2016/2015.
25. ماهر علي صالح السالم، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، التربية المقارنة والادارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2014.
26. مروان محمد مشتهى، "درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية، واليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2021.
27. مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2013/2012.
28. نصرة على موسى محمد، "أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي"، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

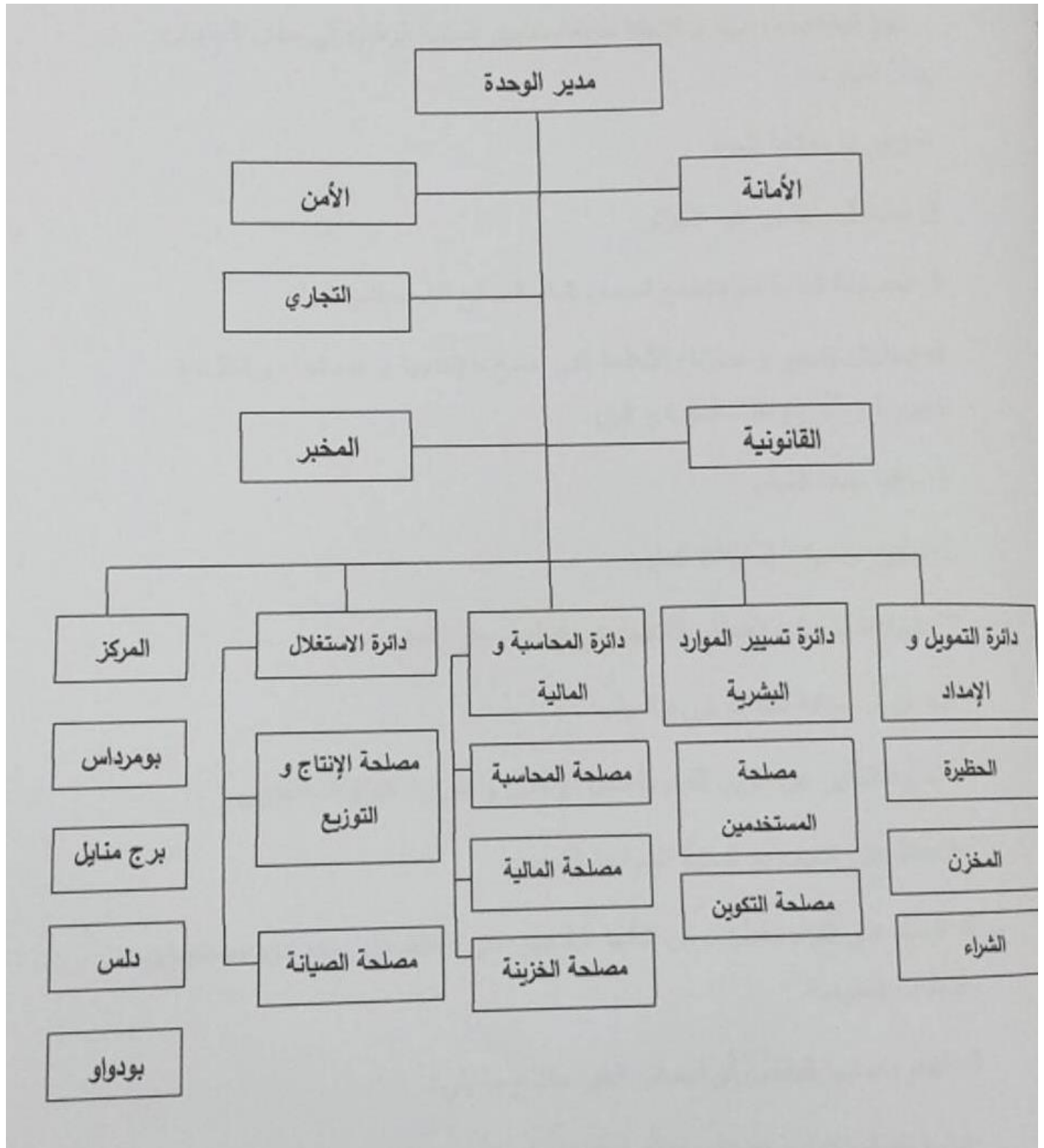
أولاً: الرسائل والمذكرات

1. Mustapha Bettache, « les déterminants de la loyauté organisationnelle étude effectuée en milieu hospitalier québécois, mémoire présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre et sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin2000,

ثانياً: مواقع الكترونية

1. <https://www.hrinsider.info>.
2. <https://www.business4lions.com>
3. <https://el9alam.com>

الملاحق



جامعة أحمد بوقرة- بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي" فإننا نتقدم اليكم بهذه الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من الاسئلة والتي نرجو منكم ان تتعاونوا معنا من خلال الإجابة عليها بكل موضوعية. ونود ان نحيط سيادتكم المحترمة علما ان كل ما تدلون به من معلومات يستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء منكم وضع العلامة (x) أمام الاقتراح المناسب.

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| 1. <u>الجنس:</u> | ☐ ذكر | ☐ انثى |
| 2. <u>السن:</u> | ☐ اقل من 30 سنة | ☐ من 30 سنة الى 40 سنة |
| | ☐ من 41 الى 50 سنة | ☐ اكثر من 51 سنة |
| 3. <u>المؤهل العلمي:</u> | ☐ ابتدائي | ☐ متوسط |
| | ☐ ثانوي | ☐ جامعي |
| 4. <u>المستوى الوظيفي:</u> | ☐ إطار | ☐ رئيس قسم |
| | ☐ مساعد مدير | ☐ مدير |
| 5. <u>الخبرة:</u> | ☐ اقل من 5 سنوات | ☐ من 5 الى 10 سنوات |
| | ☐ من 11 الى 15 سنة | ☐ اكثر من 15 سنة |
| 6. <u>الوضعية المهنية:</u> | ☐ مؤقت | ☐ دائم |

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الرجاء منكم وضع العلامة (×) في المكان المناسب:

الرقم	العبـارات	أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1.	هناك وعي بأهمية وجدية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.					
2.	يمكن لمعظم الموظفين المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة.					
3.	تحتفظ المؤسسة بالموظفين الاكفاء.					
4.	تعتمد المؤسسة على الإعلانات لاستقطاب الموظفين الاكثر خبرة.					
5.	تعتمد المؤسسة على معايير محددة للحصول على مستويات أداء عالية.					
6.	هناك اختبارات لقياس كفاءات المترشحين لشغل الوظائف.					
7.	يتم الإعلان عن التوظيف الكترونيا لجذب اكبر عدد من المترشحين.					
8.	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لاستقطاب الموظفين الجدد.					
9.	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء موظفيها.					
10.	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع المستوى أداء العاملين.					
11.	يلحظ وجود تطور في أداء الموظفين بعد تدريبهم.					
12.	تشمل عملية التدريب في المؤسسة جميع مستويات الإدارة.					
13.	يساعد التدريب في تحسين مستوى الموارد البشرية واكتسابهم المهارات العلمية.					
14.	تقدم ادارة الموارد البشرية التحفيز والتشجيع المعنوي لموظفيها.					
15.	تتناسب المكافآت الممنوحة مع واجبات ومسؤوليات الموظفين.					

المحور الثالث: ابعاد الولاء التنظيمي

الرجاء منكم وضع العلامة (×) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
الولاء العاطفي						
1.	أحس بمشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلها الخاصة.					
2.	أشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.					
3.	إن بقائي في المؤسسة ليس نابع عن حاجتي للعمل فيها.					
4.	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.					
5.	تتوافق قيمي واهدافي مع قيم واهداف المؤسسة.					
6.	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى.					
الولاء المستمر						
1.	استمراري في العمل في هذه المؤسسة مرتبط بالرغبة أكثر من الضرورة.					
2.	هدفي في هذه المؤسسة هو بلوغ مناصب أعلى.					
3.	الاجر الذي أتقاضاه مناسب لتلبية حاجياتي المادية.					
4.	لدي خيارات عمل متعددة خارج المؤسسة، ولكن أترك العمل بالمؤسسة.					
5.	تواجدي هنا لان هذه المؤسسة تقدم لي مزايا افضل من مؤسسات أخرى.					
6.	ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي المادية.					
7.	أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المؤسسة التي اعمل بها حاليا.					
الولاء المعباري						
1.	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.					
2.	هذه المؤسسة تستحق الوفاء.					
3.	أشعر بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.					
4.	أشعر بضرورة الاستمرار في العمل حتى مع وجود ظروف عمل أفضل في مكان آخر.					
5.	النظرة الاجتماعية لوظيفتي الحالية عالية ومن الصعب وجودها في مؤسسة أخرى.					
6.	أشعر بضرورة الولاء للمؤسسة التي أعمل بها لقاء ما قدمته لي من مميزات					
7.	لدي رغبة إنهاء باقي أيام خدمتي المهنية بالمؤسسة التي أعمل بها الان.					

الملحق (3): مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

1. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	13	38.2	38.2	38.2
	ذكر	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	4	11.8	11.8	11.8
	40 الى 30 من	14	41.2	41.2	52.9
	50 الى 41 من	11	32.4	32.4	85.3
	51 من اكثر	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	5.9	5.9	5.9
	ثانوي	7	20.6	20.6	26.5
	جامعي	25	73.5	73.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	26	76.5	76.5	76.5
	قسم رئيس	5	14.7	14.7	91.2
	مدير مساعد	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	1	2.9	2.9	2.9
	سنوات 10 الى 5 من	12	35.3	35.3	38.2
	سنة 15 الى 11 من	7	20.6	20.6	58.8
	سنة 15 من اكثر	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المهنية الوضعية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤقت	3	8.8	8.8	8.8
	دائم	31	91.2	91.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
x1	34	0	3.21	1.409
x2	34	0	2.97	1.087
x3	34	0	3.53	1.134
x4	34	0	2.18	.999
x5	34	0	2.76	.987
x6	34	0	3.09	1.138
x7	34	0	1.65	.884
x8	34	0	2.82	1.242
x9	34	0	2.68	1.273
x10	34	0	3.21	1.175
x11	34	0	3.65	.917
x12	34	0	3.56	1.021
x13	34	0	3.74	.898
x14	34	0	2.59	1.076
x15	34	0	2.62	1.181

x1					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	17.6	17.6	17.6
	نادرا	5	14.7	14.7	32.4
	احيانا	6	17.6	17.6	50.0
	غالبا	10	29.4	29.4	79.4
	دائما	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	8.8	8.8	8.8
	نادرا	7	20.6	20.6	29.4
	احيانا	16	47.1	47.1	76.5
	غالبا	4	11.8	11.8	88.2
	دائما	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	5.9	5.9	5.9
	نادرا	4	11.8	11.8	17.6
	احيانا	9	26.5	26.5	44.1
	غالبا	12	35.3	35.3	79.4
	دائما	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	9	26.5	26.5	26.5
	نادرا	14	41.2	41.2	67.6
	احيانا	8	23.5	23.5	91.2
	غالبا	2	5.9	5.9	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x5					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	11.8	11.8	11.8
	نادرا	8	23.5	23.5	35.3
	احيانا	15	44.1	44.1	79.4
	غالبا	6	17.6	17.6	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	5.9	5.9	5.9
	نادرا	9	26.5	26.5	32.4
	احيانا	12	35.3	35.3	67.6
	غالبا	6	17.6	17.6	85.3
	دائما	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	18	52.9	52.9	52.9
	نادرا	12	35.3	35.3	88.2
	احيانا	3	8.8	8.8	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x8					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	5	14.7	14.7	14.7
	نادرا	10	29.4	29.4	44.1
	احيانا	9	26.5	26.5	70.6
	غالبا	6	17.6	17.6	88.2
	دائما	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x9					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	17.6	17.6	17.6
	نادرا	12	35.3	35.3	52.9
	احيانا	7	20.6	20.6	73.5
	غالبا	5	14.7	14.7	88.2
	دائما	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x10					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	5.9	5.9	5.9
	نادرا	8	23.5	23.5	29.4
	احيانا	11	32.4	32.4	61.8
	غالبا	7	20.6	20.6	82.4
	دائما	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x11					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	2.9	2.9	2.9
	نادرا	1	2.9	2.9	5.9
	احيانا	13	38.2	38.2	44.1
	غالبا	13	38.2	38.2	82.4
	دائما	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x12					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	14.7	14.7	14.7
	احيانا	13	38.2	38.2	52.9
	غالبا	8	23.5	23.5	76.5
	دائما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x13					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	8.8	8.8	8.8
	احيانا	10	29.4	29.4	38.2
	غالبا	14	41.2	41.2	79.4
	دائما	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x14					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	7	20.6	20.6	20.6
	نادرا	7	20.6	20.6	41.2
	احيانا	14	41.2	41.2	82.4
	غالباً	5	14.7	14.7	97.1
	دائماً	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x15					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	5	14.7	14.7	14.7
	نادرا	14	41.2	41.2	55.9
	احيانا	7	20.6	20.6	76.5
	غالباً	5	14.7	14.7	91.2
	دائماً	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملحق (5): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
x16	34	0	3.06	1.413
x17	34	0	3.35	1.323
x18	34	0	3.76	1.182
x19	34	0	3.26	1.601
x20	34	0	3.32	1.065
x21	34	0	2.79	1.175
x22	34	0	3.18	1.314
x23	34	0	3.24	1.415
x24	34	0	2.29	1.194
x25	34	0	2.00	1.015
x26	34	0	2.47	1.285
x27	34	0	3.06	1.324
x28	34	0	3.06	1.369
x29	34	0	1.53	.992
x30	34	0	3.79	1.343
x31	34	0	3.76	1.232
x32	34	0	2.76	1.478
x33	34	0	3.09	1.379
x34	34	0	3.32	1.296
x35	34	0	3.50	1.441

الملاحق

x16					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	8	23.5	23.5	23.5
	نادرا	3	8.8	8.8	32.4
	احيانا	7	20.6	20.6	52.9
	غالبا	11	32.4	32.4	85.3
	دائما	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x17					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	11.8	11.8	11.8
	نادرا	4	11.8	11.8	23.5
	احيانا	11	32.4	32.4	55.9
	غالبا	6	17.6	17.6	73.5
	دائما	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x18					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	5.9	5.9	5.9
	نادرا	4	11.8	11.8	17.6
	احيانا	4	11.8	11.8	29.4
	غالبا	14	41.2	41.2	70.6
	دائما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x19					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	8	23.5	23.5	23.5
	نادرا	4	11.8	11.8	35.3
	احيانا	4	11.8	11.8	47.1
	غالبا	7	20.6	20.6	67.6
	دائما	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x20					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	8.8	8.8	8.8
	نادرا	2	5.9	5.9	14.7
	احيانا	14	41.2	41.2	55.9
	غالبا	11	32.4	32.4	88.2
	دائما	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x21					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	7	20.6	20.6	20.6
	نادرا	5	14.7	14.7	35.3
	احيانا	11	32.4	32.4	67.6
	غالبا	10	29.4	29.4	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x22					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	11.8	11.8	11.8
	نادرا	7	20.6	20.6	32.4
	احيانا	9	26.5	26.5	58.8
	غالبا	7	20.6	20.6	79.4
	دائما	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x23					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	7	20.6	20.6	20.6
	نادرا	1	2.9	2.9	23.5
	احيانا	11	32.4	32.4	55.9
	غالبا	7	20.6	20.6	76.5
	دائما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x24					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	13	38.2	38.2	38.2
	نادرا	4	11.8	11.8	50.0
	احيانا	12	35.3	35.3	85.3
	غالبا	4	11.8	11.8	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملاحق

x25					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	14	41.2	41.2	41.2
	نادرا	8	23.5	23.5	64.7
	احيانا	11	32.4	32.4	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x26					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	11	32.4	32.4	32.4
	نادرا	5	14.7	14.7	47.1
	احيانا	12	35.3	35.3	82.4
	غالبا	3	8.8	8.8	91.2
	دائما	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x27					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	17.6	17.6	17.6
	نادرا	5	14.7	14.7	32.4
	احيانا	9	26.5	26.5	58.8
	غالبا	9	26.5	26.5	85.3
	دائما	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x28					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	7	20.6	20.6	20.6
	نادرا	5	14.7	14.7	35.3
	احيانا	5	14.7	14.7	50.0
	غالبا	13	38.2	38.2	88.2
	دائما	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x29					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	25	73.5	73.5	73.5
	نادرا	2	5.9	5.9	79.4
	احيانا	6	17.6	17.6	97.1
	دائما	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x30					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	8.8	8.8	8.8
	نادرا	3	8.8	8.8	17.6
	احيانا	7	20.6	20.6	38.2
	غالبا	6	17.6	17.6	55.9
	دائما	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x31					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	8.8	8.8	8.8
	نادرا	2	5.9	5.9	14.7
	احيانا	6	17.6	17.6	32.4
	غالبا	12	35.3	35.3	67.6
	دائما	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x32					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	10	29.4	29.4	29.4
	نادرا	6	17.6	17.6	47.1
	احيانا	5	14.7	14.7	61.8
	غالبا	8	23.5	23.5	85.3
	دائما	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x33					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	17.6	17.6	17.6
	نادرا	6	17.6	17.6	35.3
	احيانا	7	20.6	20.6	55.9
	غالبا	9	26.5	26.5	82.4
	دائما	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x34					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	11.8	11.8	11.8
	نادرا	4	11.8	11.8	23.5
	احيانا	11	32.4	32.4	55.9
	غالبا	7	20.6	20.6	76.5
	دائما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x35					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	17.6	17.6	17.6
	نادرا	1	2.9	2.9	20.6
	احيانا	8	23.5	23.5	44.1
	غالبا	8	23.5	23.5	67.6
	دائما	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملحق (6): معامل الثبات "الفكرونباخ"

1. معامل الثبات "الفكرونباخ" لإدارة الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	15

2. معامل الثبات "الفكرونباخ" للولاء العاطفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	6

3. معامل الثبات "الفكرونباخ" للولاء المستمر

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.737	7

4. معامل الثبات "الفكرونباخ" للولاء المعياري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.906	7

5. معامل الثبات "الفكرونباخ" للولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	20

6. معامل الثبات "الفكرونباخ" للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.934	35

Corrélations				
			البشرية الموارد ادارة	العاطفي الولاء
Rho de Spearman	البشرية الموارد ادارة	Coefficient de corrélation	1.000	.311
		Sig. (bilatérale)	.	.074
		N	34	34
	العاطفي الولاء	Coefficient de corrélation	.311	1.000
		Sig. (bilatérale)	.074	.
		N	34	34

Corrélations				
			البشرية الموارد ادارة	المستمر الولاء
Rho de Spearman	البشرية الموارد ادارة	Coefficient de corrélation	1.000	.397*
		Sig. (bilatérale)	.	.020
		N	34	34
	المستمر الولاء	Coefficient de corrélation	.397*	1.000
		Sig. (bilatérale)	.020	.
		N	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations				
			ادارة الموارد البشرية	الولاء المعياري
Rho de Spearman	ادارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	1.000	.380*
		Sig. (bilatérale)	.	.027
		N	34	34
	الولاء المعياري	Coefficient de corrélation	.380*	1.000
		Sig. (bilatérale)	.027	.
		N	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations				
			البشرية الموارد ادارة	الولاء
Rho de Spearman	البشرية الموارد ادارة	Coefficient de corrélation	1.000	.394*
		Sig. (bilatérale)	.	.021
		N	34	34
	الولاء	Coefficient de corrélation	.394*	1.000
		Sig. (bilatérale)	.021	.
		N	34	34
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				