

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية  
قسم: علوم التسيير  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

## ممارسة التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

- دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور المحترم:

د. نايت إبراهيم

من إعداد الطلبة:

"بن مسلم الزهرة"

"بعيليش الزهرة"

أعضاء لجنة المناقشة

أ. أوجامع إبراهيم..... رئيسا.

أ. د. نايت إبراهيم ..... مشرفا.

أ-بن يحي حسين ..... مناقشا.

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالضُّعَىٰ ﴿١﴾ وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴿٢﴾ مَا وَدَّكَ رَبُّكَ وَمَا  
قَلَىٰ ﴿٣﴾ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ﴿٤﴾ وَلَسَوْفَ  
يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ ﴿٥﴾ أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا  
فَوَّآؤَىٰ ﴿٦﴾ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَىٰ ﴿٧﴾ وَوَجَدَكَ  
عَمِيًّا فَأَغْنَىٰ ﴿٨﴾ فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ ﴿٩﴾ وَأَمَّا السَّأِئِلَ  
فَلَا تَنْهَرْ ﴿١٠﴾ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

# اهداء

إلى من كلال العرق جبينه، وشققته الأيام يديه

إلى من علمني إن الأعمال الكبيرة لا تأتي إلا بالصبر والإصرار  
إلى والدي اطال الله في عمره واليسه الله الصحة والعافية.

أبي العزيز

إلى من نذرت عمرها في أهداء رسالة صنعتهما من أوراق الصبر

وطرقتها في ظلام الدمر على سراج الأمل بلا كلال

رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء

وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء

إليك أمي

إلى من هم أقرب إلى من روي

إلى من شاركني حزن الألم وبهم استمد عزتي وإصراري اخوتي

منال، عبد الخالق

بكل حب.... إلى من سار معي نحو الحلم، خطوة بخطوة

بذريته معاً.... وحصدناه معاً

وسبقني معاً.... يا ذن الله

إلى من أنسني في دراستي وشاركني في بحثي هذا تذكاراً وذكيراً زهرة

زهيرة



# اهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من نزل فيهما قوله تعالى:

«واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صبورا».

أشكر الله وأحمده الذي وفقني في إتمام هذا العمل الى قرة عيني. الى أعظم

الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء الى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي أفندي

حياته من اجل تعليمي والارتقاء الى أعلى الدرجات والسمو .. ابي العزيز

الى من جعلت الجنة تحت قدميها. الى التي حرمت نفسها واعطتني ومن نبع

حضانها سقتني. الى تلك المرأة العظيمة... صديقتي وحبيبتي. امي الغالية

الى اخوتي اسمهان، مراد، خلود، ريان، هديل والى من اختبر بصبرهم

أصدقائي والى أعلى شخص الى قلبي بعد والدي العزيز عمي أحمد

والى كل من علمني وكان له فضل خلال المسار الدراسي والى الأستاذ المشرف

زهرة

# تَشْكُرَات

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك، ماض في حكمك، عدل في قضاؤك، أسألك بكل اسم هو لك، سميت به نفسك، أو أنزلته في كتابك أو علمته أحدا من خلقك، أن تجعل القرآن ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي .

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف أستاذي المحترم: "د. نايت ابراهيم" لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد، كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة خلال مسيرتنا الدراسية، وأخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة، وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

# قائمة المحتويات

# المقدمة

## المقدمة العامة

لقد شهد العالم اليوم تحولات هائلة التي مست جميع ميادين الحياة، وخاصة في العشرية الأخيرة، والتي كان أساسها المورد البشرية والذي يعد بمثابة ثروة لا يمكن الاستغناء عنها في منظمات الاعمال اليوم، اذ يعتبر عنصر فعال وأداة أساسية في العملية الإنتاجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى التغيرات المتسارعة في ظل اختلافات وتغيرات المختلفة في بيئة الموارد البشرية، أصبحت تشهد منافسة شرسة، التي تصنعها مساعي المؤسسات نحو التميز والريادة، من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، في ظل ضغوطات تنافسية الشديدة. هذا الأمر ألزم جل المنظمات إعادة النظر في كيفية التعامل مع المورد البشري من أجل جلب واستهداف الكفاءات والمواهب ذات الجودة، بحيث لا بد ان تكون هذه الأخيرة على يقظة تامة بمختلف أوضاع السوق والتوجه نحو اختيار أفضل معايير الأداء قصد ضمان حسن استغلالها، وفي ذات الوقت لا بد عليها ان تحافظ على كفاءتها الحالية والتي قد تكون مستهدفة من طرف المنافسين.

من جانب آخر لم يعد يعتمد نجاح المنظمات الأعمال اليوم على تطوير المنتجات، وخصائص الأسعار، والترويج بل تعدى الأمر من تسويق منتجات الى تسويق الموارد البشرية، وهذا ما دفعها الى بذل جهد كبير في الايمان بالقيم الحقيقية التي تعكس جوهر وأهمية العملاء، وخدمتهم وارضائهم والذي لا يتحقق الا عن طريق تطوير للمعارف وتنمية المهارات التي يمتلكها العمال، كما يشير مفهوم تسويق الموارد البشرية الى عملية يتم من خلالها تصميم العمليات والبرامج التي تكون موجهة لفئة العاملين بالمنظمة، حيث يهتم هذا المفهوم برغبات وحاجات العاملين في المنظمة فمصلحة المنظمة تقتضي الاهتمام بالمصالح الخاصة للأفراد.

وعليه، تكون غاية المنظمة تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، والارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين والعمال، اذ حظي الالتزام التنظيمي، بموجة من الاهتمام الذي يسعى الى فهم مختلف السلوكيات التي ترتبط بهم، حيث أصبح اليوم ما يميز المنظمات عن بقيتها من المنظمات، فيما تمتلكه من رأس المال البشري كقوة، وذات التزام عالي بحيث أضحت هذا المورد من الموجودات التي لا يمكن الاستغناء عنها، هذا ما يتطلب من المنظمة "تدريب"، و"تحفيز الموظفين" ودعمهم من خلال الاستعانة بالاتصال الداخلي بين مختلف المستويات حتى تكون هناك تجاوب اجابي وفعال بين الموظفين وإدارتهم، وهذا ما يسمح في التأثير على التزامهم تجاه عملهم، حيث ان لكل منظمة أهداف وغايات تسعى لتحقيقها وذلك انطلاقا من الممارسات لمختلف

الاعمال التي يؤديها الموظفون الذي بطبيعة الحال يمتلكون قدرة والإرادة في بذل المزيد من الجهود للقيام بذلك، مقابل الحصول على منافع تشبع رغباتهم وحاجاتهم وتحقق طموحاتهم الشخصية.

وعند تسليط الضوء على دور كلا المفهومين "التسويق الموارد البشرية" و"الالتزام التنظيمي" في منظمات الاعمال اليوم أصبحت تقضي استقطاب كفاءات تمتلك مهارات، لتنفيذ مختلف الأنشطة بتقنية وجودة عالية، في ظل اهتمامها بحاجات أفرادها من التدريب والتحفيز، واشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة لذلك لبذل أكبر طاقة ممكنة لتنفيذ العمليات والوظائف، وهذا ما ينبثق عنه التزام والولاء لهاته الأخيرة.

**1-الإشكالية:** بناء على ما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ماهي ارتدادات العلاقة التي تربط آليات تسويق الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي في المركز الجامعي- عين تموشنت؟

بشكل عام يمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم التسويق الموارد البشرية وما أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- ما المقصود بالالتزام التنظيمي وماهي اهم أبعاده؟
- ماهي العلاقة بين ممارسة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي؟
- ما مدى تطبيق المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت للأنشطة التسويق الموارد البشرية وما انعكاساتها على الالتزام التنظيمي لموظفيها؟

**2-متغيرات الدراسة:** تتمثل طبيعة متغيرات الدراسة التي جاءت بها الاشكالية فيما يلي:

المتغير المستقل: التسويق الموارد البشرية ويتفرع منه الأبعاد التالية:

- التدريب.
- التحفيز.
- فرق العمل.
- الاتصال الداخلي.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي وتتمثل أبعاده في:



- الالتزام العاطفي.
- الالتزام المعياري.
- الالتزام المستمر.

3-فرضيات الدراسة: من أجل الاجابة على التساؤلات السابقة فانه تم اقتراح مجموعة من الفرضيات والتي تمثل احتمالية وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين تسويق الموارد البشرية والالتزام العاطفي في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين تسويق الموارد البشرية والالتزام المعياري في المركز الجامعي -عين تموشنت.
- توجد علاقة ايجابية بين تسويق الموارد البشرية والالتزام المستمر في المركز الجامعي -عين تموشنت.

4-أهمية الموضوع: يمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:

أ-الأهمية العلمية:

(أولاً): أهمية المتغيرات المبحوثة باعتبارها من المواضيع المهمة في الفكر الإداري التي حظيت في السنوات الأخيرة باهتمام بالغ، والذي يتجلى في ضرورة استقطاب أحسن الكفاءات وإيجاد طرق المحافظة عليها وهذا ما ينعكس على الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء.

(ثانياً): نأمل ان يساهم هذا البحث في إثراء إضافة لدى مكتبة الجامعة المتخصصة في هذا المجال، اذ لم تتطرق اليه دراسات سابقة في المركز الجامعي "بلحاج بوشعيب" ولاية عين تموشنت “.

ب- الأهمية العملية:

تكمن أهمية البحث العملية في موضوع تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المركز الجامعي-عين تموشنت- المؤسسة محل الدراسة فتمكن أهمية الدراسة من هذا الجانب في:

- إبراز دور وأهمية التسويق الموارد البشرية في المنظمات.

- تسليط الضوء على أهم الابعاد التي ترتبط أساسا بالتسويق الموارد البشرية.

- إبراز جوهر دراستنا والذي يتمحور حول إيجاد علاقة بين المتغيرين ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 5-أهداف البحث:

- يهدف البحث الى دراسة مدى ارتباط التسويق الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين بالمركز الجامعي-عين تموشنت-، وتظهر أهداف الدراسة فيما يلي:
- التعرف على أهمية تبني مفهوم التسويق الموارد البشرية
- التعرف على أثر التسويق الموارد البشرية بالكز الجامعي -عين تموشنت- بأبعاده المختلفة (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي).
- معرفة مدى التزام التنظيمي في المركز الجامعي-عين تموشنت-.
- توضيح دور التسويق الموارد البشرية في تحقيق التزام تنظيمي.

## 6-دوافع اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب والاعتبارات التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث والمتمثل في ممارسة التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة حالة: المركز الجامعي-عين تموشنت-ونذكر منها:
- تلائم طبيعة الموضوع الذي يندرج ضمن مجال التخصص (إدارة الموارد البشرية).
- ملاحظة واقع تسويق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات العمومية، بحيث كانت لدينا رغبة شخصية للاطلاع على مدى مطابقة المفاهيم النظرية للموضوع في الاطار العملي لسياسة تسويق الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، الذي يتمحور جوهرها حول ضرورة معرفة المنظمات لحاجاتها في استقطاب الموارد البشرية وفقا لمتطلباتها واحتياجاتها حسب الوظائف الشاغرة والفئة المستهدفة هذا من

جهة، ومن جهة أخرى تحقيق ما يسمى بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال السعي لكسب ولائهم لضمان استمرارهم.

- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال.

## 5- حدود الدراسة:

-البعد الزمني:

يتوقف سياق التحليل في دراستنا في المجال الزمني الذي يشهد جملة من تغيرات الحاصلة في عالم الشغل، التي أصبحت تحث هذه الأخيرة على تبني فلسفة جديدة لتسويق الموارد البشرية وتوفير المناخ الملائم لضمان استقطاب الكفاءات البشرية الموهوبة والقادرة على إضافة قيمة للمؤسسة والاحتفاظ بهم من خلال تحقيق ولائهم وانتماءهم الوظيفي وقد أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2019/01/10 الى غاية 2019/02/20.

-البعد المكاني:

تقتصر الدراسة على عينة من عمال اداريين وأساتذة ومهنيين كبعد بشري، بحيث كان مقر اجراء الدراسة المركز الجامعي-عين تموشنت، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة، بعد أسقطنا لموضوع الدراسة والمتمثل في التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي فأردنا التعرف على مدى تأثير ذلك على أنشطة وأهداف التنظيمية لهذه الأخيرة.

## 6-مصطلحات الدراسة:

- **التسويق:** عبارة عن مجموعة من التقنيات والعمليات التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع محيطها. كما يعرف أيضا: أنه عبارة عن تنفيذ أنشطة ومهام المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك. اذ انه من خلال الدراسات والكتب التي تناولت هذا المفهوم نستنتج بأن التسويق عبارة عن استراتيجية تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وغايتها على المدى الطويل. فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك.

- **الموارد البشرية:** هو العنصر الذي يمكن ان يحقق ثروة من خلال استخدام مهارته وقدراته. هي العنصر الرئيسي والفعال في أي منظمة كانت وباختلاف أنشطتها اذ تضم الموارد البشرية الافراد العاملين في مختلف مستويات في الهيكل التنظيمي وباختلاف نوعية المهام. وكتعريف اخر للموارد البشرية: انه لا

يقصد به كل الافراد، بل الموارد التي تمتلك القدرات والمهارات والمواهب، مع الدراية التامة للمنظمة استغلالها بالشكل الصحيح.

- تسويق الموارد البشرية: يمكن تعريفه على انه مجموعة من الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير اتصالاتها مع مختلف مواردها البشرية، وتحفيزهم والمحافظة عليهم، سواء كانوا موظفين حاليين أو مستقبليين، مع العمل الدائم لكسب ثقتهم وولائهم ومن ثم تحقيق رضاهم حول ظروف العمل.
- الالتزام التنظيمي: يكمن تعريفه على انه مدى تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع منظمته وارتباطه بها لأنه ما إذا تحقق ذلك فانه سيظهر لدى هذا الفرد مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه منظمته وبالتالي هذا ما سيحثه على الايمان قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة، مما يدفع ببذل جهد أكبر لبلوغ اهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة.

#### 7- صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع والدراسات المتعلقة بموضوع تسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لاعتبار حداثة الموضوع.
- عدم التزام وتعاون بعض الموظفين في الإجابة على الاستبيانات.

#### 8- منهج الدراسة:

من أجل الوصول الى هدف الدراسة والاجابة عن الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة كل الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة "ممارسة التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي".

#### 9- خطة البحث:

لدراسة الإشكالية والتحقق من الفروض تم تقسيم البحث الى فصلين حيث يمثل الفصل الأول الجانب النظري الذي تناول ثلاث مباحث، المبحث الأول يضم الجانب المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيناقش فيه، عمليات التسويق الموارد البشرية، ثم المبحث الثالث الذي تطرق الى ابراز العلاقة بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

اما الفصل الثاني فيخصص الدراسة الميدانية، بحيث يتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة "المركز الجامعي بلحاج بوشعيب"-عين تموشنت، أما المبحث الثاني خصص للتعرف على الإطار المنهجي للدراسة في حين يتضمن المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

## 10-الدراسات السابقة:

### - دراسات متعلقة بتسويق الموارد البشرية:

○ دراسة محجوي محمد الأخضر: "إثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات الخدمية" مذكرة ماجستير تخصص تسويق الخدمات جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010:

بينت نتائج هذه الدراسة ان التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشري كما أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصدقية وان له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

○ دراسة سلوى محمود مطاحن "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن" رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن. 2009-2010

تهدف هذه الدراسة الى قياس ابعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان (الدعم الإداري فرص التطور الوظيفي، واتصالات، علاقات العمل وعمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، الرواتب، والحوافز). كما أظهرت هذه الدراسة ان الإدارة تفعل تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل حيث يرى العاملون ان مستوى الرواتب والحوافز المقدم لهم غير مرض مقارنة مع العاملين في القطاعات الأخرى.

من اهم النتائج المتوصل اليها ان المنظمات تقوم على تطبيق بعض ابعاد التسويق الداخلي حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين وتطبيق إجراءات توظيف مقبولة وتقدم تدريب وفرص عمل داخلية وتشجيع العمل بروح الفريق.

## - الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

○ دراسة سامي إبراهيم حماد حنوننة “قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة” دراسة ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة 2006.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية خاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي. ومن اهم النتائج المستخلصة انه لا يوجد مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

○ دراسة عمر محمد درة “استراتيجيات التعلم المستمر واثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية” أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه إدارة اعمال، جامعة حلب، 2011.

يهدف هذا البحث الى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات التعلم المستمر وابعاده والتعرف على مستويات عينة البحث.

من أهم النتائج المتوصل اليها ان اغلبية الموظفين في المستشفيات يمارسون التعلم المستمر وكذلك ضرورة التعاون بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات العالمية لتبادل الخبرات والمعارف وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي للموظفين من خلال التدريب والتعلم والنمو والتقدم الوظيفي، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المعاملة الحسنة الاحترام من قبل الإدارة، وضع برامج التدريبية التي تحاكي مدركات الموظفين من خلال تركيزهم على النواحي الاجتماعية.

○ دراسة عاشوري ابتسام “الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الديون الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة”(المديرية العامة) مذكرة لنيل الماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015



هدفت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية أهمها: ان ثقافة المنظمة من اهم مؤثرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة كما انها تشمل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع التزام العاملين وينمي ولائهم وانتمائهم من اجل الوصول الى حالة عامة من الرضا عن العمل. ثقافة المنظمة تدعم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق رسالة المنظمة وتوضيح قيم المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة الى الأعضاء.

#### - دراسات سابقة متعلقة بالعلاقة بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

○ دراسة ايداد فتحي العالول "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة" رسالة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا 2016.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في شركة جوال في قطاع غزة لخصت هذه الدراسة وجود تأثير ايجابي لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للشركة.

اوصت هذه الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة الى العاملين ويجب ان البرامج الإدارية تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفر الموارد الكافية من اجل تحسين جودة التدريب العاملين.

○ دراسة محمد النور ادم محمد: "الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي دراسة عينة من شركات المياه الغازية" أطروحة ماجستير تخصص إدارة اعمال، السودان 2016.

هدفت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي من خلال التعرف على دور رضا العاملين كما اتضح دور المورد البشري الموالي للمنظمة في تحقيق اهداف شركات المياه الغازية السودانية وتوضيح الابعاد الأساسية للتسويق الداخلي (البرامج التدريبية، الحوافز الاتصال الداخلي والتمكين) التي تؤدي الى رضا العاملين ثم ولائهم.

من اهم النتائج المتوصل اليها ان التسويق الداخلي يؤثر بشكل كبير ويجابي على الولاء التنظيمي خاصة بعد التدريب يزيد من رضا العاملين وولائهم لمنظمتهم من خلال الاتصال الداخلي وعلاقات العمل بين العاملين.

## - دراسة باللغة الإنجليزية:

- **Arumugam boon**: The influence of corporate culture on organisationnel commitment: case study of semi conclutor organisations in Malaysia” 2006.

تهدف هذه الدراسة الى مدى تأثير ثقافة الشركات الماليزية (التدريب، التحفيز، الاتصال روح الفريق) على الالتزام التنظيمي للعاملين.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التي مفادها ان هناك علاقة كبيرة بين ثقافة الشركات والالتزام التنظيمي كما ان التدريب يساهم بشكل فعال في توفير الوقت ورفع انتاجيتهم وتلعب المكافآت والتحفيز عنصر مهم في النمو المهني والثناء في الأداء مما يؤدي الى زيادة ولاءهم التنظيمي لمنظمتهم.

- **Nina poloski vokic**, integrating internal communication, human ressource management, and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, university of zagreb,articien 2007.

كان تهدف هذه المقالة الى ابراز أهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية على إضافة قيمة للنشطة مختلف المنظمات ونجاحها وذلك من خلال معرفة هذه الأخيرة لكيفية التسويق الداخلي من خلال استقطاب الكفاءات من خلال اقتراح فلسفة تسويقية داخلية تسند الى الاهتمام بالعلاقات التي تربط بين الموظفين ومنظمتهم، عن طريق الاعتماد على الاتصال الداخلي.

بحيث اقترحت هذه المقالة على ان تولي المؤسسات التي تريد النجاح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية، لما يضيفه لها من قيمة وميزة لأنشطتها ومن ثم تحقيق استراتيجية المؤسسة مع تجنب تطبيق مفاهيم وأدوات التسويق التقليدية الذي من شأنه يؤثر على طبيعة تسويق العلاقات الداخلية.

- **Souhil fakir**, (L’impact des politiques de ressource humaines sur le développement de l’intelligence économique dans le secteur public des télécommunications

en Algérie), thèse pour l'obtention du doctorat en sciences commerciales, en Algérie, 15nov2016.

المهدف من الدراسة هو محاولة اثبات العلاقة الفاضلة بين وظيفة الذكاء الاقتصادي ووظيفة ادارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجية بيئة تنافسية بحيث تمحورت الفكرة على ضرورة معرفة المؤسسة حاجاتها من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على العمل كما أجريت الدراسة في قطاع الاتصالات العامة بالجزائر التي كانت غايتها من ذلك هو تبني عملية لتسويق الموارد البشرية الفعالة بغرض اشراكهم ضمن عملية الذكاء الاقتصادي.

-توصلت نتائج البحث الى ان اثبات سياسات الموارد البشرية الرضا والتحفيز والاتصال الداخلي والتدريب حالة ذهنية في العمل ولها تأثير على عناصر الذكاء الاقتصادي (المراقبة الاستراتيجية، حماية المعلومات والتأثير) كما توصلت نتائج أيضا ان رؤية العمال مبنية على الذكاء الاقتصادي من خلال تأثير كل من العوامل الديمغرافية، عمر والفئة الاجتماعية، المهنية والاقدمية والمستوى التعليمي.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة قمنا بالمقارنة بين هذه الدراسات حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معالجتها لموضوع التسويق الداخلي واختلفت في معالجتها للمتغير التابع فالدراسة الحالية ربطت بين مفهومين هما التسويق الداخلي وأداء المورد البشري بحيث تهتم بتحسين أداء المورد البشري من خلال التسويق الداخلي، اما فيما يخص الدراسات السابقة فقد ربطت التسويق الداخلي بمتغيرات تابعة أخرى (جودة الخدمة المصرفية، كسب رضا الزبون، الرضا الوظيفي والمصدقية).

# الفصل الأول

### تمهيد

لقد حظي موضوع دراستنا والذي يرتبط أساسا بتسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الرواد والباحثين من أجل التعرف والكشف عن الفرص التسويقية في البيئة التي تنشط بها المنظمة والتي يجوبها العديد من المتغيرات والفرص التي تستوجب على المنظمات التنبؤ بمختلف عناصرها.

الشيء الذي لا يتم الا من خلال تحليل وتصميم الاستراتيجيات الفعالة في هذا المجال هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد ان توفر العناية التامة بمختلف السلوكيات المرغوب فيها والمطلوبة من العاملين، كون الالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم الجديدة بالاهتمام من قبل المدراء، هذا ما يولد لدى الافراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة ما ينعكس بالصورة الإيجابية على المتغيرات التي يمكن ان تؤثر عليها.

هذا ما سنحاول التطرق اليه من خلال المباحث التي تضمنها الفصل الأول الذي يوضح مختلف المفاهيم والعناصر المرتبطة بالتسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

### المبحث الأول: عموميات وأسس تسويق الموارد البشرية

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في شتى المجالات ومن أهم أسباب هذا التحول هو اعتماد المؤسسات بشكل رئيسي على العنصر البشري الذي كان له أثر فعال في تطورها وتحقيق أهدافها، وهذا ما ينادي به الفكر الإداري الحديث الذي اعتبر ان العنصر البشري يمتلك قدرات فكرية وذهنية غير محدودة يمكن لصناع القرار استغلالها في اتخاذ القرارات والمشاركة في إيجاد حلول أو بدائل ممكنة تقود المنظمة نحو المستقبل وتحقيق الميزة التنافسية.

ولا يتحقق ذلك الا من خلال حسن اختيار الكفاءات واسناد المهام بما يتناسب مع القدرات وضمن التدريب ومستوى تحفيز من شأنه ضمان التميز في الأداء

### المطلب الأول: الجانب المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية

لقد أصبحت وظيفة التسويق لا تقتصر على تقديم المنتجات للبيع فحسب وانما تطور مفهومها حيث أصبحت تشمل على الاهتمام بالموارد البشري والسعي لتلبية منتجات داخلية تلي احتياجات ورغبات هؤلاء العمال<sup>1</sup>، وتعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم، واهتمام بمختلف مشاكلهم سواء من داخل المنظمة او من خارجها، أي أن العمال يمثلون السوق الاولي للمنظمة، ثم تعمل على زيادة رضاهم مما يؤدي الى زيادة رضا الزبائن.

### أولا: عموميات حول التسويق الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تسويق الموارد البشرية التي سنتطرق الى بعضها فيما يلي:

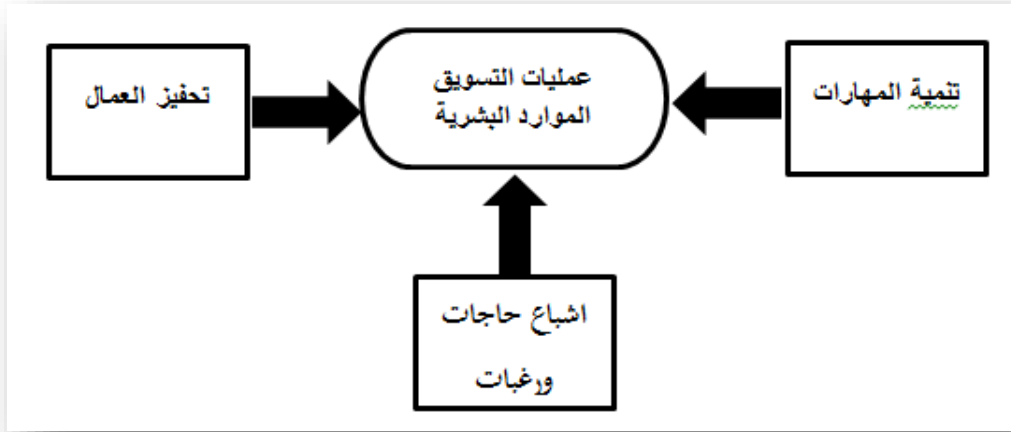
يمثل تسويق الموارد البشرية بالنسبة لبيري وبارشورامان سنة 1991 في كتاب تسويق الخدمات: المنافسة من خلال الجودة. بأنه تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، وتحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين لأداء الجيد من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Norizan M.SAAD ,AND AL ,INTERNAL MARKETING :USING MARKETING-LIKE APPROACHES TO BUILD BUSINES COMPETENCIE AND IMPROVE PERFORMANCE IN LARGEMALAYSIAN CORPORATION,ASIAN ACADEMY OF MANAGMENT ; JOURNAL,VOL,7,N2,2002,P.28-29.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم. الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2008، ص. ص. 151-152.



الشكل رقم (1-I) يوضح ماهية التسويق الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين

وفي تعريف قدمه زيثمان : ان التسويق الداخلي هو اختيار وتوظيف العاملين الذي يتناسبون مع احتياجاتها وتدريبهم وتحفيزهم ومكافاتهم مع توفير معدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية<sup>1</sup>.

كما يعرف تسويق الموارد البشرية انه: تطبيق لمفهوم التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية، حيث يعمل على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين بها، وبالتالي على المؤسسة أن تولي اهتمام الاول بعاملها لتنتقل نتائج هذا الاهتمام الى العميل الخارجي<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فانهم أفضل الافراد الممكن توظيفهم والحفاظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء ادوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة.

حسب فيليب وكوتلر يمكن تعريف التسويق على أنه: "مجموعة من التقنيات والدراسات التطبيقية والتي تهدف الى توقع تحديد، وتحفيز احتياجات المستهلكين والتعديل المستمر للجهاز الإنتاجي والتجاري حسب الاحتياجات التي

<sup>1</sup> نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، "التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والاهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، سنة 2018، ص.89.

<sup>2</sup> عيواج مختار، رضائي هناء، " تسويق الموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مع امثلة واقعية"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي تبسة، سنة 2018، ص.3.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

تم ذكرها سابقا "ومن هنا جاءت فكرة تطبيق تقنيات التسويق في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يعد من بين أكثر ممتلكات المؤسسة قيمة بغض النظر عن نوعها ونشاطها.<sup>1</sup>

في كتابه تسويق الموارد البشرية يعرف **PHILIPPE LIGER** تسويق الموارد البشرية على انه: "تطبيق مناهج وتقنيات التسويق والاتصال لجذب الافراد الجدد ولتعزيز وفاء الافراد الحاليين" وبالتالي الهدف من التسويق الموارد البشرية هو الاستعانة بتقنيات التسويق بغاية تحقيق الهدف الثلاثي، جذب، الحفاظ وتعزيز وفاء أفضل المواهب.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (I-2) الهدف الثلاثي لتسويق الموارد البشرية



### المصدر: من اعداد الطالبتين

اذ يمكن إعطاء تعريف شامل لتسويق الموارد البشرية: بأنه استخدام مبادئ التسويق لجذب الموارد البشرية والاشراف على تدريبهم وتطوير مهاراتهم وبعث روح الجماعة في العمل ومكافاتهم والاحتفاظ بهم لتكوين عاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة للزبائن.

ومن خلال ذلك يمكن استنتاج من تعاريف السابقة ان مفهوم تسويق الموارد البشرية يخص السوق الداخلي بالمنظمة وذلك بما يتناسب مع احتياجاتها واختيار أحسن كفاءات مناسبة لذلك وتدريبهم وتحفيزهم

<sup>1</sup>Mohamed ben Ahmed, « le marketing Rh », journée doctorale, université d oran2, 26mai2016, p.1.

<sup>2</sup> طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، "دور تسويق الموارد البشرية في إدارة الخطر خسارة المواهب"، ملتقى الوطني السادس حول تسير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2018، ص.2.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

وتشجيعهم ومكافاتهم الى جانب استعانة المنظمة ببرامج واليات التمكين والاتصال والغرض من ذلك تحسين مستوى أدائهم والوصول الى الهدف الأساسي للمنظمة.

ثانيا: أبعاد التسويق الموارد البشرية.

من خلال ما سبق تتمثل أبعاد تسويق الموارد البشرية فيما يلي:

- 1. التدريب:** "يعرف التدريب على أنه عملية تعتمد على تقديم فن، خبرة، مهارة، أو علم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم"<sup>1</sup>. يهدف التدريب إلى رفع من مهارات ومعارف وقدرات الأفراد في المؤسسة وذلك لرفع مستوى الأداء في المنظمة وتحقيق النتائج الإيجابية لهذه الخبرة والعاملين على حد سواء.
- 2. التحفيز:** هو مجموعة من العوامل التي تهدف من خلالها الإدارة لتحريك قدرات تنافسية والهدف منها زيادة مستوى الأداء في العمل بالشكل الذي يحقق أهداف العامل واشباع كافة احتياجاته الإنسانية<sup>2</sup>.
- 3. فرق العمل:** يمكن اعتبار عملية بناء فرق العمل عنصر مهم ومخطط له بعناية ومن طرف مجموعة من الافراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة بحيث انها لا تعود بالفائدة على المؤسسة فحسب، ولكن تنعكس على الافراد أيضا، حيث تعمل على اكسابهم العديد من الأمور الهامة والتي تتمثل في الفعالية في حل المشكلات، كما انه من خلال بناء علاقة الجيدة مع الرفقاء العمل سيشجعهم ذلك بشكل كبير على زيادة مستوى التزامهم الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى، تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بصورة أفضل وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار، وزيادة الاتصال بين الأعضاء<sup>3</sup>. كما انه من الملاحظ ان فرق العمل الية التنسيق لسلوك أداء الجماعات لتحقيق اهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي من خلال الشعور بأن الإنجاز الجماعي أكثر من الإنجاز الفردي

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص. 13.

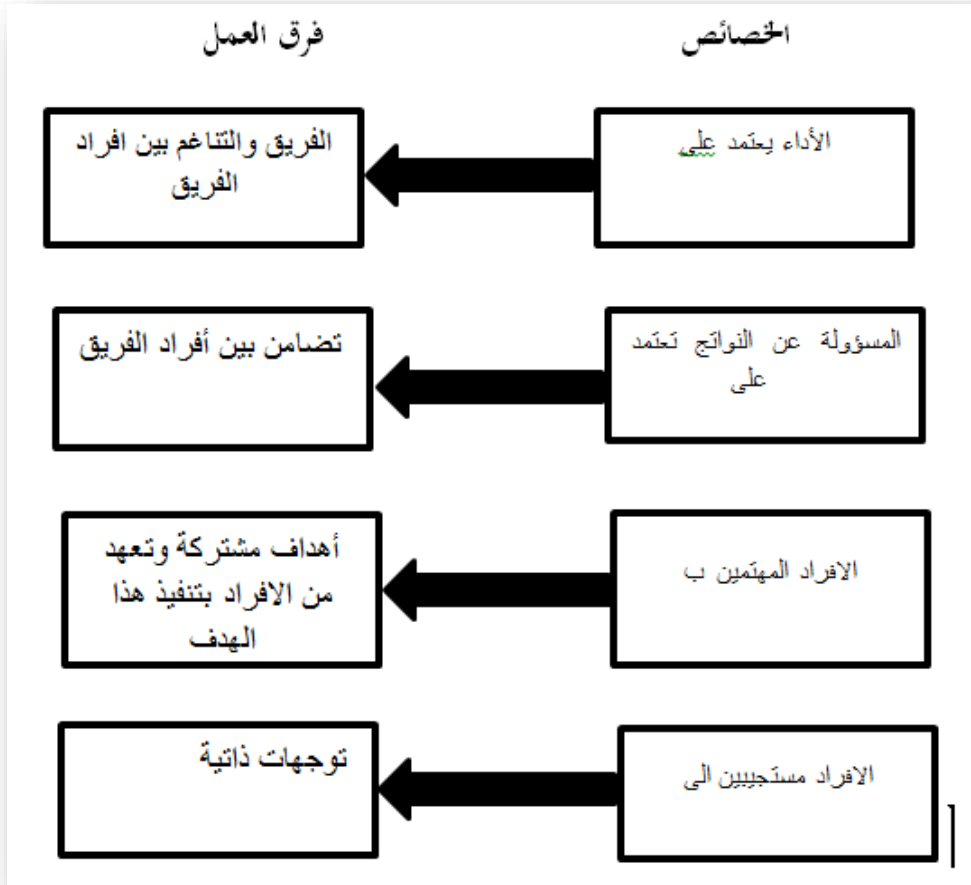
<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري. دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص.ص. 99-101

<sup>3</sup> مزيان لمياء، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، شهادة الماجستير، جامعة وهران 2، سنة 2015-2016، ص. 21.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

وبالتالي فهو مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة يحسنون العمل معا ويتوصلون معا الى نتائج عالية الجودة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (I-03) خصائص التي تمتاز بها فرق العمل



المصدر: بيده كمال، (فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم

التسيير، جامعة بسكرة سنة 2016-2017، ص. 12.

#### 4. الاتصال الداخلي: يتمحور الاتصال داخلي حول<sup>2</sup>:

- توفير مناخ عمل ملائم
- تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم والتأثير كل عمل مميز ومبدع.
- إرضاء الموظفين بصورة دائمة

<sup>1</sup> بيده كمال، "فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير جامعة بسكرة، سنة 2016-2017، ص. 21.

<sup>2</sup> محمدي رشيد، الوافي خالد، "تسويق الموارد البشرية منظور جديد لخلق القيمة"، الملتقى السادس حول تسيير الوارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2018، ص. 4.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

• اكتساب مهارات وتقنيات جديدة تسمح للعامل بزيادة خبرته وتنمية ذاته عن طريق تكوين واحتكاك مع الآخرين.

• يؤثر على سلوك العامل مع زملائه ومدى تعاونهم من خلال تقوية روح الجماعة والفريق الواحد.

أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فقد أشار Berry أنه حتى تتمكن المؤسسة من القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فإنه يجب ان تتم هذه العملية الا من خلال توفر شبكة اتصال داخلي مرنة وظهر دوره من خلال استعانة الإدارة به حتى تتمكن من توجيه مختلف رسائل وذلك لكل فئة من الموظفين حيث ان هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.

### ثالثا: خصائص التسويق الموارد البشرية:

من الضروري معرفة وتحديد خصائص التسويق الموارد البشرية، كون ان هذه الخصائص تعد من بين الأدوات لتحديد فوائد التسويق الموارد البشرية سواء كانت في البحث والممارسة، فهو يساهم في تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات ويمتاز بالخصائص التالية:

1. **تسويق الموارد البشرية عملية اجتماعية:** اذ يطبق هذا التسويق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل او التفاعل بين المنظمة أو العاملين، لا تقتصر حاجاتهم على الاحتياجات المادية انما هناك حاجات اجتماعية مثل الامن او الانتماء او الصداقة، يريدون اشباعها وهذا يتحقق من التسويق الموارد البشرية<sup>1</sup>.

2. **تسويق الموارد البشرية عملية إدارية:** يستند على تكامل الوظائف المختلفة متواجدة داخل المنظمة:  
- التأكد من امتلاك العاملين لمختلف الخبرات والمهارات التي تكون منوطة بأدوارهم وذلك بغاية اشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين.

- التأكد من ان كل العاملين تمت تهيئتهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة<sup>2</sup>.

3. **تسويق الموارد البشرية عملية أخلاقية:** فالتسويق الموارد البشرية هو عبارة عن التزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدد السلوك التسويقي المقبول في المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصالح، ومن هذا المنطلق

<sup>1</sup> حواسي يونس، لقيطي الأخضر، "التسويق الداخلي الماهية والاثر على المنظمات"، الملتقى الوطني السادس، حول تسيير الموارد البشرية، جامعة مسيلة، سنة 2018، ص.5.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص.5.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

يمكن ان نتصدر ان الجوانب الأخلاقية والقانونية تعمل معا بصفة مترابطة لبناء سياسات تسويقية مقبولة على مستوى المجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الموارد البشرية

مر تطور مفهوم تسويق الموارد البشرية بعدة مراحل مختلفة من خلال مجموعة من العوامل التي ساعدت في ظهوره وتطوره وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

#### أولا: العوامل التي ساعدت في ظهور مفهوم تسويق الموارد البشرية<sup>2</sup>.

- ان العديد من المنظمات أصبحت اليوم تمر بحالات من تغيير مواكبة لمختلف التطورات الحاصلة هذا الامر الذي تتطلب الاهتمام بالتسويق الموارد البشرية.
- ان العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين زيادة لتركيز على العلاقات مع الزبائن، وان هذا الامر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة.
- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا ما شكل بدوره بضعف العلاقة بين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الموارد البشرية لسد هذا الضعف او النقص.

#### ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الموارد البشرية:

❖ **مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:** أغلب الاسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الموارد البشرية في هذه

المرحلة" هي لبيري وزملاءه "كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وارضاء الموظفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ضيف الله محمد الهادي، ليرة هشام أخرون، "التدريب الاولي كأحد متطلبات تبني التسويق الداخلي للموارد البشرية"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، سنة 2018، ص.ص 3-4.

<sup>2</sup> معاليم سعاد، حجازي إسماعيل، "تسويق الموارد البشرية"، ملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018، ص.3.



## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

❖ **التوجه نحو العميل:** تعتبر المرحلة الثانية في تطور مفهوم تسويق الموارد البشرية التي كانت مع اسهامات كرونوس، حيث أشار الى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الامامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم المسؤولين عن اشباع حاجات ورغبات الزبائن او المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهما بحيث تتيح عملية التفاعل الفرص تسويقية على المنظمة ادراكها ومن اجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة<sup>2</sup>.

❖ **إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات:** لقد ركزت هذه المرحلة على ان تسويق الموارد البشرية هو الدافع الرئيسي لتطبيق استراتيجيات المنظمة وذلك من خلال ضرورة اشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات وادراكهم لهذه الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتنفيذها<sup>3</sup>.

### ثالثا: أهداف وأهمية التسويق الموارد البشرية.

❖ **أهداف تسويق الموارد البشرية:** لتسويق الموارد البشرية عدة أهداف من بينها<sup>4</sup>:

- وضع المنظمة في الصورة المثالية في الداخل قبل الخارج
- اعتماد على نظام اتصال فعال يقوم على التشارك بالمعرفة بين مختلف العمال وفي جميع المستويات غايتها اتخاذ قرارات فعالة.
- اهتمام المنظمة بشؤون وأهداف الموظفين وجعلها من بين أهداف المنظمة.
- تتمين كل الجهود المقدمة من قبل الموظفين وتشجيعهم على ابداع واتيان بأفكار الجديدة الى جانب اعتراف بكل النجاحات والتقدير.
- الكشف عن احتياجات ومتطلبات العميل الداخلي والعمل على تحقيقها حتى تتمكن هذه الأخير من الوصول الى الأداء المطلوب. فالهدف من تسويق الموارد البشرية بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتفهما وتحفزا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فان الهدف الأساسي للمنظمة هو خلق بيئة داخلية ديناميكية تعمل على دعم وتفهم العميل وتطور العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى

<sup>1</sup> حواسي يونس، لقلبي الأخصر، المرجع السابق، ص.4.

<sup>2</sup> يوسف مريم، يحيوي نعيمة، "تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيرورة"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، سنة 2018، ص.5.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.5.

<sup>4</sup> محمدي رشيد، الوابي خالد، المرجع سابق، ص.4.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

التكتيكي فان الهدف المنظمة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين فقط على سبيل المثال، مع مراعاة خصائص واحتياجات ورغبات وتوقعات الموظفين<sup>1</sup>. كما هو مبين بالشكل التالي:

### الشكل رقم (I-04) يوضح مستويات أهداف التسويق الموارد البشرية

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	خلق بيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد دعم الطرق الإدارية دعم سياسة الافراد دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة يجب تطوير الخدمة كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي
الهدف التكتيكي	على العاملين ان يفهموا لماذا يتوقع منهم ان يتصرفوا بطريقة معينة او يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية الخدمة الداعمة، كما يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الاردن 2004، ص. 343.

وبالتالي نلاحظ ان مفهوم تسويق الموارد البشرية له دور مهم وفعال فيما يخص السياسة العامة للمنظمة كونها لصيقة بأهم مورد استراتيجي، ونتائجها مهمة كونها تساهم في استمرار وبقاء المنظمة كما انها تساعد في وضع المورد البشري في أحسن الظروف الملائمة للعمل التي تكون قادرة على تلبية واشباع حاجاته، كل هذا في خدمة الهدف العام وتحقيق رسالة وغاية هذه الأخيرة.

### ❖ أهمية التسويق الموارد البشرية

تظهر أهمية تبني تسويق الموارد البشرية من خلال التحولات التي تشهدها بيئة الاعمال الحالية، ويمكن ابراز هذه التحولات في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد القادر دبو، نورة بيري، محمد علي بلحسن، "تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، سنة 2018، ص. 4.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

- أصبحت التنافسية في السوق تتطلب موظفين أكفاء وذوي خبرة الى جانب التزامهم عالي اتجاه منظماتهم: حدة المنافسة وسرعة التغيير في ارتفاع مستمر، فان الشركات التي تركز على أداء والتزام الموظفين، أي تركز على الكفاءة والابداع وقوة القوى العاملة، ستكون قادرة على كسب ميزة تنافسية وكسب المزيد من الاهتمام من الأسواق المشبعة.

- أصبحت المنافسة في سوق العمل تساوي او تفوق أهمية الفرص المتاحة في السوق باعتبارها مجالا تنافسيا حاسما ولاسيما بالنسبة لاستراتيجيات المشاريع الموجهة نحو الموارد: بحيث القدرة التنافسية هي من الشروط الأساسية لنجاح أي شركة في المستقبل.

تأخذ أهمية التسويق الموارد البشرية بعدين:

### 1. بالنسبة للمنظمة:

لقد كسب موضوع التسويق الموارد البشرية أهمية بالغة في اشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة، وتحقيق اهداف المنظمة من جهة أخرى كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويعمل أيضا علة توفير الجو الملائم داخل أماكن العمل التي تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الافراد اتجاه المنظمة، حيث ان اعتماد فلسفة وأساليب التسويق الموارد البشرية، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة الى أسواقها الخارجية، والاداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء وربحية المنظمة و تحقيق أهدافها المسطرة ويكتسي تسويق الموارد البشرية أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور:

- إدارة التغيير

- بناء الصورة العامة

- استراتيجية المنظمة

### 2. بالنسبة للعامل:

ان تطبيق برامج وسياسات التسويق الموارد البشرية يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع:

<sup>1</sup> هشام بروال، سارة بوضياف، هاد بوشريط، "من التسويق الداخلي الى تسويق الموارد البشرية، المزايا ومتطلبات التحول"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران2، سنة2018، ص.8.

### أ- تحقيق رضا العاملين<sup>1</sup>:

تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ العملاء يتوقعون الأفضل دائما من المنظمة، ويشار الى الرضا الوظيفي بانه له أكثر من بعد تدور جميعها حول مشاعر الفرد ودرجة رضائه عن عمله واجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه او زملائه ومن خلال نظرة تسويق الموارد البشرية الى العاملين بأنهم عملاء داخليين فانه يهدف الى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية ما يعمل على تحقيق حدة الصراعات بين العاملين مما يؤدي الى اشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.

### ب- تطوير وتحسين أداء العاملين<sup>2</sup>:

هناك إمكانية امام الإدارة على ان تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه واحتياجاته الى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وايض ان تخلق شعور لدى العامل بوجود عدالة وبان جهوده المبذولة تأخذ بعين الاعتبار وبالتالي كل ذلك يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، كما يساعد التسويق الموارد البشرية المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع والاحتياجات والعمل على اشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات تسويق الموارد البشرية.

### ج- شعور بالالتزام التنظيمي:

ان عدم توفر أي منظمة كانت على عدم التزام تنظيمي فانه سيعود عليها بنتائج كارثية يمكن ان يؤدي الى انغلاقها. حيث ان التوجه الرئيسي لمفهوم تسويق الموارد البشرية هو التأكد من ان العاملين يشعرون بالاهتمام وسعيها الى اشباع حاجاتهم، وفي حال تلبية هذه الحاجات فان العاملين سيشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس اتجاه منظماتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2011 ص.39.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص.208.

<sup>3</sup> يوسف مريم، يحيوي نعيمة، المرجع سابق، ص.7.

### خاتمة المبحث الأول:

ما يمكن استخلاصه من هذا المبحث انه استهدف ابراز الدور الفعال لمفهوم التسويق الموارد البشرية ، في تحديد المناهج والتقنيات التسويق الفعالة لاتصال، وجذب الافراد ذوي الكفاءات، والتي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وغايتها، أيضا الحفاظ على وفاء وولاء الافراد الحاليين وتضمن أيضا مختلف الابعاد والتي تمثلت (الاتصال-تسيير الموارد البشرية-التدريب-التكوين-التحفيز) كونها تساهم في خلق القيمة الإضافية للمؤسسة سواء بالنسبة للزبون، أو خلق قيمة تنافسية، وأيضاً قيمة اقتصادية . كما انفراد هذا الأخير بمجموعة من الخصائص التي خصت كل من العمليات الإدارية، والاجتماعية منها، والأخلاقية، حيث كان جوهرها خلق نوع من التبادل والتفاعل بين العاملين، ويجاد نوع من التكامل بين الوظائف الى جانب ذلك ارتبط بالجانب الأخلاقي الذي تعلق بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدد السلوك التسويقي.

كما نلاحظ من خلال هذا المبحث ان الاهتمام بالعنصر البشري بشكل الكبير، يعد من العوامل التي كان لها الدور الفعال في التطورات الحاصلة والمتسارعة، أصبحت المؤسسة على تأخذ العناية التامة في الاختيار أحسن الكفاءات واهتمام بمختلف احتياجاتهم، ومتطلباتهم، وذلك بغية تحقيق أهدافها وأيضاً لتحقيق الميزة التنافسية وأيضاً تطرقنا الى مختلف المراحل التي مر بها تطور مفهوم التسويق الموارد البشرية.

وأخيراً ما يسعنا القول هو ان الدور الذي يقتصر عليه هذا المفهوم هو وضع المؤسسة في الصور المثالية، من جهة واهتمام بالعامل من جهة أخرى، وهذا بدوره ينعكس بالصورة الإيجابية على استراتيجيات واهداف المؤسسة ومواكبة مختلف التغيرات.

### المبحث الثاني: عمليات تسويق الموارد البشرية

يعتمد نجاح أي المؤسسات على قدرة الإدارة العليا على تحقيق وتطبيق عمليات وإجراءات من شأنها المساعدة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، والمساهمة في تحقيق أداء أفضل لموظفيها وشعورهم بالرضا.

وبالتالي لم يعد هذا النجاح يقتصر على تطوير المنتجات بخصائص وأسعار وترويج فقط بل أصبح يتوقف على قدرة الإدارة المؤسسات على الاهتمام بمواقعها الداخلي من خلال تطوير المعارف العاملين وتنمية مهاراتهم والاتصال الداخلي بين المستويات وتجزئة السوق وبالتالي في هذا المبحث سنتطرق بالتفصيل لمختلف عمليات ومختلف الأنشطة والإجراءات لتسويق الموارد البشرية.

### المطلب الأول: أنشطة تسويق الموارد البشرية

ان مفهوم تسويق الموارد البشرية لا يمثل فقط فلسفة بل ينبغي على المنظمة ان تعتنقها وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من اجل تبني مفهوم تسويق الموارد البشرية وتجسيده على ارض واقع المنظمة والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الموارد البشرية أرادوا بلورة مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات والتي تتعلق أساساً بـ "التدريب"، "التحفيز"، "فرق العمل"، "اتصال داخلي".

اذ تعد أنشطة التسويق الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا عامليها<sup>1</sup>، وأنشطة التسويق الموارد البشرية هي الطريقة لربط بين مفهوم تسويق الموارد البشرية وتطبيق ادوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق تجزئة السوق تطوير المزيج التسويقي مراقبة النشاط السوق الخارجي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على السوق الداخلي (الموظفين وقبل التطرق الى أنشطة تسويق الموارد البشرية من الضروري الوقوف على مفهوم وخصائص السوق تسويق الموارد البشرية والتبادل الداخلي.

### أولاً: السوق الداخلي.

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو ان أول سوق تتعامل معه المنظمة هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات و الوظائف، على اعتبار ان الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي

<sup>1</sup> عطا الله عزات أبو عودة، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة"، الحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2015/12/29، ص.15.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

منتجات داخلية، واحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة وقد أشار إلى هذا المعنى "ادم سميث" في كتابه حين اعتبر ان العامل يبيع جهده الى المنظمة، وان سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، ويشير أدبيات الموارد البشرية الى العديد من النظريات، التي تحاول إن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف او العامل يقيم الوظيفة او العمل من بينها نظرية العدالة او التوازن لآدمز 1963 الذي أشار الى ان الموظف او العامل يقيم الوظيفة او العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل بمعنى ان العامل يقدم (الجهد البدني والذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمنظمة....) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية والغير مادية.

### ثانيا: بحوث التسويق.

تتضمن بحوث التسويق كنظام متكامل القيام بدور هام في إدارة التسويق من خلال المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة والمفيدة لوظائف التخطيط والرقابة ومن ثم تقليل احتمالات الخطأ في اتخاذ القرارات التسويقية. وقد المؤسسات بإجراء البحوث التسويقية والسعي الى جمع المعلومات عن احتياجاتها من الوظائف. والمؤسسات المنافسة لها<sup>1</sup>.

وتهتم بحوث التسويق بتوجيه كافة الموارد والأنشطة نحو حاجات ورغبات العملاء مما يستلزم ضرورة التعرف عن قرب على احتياجات السوق من خلال المعلومات التي تساعد على فهم السوق واتخاذ القرارات الملائمة له<sup>2</sup>.

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام المعلومات من كل مصادر المتاحة واختيارها للحاجات المتعلقة بالتسويق (مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف وفي غالب يعتمد بحوث التسويق من اجل مشكلة ما يراد حلها وعلى مستوى السوق الداخلي فأثما تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وخاصة اذا أجريت

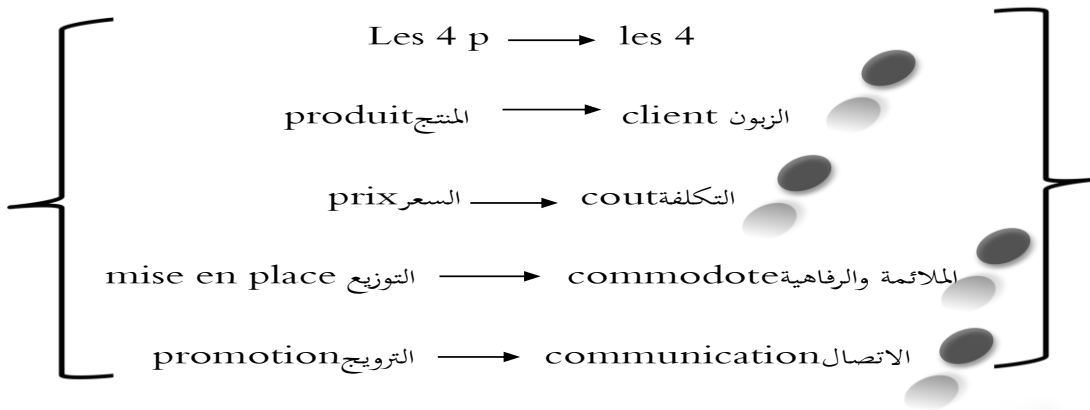
<sup>1</sup> دياب زقاي، "الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010، ص. 19.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مصطفى محمود ابو بكر، "بحوث التسويق، مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية". الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 1998، ص. 113.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور من المحتمل ان يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة<sup>1</sup>.

وبشكل عام فان بحوث التسويق تهتم بعملية توليد وتوفير المعلومات، بينما يركز نظام المعلومات التسويقية على إدارة عملية تدفق المعلومات الى مراكز القرارات لمعاونة المديرين في كل مهمة من المهام الأساسية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات التسويقية. وفي الواقع فان للطرفين (الموظف الإدارة) وجهات نظر مختلفة وربما يكون الاختلاف كبيرا او قليلا ولكن لا بد من وجود فجوة بينهما دائما ويعمل التسويق الناجح على ايجاد جسر لهذه الفجوة. ولكي تسوق المنظمة بنجاح عليها ان تتجاوز وجهة نظرها الداخلية لتفهم ما يعنيه المنتج للمشتري. وهكذا فان فهم المستهلكين هو هدف جوهري إذا ليس فهم المستهلكين مجرد بحث تسويقي كمصدر معلومات، وهو ليس مجرد أداة نشاط من أنشطة العاملين فهو مصدر الحيوي للتسويق. وإذا كانت أدوات التسويق المعروفة ب4p. تعبر عن وجهة نظر الموظف او المنتج، فان وجهة نظر المستهلك (الموظف) مختلفة لان كل مهمة تسويقية يجب ان تترجم بميزة للمستهلك. وقد اقترح **Robert LAUTERNBORN** ما يقابل من عناصر التسويق الأربعة من وجهة نظر الموظف كما يلي: الشكل رقم(II-05) يوضح عناصر التسويق الموارد البشرية p4



المصدر من اعداد الطالبتان

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، "التسويق المصري"، دار الحامد، الطبعة الأولى، الاردن، 2005، ص.93.



## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

وبذلك تصبح أدوات التسويق الناجح هي تلك التي تلبى رغبات وحاجات الموظفين بطريقة اقتصادية وعملية وبواسطة اتصال فعال. ويجب على المنظمات تطوير الإجراءات الروتينية الفعالة لإيجاد معلومات جديدة<sup>1</sup>.

### ثالثا: تجزئة السوق (تقطيع) market segmentation

ظهرت الحاجة الى تقطيع او تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين وتقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات، وبالتالي يمكن تصميم برنامج التسويقي يلائم كل قطاع سوقي مستهدف، فالسوق يتكون من مجموعات غير متجانسة من الزبائن او المستهلكين المحتملين وقد يصعب ان يتطابق فردان ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويختلفون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حد فانه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد او الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات تعني تجزئة السوق العملية التي يتم من خلالها تقسيم السوق الكلي الى مجاميع او قطاعات متجانسة من خلال الاهتمام المشترك لهذه المجموعة اعتمادا على عوامل منها: العوامل السكانية والنفسية والموقع الجغرافي، او الفوائد المدركة للمنتج او لديهم خصائص مشتركة: الحاجات المشتركة والرغبات المشتركة او السلوك المشترك.

كما يطلق على تجزئة السوق: بانها استراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة الى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانسا وذلك لخدمة تلك الأسواق الفرعية من خلال ما يعرض من منتجات<sup>2</sup>. وبالتالي يمكن القول ان تجزئة السوق عملية تحديد وتحليل وتجميع الخصائص المشتركة ذات العلاقة بين الطرفين في توضيح او توقع استجاباتهم بغرض تنميط ما يقدمونه من الى زبائنهم.

### رابعا: مزيج تسويق الموارد البشرية.

ان وضع المفهوم التسويقي حيزا لتطبيق هو الخطوة الأولى للنجاح التسويقي بالمؤسسة ويتضمن ذلك تنمية خليط من المتغيرات التسويقية التي توجه الى قطاع سوقي معين تضمن نجاح السلعة في سوق معين. ويطلق على ذلك الخليط من الأنشطة والمتغيرات التسويقية مصطلح "المزيج التسويقي". ويتضمن ذلك الخليط القرارات

<sup>1</sup> زكية مقري، نعيمة بجاوي، "التسويق الاستراتيجي". باتنة الجزائر، الطبعة الاولى، 2015، ص. 157.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان "التسويق المعاصر". دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص. 14.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

المتعلقة بالمنتج والسعر والترويج والتوزيع. وان فشل في تخطيط أي عنصر من هذه العناصر يؤثر على كفاءة المزيج التسويقي في تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

باعتبار العاملين زبائن داخليين يتم وضع مزيج تسويقي داخلي يتكون من المنتج وهي الوظيفة التي يشغلها العاملين في المؤسسة والترويج والتوزيع والتسعير.

**1-/-المنتج(الوظيفة):** ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المرجو تنفيذها، وايضا يتضمن السلوك والاتجاهات التي يجب تعديلها وذلك بغرض جعل الخطط تنفذ بالطريقة التي تريدها المؤسسة وبشكل عالم هي الوظيفة التي يشغلها الموظف عند التحاقه بمؤسسته<sup>2</sup> وفيما يلي تفصيل لاهم مكونات الوظيفة:

هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط او عمل كالتوقيع على **Elément** المقصود بالعنصر الصكوك في كل مرة يتم فيها دفع الراتب.

تمثل من العناصر التي تؤديها الموظف للوصول الى هدف ما كإعداد قوائم الأجور **Task** اما المهمة والرواتب والأجور كإعداد قوائم الأجور والرواتب كل شهر أو أسبوع، كما ان مجموع المهام التي يؤديها الموظف يطلق عليها بالواجب<sup>3</sup>. هي مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط او فعالية **DUTY** يقصد بالواجب معين تقع ضمن مسؤوليته أي ان الواجب يتضمن الفعاليات جميعها ذلك العلاقة بإنجاز مهمات وعناصر ذلك العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص. 12.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات الخدمية، مذكرة متطلبات الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ابي بكر بلقايد تلمسان سنة 2010، ص.33.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية". دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص.23.

<sup>4</sup> سعيد مقدم، "الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية واخلاقيات المهنة". الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، سنة 2013، ص.70.

### 2- /السعر(الأجر)

هو التكاليف التي يحتاج اليها العمال للحصول على معارف ومهارات جديدة وهو المقابل الذي يتقاضاه العامل مقابل بذله لجهود عضلي او فكري حيث يمثل السعر المتغير المادي الوحيد الذي يحقق للمؤسسة عوائد يستفاد منها وأيضا يعتبر عامل أساسي في جذب الزبائن لذلك يستوجب على مسيري إدارة الموارد البشرية السعي للعمل على تحديده بدقة داخل منطقة قبول بسيكولوجية مرضية<sup>1</sup>.

### 3- /التوزيع (مكان العمل):

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات الى المستعمل النهائي وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي هناك من يرى ان التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخاصة موظفو الخط الامامي (عمال الاتصال) وبصفة عامة يشير التوزيع الى مكان العمل او مقر العمل ويشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي بمعنى ان القسم الذي يعمل به الموظف.  
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات، اجتماعات، مؤتمرات، اين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها وقد يتم هذا الامر من خلال طرف وسيط مثل: المستشارين ووكالات التدريب من اجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.<sup>2</sup>  
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفي الخط الامامي والخط الخلفي والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

وبصبة عامة التوزيع او مكان العمل في منظمات الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والزبون وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية: البيئة المادية، العمليات، الافراد.  
وبالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج تسويق الموارد البشرية وتلعب دور مهم في درجة التطابق بينهما.

<sup>1</sup> معاليم سعاد، "المرجع السابق، ص.4.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية". دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، سنة 2003، ص. 211.

### 4-/- الترويج: الاتصال الداخلي:

يؤكد اغلب الباحثين ان الاتصال الداخلي أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي للمؤسسة كما إن ثقافة وصورة المؤسسة لن تنجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة وأعضائها ويعرف الاتصال على انه "نقل المعنى من شخص لأخر، من خلال العلامات او الإشارات او الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين".

يتضح دور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى توافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة وطبيعة الاتصال داخل أماكن العمل وبين صفوف الموظفين والمرؤوسين من وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد ادى هذا الى وصف المؤسسات بانها "وحدات لمعالجة المعلومات" او كمركز معلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إجراءات تسويق الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا حيث انه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها.

### أولاً: استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على ارض الواقع هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق الأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً تعتمد عملي جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليم كنان، دراسة مدة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، سنة 2004-2005، ص.32.

<sup>1</sup> فائزة بوراس "ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات". دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر 2018، ص.39.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

الاستقطاب هو "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"<sup>1</sup>. والاستقطاب بذلك يهدف إلى البحث عن جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة التي يشترط ان يكون معرفة وتوصيف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

بناء على هذه التعارف يمكن استخلاص تعريف شامل للاستقطاب وهو "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل أو خارج المؤسسة العمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة"<sup>2</sup>.

و تتمثل أهداف استقطاب الموارد البشرية في:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح بتدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم اختيار من لبنهم وبالتالي تقليل من المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقرار الجيد في اجتذاب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف.

ثانيا: الاختيار والتعيين.

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة ماهية عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>خضير كاظم، حمود ياسين كاسب الخرشنة، "ادارة الموارد البشرية". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007، ص.92.  
<sup>2</sup>عبد العزيز على حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود". المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص.81.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

يعرف الدكتور احمد ماهر الاختيار بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة"<sup>1</sup>.

فالمقصود باختيار الموظفين: هو انتقاء الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. إي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف وتنتهي بإنجاز القرار المسؤول عن عملية التوظيف بالموافقة على اختيار موظف من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية. وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل على حسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجاباً على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

**ثالثاً: التحفيز.** لقد اشارت العديد من الدراسات السلوكية المعاصرة الى محددات كفاءة الافراد العاملين اذ تعد الحوافز من اهم الأمور الهامة من الافراد والمدرين والمؤسسات التي تقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها.

فتختلف وجهات النظر حول مفهوم التحفيز وتعريفها فمن من يمكن تعريفها على انها:

1- "انها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"<sup>2</sup>.

2- يمكن تعريف الحوافز على انها "على انها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز او مكافئة ويحتاج الامر ان تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس الأداء العاملين لديهم بحيث يكوم الحافز على القدرة كفاءة في الأداء"<sup>3</sup>.

وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الافراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما ان الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو عوامل خارجية تجذب اليها الفرد وسيلة للإشباع حاجاته التي تحركه أي ان بمعنى نجد ان التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين الوسائل اشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح الصريفي، إدارة الموارد البشرية". دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص.2.

<sup>1</sup>علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية". مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص.209.

<sup>3</sup>احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية". "الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص.248.

\*الحالة المعنوية للأفراد.

\*درجة رضا الفرد عن عمله

\*استقرار الفرد في المنظمة

\*جودة أداء الفرد ونتاجيته

\*كفاءة الأداء التنظيمي.

هناك ثلاثة أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي<sup>1</sup>:

**1-/القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف العاجز غير مدرب او غير مؤهل أصلا.

**2-/الجهد:** الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

**3-/الرغبة:** إذا ام تكن الرغبة موجودة فان الفرصة للوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم تم ادائه فعلا.

لقد تم تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها او قيمتها الى:

**الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية الى جانب الأجور والمربعات أي صور النقدية أخرى مجمعة او مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الافراد المادية فقط دون غيرها مثل الاجر الاضافي، والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح وبأنواعها والمكافآت التشجيعية<sup>2</sup>.

والروح المعنوية تعني ان الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاتقاده بانه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فان الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها عل تامين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاته، وديمومة العمل والظروف المادية.

**الحوافز المعنوية:** هي تلك التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها من للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل لاحتياجات افراد التنظيم غير المادية وامام الإدارة تشكيلية من الحوافز المعنوية على راسها الوظيفة

<sup>1</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، جامعة وهران2-الجزائر، سنة2017، ص.256.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 249.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

المناسبة للفرد، والاثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الاشراف، مناخ الجماعة صورة المنظمة طبيعة العمل فلسفة المنظمة تجاه افراد التنظيم والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>1</sup>

### رابعا: نشر المعلومات التسويقية.

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم بحيث يمكن نظام المعلومات من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع أفقهم وتطلعاتهم ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن.<sup>2</sup>

يقوم نظام المعلومات التسويقية بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بمايلي:

\*معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن.

\*معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.

\*معلومات عن مقاييس الجودة والخدمات.

\*معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

<sup>1</sup> نوري منير "تسيير الموارد البشرية." الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، ص.285.

<sup>2</sup> عبد النبي بليلي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص.18-19.



### خاتمة المبحث الثاني:

يتضح لنا من خلال هذا المبحث ان نجاح المؤسسات أصبح يعتمد على فلسفة إدارية مفادها تطبيق برامج وعمليات فعالة التي من شأنها الاهتمام بموقعها الداخلي الذي يعتمد على تطوير المعارف العاملين وتنمية قدراتهم وتشكيل ما يعرف بالاتصال الداخلي بين مختلف وحدات العمل الذي يسهل عملية تبادل المعرفة فقد تطرقنا الى ذلك في هذا المبحث بحيث ارتأينا ان التسويق الموارد البشرية يمثل تطبيق لمجموعة من الأنشطة والعمليات التي تضم بحوث التسويق تجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي الذي يضم الموظفين.

وبالتالي كل ذلك يسهم بخلق الجو العملي فيما بين هؤلاء العمل والذي ينعكس بدوره على النتائج الإيجابية الى جانب ذلك اصبحت وظيفة الموارد البشرية في حاجة لمعرفة سوقها الذي تتعامل معه وهذا من خلال التجزئة والاستهداف بالإضافة كون الفرص استقطاب الكفاءات والمواهب امر لا بد منها فالمنظمات بحاجة الى بناء صورة المثالية عنها عن مدى احترافيتها ومهنتها في التعامل مع المورد البشري بالشكل الذي يجذب المرشحين ويحافظ على الموظفين الحاليين ويكسب ولائهم. والذي يتم الا من خلال مجموعة الخطوات الاستراتيجية للحفاظ على المورد البشري.

### المبحث الثالث: عوامل تحقيق الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بجذب اهتمامات علماء السلوك التنظيمي وباحثوه، منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين (20م) الى غاية وقتنا الحالي. وتركز هذا المبحث على تحديد مختلف التعريفات التي تطرقت له وتشخيص لأبعاده ومختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليه وذلك حتى تتمكن من تفسير مستواه وقياس العلاقة.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام قوة تدفع الافراد للقيام بسلوك او الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك فيمكننا ان نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال البقاء الكثير من العاملين في العمل من الظروف المتدهورة والمناخ السيء، ولكنه ولائهم يفرد عليهم البقاء للعمل لصالح مؤسستهم كما انه قد حظي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق نتائج المؤسسة.

### أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي

ان مسألة تحديد مختلف المفاهيم والتعاريف في العلوم السلوكية يجوبها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك نظرا لمختلف المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه، والناجحة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز الاهتمام الباحثين الا في نهاية الستينات واولئ السبعينات، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه، ومن بين التعاريف التي تناولت ماهية الالتزام التنظيمي هي كما يلي:

ان من أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "بورتر" و"سميث" سنة 1970م، اذ عرف الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة من خلال استعدادها الكامل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الافراد اتجاه منظماتهم الذي ينعكس على البقاء والاستمرارية للعمل لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البترا، مجلة العلوم الاقتصادية، عمان، سنة 2010، ص.11.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

ان الالتزام يعني الانتماء، والانتماء بمعناه اللغوي هو الانتساب، وهو الارتباط او الصلة والشعور بالانتماء هو الاشباع لإحدى الحاجات النفسية وهي الحاجة الى الانتماء، وهو شعور كل انسان في قرارات نفسه بالحاجة الى ان ينتمي الى هيئة، أو معهد، او إدارة معينة، ويفخر بانتمائه اليها<sup>1</sup>.

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>: انه عبارة عن إحساس وشعور يتولد لدى الفرد بالولاء والالتزام اتجاه منظمته. وحسب بيتر وآخرون يمكن تعريف الالتزام: " انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها"<sup>3</sup>.

ومن بين التعاريف أكثر شيوعا هو التعريف الذي قدمها (Mowdy et al,1982) حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاعتقاد القوي في اهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها، الاستعداد لبذل جهد في التنظيم والنية في البقاء داخل التنظيم<sup>4</sup>.

وعليه يمكن اعتبار ان الالتزام التنظيمي هو الارتباط بين العمال ومنظماتهم حيث حظي هذا الموضوع بالاهتمام كبير من سنوات عديدة كونه يعد من بين المتغيرات التي تؤثر على سلوكيات الافراد في المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي سينتج عنه كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف هذه الأخيرة وكأبرز دليل نجد مثالا كل من اليابان وألمانيا اللتان حققتا الريادة وذلك بفضل توفرهما على قوة عمل الملتزمة، هذا من جانب ومن جانب آخر أنه في حالة ما إذا لم يتوفر الالتزام التنظيمي سيترتب عنه تحمل تكلفة الغياب، فقدان الابداع وترك العمل.

### ❖ مرتكزات الالتزام التنظيمي: هناك فرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي:

1. الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.

<sup>1</sup> عبد العالي مجمج، "دور نظام الحوافز في تفعيل الولاء التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال جامعة بليدة2، السنة2013-2014، ص.84.

<sup>2</sup> ERIC H. KHESSLER ,Encyclopedia of managment theory ,printed in the united states of america,volume two,2013,p.47.

<sup>3</sup> سندس رضوي خوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، لدى الافراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35 سنة 2015، ص.129.

<sup>4</sup> اميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة اعمال، سنة 2003، ص.134.

2. المشاركة والمساهمة الفعالة (**involvement**): من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ومعرفة التامة بأدوار المنوطة به.

3. الولاء (**loyalty**): والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الاكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة التي يمكن ان تمر بها برغم كل الظروف مقابل ذلك مضاعفة الجهد ويستنتج من هذا ان العلاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث ان الولاء يعتبر من بين اهم مراحل تكوين السلوك لدى العامل داخل المؤسسة ويعتبر أيضا هو احد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفا له كما قد يفهمه البعض الاخر، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون ان يتحول هذا الولاء الشعوري الى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه الالتزام تنظيمي وان وجد لديه الولاء<sup>1</sup>.

❖ **عوامل الالتزام التنظيمي:** لعلنا نقطة البداية في تحقيق التزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو عمل، ويمكن تقسيم هذه العوامل الى<sup>2</sup>:

1. **العوامل الإنسانية:** حيث تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتعلق بخلفية الموظف وثقافته ومعتقداته الفكرية ونظراته الإيجابية لذاته ورغبته في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة اليه.

2. **العوامل التنظيمية:** من شأنها ان تزيد درجة الالتزام التي تتعلق بالعمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي الإيجابي بشكل عام.

3. **العوامل الخارجية:** وهي عوامل تركز على مدى توفر فرص العمل البديلة للفرد بعد اختياره القرار الأول في الالتحاق بالمنظمة (بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الاجر المتوفر في الفرصة البديلة اقل ما يعطيه تبريرا للبقاء).

من خلال هذه المفاهيم أدركنا ان الالتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظمتها ويتجسد ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع ايمانه العميق بمبادئها وأهدافها وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا ما يدفع الفرد في ان تكون له الرغبة الشديدة لبقاء فترة أطول في المنظمة.

1 خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007 مكان النشر الأردن، ص.91.

2 قدور بن نافلة محمد فلاق، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة mobilise للاتصالات الخلوية بالجزائر". دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة حسينة بن بوعلي-الشلف، ص.9.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

❖ خصائص الالتزام التنظيمي: من خلال الاستعراض السابق لتعاريف الالتزام التنظيمي يمكن ذكر

الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي<sup>1</sup>:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وامتنانه بأهدافها وقيمها.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة والرابط بينهما.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة معينة التي تعبر عن سلوك الافراد وتصرفاتهم وتحدد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمي والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

وبالتالي يمكن القول ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية يمكن ان تتجسد في تمسك الفرد بمنظمتها والتي تشكل له الرغبة الداخلية ببذل أقصى جهد في العمل، والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم هذه الأخيرة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف ضمان استمراريتها وتطويرها وتحقيق أهدافها بأقصى رجة من الكفاءة.

### ثانيا: ابعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائدا من الرواد في هذا الجانب، من خلال اسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين اهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي احدى الدراسات التي اجراها ستيرز تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي واحداث الماضي، للتعبير عن الالتزام التنظيمي.

ورغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الالتزام التنظيمي على تعدد ابعاده، الا اننا نجد اختلافهم في

تحديد هذه الابعاد:

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية"، دراسة لاستكمال شهادة الماجستير في إدارة اعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة ص. 13.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

■ فيحدد كل من ستاو (staw ,1977) وسلانك (salanick ,1977) ابعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

1. الالتزام الاتجاهي (**Attitudinal Commitment**): ويعني الأمور التي تؤدي الى تطابق

اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2. الالتزام السلوكي (**Behavioral Commitment**): ويقصد به العمليات التي من خلالها

يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في

المنظمات يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها<sup>1</sup>.

■ اما كيدرون (Kidron,1978) فيحدد ببعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

1. الالتزام الادبي(الاخلاقي) (**Moral Commitment**): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم

المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

2. الالتزام المحسوب (**Calculative Commitment**): ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في

العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في المنظمة أخرى ومزايا أفضل.

■ وقد فرق (Buchanan ,1974) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقو عليها الالتزام التنظيمي هي<sup>2</sup>:

1. الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير العامل عن افتخاره بالعمل لصالح المؤسسة وإيمانه التام

بأهدافها وسياستها.

2. المشاركة العاملين: التي يتوقع ان تنتج مستوى من الرضا لدى العامل في اداءه لعمل معين لصالح

المؤسسة.

3. الإخلاص: الذي يعبر عنه بالرغبة التي تتولد لدى الفرد بالاستمرار العمل بالمنظمة.

■ وميز ماير والن وسميث (Mayer,Allen,et,Smith ;1993) بين ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي

هي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. دار النشر المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، كلية التجارة منصور، سنة 2007، ص.88.

<sup>2</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، "آثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين"، مذكرة الماجستير في إدارة تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص.33.

1. المكون العاطفي (المؤثر) (Affective Component): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد

للخصائص المميزة لعمله من: درجة استقلالية (Task Autonomy)، وأهمية (Task Significance) وتنوع المهارات المطلوبة (Skill Variety)، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية. وقد أثبتت العديد من الدراسات ان المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

2. المكون الأخلاقي (المعياري) (Normative Component): ويقصد به الشعور الموظف

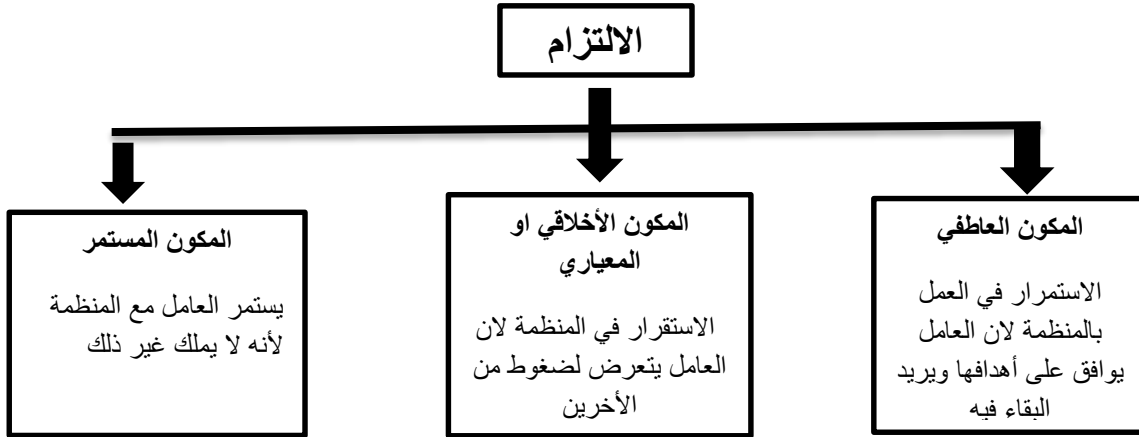
بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

3. المكون المستمر (Continuons Component): ويعني ان درجة ولاء الفرد في هذه

الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني ان أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما ان فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد، وكذلك فان اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في المنظمات أو أماكن أخرى وأخيرا فان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها والذي يعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للإبقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، «الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي». مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، جامعة القادسية، سنة 2010، ص.30.

### الشكل رقم (III. 07) أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- وقد أشار بعض المهتمين والباحثين في مجال الإدارة أمثال: أورلي وجاثمان ( o,Rield et Chatman) وماير وألين (Mayer et Allen,1993) الى وجود رؤيتين للالتزام التنظيمي تسيطران على هذا الموضوع وهما: الرؤية الفكرية أو النظرية، والرؤية السلوكية. فالرؤية الفكرية تنظر للالتزام التنظيمي على انه وجهة نظر تظهر مدى ارتباط العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها.<sup>1</sup> وحسب وجهة النظر هذه فان ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني: امدى ايمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة، بالإضافة الى رغبته الاكيدة في البقاء عضوا فيها وضمان الاستمرارية. اما الرؤية السلوكية، فتتص على ان الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، كالنقود، او الوقت والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فانه يحاول الحفاظ على السلوكيات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة. وعليه فان الالتزام التنظيمي وفقا للرؤية السلوكية يتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر الوجداني، والعنصر الاستمراري، والعنصر المعياري.
- وحسب JOHN Meyer and Nancy Allen ان للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد: الالتزام المعياري، والالتزام الأخلاقي والالتزام المستم كما هو متفق علي من غالبية الرواد<sup>2</sup>. وهذه هي الأبعاد التي سنعتمدها في هذه الدراسة.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، سنة 2011، ص.41.

<sup>2</sup> Peter Drucker, human **développement and leadership d'indivision « organisationnel commitment »**, america, 1905–2005p.3.



### ثالثا: مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي وكما هو موضح في الشكل من محصلة التفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الافراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الافراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، اما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي ورؤية وفلسفة المنظمة والحوافز... الخ والمؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

اذ يتشكل الالتزام التنظيمي لدى العامل ويبدأ بالتطور بالشكل التدريجي وذلك منذ التحاقه بمنصبه فيتعزز ذلك من خلال العمل والمتابعة والانجاز المتواصل وصولا الى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة النضوج الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

- أشار ولش ولافان (Welsch et Lavan) الى ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organisation Entry): وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي (Organisationnel Commitment): وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، اذ انه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الاكيدة للبقاء فيها.

وفي تقسيم آخر ان للالتزام ثلاثة مراحل وهي:<sup>2</sup>

1. **مرحلة التجربة:** وتمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل يخضع الفرد من خلالها للتدريب والاختبار، ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل، ووضوح الدور، وبرز الجماعة المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

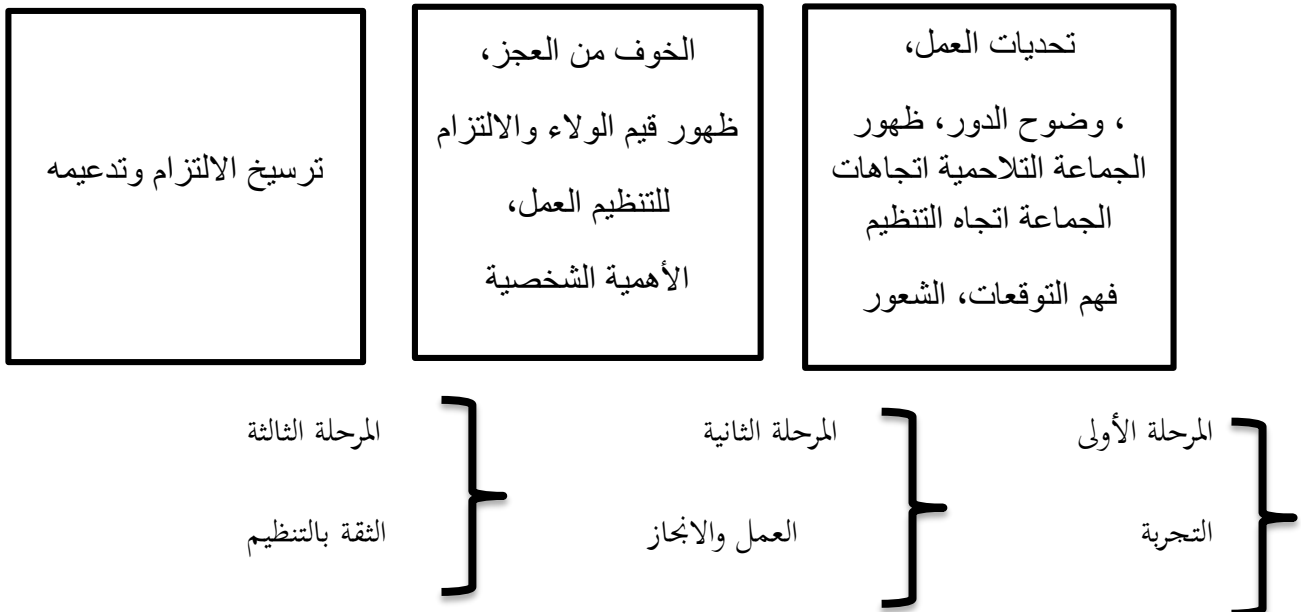
<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، المرجع السابق، ص.91.

<sup>2</sup> احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص. 186.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

2. مرحلة الإنجاز: وتتراوح في العادة بين عام وأربعة أعوام، وتتصف بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز، ووضوح الالتزام للتنظيم.
3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك.

### الشكل رقم (III-08) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: احمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية سنة 2006 ص 186

اما وري وجاثمان فقد بينا ان هناك ثلاث مراحل يمر بها الالتزام التنظيمي للفرد وهي:

- أ-مرحلة الإذعان او الالتزام (**Compliance**): ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة. لذا فهو يتقبل السلطة الاخرين، ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.
- ب-مرحلة التطابق او التماثل بين الفرد والمنظمة (**Identification**)<sup>1</sup>: في هذه المرحلة نجد ان الفرد يخضع للسيطرة من طرف رؤساءه بحيث تكون لديه الرغبة في الاستمرار في العمل سعيا منه لإشباع حاجاته للانتماء، حتى يتولد له الشعور بالانتماء والفخر للمنظمة.

<sup>1</sup> أحمد عباس حمادي، "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 94، المجلد 22، جامعة فلوجة سنة 2012، ص. 309.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

**ج-مرحلة التبني(Adoption):** وفي هذه المرحلة تتشابه اهداف الفرد وقيمه مع اهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بان في تحقيق اهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، وان دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.

كما انه من الملاحظ قد يترتب في كثير من الأحيان عن ضعف الالتزام التنظيمي زيادة في التكاليف وضعف في الابداع وهذا ما ينجم عنه انخفاض الدافعية نحو العمل. وبالتالي ان الالتزام التنظيمي يمثل جودة العلاقة بين العاملين والمنظمة من خلال إيجاد شعور إيجابي وارتباط وثيق بينهما.

### المطلب الثاني: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي واهم العوامل المؤثرة فيه

يترتب عن التزام العامل اتجاه منظمته مجموعة من السلوكيات التي تمثل ردود أفعال التي في غالب الأحيان يمكن ان تكون إيجابية وهذا الذي ينعكس على أدائه داخل المنظمة الى تأثره بمجموعة من العوامل التي سنتطرق له فيما بعد:

**أولاً: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي:** من أبرز المخرجات التي يكون لها تأثيراً على المنظمة وهي على النحو التالي:

**1-شعور العاملين بالروح المعنوية:** حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يشكّل دافع مهم في مشاركة العامل زملاءه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة الهادفة. من الملاحظ في الكثير من الدراسات ان للالتزام التنظيمي دور فعال في رفع الروح المعنوية لدى افرادها وهذا ما يساهم بدوره في جعل العامل يحب عمله أكثر ويبدل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية، فالمنظمات التي تهيمّ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا ما يحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له<sup>1</sup>.

**2-عدم تسرب العاملين:** ويعتبر التسرب العاملين في المنظمات او تركهم لأعمالهم، نتيجة لما يحدث من الصعوبات التي يمكن ان تتهدد تقدم المنظمة وتطورها. فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من

<sup>1</sup> محمد سليم الشورة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى"، مذكرة لاستكمال الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط سنة 2010 ص 47. بتصرف.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فان تركهم للعمل سيؤثر على أدائهم وعلى ثقتهم في المنظمة وبالتالي تدني الإنتاج وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها فيضعف الالتزام<sup>1</sup>.

**3-ضغوط العمل:** ان مصادر ضغوط العمل هي من اشد العوامل التي يمكن ان تؤثر على العامل داخل المنظمة بحيث يترتب عن هذه الضغوط اثارا مباشرة على الالتزام التنظيمي للعاملين وبشكل خاص لها تأثير على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما انه يساهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية حول مكانة ودور الفرد العامل في المنظمة والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة بمختلف ابعادها<sup>2</sup>.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:** كان هناك العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع الالتزام التنظيمي واهم العوامل التي تؤثر به والتي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها الى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

**أ-العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل التنظيمية وهي:

- **المساعدة في اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم<sup>3</sup>:** من المتوافق عليه ان أي عامل عند التحاقه بالعمل في أي منظمة كانت سيسعى نحو غايته الرئيسية الا وهي بحث عن مجموعة الحاجات التي تمهه ويحاول ان يحققها، كالحاجة الى الامن والطمأنينة داخل المنظمة، كما يسعى ان يكون علاقات صداقة وتعاون داخل وحدات العمل، بالإضافة الى انتماء المجموعة وتحقيق ذاته من خلالها، وبالتالي التنظيم الذي لا يعمل على اشباع هذه الحاجات عند العامل يعتبر تنظيم غير فعال، لأن النتيجة الحتمية لذلك هي ان يترك العامل تلك المنظمة سعيا الى اشباع حاجاته في تنظيم اخر.

- **وضوح الأهداف والادوار:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء وللمنظمة أكبر. فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك الى زيادة التزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. كما يرتبط الأمر أيضا بتحديد الأدوار التي تزيد من الالتزام

<sup>1</sup> رائد ضيف الله شوابكة، نفس المرجع السابق، ص. 37.

<sup>2</sup> خلاصي مراد، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة 2006-2007، ص. 160.

<sup>3</sup> عورتاني مأمون عبد القادر، "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، سنة 2003، ص. 18.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

التنظيمي نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب الصراع وكل ذلك يسهم في زيادة معدلات الأداء والانتاجية<sup>1</sup>.

- مشاركة العاملين في التنظيم: ان مشاركة العاملين فيما بينهم يزيد من ولاء والتزام عملهم، حيث ان مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط بين العمال، حيث تعرف المشاركة على انها نوع من اندماج العاطفي والعقلي في عمل الجماعة بعد ان تتيح له الجماعة الفرصة في إعطاء الأفكار والمقترحات والتوصيات والآراء مع تحمل المسؤولية، كل عضو منتمي الى الجماعة التي تساهم في تحقيق الاهداف، والوصول الى قرارات أكثر فعالية وبأقصى درجة من الكفاءة<sup>2</sup>.
- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي الى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف<sup>3</sup>.
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: اذ يشير المناخ التنظيمي الى توفير مختلف الظروف المادية والمعنوية الملائمة حتى يمكن الفرد من العمل في اطارها.
- نمط الاشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم افرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي<sup>4</sup>.
- العمل على إيجاد وبناء ثقافة المنظمة: التي تعمل على إيجاد وخلق اهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم، ومن المهم التأكيد على ان ثقافة المنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين أعضاء العمل اذ تعبر عن الثقافة العامة للمنظمة وهي التي تمنحها شخصيتها المتميزة. من خلال خلق الجو الاسري بين العامل ومنظمتها حتى يتم تحقيق مقاييس الأداء وذلك من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمال.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة او بعضها بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وادراكه لظروف البيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى كما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

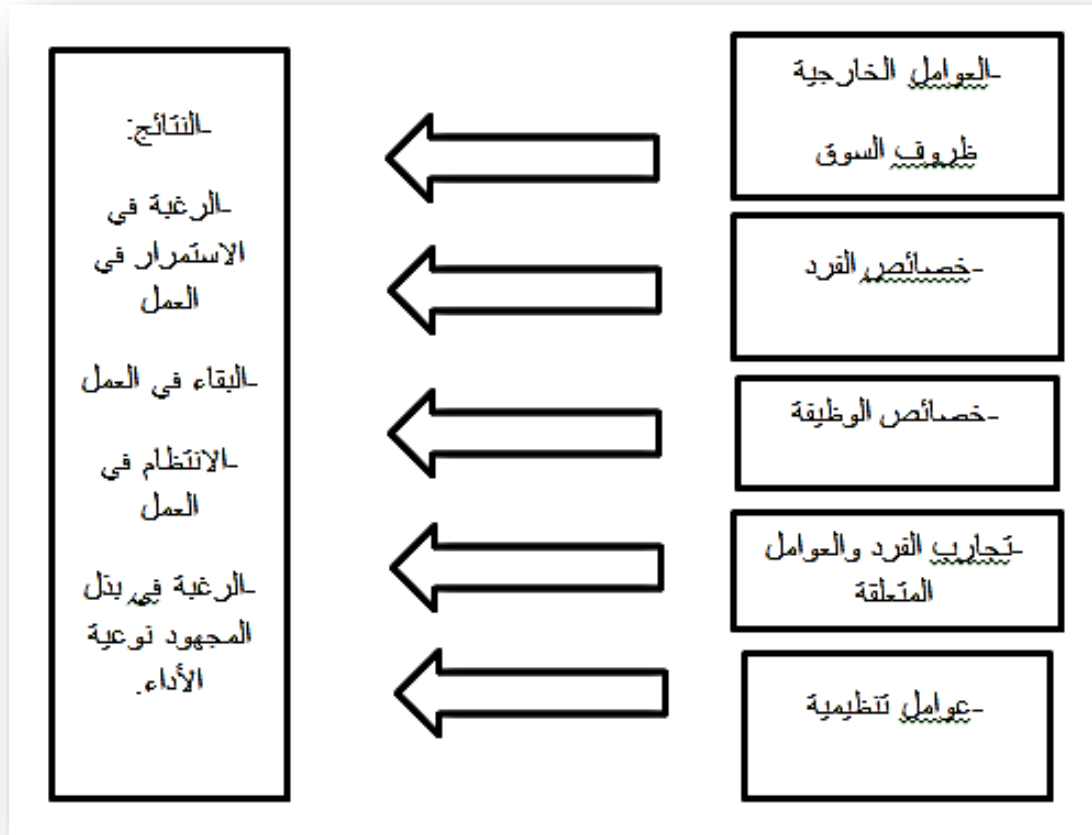
<sup>1</sup> سندس رضوي حوين، المرجع السابق، ص.130.

<sup>2</sup> محمد احمد إسماعيل، <http://hrdiscussion.com> تم الاطلاع عليها 2019/03/26

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، المرجع سابق، ص. 241.

<sup>4</sup> نجم عبد الله، عباس حسين جواد، المرجع سابق، ص. 429.

الشكل رقم (III-09) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر من اعداد الباحثة بكري أحلام، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص علم اجتماع، جامعة مسيلة، سنة 2012- ص 28

ب-العوامل الشخصية: وتتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد اثبت تايلور وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت من ثقافته وطموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن ان تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي الى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على اعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي اليه العامل(الريف- المدينة) من العوامل المؤثرة كثيرا على السلوك العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منير محمد حسين علقم، "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم لمحملي الفلسطيني"، استكمالا لمتطلبات الماجستير ادارة الاعمال، جامعة الخليل، سنة 2013، ص.21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.ص.28-29.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والتي تجلّى ذلك من خلال الدراسات التي تطرقوا لها وبالتالي كان للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة والتي سنذكرها في النقاط التالية:

- سرعة الاستجابة المنظمة لمختلف المتغيرات البيئية والقدرة على التفاعل معها بحيث تكون لها توقع من الديناميكية.<sup>1</sup>
- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لان أحد المراكز الأساسية للالتزام التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تساهم في ربط الفرد بالمنظمة، وبالتالي عند ترسيخ لدى العامل بمختلف القيم والمبادئ والتأكيد عليها سيؤدي الى زيادة الأداء وهذا ما ينتج عنه المحافظة على العلاقة الإيجابية بين الموظفين.
- انخفاض مستوى النزاعات القائمة بين العمال في مختلف وحدات المنظمة.
- أيضا كما جاء حسب كل من ماثيو وزاجاك حيث لاحظا انه تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان ان انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.<sup>2</sup>

رابعا: علاقة تسويق الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي: يعد المورد البشري داخل المنظمات من أهم مقوماتها التي تعتمد عليه في تطوير قدراتها التنافسية، ويعتبر مصدرا من مصادر المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المسطرة من قبل هاته الأخيرة.

حيث ان بقاء وضممان الاستمرارية مرهون بتحقيق أهداف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى يستدعي وجود افراد مؤهلين ذوي قدرات وكفاءات عالية ويمتلكون الولاء للمنظمة بغض النظر عن مختلف الظروف المحيطة وبالتالي الالتزام للعمل فيها، ويعتبر المورد البشري المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها. والتزم العاملين لا يمكن

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية. كلية التجارة - جامعة الإسكندرية سنة 2007 ص. 99.

<sup>2</sup> سامي إبراهيم، حماد حنون، المرجع سابق، ص. 15.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

تحقيقه الا من خلال معرفة هذه الأخيرة بمختلف حاجيته ورغباته وسعيها لتحقيق ذلك ويتم ذلك من خلال تبني مدخل التسويق الموارد البشرية الي يوفر كل الفرص التي من شأنها ترفع من مستوى رضا العاملين والتزامهم وهذا ما ينعكس على مستوى أدائهم والأداء الكلي للمنظمة وطبيعة الصورة الإيجابية التي تترسخ في أذهان العاملين وإذ يمكن التعرف على تحديد العلاقة بين التسويق الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال التطرق الى مساهمة كل من التمكين والتدريب والعمل الجماعي في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك في النقاط التالية:

### 1. مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي:

ان الهدف الأساسي لأي منظمات الاعمال اليوم هو سعيها لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية بغية تحقيق أهدافها، لذا تولي منظمات الاعمال المتقدمة اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو اهتمامها البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيتها لاستراتيجية تمكين العاملين اذ تعمل هذه الأخيرة من شأنها تكوين الثقة بين العاملين وادارة المنظمة وتحفيزهم ورفع مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المنظمة والتي تأخذ بها بعين الاعتبار مما يؤدي الى زيادة رضاهم وانتمائهم داخل المنظمة وللمهام التي يقومون بها والتي ينتج عنها زيادة في الإنتاجية، والعمل بأقصى ما لديهم وانخفاض في معدلات الغياب عن العمل<sup>1</sup>، حيث ان شعور العامل بالاستقلالية وحرية في تنفيذ المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤدي الى رضا العاملين وشعورهم بالسعادة، ومن هنا يظهر سبب اعتماد العديد من المنظمات اهتمامها بهذا مفهوم التمكين لما له من اثر فعال على تحسين الرضا الوظيفي<sup>2</sup>، مما سينعكس بصورة الإيجابية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والذي يشكل احدى محددات السلوك التنظيمي، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>، ومن بين أهدافها تحقيق الكفاءة والفعالية في تسويق خدماتها للعملاء.

### 2. مساهمة تدريب العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup> باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 31، سنة 2012 ص 259

<sup>2</sup> عمران منذر التلا، "واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية"، دراسة استكشافية في مجموعة الشركات العاملة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، سنة 2016، ص 26

<sup>3</sup> باسم عبد الحسين، المرجع السابق، ص 259.



## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

ان تطبيق مفهوم التسويق الموارد البشرية ليس بشيء السهل وانما يتطلب الامر الجهد، اذ يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، من خلال الاهتمام بهم وسعي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك بغاية رفع مستواهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات والسلع وتحقيق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق لهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن<sup>1</sup>.

ولتحقيق هدف رضا الزبائن كان من المهم الاعتماد على التدريب حيث تبين ان الدور الذي يلعبه التدريب يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجه العاملين، كما يمكن من خلاله اتاحة الفرص اما العمال من ابراز قدراتهم الكامنة، وتزويدهم بمهارات جديدة الى الجانب المهارات التي يمتلكونها وبالتالي تمكنهم من تأدية واجباتهم بالكفاءة المطلوبة لتحقيق اشباع حاجات الزبون الخارجي بأفضل صورة، مما يساعد وينمي الفرص امام العاملين لتطوير والتميز والترقية في العمل، وهذا ما يعزز ادراك العاملين الذي يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تشكيل سلوكه، الذي يمثل انعكاسا لإدراكه بان المنظمة مكان ملائم للعمل وهذا ما يؤدي الى رفع مستوى التزام العاملين للمنظمة<sup>2</sup>، وبذلك فان المطلب الأساسي لبرنامج تسويق الموارد البشرية هو تدريب العاملين على اتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ القرارات الصائبة واتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية<sup>3</sup>. وبالتالي فان التدريب يعتبر وظيفة مهمة داخل المنظمة لتعديل سلوك العاملين، وفي تطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين فضلا عن تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل وهذا ما يجعله وسيلة مهمة لزيادة التزام العاملين بمنظمتهم. وهذا ما سيؤدي الى الرفع من أداء المنظمة والنهوض بها نحو افاق جديدة ويتم ذلك من خلال زيادة ارتباط العاملين بعملهم ومنظمتهم<sup>4</sup>.

### 3. أثر العمل الجماعي (فرق العمل) في تحقيق الالتزام التنظيمي:

يعتبر استخدام فرق العمل او من خلال العمل بشكل جماعي يعتبر من الأمور التي تخلق جو من التعاون وتكوين العلاقات الإنسانية ذات فعالية التي تقوم على الايمان بقيمة الفرد في المنظمة، حيث يسمح العمل بشكل جماعي من توفير شبكة واسعة من الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم، وتوفر هذه الاتصالات كم هائل من المعلومات الصحيحة، بالإضافة الى انخفاض نسبة الصراعات والنزاعات في أماكن العمل

<sup>1</sup> رائد ضيف الله شوابكة، المرجع السابق، ص. 21.

<sup>2</sup> رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، سنة 2004، ص. 51.

<sup>3</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، المرجع السابق، ص. 21.

<sup>4</sup> عالية جواد محمد علي، "أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات"، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 10، سنة 2017، ص. 279.

## الفصل الأول: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد نظري

مثل الصراع الذي يكون قائم بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا. كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها<sup>1</sup>.

فلا شك انه في ظل العلاقات الإنسانية الفعالة يستطيع العاملون اشباع حاجاتهم الفيزيولوجية وحاجاتهم الاجتماعية مما يسبب لهم نوع من الاستقرار والرضا الوظيفي<sup>2</sup>، وبالتالي التزامهم نحو منظماتهم والعمل على تحقيق أهدافها من خلال قدرتهم على تحقيق رضا العملاء.

### خاتمة المبحث الثالث:

يتضح لنا من خلال هذا المبحث الأخير الذي نسعى الى ربط العلاقة بين المتغيرين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي الذي يظهر بانه مجموعة من العمليات التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين اهداف المنظمة واهداف الفرد حيث ان كلا الطرفين يسعا لتحقيق قيمة مضافة لطرف الاخر.

ومن جهة أخرى يعبر الالتزام التنظيمي عن ذلك الاتجاه الذي يمكن لإدارة المنظمة ان تكون لديها القدرة التأثير فيه والذي لا يكون الا من خلال جملة من العوامل والاستراتيجيات التي تقوم بتعديله وبالتالي تحسينه حتى تسعى هذه الأخيرة من خلاله تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> محمد اعمر فتيحة، مجلة في الصراع التنظيمي، جامعة خميس مليانة، سنة 2012، ص.64.

<sup>2</sup> عليان علي رحمة عليان، " العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العامة"، رسالة دكتوراه للفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، سنة 2014، ص 103.

### خاتمة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة الجانب النظري المتعلق بموضوع دراستنا والمتمثل في ممارسة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي الذي حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مدخل الى التسويق الموارد البشرية مبرزين مختلف المفاهيم المرتبطة بها وبأبعاده المختلفة "التدريب"، "التحفيز"، "فرق العمل"، "الاتصال الداخلي" ومن خلال ذلك استنتجنا بأن التسويق الموارد البشرية يضم مجموعة من الخصائص كونه يعد من ممارسات التي أصبحت جل المنظمات تأخذه بعين الاعتبار لما ينعكس على واقعها بالإيجاب الى جانب ذلك مع توضيح المفصل لهذين المتغيرين قمنا بتحديد الجانب المفاهيم للالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة .

حيث كانت غايتنا في هذا الفصل هو توضيح مدى ارتباط بين المفهومين وفيما تمثلت العلاقة بينهما التي كانت أساس الدراسة. ومن خلال ذلك ارتأينا أيضا أنه من خلال دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز وما لذلك من أثر على التزامهم نحو عملهم، إذا قمنا بتوضيح هذه العلاقة حيث ان مصلحة المنظمة تقتضي بالاحتفاظ على الموظفين الكفاء الذين يمتلكون رغبة في العمل من خلال بذل جهد أكبر مبرهين التزامهم وولائهم هذا من جهة، ومن جهة اخرى مصلحة الموظفين تقتضي البقاء في المنظمة التي هيأته وأهلتها ووفرت له المناخ التنظيمي المناسب للعمل وسعت لإشباع حاجاته ورغباته.

# الفصل الثاني

## تمهيد

بعد ان حاولنا في الفصل الأول التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بموضوع البحث واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة سنتطرق في هذا الفصل لتقييم العلاقة بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في مؤسسة عمومية ذات طابع اداري - المركز الجامعي - "بلحاج بوشعيب" عين تموشنت، وذلك نظراً لمدى اهتمام المركز الجامعي بعملية التسويق الموارد البشرية من خلال استقطاب أحسن الكفاءات واعتبارها عنصر فعال في إحداث الالتزام التنظيمي للموظفين وسنحاول من خلال هذا الفصل ابراز العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة وما هو دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة

يحتوي القطاع التعليم العالي في الجزائر على العديد من الجامعات والمدارس العليا والكليات والمعاهد التي هي مؤسسات جامعية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري التي يتمحور دورها الأساسي في منظومة البحث والتطوير لتحقيق التنمية في كافة المستويات والذي لا تتوفر الا من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة التي يمكن ان تنمو فيها البحوث العلمية وتزدهر. وقد خصصنا دراستنا بجامعة عين تموشنت التي تعد في بداية نشأتها.

## المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب

### أولاً: تقديم المركز الجامعي

يقع المركز الجامعي بلحاج بوشعيب في -ولاية عين تموشنت- طريق سيدي بلعباس، حيث يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، علمي ثقافي، ومهني يهتم بالتكوين والبحث العلمي، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

أنشأ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب سنة 2009 وهو مستقل مالياً وبيداغوجياً بموجب -المرسوم التنفيذي- رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 الذي يحمل إنشاء المركز الجامعي -بلحاج بوشعيب- على مستوى "ولاية عين تموشنت". وقد عرف المركز الجامعي من ذلك الحين تطوراً ملحوظاً على جميع الأصعدة مما مكّنه من ظرف وجيز من فتح ثلاثة معاهد وهي: معهد العلوم، معهد التكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية ومعهد الآداب واللغات وكل منها يحتوي على عدة أقسام نذكر منها:

✓ بالنسبة لمعهد العلوم والتكنولوجيا: قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية، قسم الرياضيات، قسم الاعلام الآلي، قسم هندسة الماء والمحيط، قسم علوم المادة، قسم العلوم الطبيعية والحياة.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم الحقوق.

✓ معهد الآداب واللغات: قسم اللغة والادب العربي، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الانجليزية وقسم العلوم الاجتماعية.

ثانيا: مهام المركز الجامعي وأهم مجالسه

يخضع المركز على غرار غيره من المراكز لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 299-05 المؤرخ في 16 أوت 2005 والمتمم والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 93-178 المؤرخ في 19 جويلية 1993 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-479 المؤرخ في 14 ديسمبر والمتضمن القانون الأساسي النموذجي.

1. **مهامه:** في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث

العلمي والتطوير التكنولوجي في " مجال التكوين " وإذ تتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي<sup>1</sup>:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية والتكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

الى جانب ذلك يدير المركز الجامعي مجلس الإدارة ويسيره مدير ويزود بأجهزة استشارية وفيما يلي سنتطرق بالتفصيل الى أهم مجالسه وهي كما يلي:

2. **مجالسه:** يتضمن المركز الجامعي عدة مجالس أهمها:

أ- **مجلس الإدارة:** يتشكل مجلس إدارة المركز الجامعي من ثلاثة عشر مجلسا ويتناول مجموعة المهام:

- مخططات تنمية المركز الجامعي
- اقتراحات برمجة التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي والوطني والدولي.
- مخططات المتعلقة بمشاريع الموارد البشرية.

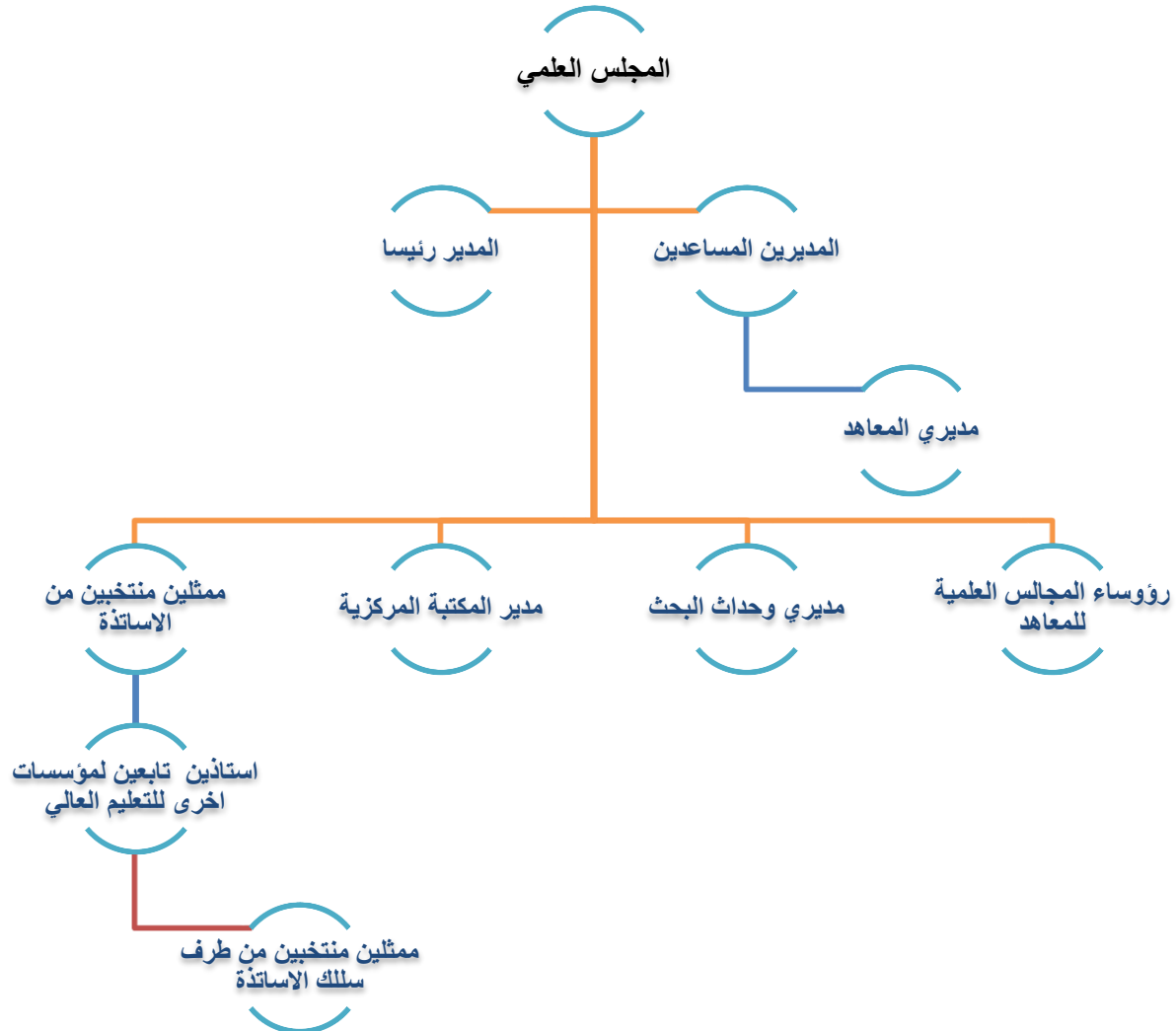
<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، الجزائر، سنة 2005، ص.5.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

- قبول الهبات والوصايا والاعانات المختلفة.
- مشاريع الميزانية والحسابات المالية.
- النظام الداخلي السائد في الجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات المركز الجامعي الذي يقدمه المدير.
- يتناول مجلس الإدارة دراسة مختلف التدابير المتعلقة بالمركز الجامعي التي من شأنها تحسين وتحقيق أهدافه.

ب-المجلس العلمي للمركز الجامعي: حسب المادة 18: يتشكل المجلس العلمي للمركز الجامعي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (I -1): المجلس العلمي للمركز الجامعي



المصدر من اعداد الطالبتين بالاستناد على وثائق الادارة



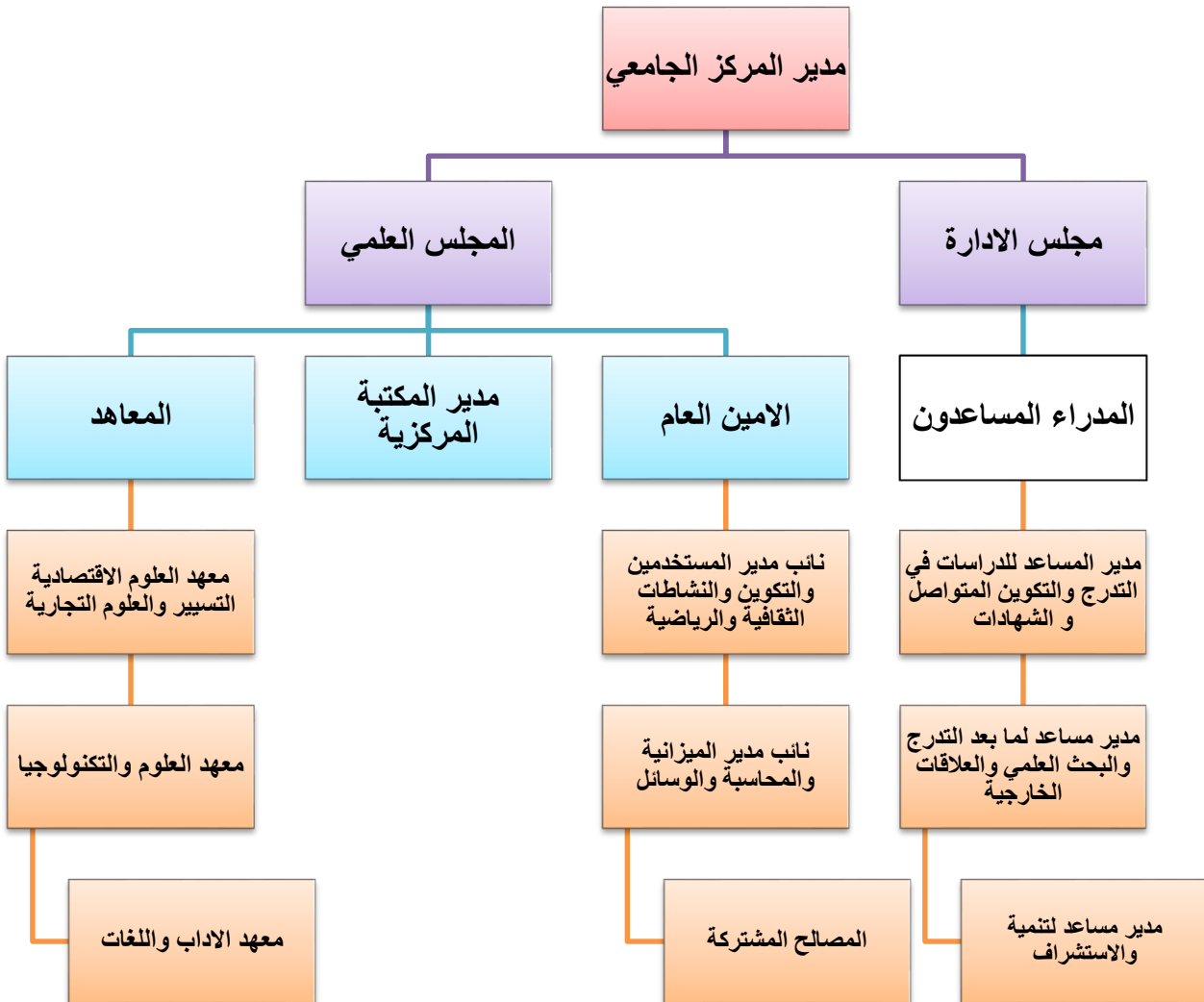
## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

❖ يبدي المجلس العلمي للمركز الجامعي آراء وتوصياته على الخصوص، فيما يأتي:

- المخططات النوية والمتعددة السنوات لتكوين والبحث للمركز الجامعي.
- مشاريع انشاء أو حل المعاهد والاقسام، وحدات ومخابر البحث.
- يبدي رأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي وعلمي يعرضها عليه رئيسه.
- يعلم مدير المركز الجامعي مجلس الإدارة الآراء والتوصيات التي أبقاها المجلس العلمي.

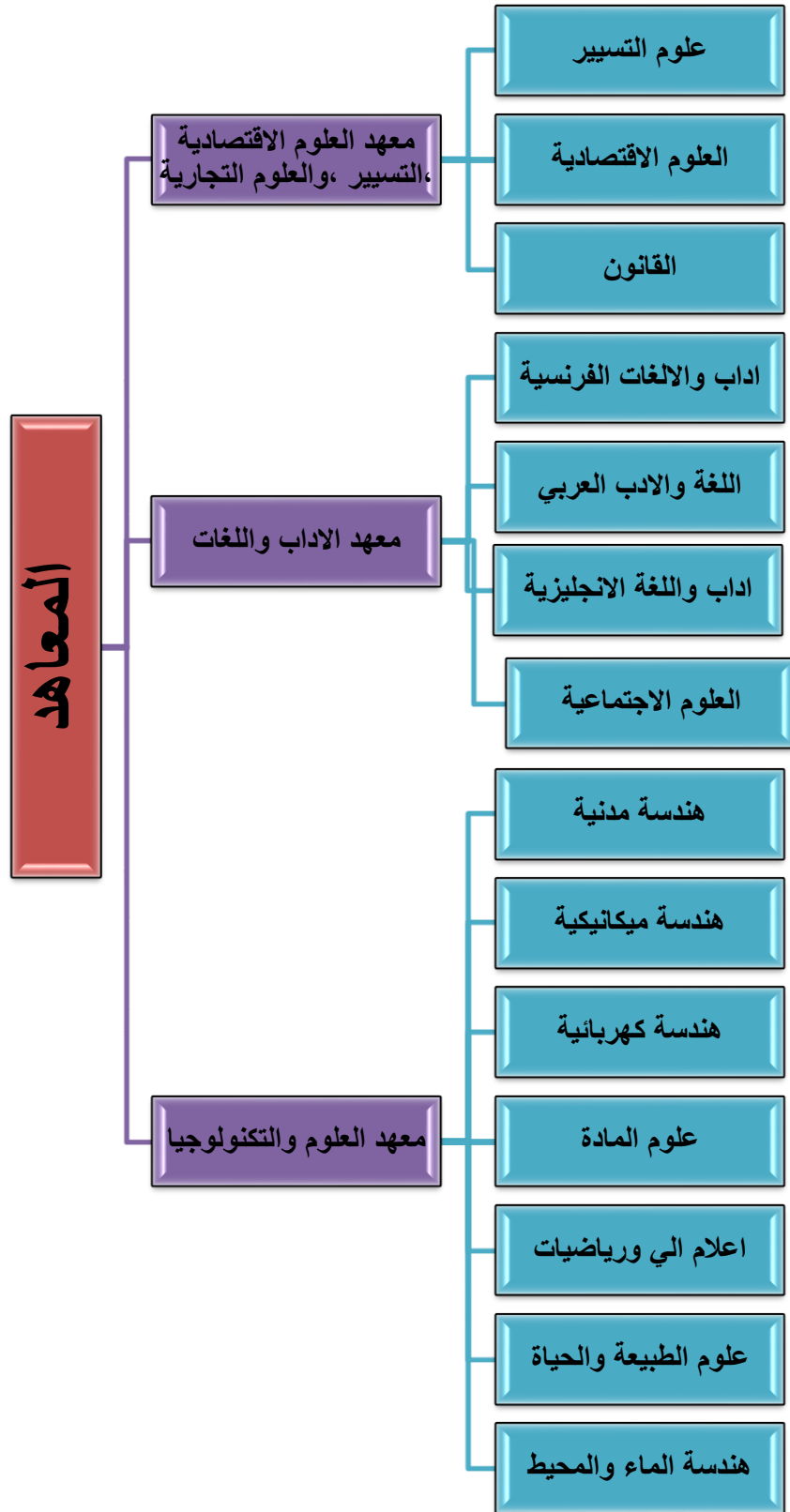
ت-مجلس المديرية: يسهر هذا المجلس الذي يرأسه مدير المركز الجامعي على ضمان السير الحسن للمركز إداريا وبيداغوجيا.

### الشكل رقم (I-2) الهيكل التنظيمي للمركز ومعاهده



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الادارة

الشكل رقم (I-03) يوضح المعاهد وأقسام كل معهد



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستناد الي وثائق الادارة

## المطلب الثاني: أهداف ووظائف المركز الجامعي

### أولاً: أهداف المركز الجامعي

- التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- القدرة والقابلية على حل المشاكل التي يمكن ان تواجه المركز.
- تحصيل المعارف الخاصة.
- تنمية ورفع من المهارات الكفاءات الضرورية خاصة في ظل المتغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي.
- متابعة تطور الخريطة المعرفية .
- المساهمة في البحث لغرض تطوير معرفة الثقافية للمجتمع.
- السعي للنهوض وترقية الثقافة الوطنية.
- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتحديد والتكوين الدائم.
- السعي وراء البحث العلمي والفكر لكل ما هو جديد نحو غاية تحقيق الأهداف.
- المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها بشكل الذي يسمح للاستفادة منها.
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الوطنية تطابقاً مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.
- تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي لتطوير معارفهم وتحسين من مستواهم.
- ضمان نشر الدراسات ونتائج الأبحاث حتى تعم الاستفادة بين الجميع.

### ثانياً: وظائف المركز الجامعي

#### 1. الوظائف الاجتماعية:

- اعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية في المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقف سوق العمل لبدأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها.
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.
- المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والعلمي.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

- المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى وذلك بهدف الوصول الى توازن مرن مناسب بين مدخلات **Input** ومراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها **Output**.
- إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلقة، تضمن حدا أدنى من التعليم لكافة فئات المجتمع.
- ويتطلب ذلك نحو أمية جميع أفراد المجتمع، كحد أدنى للمعرفة والمواطنة الصالحة.
- تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنوعها لدى الأفراد، بما يحقق اتصالهم بجذورهم الثقافية و انتمائهم الوطني الأصيل.
- انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية لتعميق التفاهم. (والحوار مع شعوب العالم).

### 2. الوظائف الاقتصادية:

- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها، لخدمة كافة (لقطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية والقضاء على البطالة).
- إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للعمل المستهدف، وبما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، وتطوير وسائلها محليا مع التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة، وبالتالي ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية ورصيد مستمر من رأس المال البشري وتنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها).
- إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي، والتقني، والإنتاجي، مما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع، والابتكار والتجديد، في شتى ميادين الحياة والعلم والمعرفة واقتصاديا ليست مقتصرة على حقل التقنية رفيعة المستوى، ولكن العلوم التقنية تهدف إلى احتلال منطقة مركزية في القطاعات الجديدة مما يعطي دفعة الى النمو الاقتصادي المتجه الى أعلى في الغالب على العقود القليلة الماضية (الأدوية، وتطوير الأدوات العلمية، وتقنية المعلومات والاتصالات، والملاحة الجوية، والمواد الجديدة).
- وهذه التطورات تعكس انتشار المتزايد بإطراء للوظائف في إنتاج المستوى والقطاعات المتصلة بخدمات والمعلومات والاتصال فقط، حيث انتشرت تدريجيا عبر الاقتصاد بكامل منذ أوائل ظهوره في مطلع السبعينات فالمجتمع ككل يتحول الى أنشطة تقوم على المعرفة المكثفة.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي.

❖ التوظيف واستقطاب الكفاءات:

1. التوظيف الخارجي: يشمل هذا النوع من التوظيف على أربعة أنواع من أنماط التوظيف ويشمل:

- التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر).
- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.
- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار.
- التوظيف على أساس الفحص المهني.

وهناك نمط آخر للتوظيف وهو التوظيف عن طريق التكفل بعد عملية النقل والمقصود بذلك أن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف تخصص مناصب مالية شاغرة من أجل نقل موظفين من إدارات ومؤسسات أخرى لأجل تدعيمها في مجال التأطير واكتساب الخبرات.

2. التوظيف الداخلي: يشمل هذا النوع من التوظيف على ثلاث أنماط لتوظيف وتتمثل في:

- التوظيف عن طريق الامتحان المهني.
- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية.
- التوظيف عن طريق الترقية على أساس الشهادة، وهنا نشير إلى أنه هذا النمط من التوظيف هو عبارة عن توظيف داخلي لأنه يخص الموظفين الذين يمارسون نشاطهم داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية وحصلوا أثناء مسارهم المهني على شهادات تؤهلهم للارتقاء إلى رتب أعلى، إلا أن عمليات التوظيف الخاصة بهم تسجل في خانة التوظيف الخارجي في الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أنماط التوظيف تظهر في الجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما يظهر في نفس الجدول خانة أخرى خاصة بتوظيف منتج التكوين، حيث نجد:

توظيف منتج التكوين الداخلي: ويختص الموظفين الذين خضعوا لامتحان مهني بعد أن أتموا 05 سنوات من الخبرة الفعلية ونجحوا في الامتحان، فبعض الرتب وفي بعض الأسلاك قبل ترقيتهم يخضعون لتكوين ليتم ترقيتهم بعد ذلك، ولذا يطلق عليه الترقية بعد التكوين وتكون فترة التكوين ما بين ستة (06) أشهر وتسعة (09) أشهر ويخص هذا التكوين الرتب التالية:

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

متصرف، ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية رئيسي، كاتب مديرية، محاسب إداري رئيسي، محاسب إداري، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخابر والصيانة، معاون تقني سامي في المخبر والصيانة (1).

نشير إلى أن الموظفين المنتمين إلى رتبة متصرف ورتبة وثائقي أمين محفوظات يخضعون إلى فترة تكوينية قدرها (09) تسعة أشهر، أما الموظفون في باقي الرتب فيخضعون لفترة تكوينية قدرها ستة (06) أشهر.

كما نشير إلى أنه في نفس الجدول رقم (04) تظهر حانة خاصة بالترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استيفاء المدة القانونية المحددة من طرف القوانين الأساسية للرتب.

**توظيف منتج التكوين الخارجي:** ويخص هذا التوظيف خاصة الإطارات التي تحصلت على تكوين بالخارج في إطار الاتفاقيات المبرمة بين الهيئات المختصة ويخص لها مناصب مالية شاغرة لأجل توظيفها مباشرة بعد رجوعها إلى أرض الوطن.

شكل رقم (I-04) يوضح مختلف أنماط التوظيف المعمول به في المركز الجامعي

التوظيف الداخلي				التوظيف الخارجي			
ترقية على أساس الشهادة		ترقية على أساس الاختيار	ترقية عن طريق الامتحان المهني	مستوح التكوين	التقل	مسابقة على أساس الفحص المهني	مسابقة على أساس الاختيار
						مسابقة على أساس الشهادة	توظيف على أساس الشهادة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الإدارة.

❖ مكانة إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية محور أساسي لا يمكن الاستغناء عنه كونه يساهم في تنظيم العلاقة بين المديرية وعمالها، وذلك بغية لتحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة لتسويق مواردها البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال فهي من هذا المنطلق تعد الإدارة هامة وشريكا

حقيقيا في التسويق للمورد البشري وذلك من خلال اهتمامها بإدارة شؤون الافراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم والعمل على الحفاظ عليه.

ومن خلال الدراسة الميدانية للمركز الجامعي وتشخيص وظائفه وهيكله التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة في تسويق الموارد البشرية وتعد جوهر رئيسي الذي يستند الى تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الافراد.

### ❖ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المركز الجامعي

اذ تتولى هذه الوحدة الإدارية من المؤسسة اهتمام بتسيير شؤون المورد البشري، والتي تسعى الى توفير الظروف الملائمة للموظفين، كما تقوم أيضا بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين اليها من المراكز التكوينية المهني حسب احتياجاتها ومتطلباتها من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بإرسال العمال والاطارات في تربصات الى مؤسسات تكوين متخصصة ترفع من مؤهلاتهم، ولغرض توضيح مهامها واقسامها نحاول تلخيصها فيما يلي:

1- مصلحة المستخدمين الأساتذة.

2- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

3- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

4- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

### الشكل رقم (I - 05) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستناد وثائق الادارة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف من الدراسة، والذي يتمثل في معرفة العلاقة بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة" المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت".

وللوصول الى دراسة ناجحة لا بد من اعتمادنا على إطار منهجي سليم يمكننا من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها هذه الدراسة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى:

- **المطلب الأول:** منهج ومجتمع وعينة الدراسة
- **المطلب الثاني:** نموذج الدراسة وحدودها
- **المطلب الثالث:** أدوات الدراسة

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة. بحيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف او افراد او أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة او التأكد من صحة حقائق قديمة واثارها والعلاقات المنبثقة عنه<sup>1</sup>.

ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسويق الموارد البشرية- كمتغير مستقل)، و(الالتزام التنظيمي- كمتغير تابع) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بروق، نادية عيشور واخرون، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية". مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، سنة 2017، ص.149.

<sup>2</sup> مراد إسماعيل، "محاضرات في المنهجية". مركز جامعي عين تموشنت أكتوبر سنة 2018، ألقبت على طلبة الماجستير.



ثانيا: مصادر جمع المعلومات:

لغرض الحصول على المعلومات من أجل الاستنفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات وإظهار المساهمات العلمية اعتمدنا على نوعين رئيسين لجمع البيانات والمعلومات هي:

❖ **المصادر الثانوية:** اعتمدنا في هذا البحث الى: الكتب والمراجع المتخصصة، النشرات والدوريات

والمجلات، مواقع الانترنت والاطروحات، الأبحاث المنشورة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

❖ **المصادر الأولية:** وهي المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة وهي

الاستبانة التي قمنا بتصميمها من أجل الوصول للبيانات المطلوبة وكان عددها 100 استبانة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

**1- مجتمع الدراسة:** يقصد به جميع الافراد او الأشياء او الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث ان يعمم عليها نتائج الدراسة<sup>1</sup>.

يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في جميع العاملين والموظفين داخل المركز الجامعي. وقد اعتمدنا على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى وان أمكن فان عنصر الوقت لا يسمح بذلك.

**2- عينة الدراسة:** وتعني "انها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اجراء الدراسة عليها<sup>2</sup>.

وقمنا في دراستنا باختيار عينة ملائمة قصدية تتمثل في 100 عامل فهي تعتبر نوعا ما ملائمة وتؤدي الى بيانات دقيقة.

**3- حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

● **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في:

المركز الجامعي "بلحاج بوشعيب" - عين تموشنت -

● **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة 2019/03/18 الى 2019/05/06.

<sup>1</sup>مهدي محمد جواد محمد أبو عال، مجتمع وعينته "محاضرة نظام التعليم الالكتروني". جامعة بابل، 2018/10/23، 16:17.

Web développement/Chancellor office 2016-2015

<sup>2</sup>غالية أبو الشامات، "مبادئ البحث العلمي". محاضرة العينات وأنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، 2019/05/16،

www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteur/77.03، ص.23، 44

- الحدود البشرية: تمثلت في كل ا (الافراد) العاملين في المؤسسة، من موظفين اداريين وأساتذة وعمال مهنيين.

### الشكل رقم (II - 07) يوضح حدود الدراسة



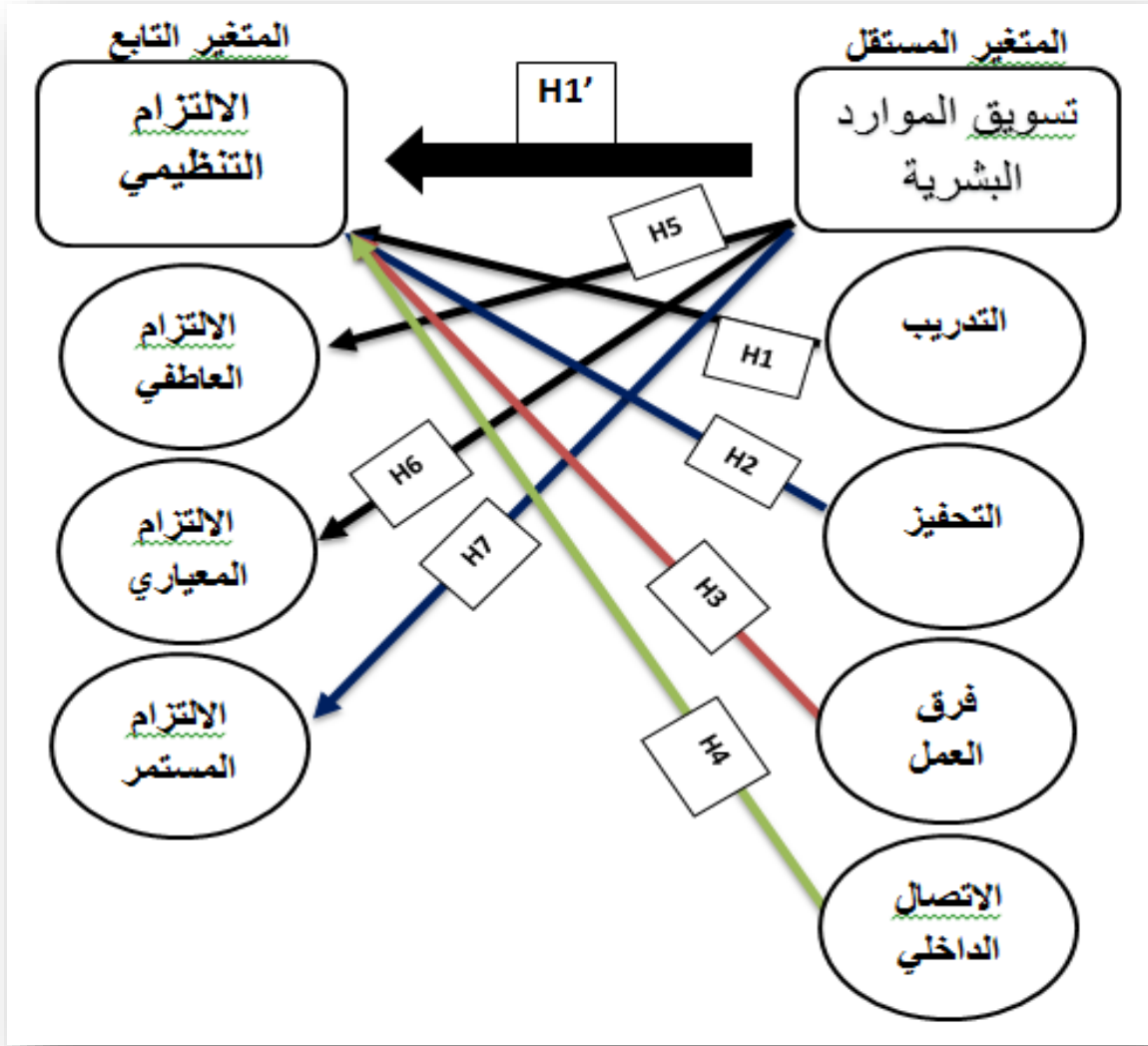
### المصدر من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: نموذج الدراسة وأدوات التحليل.

أولاً: نموذج الدراسة: يجب وضع نموذج لدراستنا من أجل تحديد أبعاد المتغيرين (المتغير المستقل والمتغير التابع) التسويق الموارد البشرية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، وأيضا توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين لإثبات الفرضيات او نفيها بغرض الإجابة على الإشكالية المعروضة، ويمكن ان نلخص هذه العلاقة في الشكل المعادلة التالية:  $(y)=f(x)$  حيث ان:

- $(y)$ : الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع
- $(x)$ : التسويق الموارد البشرية وهو المتغير المستقل

الشكل رقم (II- 06): يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: أدوات الدراسة:

لابد من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم الدراسة الميدانية والتوصل الى النتائج المرغوبة حيث ان الأدوات المستخدمة في البحث العلمي تتعدد وتختلف، ويتوقف اختيار الأداة المستخدمة على طبيعة ونوع الظاهرة المدروسة عينة الدراسة، إمكانية استخدام الأداة محل الدراسة وغيرها، وهذا ما دفعنا في دراستنا الى الاعتماد على ثلاث أدوات رأيناها مناسبة لدراستنا وهي كالتالي:

1. **المقابلة:** تعد من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها)<sup>1</sup>. ويمكن تعريفها على أنها "وسيلة شخصية مباشرة، غرضها الحصول على حقائق أو موقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات، يحتاج الباحث الى تجميعها في ضوء اهداف بحثه، من اجل فهم أوضح للظاهرة المدروسة، في جميع ابعادها ومؤشراتها لاستخلاص النقاط التي اتفق فيها الباحثون. حيث قمنا في دراستنا التطبيقية بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين من أجل الحصول على المعلومات دقيقة حول "أنشطة التسويق الموارد البشرية" وبالتالي جمعنا بعض المعلومات المفيدة لدراستنا.

2. **الاستبيان:** الاستبيان أو الاستقصاء يمكن تعريفه على أنه "استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات أو فقرات بغية الوصول الى المعلومات ترتبط باتجاهات واعتقادات المفحوصين ومواقفهم حول موضوع الدراسة"<sup>2</sup>.

3. **وثائق المؤسسة:** بالإضافة الى المقابلة والاستبيان إستعنا بوثائق المؤسسة، التي كانت تضم وثائق والهيكلة التنظيمي وإداري، اذ تعتبر من أهم الوسائل التي مكنتنا من الحصول على المعلومات والتي ساعدتنا في اعداد استمارة الاستبيان.

**ثالثا: أداة القياس:** يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من قسمين هما:

**القسم الأول:** يشتمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل: "النوع، السن، المستوى التعليمي، الوضع الوظيفي الخبرة المهنية."

**القسم الثاني:** يتعلق بقياس المتغيرات وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس لديكارت الخماسي بحيث يشير الرقم(01) غير موافق بشدة والرقم(02) غير موافق والرقم(03) محايد والرقم(04) موافق والرقم(05) موافق بشدة. ويتكون من محورين، وهما كالاتي:

"المحور الأول": يناقش هذا المحور التسويق الموارد البشرية (متغير مستقل) تضمن هذا المحور -16- عبارة مقسمة الى 04 ابعاد كما يلي:

<sup>1</sup> اميرة منصور، "رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية المقابلة"، مجلة الأثر جامعة أبو قاسم سعد، العدد27، الجزائر، سنة2016، ص.ص.216.  
<sup>2</sup>لطيفة برني، فاتي اليمين" الضوابط والشروط المنهجية لتصميم وتطبيق الاستبيان، سلسلة الأيام التكوينية، حول أدوات جمع البيانات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-16/11/2016، ص.01.

البعد الأول: التدريب، حيث تضمن هذا البعد 06 عبارات أي (من 01 إلى 06)

البعد الثاني: التحفيز حيث تضمن هذا البعد 03 عبارات أي (من 07 إلى 09)

البعد الثالث: فرق العمل حيث تضمن 04 عبارات أي (من 10 إلى 13)

البعد الرابع: الاتصال الداخلي حيث تضمن 03 عبارات أي (من 14 إلى 16)

"المحور الثاني": يخص الالتزام التنظيمي (متغير تابع)

تمثل في مدى قوة واندماج الفرد مع منظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لتحقيق أهدافها مع الرغبة القوية في الاستمرار والبقاء للعمل لصالحها. حيث احتوى هذا المحور على 15 عبارة أي (من 17 إلى 31).

وتم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم لديكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (II-01): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين

- حيث تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل اليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

❖ **طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات وعليه:**

(1-5) / 0.8=5 وبعد هذا يتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، حيث يصبح طول الخلايا كمايلي:

الجدول رقم (II-2) مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
1.8=0.8+1	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2.6=0.8+1.8	غير موافق	منخفضة
3.4=0.8+2.6	محايد	متوسطة
4.2=0.8+3.4	موافق	مرتفعة
5=0.8+4.2	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل اليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والاصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار انني اعتمدت على مقياس الاستمارة. وباعتبار أننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس (4:5 = 0.8)، بحيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على ان درجة الاستجابة منخفضة جدا، اما اذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول ان درجة الاستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ويليه المجال (3.40-4.20) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، اما بالنسبة للمجال الأخير (4.20-5) فان درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جدا وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

#### رابعاً: أساليب التحليل الاحصائي

وقد قمنا بالاعتماد على البرنامج الاحصائي كأداة أساسية لاستخراج النتائج وتحليلها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي: \* النسب المئوية-الوسط الحسابي-الانحراف المعياري لوصف الاستجابة مفردات العينة نحو المتغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف معرفة نسبة استجابات افراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب سلم ليكارت الخماسي.

❖ معامل الارتباط سبيرمان: لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) أثناء الاتساق الداخلي

❖ معامل الفا كرونباخ: لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression Linéaire simple لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

❖ تحليل التباين ANOVA لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

خامسا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

❖ صدق وثبات الاستبيان: بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأول لابد من اخضاعه لاختبار الصدق والثبات.

ويقصد بصدق الاستبيان ان تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه،<sup>1</sup> أما الثبات فيشير الى الانتظام أو الى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر ومن ثم قابلية تعميمها وبالتالي يسمح لنا من التأكد من تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به<sup>2</sup> وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

● **الصدق الظاهري للأداة:** تعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمم الاستبيان لقياسها ولأجل ذلك عرضت على 6 محكمين من ذوي الدراية والخبرة بغرض التأكد من صدقها وذلك من خلال الاخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آراءهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين ثم إعادة صياغة بعض العبارات وازافة عبارات أخرى، وترتيبها ليصبح الاستبيان في شكله النهائي القابل للتوزيع على أفراد عينة الدراسة. (حسب ما هو موضح في الملحق رقم و04-03).

<sup>1</sup> أحمد محمد بركعان، "القواعد العامة وإجراءات النشر". مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاندلس، العدد 05، المجلد 09، ص. 13، 01/2015.

<sup>2</sup> فضيل دليو، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية". مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، العدد 19، 14/12/85، ص. 03.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

- الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: وهذا من خلال تحديد معاملات الارتباط لعبارات محاور الاستبيان وفقراتها، كما يلي:

1. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (تسويق الموارد البشرية):

الجدول رقم (II-03): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده التدريب:

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
6	خضعت لدورات التدريب في مجال وظيفتك	**0.822	0.000
7	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني	**0.745	0.000
8	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري	**0.757	0.000
9	تهدف المؤسسة الجامعية من خلال تدريبك لإكسابك المعارف والمهارات اللازمة	**0.731	0.000
10	الدورات التدريبية التي تتلقاها كانت مناسبة لمختلف احتياجات ورغباتك الوظيفية	**0.722	0.000
11	يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نهائي لنتائج التدريب	**0.728	0.000

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSSv.24 \*\*: دالة الارتباط عند مستوى معنوية دلالة 0.01

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول "التدريب" الخاصة بمحور (التسويق الموارد البشرية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "التدريب" أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم العبارات البعد الأول والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم (II-04): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
12	تمثل الحوافز عامل مهم يؤدي الى رفع من مستوى أدائك	**0.601	0.000
13	المكافآت المادية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي أبدله	**0.702	0.000
14	نظام الحوافز بالجامعة يشجعني للعمل بشكل أفضل	**0.805	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على spss v.24 \*\*دالة الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "التحفيز" الخاصة بالبحور (التسويق الموارد البشرية)، بحيث ان جميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 هذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم العبارات البعد الأول والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (II-5) يوضح الاتساق الداخلي لبعء "فرق العمل"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
15	أتبادل مختلف المعلومات والأفكار الخاصة بطبيعة عملي مع أعضاء فريق العمل الذي أنتمي اليه	**0.758	0.000
16	العمل ضمن الفريق أكثر فاعلية من العمل الفردي	**0.637	0.000
17	لفريق العمل الذي أنتمي اليه بالمركز الجامعي الحرية في اتخاذ قراراته	**0.685	0.000
18	دائما أستفيد من معلومات وخبرة فريقي في العمل	**0.771	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على spssv.24 \*\*دالة الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "فرق العمل" الخاصة أيضا بمحور (التسويق الموارد البشرية) وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01. بالتالي هذا ما يعكس درجة الاتساق بين العبارات.

الجدول رقم (II - 06) يوضح الاتساق الداخلي لبعده الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
19	لدي اتصال دائم مع مسؤولي المباشر	**0.727	0.000
20	الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل المركز الجامعي	**0.760	0.000
21	الاتصال الداخلي السائد في العمل يغلب عليه الطابع الرسمي	**0.567	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على spss.v.24 \*\*دالة الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بالبعد الأخير الذي يخص ببعده "الاتصال الداخلي" والذي يتعلق بمحور (التسويق الموارد البشرية) اذ تدل جميع العبارات على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بحيث يتضح لنا أن جميع المعاملات الارتباط في هذا البعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

الجدول رقم (II - 07) يوضح الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
22	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذا المركز الجامعي	**0.816	0.000
23	ينتابني الفخر كلما أتحدث عن المركز الجامعي الذي أعمل به أمام الآخرين	**0.871	0.000
24	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المركز الجامعي الذي أعمل به	**0.778	0.000
25	أشعر بالرغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف المركز	**0.773	0.000
26	أشعر بارتباط قوي تجاه المركز الجامعي الذي أعمل به	**0.774	0.000
27	ان التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني الى البقاء في المركز الجامعي	**0.678	0.000
28	للعامل إيمان بالحفاظ على سمعة المركز الجامعي تجاه المحيط الخارجي	**0.458	0.000
29	هنالك فضل للمركز الجامعي في بناء حياتي الوظيفية	**0.727	0.000
30	يوفر لي المركز الجامعي فرص للإظهار طاقاتي	**0.649	0.000
31	ابذل جهدا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في المركز الجامعي	**0.700	0.000

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

0.000	**0.566	لن أفكر بالعمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت هناك ظروف العمل أفضل	32
0.001	**0.362	أشعر ان لدي خيارات وفرص للنظر في مغادرة هذا المركز الجامعي	33
0.000	**0.678	يقوم المركز الجامعي بإجراء اتصالات مستمرة مع العاملين الذي يتأثرون بالتغيير	34
0.000	**0.711	سأقبل أي وظيفة أكلف بما مقابل استمراري في العمل في هذا المركز الجامعي	35
0.000	**0.450	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المركز الجامعي	36

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على spss 24 . \*\*دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عبارات المحور "الالتزام التنظيمي" باستثناء العبارة (33) فهي تمثل علاقة ارتباطية عكسية، أي ليس لها دلالة إحصائية. أما بخصوص باقي المعاملات الارتباط في هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

ومن خلال التحليل السابقة للجدول أعلاه يظهر على انه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عبارات كل بين كل محور من محاور الدراسة مما يشير الى وجود مصداقية لأداة البحث أي جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان بطبيعة حال دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وعليه تشير جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

### • ثبات الاستبيان:

صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14)، اذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.919) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض واهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

حيث تم استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ «Alpha cronbach» لقياس الثبات الكلي للاستبيان وكانت نتائج معامل الفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) حيث كانت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم (II - 08) يوضح ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
م1. التسويق الموارد البشرية	16	0.773	0.879
*التدريب	06	0.890	0.943
*التحفيز	03	0.748	0.864
*فرق العمل	04	0.801	0.894
*الاتصال الداخلي	03	0.714	0.844
م2. الالتزام التنظيمي	15	0.821	0.906
الأداة ككل	31	0.846	0.919

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spssv.24

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.846) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وأيضا الامر كما هو بالنسبة لمعامل الثبات المحورين بحيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يخص معامل الثبات المحور الأول "التسويق الموارد البشرية" حيث بلغ معامل الثبات الأداة الكلي (0.773) اما بالنسبة لأبعاده فنجد "التدريب" قد بلغ معامل ثباته (0.890) وهذا يدل ام معامل الثبات جد مرتفع، في حين بلغ معامل الثبات بعد "التحفيز" (0.748)، اما فيما يخص "فرق العمل" فقد بلغ معامل ثباته (0.801)، اما اخر بعد "الاتصال الداخلي" فقد بلغ معامل ثباته (0.714)، بينما نجد ان المحور الثاني والذي يرتبط أساسا بمتغير الثاني "الالتزام التنظيمي" فقد بلغ معامل ثباته (0.821) وعليه يمكن تفسير أن جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الأداة، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج

نهدف من خلال هذا المبحث الى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة الى تحليل نتائج أسئلة المحورين، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سنتطرق وفق هذا المطلب الى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، السن، المستوى التعليمي، الوضع الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.

ومما يلي يتم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع من خلال الجدول والشكل التمثيلي التاليين

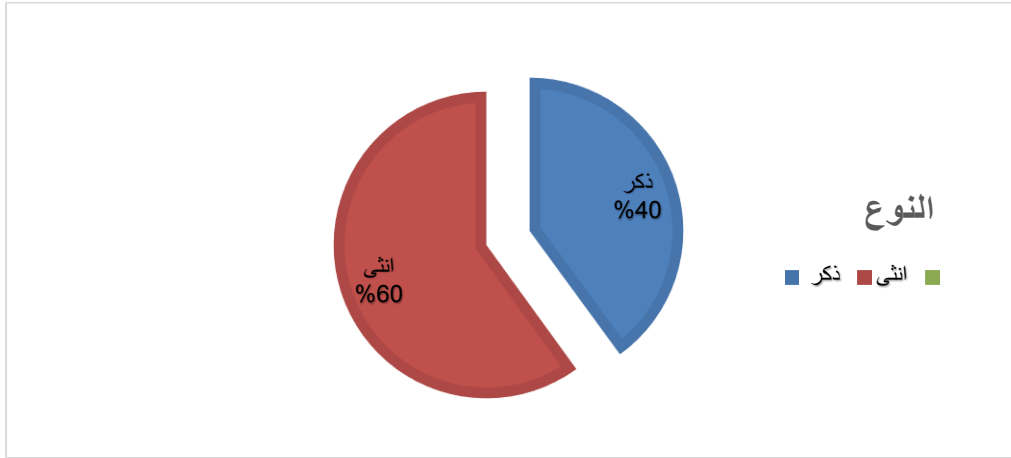
الجدول رقم (III-9): يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	40%
انثى	51	60%
المجموع	85	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة النوع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(III-08): يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الافراد المبحوثين ينتمون الى فئة الاناث حيث بلغ عددهم 51 موظفة أي بنسبة 60% بينما بلغت فئة الذكور بعدد يقدر 34 موظف أي بنسبة 40% وبالتالي فان نسبة الاناث هي أعلى من نسبة الذكور بمعدل 17% بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمركز الجامعي محل الدراسة النوع الانثوي.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

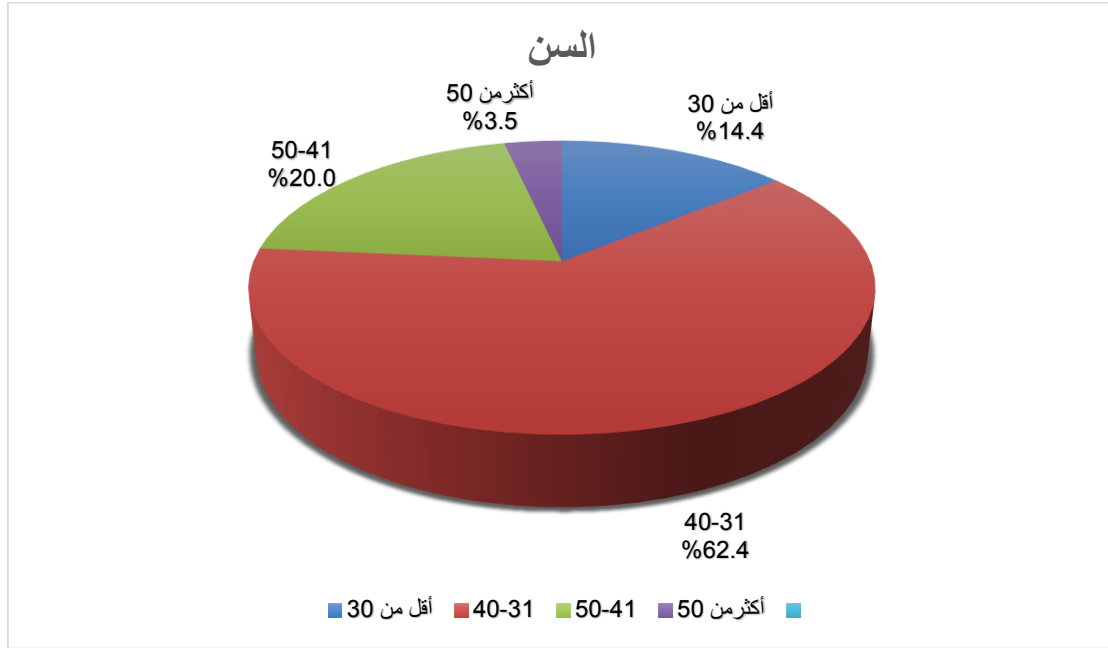
الجدول رقم(III-10) ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
14.1%	12	أقل من 30
62.4%	53	31-40
20.0%	17	41-50
3.5%	3	أكثر من 50
100%	85	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتان والاعتماد على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع افراد عينة السن من خلال الشكل رقم(09) التالي:

الشكل رقم(III-9): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب السن:



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ان نسبة كبيرة من أفراد العينة توزع أعمارهم ما بين 31-40 وذلك بنسبة 62.4% وهي الفئة التي تتصف بالحياة والنشاط بحيث تكون لديهم الرغبة في اظهار كامل قدراتهم وطاقتهم كما يتضح لنا ان المركز يعطي أهمية خاصة باستقطاب الفئة الشبابية ويعطيهم الفرصة بتولي مناصب حساسة فيها.

وبالتالي يركز على الكفاءات قبل الأخذ بعامل الخبرة في التوظيف، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة بنسبة 20.0%، بينما يشكل الافراد الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 14.1% وهي نسبة أقل بالمقارنة بالنسبتين الأولى والثانية.

ونلاحظ كذلك أن أقل نسبة من الموظفين في الفئة العمرية التي أكثر من 50 سنة وذلك بنسبة 3.5% وهي مرحلة التقاعد باعتبار ان معدل عمر الافراد العينة الدراسة ما يقارب 36 سنة.

ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

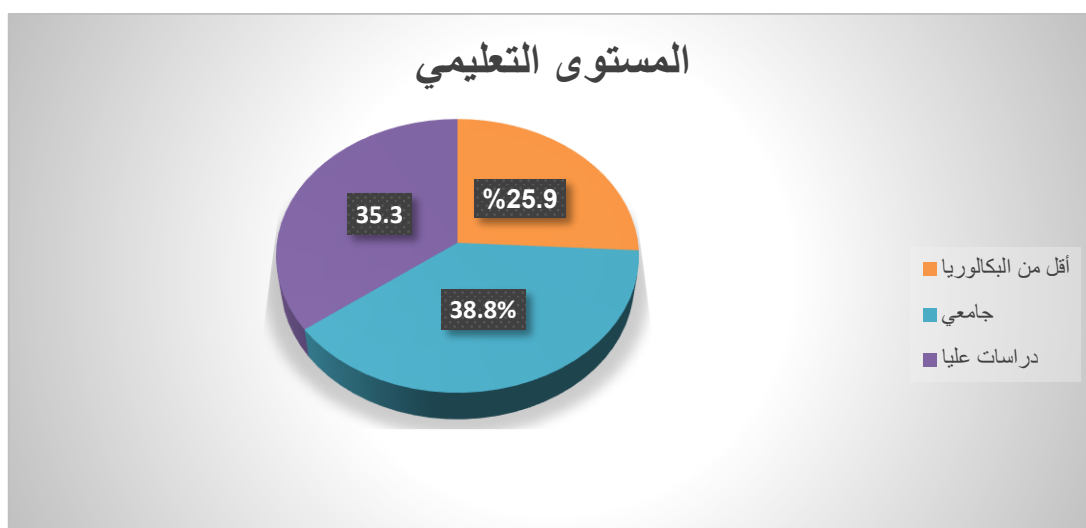
الجدول رقم(III-10): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
25.9%	22	أقل من البكالوريا
38.8%	33	جامعي
35.3%	30	دراسات عليا
100%	85	المجموع

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان اغلب أفراد العينة موظفون على أساس شهادات جامعية والمقدرة نسبتها ب(38.8%) وتليها بنسبة 35.5% من الافراد الذين يحملون شهادات دراسات عليا اذ



## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

يمكن تفسير ذلك من خلال أن فئة الإطارات تعتمد على شهادات الجامعة والدراسات العليا كحد أدنى لتعيينها وذلك بغرض تحقيق الانسجام مع شروط التعيين في المؤسسة وذلك حتى يتمكنوا من القيام بأعمال الوكالة لهم كوظائف الاشرافية وان كان يدل ذلك على ان المؤسسة تحرص على توظيف حاملي الدرجات العليا غايتها رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

بينما كانت أقل نسبة احدتها فئة أقل من البكالوريا وذلك بنسبة 25.9% وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع نسبتين الاوليتين وهذا راجع الى طبيعة المهام وما تحتاجه إدارة الجامعة من عمال نظافة وأعاون أمن.

### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي من خلال الجدول والشكل التمثيلي

التاليين:

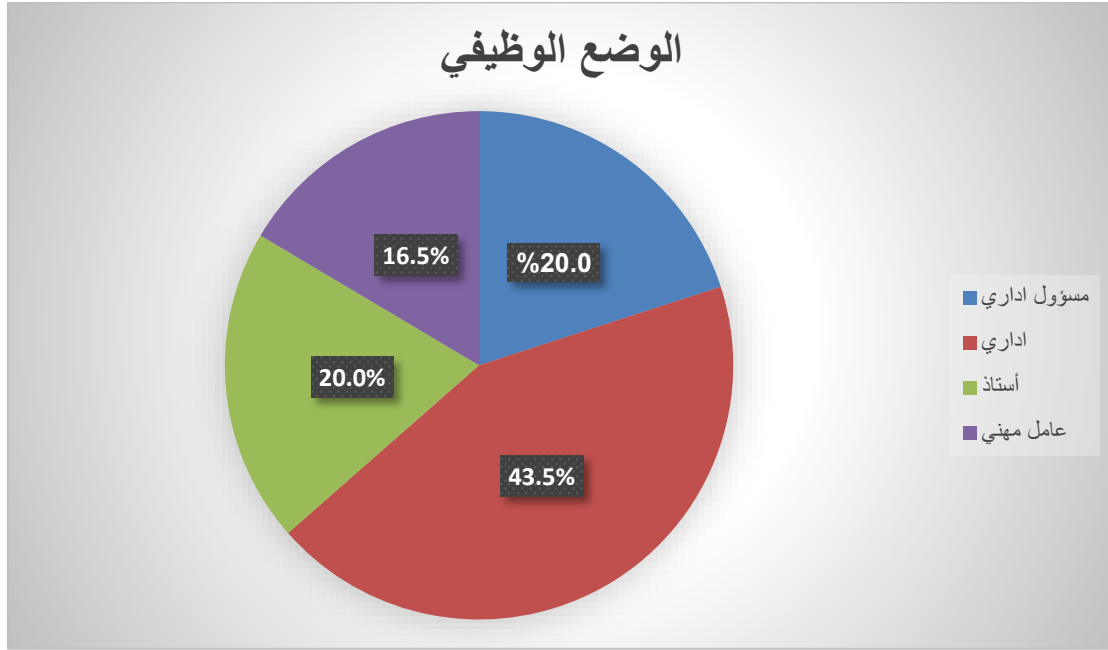
### الجدول رقم (III-11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي

الوضع الوظيفي	التكرار	انسبة المئوية%
مسؤول اداري	17	20.0%
اداري	37	43.5%
أستاذ	17	20.0%
عامل مهني	14	16.5%
مجموع	85	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الوضع الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضع الوظيفي:



المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج EXCEL

يبين الجدول والشكل البياني أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الإداريين حيث بلغ عددهم (37) موظف بنسبة 43.5%، تليها فئة المسؤولين الإداريين والأساتذة ب(17) لكلا الفئتين ونسبة تقدر ب 20.0% كما يتضح ان أقل عدد من الافراد عينة الدراسة كانت من نصيب العامل المهني حيث بلغ عددهم ب(14) ونسبة تقدر ب 16.5%.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

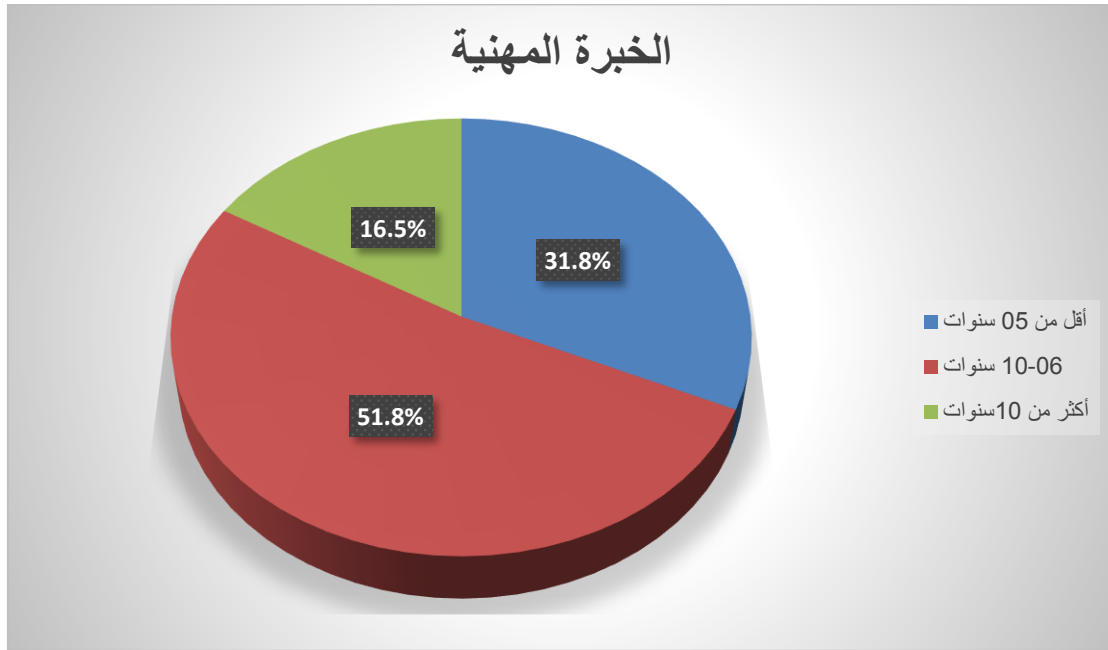
الجدول رقم (III-12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	27	31.8%
06-10 سنوات	44	51.8%
أكثر من 10 سنوات	14	16.5%
مجموع	85	100%

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الخبرة المهنية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-12): يوضح توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان الذين يمتلكون الخبرة المهنية هم من فئة 06-10 سنوات حيث بلغ عددهم (44) ونسبة تقدر ب 51.8% ثم تليها فئة العينة الذين مدة خبرتهم ب(14) ونسبة تقدر ب 16.5%.

أخيرا أقل نسبة لفئة الذين مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات ويمكن تفسير ذلك على ان مدة افتتاح المؤسسة في بدايتها وبالرغم من ذلك فان معظم المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة في هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور التسويق الموارد البشرية والذي يتكون من أربعة ابعاد "التدريب"، "التحفيز"، "فرق العمل"، "الاتصال الداخلي"، والمحور الثاني والمتمثل في الالتزام التنظيمي وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

أولاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعث التدريب الخاصة بمحور التسويق الموارد البشرية .

الجدول رقم(III-13): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعث "التدريب":

الرقم	العبارة	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
		1	2	3	4	5					
6	خضعت لدورات التدريب في مجال وظيفتك	15	38	5	15	12	2.66	1.341	5	متوسطة	
		%17.6	%44.7	%5.9	%17.6	%14.1					
7	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني	9	31	11	25	9	2.93	1.232	2	متوسطة	
		%10.6	%36.5	%12.9	%29.4	%10.6					
8	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري	8	37	13	8	9	2.80	1.193	4	متوسطة	
		%9.4	%34.5	%15.3	%21.2	%10.6					
9	تهدف المؤسسة الجامعية من خلال تدريبك لإكسابك المعارف والمهارات اللازمة	12	45	13	7	8	2.46	1.129	6	منخفضة	
		%14.1	%52.9	15.3%	%8.2	%9.4					
10	الدورات التدريبية التي تتلقاها كانت مناسبة لمختلف احتياجات ورغباتك الوظيفية	4	29	23	22	7	2.99	1.063	1	متوسطة	
		%4.7	%34.1	%27.1	%25.9	%8.2					
11	يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نهائي لنتائج التدريب	5	34	21	15	10	2.89	1.134	3	متوسطة	
		%5.9	%40.0	%24.7	%17.6	%11.8					
		استجابات افراد العينة لبعث التدريب					2.78	0.89			متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.7882 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري قدر ب 0.89064 وجاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارات من 01 إلى 06 فهي تمثل البعث الأول والذي يتعلق ببعث "التدريب"، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة، تبين أن قيم المتوسط الحسابي لعبارة 05 تراوحت نسبة المتوسط الحسابي ب 2.46 بأهمية نسبية منخفضة وانحراف معياري يقدر ب 1.129، أما العبارتين 4-6 كانت بأهمية نسبية متوسطة تقدر ب 2.99 و 2.89، وانحراف معياري 1.063 و 1.134، أما بالنسبة لعبارات 2-3 تراوحت قيم متوسطات الحسابي لها ما بين 2.80 و 2.93، وانحراف معياري يقدر ب 1.193 و 1.232 أما بالنسبة لعبارة رقم 01

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

فتراوح متوسط العبارة الى 2.66 بانحراف معياري مقدر ب 1.341 وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة للبعد الأول "التدريب" في المركز الجامعي تميل الى قيمة متوسطة للعبارة الدالة للبعد الأول.

ثانيا: تحليل نتائج بعد التحفيز الخاصة بمحور التسويق الموارد البشرية:

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد التحفيز كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-14): يوضح استجابات افراد العينة الدراسة لبعد التحفيز

الرقم	العبارة	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
7	تمثل الخوافر عامل مهم يؤدي الى رفع من مستوى أدائك	42	22	9	9	3	1.93	1.163	3	منخفضة
		%49.4	%25.9	%10.6	%10.6	%3.5				
8	المكافآت المادية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي أبذله	4	19	19	19	24	3.47	1.250	2	مرتفعة
		4.7	22.4	22.4	22.4	28.2				
		%	%	%	%	%				
9	نظام الخوافر بالجامعة يشجعي للعمل بشكل أفضل	7	22	19	17	20	3.25	1.299	1	متوسطة
		8.2	25.9	22.4	20.0	23.5				
		%	%	%	%	%				
<b>استجابات افراد العينة لبعد التحفيز</b>										
							<b>2.88</b>	<b>0.87</b>		متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.88 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري قدر ب 0.87 وجاءت النتائج كمايلي:

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

بالنسبة لعبارات من 7 فهي تمثل البعد الثاني والذي يرتبط ببعد التحفيز وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، تبين ان قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت فيما بين 1.93 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري يقدر ب 1.163 اما عبارة رقم 09 فحجاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.25 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري يقدر ب 1.299 أما أخر عبارة رقم 08 التي قدرت بمتوسط حسابي يبلغ 3.47 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري يقدر ب 1.250 وهذا يدل على استجابات أفراد العينة للبعد الثاني التحفيز في المركز الجامعي كانت تميل الى تدبذب من حيث قبول للعبارات الدالة للبعد الثاني.

ثالثا تحليل نتائج بعد فرق العمل لمحور الخاص بالتسويق الموارد البشرية

الجدول رقم (III-15): يوضح استجابات افراد العينة الدراسة لبعد فرق العمل

الرقم	العبارة	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
<b>بعد فرق العمل</b>										
10	أبدال مختلف المعلومات والأفكار الخاصة بطبيعة عملي مع أعضاء فريق العمل الذي أنتمي اليه	19	45	9	4	8	2.26	1.146	2	منخفضة
		22.4%	52.9%	10.6%	4.7%	9.4%				
11	العمل ضمن الفريق أكثر فاعلية من العمل الفردي	27	42	11	2	3	1.96	0.932	4	منخفضة
		31.8%	49.4%	12.9%	2.4%	3.5%				
12	لفريق العمل الذي أنتمي اليه بالمركز الجامعي الحرية في اتخاذ قراراته	13	20	20	17	15	3.01	1.332	1	متوسطة
		15.3%	23.5%	23.5%	20.0%	17.6%				
13	دائما أستفيد من معلومات وخبرة فريقي في العمل	11	50	12	5	7	2.32	1.058	3	منخفضة
		12.9%	58.8%	14.1%	5.9%	8.2%				
		<b>استجابات افراد العينة فرق العمل</b>					<b>2.40</b>	<b>0.79</b>		منخفضة

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.40 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري قدر ب 0.79، وجاءت النتائج كمايلي:

بالنسبة للعبارات من 11-13 فهي تمثل البعد الثالث الذي ترتبط أساسا ببعد فرق العمل، وبعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة، تبين ان قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت فيما بين 1.96 و 2.32 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري يقدر ب 0.932 و 1.058 فيما كانت عبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.26 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري 1.146 اما بالنسبة للعبارة 12 فقد تراوح متوسط الحسابي لها ب 3.01 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري يقدر ب 1.332 فانطلاقا من ذلك يمكن استنتاج ان استجابات افراد العينة للبعد الثالث فرق العمل في المركز تميل الى الرفض (قبول منخفض) للعبارات الدالة للبعد الثالث.

### رابعاً: تحليل نتائج بعد الاتصال الداخلي الخاص بمحور التسويق الموارد البشرية

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الاتصال الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-16): يوضح استجابات افراد عينة الدراسة لبعد الاتصال الداخلي:

		استجابات أفراد العينة (تكرارات - نسب مئوية)								
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد الاتصال الداخلي										
14	لدي اتصال دائم مع مسؤولي المباشر	20	43	8	7	7	2.27	1.159	2	منخفضة
		23.5%	50.6%	9.4%	8.2%	8.2%				
15	الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل المركز الجامعي	23	48	7	2	5	2.04	0.993	3	منخفضة
		27.1%	56.5%	8.2%	2.4%	5.9%				
16	الاتصال الداخلي السائد في العمل يغلب عليه الطابع الرسمي	8	35	18	20	4	2.73	1.073	1	متوسطة
		9.4%	41.2%	21.2%	23.5%	4.7%				
	استجابات أفراد عينة الاتصال الداخلي						2.34	0.73544		منخفضة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.345 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري قدر ب0.73544، وجاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارات من 14-15 فهي تمثل البعد الرابع الاتصال الداخلي، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة، تبين ان قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت فيما بين 2.04 و2.27 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري 0.993 و1.159، اما العبارة 16 بمتوسط حسابي يقدر ب2.73 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري 1.073 وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة للبعد الرابع الاتصال الداخلي في المركز الجامعي تميل الى الحياد، وهذا يدل على ان الموظفين لا يستطيعون إيصال انشغالهم لإدارة والمعلومات لا تصلهم بصيغة دقيقة، أي انه لا يوجد تواصل بين الرئيس والمرؤوسين .

### خامسا: تحليل نتائج محور الالتزام التنظيمي

الجدول رقم(III-17): يوضح استجابات أفاد العينة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبارة	استجابات أفراد العينة (تكرارات - نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
<b>محور الالتزام التنظيمي</b>										
17	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذا المركز الجامعي	13	38	20	7	7	2.49	1.10	11	منخفضة
		15.3%	44.7%	23.5%	8.2%	8.2%				
18	يبتابني الفخر كلما أتحدث عن المركز الجامعي الذي أعمل به أمام الآخرين	10	24	24	17	10	2.92	1.19	3	متوسطة
		11.8%	28.2%	28.2%	20.0%	11.8%				
19	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المركز الجامعي الذي أعمل به	4	24	21	26	10	3.16	1.11	10	متوسطة
		4.7%	28.2%	24.7%	30.6%	11.8%				
20	أشعر بالرغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المركز الجامعي	13	38	18	8	8	2.53	1.15	7	منخفضة
		15.3%	44.7%	21.2%	9.4%	9.4%				
21	أشعر بارتباط قوي تجاه المركز الجامعي الذي أعمل به	13	31	26	8	7	2.59	1.11	8	منخفضة
		15.3%	36.5%	30.6%	9.4%	8.2%				



## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

مخفضة	14	0.97	2.54	5	7	24	42	7	ان التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني الى البقاء في المركز الجامعي	22
				5.9 %	8.2 %	28.2 %	49.4 %	8.2 %		
منخفضة	13	1.00	2.58	3	13	24	35	10	لعمال ايمان بالحفاظ على سمعة المركز الجامعي تجاه المحيط الخارجي	23
				3.5 %	15.3 %	28.2 %	41.2 %	11.8 %		
منخفضة	12	1.07	2.47	5	11	15	42	12	هنالك فضل للمركز الجامعي في بناء حياتي الوظيفية	24
				5.9 %	12.9 %	17.6 %	49.4 %	14.1 %		
متوسطة	6	1.17	2.80	8	15	26	24	12	يوفر لي المركز الجامعي فرص للإظهار طاقاتي	25
				9.4 %	17.6 %	30.6 %	28.2 %	14.1 %		
منخفضة	9	1.11	2.08	6	3	11	37	28	ابذل جهدا في عملي لأثبت اخلاصي الشديد لعضويتي في المركز الجامعي	26
				7.1 %	3.5 %	12.9 %	43.5 %	32.9 %		
مرتفعة	2	1.21	3.44	20	22	26	10	7	لن أفكر بالعمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت هناك ظروف العمل أفضل	27
				23.5 %	25.9 %	30.6 %	11.8 %	8.2 %		
متوسطة	5	1.17	2.97	9	19	29	17	11	أشعر ان لدي خيارات وفرص للنظر في مغادرة هذا المركز الجامعي	28
				10.6 %	22.4 %	34.1 %	20.0 %	12.9 %		
مرتفعة	4	1.18	3.42	21	18	26	16	4	يقوم المركز الجامعي بإجراء اتصالات مستمرة مع العاملين الذي يتأثرون بالتغيير	29
				24.7 %	21.2 %	30.6 %	18.8 %	4.7 %		
مرتفعة	1	1.24	3.47	22	23	18	17	5	سأقبل أي وظيفة أكلف بما مقابل استمراري في العمل في هذا المركز الجامعي	30
				25.9 %	27.1 %	21.2 %	20.0 %	5.9 %		
منخفضة	15	0.91	2.08	4	1	12	49	19	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المركز الجامعي	31
				4.7 %	1.2 %	14.1 %	57.6 %	22.4 %		

متوسطة	0.59	2.77	<b>استجابات افراد العينة لمحور الالتزام التنظيمي</b>							
--------	------	------	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي للمحور الثاني الذي يتعلق بالالتزام التنظيمي الإجمالي قدر ب 2.77 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدره 0.59، وجاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارات 15 فهي تمثل المحور الثاني للمتغير التابع والذي يرتبط بالالتزام التنظيمي وبعد تحليل النتائج لاستجابات افراد العينة، تبين ان قيم المتوسط الحسابي لأقل عبارة قدرت ب 2.08 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري قدره 1.24، فحين كانت تمثل العبارة 14 أكبر قيمة لمتوسط الحسابي قدر ب 3.47 بأهمية نسبية مرتفعة، ومن خلال استجابات العينة يتضح لنا هناك قبول متوسط وبالتالي فهذه نتيجة تؤكد ان موظفي المركز الجامعي-عين تموشنت- يشعرون بالالتزام التنظيمي ويعتبرون انفسهم على درجة عالية من التزام اتجاه عملهم.

### سادسا: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة بعد التحليل للبيانات وفقا لهدف لموضوع الدراسة المتعلق بالتسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وكانت الفروض على النحو التالي:

- فرضيات الدراسة: سيتم اختيار فرضيات الدراسة ثم بناء عليه الإجابة عن الأسئلة الدراسة ولتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل الانحدار، وكذلك اضهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة وفيما يلي تفاصيل لذلك:

الإشكالية الرئيسة: ماهي ارتدادات العلاقة التي تربط آليات تسويق الموارد البشرية بالالتزام

التنظيمي في المركز الجامعي-عين تموشنت؟

● الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

● الفرضيات الفرعية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.
2. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.
3. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

4. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.
5. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق للموارد البشرية والالتزام العاطفي.
6. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق للموارد البشرية والالتزام المعياري.
7. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق للموارد البشرية والالتزام المستمر.

I. اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق للموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (III-18) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى دلالة sig	قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
0.000b	19.656	4	3.722	14.889	بين المجموعات	0.496	0.704a
		80	0.189	15.150	داخل المجموعات		
		84		30.040	المجموع		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل لأبعاد التسويق للموارد البشرية (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) وبين متغير التابع للالتزام التنظيمي " حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي، 70.4% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى ان المتغير المستقل التسويق للموارد البشرية يفسر 49.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام التنظيمي. كما تشير نتائج تحليل الأحادي الى ان مستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 وعليه نقول انه توجد دلالة معنوية كلية للارتباط.

الجدول رقم (III-19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.014		4.361	0.000
	التدريب	-0.027	-0.040	-0.468	0.641
	التحفيز	0.241	0.352	4.037	0.000
	روح الفريق	0.207	0.275	3.096	0.003
	الاتصال الداخلي	0.273	0.336	3.701	0.000

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه هناك أثر معنوي التي تشتمل فقط على "التحفيز فرق العمل، الاتصال الداخلي" كمجموعة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي -عين تموشنت-، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الانحدار لكل من أبعاد التسويق الموارد البشرية التدريب بقيمة  $-0.027$ ، التحفيز بقيمة  $0.241$ ، فرق العمل بقيمة  $0.207$ ، الاتصال الداخلي بقيمة  $0.270$ ، والذي يعني ذلك التغيير في قيمة المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار  $1.014$  من المتغير الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة T المحسوبة لكل من التدريب بقيمة  $-0.468$  اذ هي أصغر من t الجدولة، أما بالنسبة لقيمة t للتحفيز كانت  $4.037$ ، وفرق العمل كانت ب  $3.069$ ، والاتصال الداخلي كانت ب  $3.701$ ، وكل هذه القيم كانت أكبر من القيم الجدولة، في حين كانت القيمة الاحتمالية لأبعاد التسويق الموارد البشرية أكبر من مستوى معنوية  $0.005$  وهذا باستثناء لبعده التدريب الذي قدرت قيمة  $0.641$  sig وهي أكبر من مستوى المعنوية. وبالتالي في هذا الحالة نقول انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي المركز الجامعي -عين تموشنت- باستثناء لبعده التدريب الذي يخص المحور المستقل الذي لم يكن له أثر إيجابي على المتغير التابع مما يعني قبول الفرضية البديلة  $H1$  ورفض الفرضية العدمية  $H0$  والمتمثلة في: انه توجد دلالة معنوية بين التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

## II. اختبار الفرضيات الفرعية: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

. الفرضية الفرعية 1: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم(III-26): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الأولى

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f
0.150a	0.022	بين المجموعات	0.674	0.674	1	1.904
		داخل المجموعات	29.366	0.354	83	
		المجموع	30.40		84	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط و والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتغير المستقل "التدريب" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي، 15% وهي درجة ارتباط منخفضة، كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى ان المتغير المستقل التدريب يفسر 2.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

تشير نتائج تحليل الأحادي الى ان مستوى الدلالة 0.171 أكبر من 0.05 وعليه نقول انه لا توجد دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-27) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	2.491		11.684	0.000
	التدريب	0.101	0.150	1.380	0.171

المصدر من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه ان النتائج نموذج الانحدار قيمته منخفضة من خلال المعادلة والذي يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين الالتزام التنظيمي والتدريب حيث بلغ معامل الانحدار للتدريب 0.101 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل للتدريب بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدر 0.101 من المتغير الالتزام التنظيمي.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

كما ان قيمة t المحسوبة 1.380 هي أصغر من الجدولة 1.96 كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.171sig وهي أكبر من المستوى المعنوية 0.005 وبالتالي في هذه الحالة نقول انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى المركز الجامعي مم يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية العدمية H0 المتمثلة في: انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي. حيث ان هذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$

المعادلة التالية توضح عدم وجود علاقة بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير التدريب

$$Y=0.101+2.491x$$

الفرضية الفرعية 2: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.

الجدول رقم (III-28) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية 2

قيمة الارتباط R	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى دلالة sig
0.521a	0.271	بين المجموعات	8.149	8.149	1	30.899	0.000b
		داخل المجموعات	21.890	0.264	83		
		المجموع	30.040		84		

المصدر: من اعداد الطالبتان وبالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتغير المستقل "التحفيز" حيث تشير R الى 52% وهي درجة ارتباط مرتفعة كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى المتغير المستقل التحفيز يفسر ب 27% من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام التنظيمي اذ تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى دلالة 0.000sig أقل من 0.05 وعليه نقول ان هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.744		9.034	0.000
	التحفيز	0.356	0.521	5.559	0.000

المصدر: من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الالتزام التنظيمي، والتحفيز حيث بلغ معامل الانحدار لبعده التحفيز 0.365 الذي يعني التغير في قيمة المتغير المستقل التحفيز بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.365 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.559 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.005 مما يدل على ان الالتزام التنظيمي هو متغير مفسر للتحفيز وبالتالي، نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على الالتزام التنظيمي في المركز الجامعي مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير التحفيز:

$$Y=0.356+1.744x$$

الفرضية الفرعية 3: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

الجدول رقم(III-30) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الثالثة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى دلالة sig
0.507a	0.257	بين المجموعات	7.727	7.727	1	28.744	0.000b
		داخل المجموعات	22.313	0.269	83		
		المجموع	30.040		84		

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتغير المستقل " فرق العمل" حيث تشير R الى 50 % وهي درجة ارتباط مرتفعة كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى المتغير المستقل فرق العمل يفسر ب 25% من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام التنظيمي اذ تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى دلالة sig 0.000 أقل من 0.005 وعليه نقول ان هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.857		10.341	0.000
فرق العمل	فرق العمل	0.380	0.507	5.361	0.000

المصدر من اعداد طالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS

اذ يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الالتزام التنظيمي، و فرق العمل حيث بلغ معامل الانحدار لبعده التحفيز 0.380 الذي يعني التغير في قيمة المتغير المستقل فرق العمل بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.380 من المتغير التابع للالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.361 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على ان الالتزام التنظيمي هو متغير مفسر للفرق



## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

العمل وبالتالي، نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الالتزام التنظيمي في المركز الجامعي-عين تموشنت- مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير فرق العمل:

$$Y=0.380+1.857x$$

الفرضية الفرعية 4: وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية لاتصال الداخلي للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي

الجدول رقم(III-32) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الرابعة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى دلالة sig
0.531 a	0.282	بين المجموعات	8.481	8.484	1	32.650	0.000b
		داخل المجموعات	21.559	0.260	83		
		المجموع	30.040		84		

المصدر من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتغير المستقل "الاتصال الداخلي" حيث تشير R الى 53% وهي درجة ارتباط مرتفعة كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى المتغير المستقل الاتصال الداخلي يفسر ب28% من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام التنظيمي اذ تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى دلالة sig0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول ان هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(III-33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام التنظيمي	الجزء الثابت	1.758		9.464	0.000
	الاتصال الداخلي	0.432	0.531	5.714	0.000

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

اذ يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الالتزام التنظيمي، والاتصال الداخلي، حيث بلغ معامل الانحدار لبعده الاتصال الداخلي 0.432 الذي يعني التغير في قيمة المتغير المستقل الاتصال الداخلي بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.432 من المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.714 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.005 مما يدل على ان الالتزام التنظيمي هو متغير مفسر للاتصال الداخلي وبالتالي، نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي في المركز الجامعي مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير الاتصال الداخلي:

$$Y=0.432+1.758x$$

وبالتالي نستنتج أن التسويق الموارد البشرية بأبعاده التحفيز فرق العمل، الاتصال الداخلي، ما عدا بعد التدريب كان لها أثر إيجابي على درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي-عين تموشنت -.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الموارد البشرية والالتزام العاطفي.

الجدول رقم (III-20) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 5

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى دلالة sig
0.674a	0.454	بين المجموعات	31.814	7.954	4	16.662	0.000b
		داخل المجموعات	38.188	0.477	80		
		المجموع	70.002		84		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) وبين متغير التابع للالتزام العاطفي " حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي، 67.4% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى ان المتغير المستقل التسويق الموارد البشرية يفسر 45.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام العاطفي. وما يؤكد هذا الأثر قيمة (f) المعنوية البالغة (0.000)، وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (III-21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام

### العاطفي

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام العاطفي	الجزء الثابت	0.274		0.742	0.460
	التدريب	-0.080	-0.078	-0.881	0.381
	التحفيز	0.303	0.290	3.195	0.002
	روح الفريق	0.324	0.283	3.057	0.003
	الاتصال الداخلي	0.442	0.356	3.777	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه هناك أثر معنوي للتسويق الموارد البشرية التي تشتمل فقط على "التحفيز فرق العمل والاتصال الداخلي" كمجموعة على الالتزام العاطفي لدى موظفي المركز الجامعي -عين تموشنت-، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الانحدار لكل من أبعاد التسويق الموارد البشرية التدريب

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

بقيمة  $-0.080$ ، التحفيز بقيمة  $0.303$ ، فرق العمل بقيمة  $0.324$ ، الاتصال الداخلي بقيمة  $0.442$ ، والذي يعني ذلك التغيير في قيمة المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار  $0.274$  من المتغير الالتزام العاطفي.

كما ان قيمة  $T$  المحسوبة لكل من التدريب بقيمة  $0.881$  - اذ هي أصغر من  $t$  الجدولة، أما بالنسبة لقيمة  $t$  للتحفيز كانت  $3.195$ ، وفرق العمل كانت ب  $3.075$ ، والاتصال الداخلي كانت ب  $3.777$ ، وكل هذ القيم أكبر من القيم الجدولة، في حين كانت القيمة الاحتمالية لأبعاد التسويق الموارد البشرية أكبر من مستوى معنوية  $0.05$  وهذا باستثناء ل بعد التدريب الذي قدرت قيمته  $0.381$  sig وهي أكبر من مستوى المعنوية. ومن خلال ما سبق يمكن في هذا الحالة قول انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام العاطفي لموظفي المركز الجامعي -عين تموشنت- باستثناء ل بعد التدريب الذي يخص المحور المستقل الذي لم يكن له أثر إيجابي على المتغير التابع مما يعني قبول الفرضية البديلة  $H1$  ورفض الفرضية العدمية  $H0$  والمتمثلة في: انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التسويق الموارد البشرية والالتزام العاطفي.

الفرضية الفرعية 6: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الموارد البشرية والالتزام المعياري .

### الجدول رقم (III-22) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 6

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى دلالة sig
0.652a	0.425	بين المجموعات	16.901	4.225	4	14.757	0.000b
		داخل المجموعات	22.906	0.286	80		
		المجموع	39.807		84		

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) وبين متغير التابع للالتزام المعياري " حيث تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي  $65.2\%$  وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل التسويق الموارد البشرية يفسر  $42.5\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

المعياري، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير يمثل مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 6.

الجدول رقم (III-23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام المعياري

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
الالتزام المعياري	الجزء الثابت	0.526		1.840	0.070
	التدريب	0.048	0.063	0.685	0.495
	التحفيز	0.229	0.290	3.115	0.003
	فرق العمل	0.133	0.154	1.616	0.110
	الاتصال الداخلي	0.365	0.389	4.018	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه يوجد أثر معنوي لأبعاد التسويق الموارد البشرية " كمجموعة على الالتزام المعياري لدى موظفي المركز الجامعي -عين تموشنت-، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الانحدار لكل من أبعاد التسويق الموارد البشرية التدريب بقيمة 0.048، التحفيز بقيمة 0.229، فرق العمل بقيمة 0.133، الاتصال الداخلي بقيمة 0.365، والذي يعني ذلك التغيير في قيمة المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0.526 من المتغير الالتزام المعياري.

كما ان قيمة T المحسوبة لبعء التدريب كانت بقيمة 0.685 اذ هي أصغر من t الجدولة، أما بالنسبة لقيمة t للتحفيز كانت 3.115، وفرق العمل كانت ب1.116، والاتصال الداخلي كانت ب4.018، وكل هذه القيم أكبر من القيم الجدولة، في حين كانت القيمة الاحتمالية لأبعاد التسويق الموارد البشرية لكل من التدريب sig 0.495 وفرق العمل كانت 0.110 لم يكن لها أثر على الالتزام المعياري ماعدا بعد التحفيز كان 0.003 وبعد الاتصال الداخلي 0.000 كان لهم أثر على الالتزام المعياري بمستوى معنوية أقل 0.05 وبالتالي في هذا الحالة نقول انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام المعياري لموظفي المركز الجامعي -عين تموشنت- مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية H0 والمتمثلة في: انه توجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الموارد البشرية والالتزام المعياري.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

الفرضية الفرعية 7: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الموارد البشرية والالتزام المستمر.

الجدول رقم III-24) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية 7

مستوى دلالة sig	قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
0.016B	3.238	4	1.207	4.829	بين المجموعات	0.139	0.373a
		80	0.373	29.827	داخل المجموعات		
		84		34.656	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) وبين متغير التابع للالتزام المستمر " حيث تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي، 37.7% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى ان المتغير المستقل التسويق الموارد البشرية يفسر 13.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام المستمر وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.016) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى دلالة المعتمد وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 7.

الجدول رقم III-25) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام

المستمر

مستوى دلالة sig	قيمة f	معامل beta	معادلات المعاملات	النموذج	المتغير التابع
0.000	6.872		2.243	الجزء الثابت	الالتزام المستمر
0.548	-0.604	-0.68	-0.049	التدريب	
0.025	2.286	0.261	0.192	التحفيز	
0.085	1.744	0.203	0.163	فرق العمل	
0.907	0.117	0.014	0.012	الاتصال الداخلي	

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه هناك أثر معنوي للتسويق الموارد البشرية التي تشتمل فقط على "التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي" كمجموعة على الالتزام المستمر لدى موظفي المركز الجامعي -عين تموشنت-، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الانحدار لكل من أبعاد التسويق الموارد البشرية التدريب بقيمة  $-0.049$ ، التحفيز بقيمة  $0.192$ ، فرق العمل بقيمة  $0.163$ ، الاتصال الداخلي بقيمة  $0.012$ ، والذي يعني ذلك التغيير في قيمة المتغير المستقل لأبعاد التسويق الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار  $2.243$  من المتغير الالتزام المستمر.

كما ان قيمة T المحسوبة لكل من التدريب بقيمة  $-0.604$  اذ هي أصغر من t الجدولة، أما بالنسبة لقيمة التحفيز كانت  $2.286$ ، وفرق العمل كانت ب  $1.744$ ، والاتصال الداخلي كانت ب  $0.117$ ، وكل هذ القيم أكبر من القيم الجدولة، في حين كانت القيمة الاحتمالية لأبعاد التسويق الموارد البشرية أكبر من مستوى معنوية  $0.05$  وهي أكبر من مستوى المعنوية الى جانب ذلك قدر مستوى المعنوية للالتزام المستمر نسبة  $0.016$ . وبالتالي نقول انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الموارد البشرية على الالتزام المستمر لموظفي المركز الجامعي -عين تموشنت- مما يعني رفض الفرضية البديلة  $H1$  وقبول الفرضية العدمية  $H0$  والمتمثلة في: انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الموارد البشرية والالتزام المستمر.

## خاتمة الفصل

تمحور هذا الفصل على الدراسة تطبيقية التي أجريت في "المركز الجامعي"-بلحاج بوشعيب عين تموشنت-والتي كانت هدفها هو إيجاد العلاقة بين كل من أبعاد ممارسة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، كون هذان المفهومان حظيا بأهمية بالغة فحاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على دورهما في المركز الجامعي ومدى نجاعتهما في تحقيق أهدافها ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء العينة.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها ، الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة بحيث حاولنا دراسة نتائج التحليل التي ترتبط بأبعاد التسويق الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي) وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) محاولين إيجاد العلاقة بينهما وعلاقة التسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي ككل. وقد أكدت الإجابات الى وجود ارتباط بين متغيري الدراسة هذا من جانب ، ومن جانب اخر تبين لنا من خلال النتائج ، وجود نوع من القصور في الاهتمام بالجانب التدريبي للموظفين باعتباره بعد من ابعاد التسويق الموارد البشرية المهمة كونها تشكل أحد الركائز الأساسية التي على المؤسسات الاهتمام بها وبكافة الابعاد، والاهتمام بالعامل باعتباره الدعامة الرئيسة لكل مؤسسة، وتوسيع قاعدة الالتزام التنظيمي.



## الخاتمة العامة

لقد ظهرت العديد من التحديات التي طوقت المؤسسات في ظل زيادة المنافسة الشديدة، مما ألزم على مسيرتها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، وذلك من خلال اهتمامها بموظفيها ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيتها حتى يتحقق رضا لديهم وهذا لا يكون الا من خلال تبني مفهوم التسويق الموارد البشرية التي يعتبر كفسلفة تسويقية متميزة، داخل المؤسسة لأنه يقوم على أساس تطوير وتحسين جودة الأداء.

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح مطلباً في كافة المؤسسات فمن خلال ذلك قمنا بتطبيق موضوع التسويق الموارد البشرية والالتزام التطبيقي على مستوى المركز الجامعي-عين تموشنت- محل الدراسة من خلال الدور الذي يبرزه في تحسين أنشطة وعمليات هذه الأخيرة فهدفنا في هذا الدراسة إظهار أهمية هذان المفهومين ودرجة تأثيرهما على سلوكيات الافراد والمؤسسة على حد سواء. اذ من خلال العديد الدراسات اجتهد الباحثون في إيصال فكرة ضرورة تبني مفهوم التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وإقناع المؤسسات الى تطبيق ذلك على وظائفها وممارستها بما يعود عليها بالفائدة وتحقيق أهدافها المسطرة ومن ثم ضمان الاستمرارية في ظل المنافسة. حيث ان امتلاك المؤسسة للمورد البشري فعال فبدون شك ستحقق النتيجة وتكتسي الأسواق العالمية.

اذ هناك الكثير من الدول التي يشهدها عصرنا الحالي، أصبحت تنظر للمورد البشري انه جوهر الأساسي لاستراتيجياتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز. كما ان الغاية من التسويق الموارد البشرية كفسلفة جديدة وفعالة لجذب موظفين مختصي وذوي مهارات عالية في الأداء، وأيضا تهتم بضمان الحفاظ على موظفيها الحاليين وعلى ولائهم لها، ووضع الصورة المثالية للمؤسسة.

ومثال ذلك شركة تويوتا تعتبر مثالا للنجاح في مسألة إدارة وتسويق الموارد البشرية والتزام تنظيمي لعمالها فهي بذلك تحتل الصدارة والريادة.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج بان تطبيق مفهوم ممارسة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، أصبح لا يمكن الاستغناء عنهما، لأنه تكمن غايتهم في توظيف أفضل العناصر وجعلها تخضع للتطور من خلال توفير مختلف البرامج التدريبية التي ترفع من مهارات الموظف اذ هناك تكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات موظفين من اجل تحقيق مبتغى كلا منهما.

## الفصل الثاني: آليات تسويق الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي، بعد تطبيقي

وفي نفس السياق ان مختلف الابعاد الذي تضمنهم التسويق الموارد البشرية، من الحاجة الى التدريب، التحفيز فرق العمل واتصال داخلي نعتبرهم من أهم مؤشرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين وحصولهم على ولائهم وتحقيق انتماءهم لها، وقد تطرقنا لذلك في هذه الدراسة مبرزين دور كل منهما على الالتزام التنظيمي في الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى المركز الجامعي -عين تموشنت- من خلال اسقاط صورة التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على المؤسسة.

وفي ضوء البحث الذي يتمحور حول دور ممارسة التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي وانطلاقا من المعالجة الإحصائية للبيانات فان صدق فرضيات الدراسة يتحقق من خلال ما يلي:

### -نتائج الدراسة:

في ظل طرح إشكالية: ماهي ارتدادات العلاقة التي تربط آليات تسويق الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي في المركز الجامعي -عين تموشنت؟

أو بتعبير آخر: ما أثر العلاقة بين كل من التدريب، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي على الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر؟  
من خلال ما تم استدراجه توصلنا للنتائج التالية:

- كان يظهر بوضوح عدم وجود اثر للتدريب كأحد ابعاد تسويق الموارد البشرية لدى موظفي المركز الجامعي في تحقيق التزامهم العاطفي المعياري، المستمر دال على عدم توفير المركز الجامعي للبرامج التدريبية للموظفين بحيث لا تسعى لتوفير كافة مستلزمات والعمليات التدريبية التي من شأنها تحسين مستوى أدائهم حيث افاد العاملون عدم حصولهم على تكوين عند الالتحاق بمناصبهم لتلقي المعلومات اللازمة حول وظيفتهم والتي تعزز قدرتهم على العمل.

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين التحفيز والاتصال الداخلي ونمط الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري)

- وجود دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي)

- اتضح عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب وبين أنماط الالتزام التنظيمي (العاطفي المعياري

والمستمر)

- اتضح عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب، التحفيز فرق العمل، الاتصال الداخلي) وبين أنماط

الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري والمستمر).

- أهم التوصيات:

التوصيات العامة: بناء على نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة اقترحنا

مجموعة من التوصيات والتي تمثلت أهمها فيما يلي:

- الاهتمام بمفهوم التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بشكل أكثر عمقا لما تمثله هذه المفاهيم من أهمية كبيرة على أنشطة المؤسسة.
- لا بد من سعي المركز الجامعي على توفير، الظروف الملائمة للعمل والغاية من ذلك الحفاظ على التزامهم الوظيفي والسعي الى بذل جهد أكبر من أجل قيام بتنفيذ مختلف المهام
- توفير حصص تدريبية سواء من ناحية الجانب النظري او من ناحية الجانب التطبيقي لأن ذلك سيسهم من رفع مستوى أداء هم الوظيفي.
- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق غرض من ذلك تكوين علاقات من شأنها تبادل المعارف والمعلومات
- الآراء والأفكار والخبرات حول مختلف الوظائف وعبر كافة المستويات الإدارية.
- تشجيع على الأداء الناجح من خلال تحفيز الموظفين ذاتيا، ومعنويا والسعي الى توفير بيئة عمل مريحة حتى يولد لهم ولاء وانتماء للعمل.
- على الإدارة العليا والمسؤولين الإداريين والمشرفين على العمل على بناء ثقة بين العاملين وتحديد الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم، وتقدير جهودهم والاستماع لمقترحاتهم من شأن ذلك يحافظ على التزامهم.
- ضرورة تطبيق البحث حول التسويق الموارد، البشرية والالتزام التنظيمي لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيةها لتحقيق الجودة في عملهم وسعي الى كسب ولائهم.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا باشتراك عمال في قراراتها ومختلف أنشطتها حتى تولد لديه شعور بالاعتزاز اتجاه مساهمة التي حققوها مما ينمي مستوى انتمائهم وولائهم للمؤسسة.
- على الإدارة العليا للمركز الجامعي ان تولي لأهمية لموضوع الالتزام التنظيمي وهذا لا يتحقق بمحض الإرادة شخص انما يأتي من خلال تعزيز قيم السلوكية داخل صفوف العمل من خلال نشر ثقافة التعاون والثقة بين العمال والالتزام التنظيمي.

**توصيات مرتبطة بالتدريب:**

- على المركز الجامعي ان يقوم بوضع خطة تدريب للموظفين وتقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لما لها من فائدة على شعور الموظف براحة أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.
- ضرورة تفعيل البرامج التدريبية بحيث بينت النتائج انه لا يتلقى اهتمام من طرف مسيري المؤسسة حيث ان التدريب يزيد من مهارات العاملين ويساهم في تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهدافهم.

**توصيات مرتبطة بالتحفيز:**

- ضرورة تفعيل نظام الحوافز الذي يشجع على بذل جهد أكبر.
- وضع برامج تحفيز التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وفي نفس الوقت تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة الى جانب اقناع العمال بان ولائهم والتزامهم سينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

**توصيات مرتبطة بفرق العمل:**

- ان يقوم المركز الجامعي بإعطاء حرية للموظف في اختيار فرق العمل الذي يريد تواجد معها لان ذلك سينعكس على أدائه من خلال شعوره بالراحة وبالتالي العمل بجهد أكبر.
- يجب على المركز الجامعي ان يبت فكرة لدى موظفين أنه حتى يكون أعشاء فاعلين لا بد عليهم العمل ضمن فرق واحد ولا يتم العمل الا من خلال التعاون والتفاعل مع أدوار الاخرين.

**توصيات مرتبطة بالاتصال الداخلي:**

- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات بين كافة المستويات.
- ترسيخ ثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتحديد الوسائل وأساليب الاتصال التي يجب الاعتماد عليها.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- انس عبد الباسط عباس، "ادارة الموارد البشرية". دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن 2011
- 2- احمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى سنة 2006
- 3- احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية." "الدار العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009
- 4- تيسير العجارمة "التسويق المصري." الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005
- 5- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، "ادارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007
- 6- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مكان النشر الأردن سنة 2007
- 7- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصرة كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، سنة 2004
- 8- رأفت عبد الفتاح سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة مصر سنة 2008
- 9- زكية مقري نعيمة يحاوي، "التسويق الاستراتيجي الطبعة الاولى باتنة الجزائر، 2015.
- 10- سعيد مقدم "الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة" لديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، سنة 2013.
- 11- طاهر التخطيط الإداري. دار الياة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى السنة 2011.
- 12- علاء فرج أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق. دار أسامة للنشر والتوزيع عمان-الاردن.
- 13- عبد العزيز علي حسن الادارة المتميزة للموارد البشرية" تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة سنة 2009.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار النشر المكتبة العصرية، الطبعة الأولى كلية التجارة منصوره، سنة 2007.

- 15- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية." مكتبة غريب القاهرة، 1992
- 16- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، الطبعة الأولى سنة 2007
- 17- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم. الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية سنة 2008
- 18- محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية". دار الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية القاهرة سنة 2003
- 19- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية". دار المناهج للنشر والتوزيع الاردن، 2006-
- 20- محمد فريد الصحن مصطفى محمود ابو بكر "بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع سنة 1998
- 21-فايزة بوراس ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر 2018
- 22-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الطبعة الأولى سنة 2011
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع الطبعة الأولى الجزائر سنة 2011
- 23-نوري منير "تسيير الموارد البشرية." الطبعة الثانية بن عكنون، الجزائر
- 24-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. "دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن، 2010
- 25-نظام موسى سويدان "التسويق المعاصر". دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010
- 26-فيصل حسونة "دارة الموارد البشرية"، دار الاسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 27-هاني حامد الضمور تسويق الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن سنة 2004
- الرسائل والمذكرات:
- 1-اميرة محمد رفعت حواس "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك والتجارية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال سنة 2003
- 2-بيدة كمال فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة بسكرة سنة 2016
- 2017
- 3-حبيب سميح خوام، (الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي). أطروحة الماجستير، شبكة الجزية الفضائية



- 4-خلاصي مراد،اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية،2006-2007
- 5-دياب زقاي "الاتصال التجاري وفعاليتيه في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، سنة2009-2010
- 6-رائد ضيف الله الشوابكة، "آثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين"، مذكرة الماجستير في إدارة تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة2010
- 7- سليم كفان، دراسة مدة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة الاخوة متنوري قسنطينة، سنة2004-2005
- 8- سامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية"، دراسة لاستكمال شهادة الماجستير في إدارة اعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية -غزة
- 9-عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة، الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة2015/12/29
- 10-عبد النبي بليلي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة 1ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008
- 11-عبد الرحمان برفوق، نادية عيشور واخرون، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية". مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، سنة 2017
- 12-عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العامة، رسالة دكتوراه للفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا
- 13- عمران مندر التلا، "واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية"، دراسة استكشافية في مجموعة الشركات العاملة في مدينة دمشق رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، سنة2016
- 14-عورتاني مأمون عبد القادر،(العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، سنة2003

15- محمد الحسن التيجاني، (التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي). أطروحة الماجستير إدارة الاعمال، المدينة الصناعية بمكة المكرمة

16- محمد سليم الشورة، (أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى)، مذكرة لاستكمال الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط سنة 2010

17- منير محمد حسين علقم، "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم لمحلي الفلسطيني"، استكمالاً لمتطلبات الماجستير إدارة الاعمال، جامعة الخليل، سنة 2013-

18- مزبان لمياء، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، شهادة الماجستير، جامعة وهران، سنة 2015-2016

19- وهراني، "محاضرة في إدارة التغيير". مطبوعة وزعت على الطلبة مركز جامعي عين تموشنت، سنة 2018

20- مراد إسماعيل، "محاضرات في المنهجية". مركز جامعي عين تموشنت أكتوبر سنة 2018، أقيمت على طلبة الماجستير.

#### الملتقيات والمجلات:

#### الملتقيات:

1- إسماعيل حجازي، معالم سعاد (تسويق الموارد البشرية)، ملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018.

2- حواسي يونس ولقيطي الأخضر (التسويق الداخلي الماهية والأثر على المنظمات)، الملتقى الوطني السادس، حول تسيير الموارد البشرية، جامعة مسيلة، سنة 2018

3- طاهري فاطمة الزهراء بن غزال ابتسام، (دور تسويق الموارد البشرية في إدارة الخطر خسارة المواهب)، ملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2018.

4- ضيف الله محمد الهادي، ليزه هشام وآخرون (التدريب الاولي كأحد متطلبات تبنى التسويق الداخلي للموارد البشرية)، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي الجزائر، سنة 2018

5- عبد القادر دبوش، نورة بييري، محمد عليل حسن، (تسويق الموارد البشرية كألية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين)، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، سنة 2018

6- عيواج مختار ورمضاني هناء "تسويق الموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مع امثلة واقعية"، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي تبسة، سنة 2018

- 7- كمال منصورى وأمينه جودى، (مساهمه التسويق الداخلى للموارد البشرية فى تحقيق الالتزام التنظيمى للعاملين)، الملتقى السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة سنة 2018.
- 8- لطيفة برنى، فالتى اليمين " الضوابط والشروط المنهجية لتصميم وتطبيق الاستبيان، سلسلة الأيام التكوينية، حول أدوات جمع البيانات، جامعة محمد خيضر-بسكرة
- 9- ليلى محمد يسعد ومنسول صالح، «تسويق العمالة والموارد البشرية»، الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بليدة 2 سنة 2018 تسيير الموارد البشرية، سنة 2018
- 10- محمدي رشيد، الوافى خالد، (تسويق الموارد البشرية منظور جديد لخلق القيمة)، الملتقى السادس حول تسيير الوارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2018
- 11- هشام بروال، سارة بوضياف، هاد بوشريط، (من التسويق الداخلى الى تسويق الموارد البشرية، المزايا ومتطلبات التحول)، الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018
- 12- يوسف مريم وبجياوي نعيمة، (تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيرورة)، الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، سنة 2018

#### المجلات:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 58، الجزائر، سنة 2005
- 2- اميرة منصوره "رؤية منهجية فى بحوث اللغة العربية المقابلة"، مجلة الأثر جامعة أبو قاسم سعد، العدد 27، الجزائر، سنة 2016
- 3- أحمد عباس حمادى، "الالتزام التنظيمى ودوره فى تعزيز أداء العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 94، المجلد 22، جامعة فلوجة سنة 2012
- 4- أحمد محمد برقعان، "القواعد العامة وإجراءات النشر". مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاندلس، العدد 05، المجلد 09 سنة 2015
- 5- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، جامعة وهران 2-الجزائر، سنة 2017،
- 6- باسم عباس الكردي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأنماط القيادية وأثرها فى الالتزام التنظيمى 3، جامعة القادسية، سنة 2010

- 7- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 31، سنة 2012
- 8- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 10، سنة 2017
- 9- سندس رضوي حوين "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد". مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، سنة 2015،
- 10- سليمان الفارس "أثر السياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول سنة 2011
- 11- فضيل دليو "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية". مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، العدد 19، 14/12/85،
- 12- قدور بن نافلة محمد فلاق (أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة دراسة ميدانية، للاتصالات الخلوية، موبيليس)، مجلة الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف.
- 13- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البترا، مجلة الاقتصادية، عمان، سنة 2010
- قائمة مواقع الانترنت:

1- محمد احمد اسماعيل <http://hrdiscussion.com>

2- مهدي محمد جواد محمد أبو عال، مجتمع وعينته "محاضرة نظام التعليم الالكتروني". جامعة بابل **Web** développement/Chancellor office 2016-2015

3- غالية أبو الشامات "مبادئ البحث العلمي". محاضرة العينات وأنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، [www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteur/77](http://www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteur/77)

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1-Adjtoutah Thafath, (**Marketing des ressources humaines fidélisation et fidélité organisationnelle**).diplôme de master, université abdermane mira Bejaia, juin2017,

2-Mohamed ben Ahmed, (le marketing Rh), journée doctorale, université d oran2, 26 mai2016,

قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

1- Norizan M.SAAD ,AND AL ,**INTERNAL MARKETING :USING MARKETING-LIKE APPROACHES TO BUILD BISINEES COMPETENCIE AND IMPROVE PERFORMANCE IN LARGEMALAYSIAN CORPORATION,ASIAN ACADEMY OF MANAGMENT ; JOURNAL, VOL,7,N2,2002**

2-ERIC H. KHESSLER, **Encyclopedia of management theory**, printed in the United States of America, volume two, 2013

3- Peter Drucker, human **development and leadership d'indivision** « **organisationnel commitment** », America, 1905-2005

## الملخص:

تهدف الدراسة الى معالجة الإشكالية المتمثلة أساسا في تقييم العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه، على مجتمع الدراسة لموظفي المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت -، وقد تم أخذ عينة قدرها 85 استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، أما لتحليل البيانات واختبار الفرضيات فاعتمدنا على برنامج **spss**.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد التسويق الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ما عدا بعد التدريب، اذ اتضح من خلال إجابات المبحوثين هناك قصور في الاهتمام بالبرامج التدريبية على كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الالتزام التنظيمي.

## Résumé :

L'étude vise à évaluer la relation du Marketing des ressources et humaines et de l'engagement organisationnel.

Pour ce faire, on a eu recours à un ensemble de moyens statistiques pour tester les hypothèses émises et qui ont fait l'objet de validation et d'infirmité par la suite, avec la distribution de 85 questionnaires sur un échantillon représentatif de la population étudiée qui est le Centre universitaire BELHADJ Bouchaib Ain T'émouchent. A la lumière des résultats nous avons pu mettre en avant les interactions positives des dimensions du Marketing des ressources humaines sur l'engagement organisationnel, à savoir, la motivation, les groupes de travail et la communication interne, susceptibles d'engendrer des réactions favorables, à l'exception des programmes de formation à tous les niveaux.

**Mots- clés :** Marketing des ressources humaines, formation, motivation, groupe de travail, communication interne, engagement organisationnel.